



**EduAkademia.pl**

prace naukowe na zlecenie

Praca-licencyjna-budzet-gminy-42

Długookresowa Strategia Rozwoju Gminy Kleszczów na lata 2016-2030+

Lider Projekt Sp. z o.o.

Kleszczów - Poznań

2015

1

Spis treści

Spis treści 2

WSTĘP 4

Wprowadzenie 4

Metodologia i przebieg prac nad dokumentem 4

DIAGNOZA STRATEGICZNA 6

Wstęp. Propozycja wizji rozwoju gminy 6

Położenie i wiadomości ogólne	8
Charakterystyka demograficzna	14
Działalność gospodarcza. Przedsiębiorczość	17
Rolnictwo	21
Budżet gminy	23
Rynek pracy	26
Infrastruktura techniczna	30
Pomoc społeczna	36
Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa	37
Oświata	38
Kultura i sport. Aktywność społeczna	39
Turystyka	41
Stan i ochrona środowiska	43
ANALIZA INSTYTUCJONALNA	46
Wprowadzenie i metodyka	46
Wyniki analizy dla Urzędu Gminy w Kleszczowie	47
Inne aspekty analizy instytucjonalnej gminy	50
ANALIZA DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH	51
Dokumenty krajowe i europejskie	51
Dokumenty na poziomie województwa i powiatu	52
ANALIZA PORÓWNAWCZA (BENCHMARKING)	55
Wprowadzenie. Dobór gmin do porównań	55
Metodologia	57
Omówienie wyników	57

## ANALIZA SWOT 68

Wprowadzenie, przebieg prac 68

Metody wyboru modelu strategii 72

Korelacje 72

Wyniki – wybór modelu działania strategicznego 80

## PODSUMOWANIE DIAGNOZY I ANALIZ. GENERALNE KONKLUZJE 81

„Kamienie milowe” 82

Główne wyzwania strategiczne 82

## WYNIKI BADAŃ SPOŁECZNYCH 84

Badania ankietowe 84

Wywiady pogłębione 88

## CELE STRATEGICZNE 90

Logika wyznaczania celów 90

Potrzeba zmian modelu rozwoju – nowy wizerunek i kierunki rozwoju gminy 90

Zestawienie celów strategicznych 93

## STUDIUM PRZYPADKU 106

## WSTĘP

### Wprowadzenie

Dotychczasowa Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Kleszczów do 2015 r. została opracowana i przyjęta w 1998 r. Od tamtego czasu uwarunkowania społeczno-gospodarczego rozwoju gminy znacznie się zmieniły. Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej, a przede wszystkim procesy zachodzące w kraju i regionie: wyczerpywanie się złóż węgla brunatnego na terenie gminy, perspektywa zmian w energetyce, możliwość ograniczenia wpływów z tytułu eksploatacji węgla i funkcjonowania elektrowni to istotne wyzwania dla lokalnego samorządu. Wskazane wpływy stanowiąc podstawowe źródło dochodów gminy, a także zasadniczy element lokalnej gospodarki umożliwiły wszechstronny rozwój społeczno-gospodarczy gminy. Budowa infrastruktury, powstanie stref przemysłowych, rozwój działalności edukacyjnej, społeczno-kulturalnej i sportowej wraz ze stosowną bazą spowodowały, że gmina Kleszczów jest uznawana za krajowego lidera wśród samorządów.

Zmienia się w sposób znaczący rzeczywistość społeczno-gospodarcza, w tym następują zmiany w energetyce, pojawiają się nowe technologie produkcji, nowe style życia, techniki komunikowania się, wzrasta mobilność osób, ale i kapitału. Wszystko to powoduje konieczność przygotowania gminy na głębokie zmiany, dotyczące nie tylko wizerunku, ale także podstaw i kierunków rozwoju. Należy także wziąć pod uwagę wskazania perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020 i związane z tym rozstrzygnięcia polityk i strategii na szczeblu państwa, województwa i powiatu. Wszystko to ma umożliwić wejście lokalnej wspólnoty samorządowej gminy Kleszczów na nową ścieżkę rozwoju o trwałym charakterze, a także służyć zachowaniu wewnętrznego, wysokiego poziomu życia i aktywności mieszkańców.

### Metodologia i przebieg prac nad dokumentem

Materialnym wyrazem opracowywanej koncepcji rozwoju jest stworzenie systemu zarządzania strategicznego, który powinien zachowywać pewien ciąg logiczny rozpoczynający się planowaniem strategicznym (co chcemy zrobić?, co chcemy osiągnąć?), poprzez planowanie operacyjne (jak chcemy tego dokonać? jakimi narzędziami chcemy się posłużyć?) po planowanie bieżące (elastyczne dostosowywanie

działań do bieżącej sytuacji w mikro-i makrootoczeniu).

Ukształtowane począwszy od 1990 r. uprawnienia samorządów gminnych w Polsce dają szeroki zakres możliwości interwencji w procesy społeczne i gospodarcze, także w roli aktywnego uczestnika. Uprawnienia te bazują na ustawowo zagwarantowanych prawach podmiotowych gminy. Nie oznacza to jednak wezwania do narzucania komukolwiek rozwiązań, zwłaszcza że gminy stanowią wspólnoty samorządowe, kierowane jedynie przez

4

wyłonioną w wyborach władzę<sup>1</sup>. W takich systemach współpraca różnych stron przyczynia się do powodzenia całości.

Niniejsza strategia, opracowana we współpracy z zespołem sterującym, powołanym przez Wójta Gminy, stanowi integralną część składającego się z trzech dokumentów systemu planowania strategicznego w gminie Kleszczów. Zarówno diagnoza strategiczna wraz z wizją rozwoju gminy, jak dalsze analizy oraz zestaw długookresowych celów strategicznych, jak

ipropozycja celów średniookresowych formułowane są na cele wszystkich dokumentów, jakie mają się złożyć na Koncepcję Systemu Polityki Rozwoju Gminy Kleszczów (Długookresowej

Strategii Rozwoju, Programu Rozwoju Gminy Kleszczów do roku 2020 i Studium

Wykonalności).

Prace nad dokumentem miały miejsce w latach 2015-2016, a rozpoczęła je konferencja inauguracyjna w dniu 9 czerwca. 16 lipca odbyły się warsztaty na temat analizy SWOT a 22 września - na temat celów strategii. Dokument, budowany według modelu ekspercko-partycypacyjnego, poddawany był szerokim konsultacjom i wraz z załącznikami jest przeznaczony dla wszystkich zainteresowanych.

Strategia stanowi dokument o charakterze ogólnym, którego najważniejszym elementem jest zestaw celów strategicznych, których realizacja będzie warunkowała osiągnięcie celu głównego polityki strategicznej, jakim jest wizja rozwoju gminy. Programowanie konkretnych celów szczegółowych czy zadań inwestycyjnych na tym etapie, z uwagi na duży horyzont czasowy, nie jest zasadne.

Fot. 1. Urząd Gminy w Kleszczowie.

Źródło: zasoby własne.

1Por. Parysek J. 2006, Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań; myśl tę oddaje również art. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2013 r., poz. 594 ze zmianami).

5

## DIAGNOZA STRATEGICZNA

### Wstęp. Propozycja wizji rozwoju gminy

Diagnoza niniejsza ma służyć wypracowaniu zestawu czynników strategicznych, które mają stanowić o wykorzystaniu potencjału rozwojowego gminy. Nie będzie to więc opis bieżącego funkcjonowania gminy w zakresie wykonywania zadań własnych, ustawowych. Z uwagi na rosnącą szczegółowość i krótszy horyzont sporządzanych kolejno dokumentów przewiduje się ewentualne uzupełnienia diagnozy i związanych z nią analiz.

Kluczowym elementem niniejszej strategii jest wizja rozwoju, która wskazuje kierunek, w którym w kolejnych latach prowadzona będzie polityka rozwojowa gminy. Wizja formułowana w ramach strategii jest swego rodzaju projekcją przyszłości, do jakiej dąży samorząd i społeczność lokalna. Opisuje pożądany stan docelowy w perspektywie kilku lub kilkunastu lat. Prawidłowo sformułowana wizja rozwoju ma następujące funkcje:

–zobrazowanie stanu docelowego – wizja stanowi cel całkowicie nadrzędny nad wszystkimi, zawierający w sobie pozostałe cele sformułowane w strategii,

–informowanie o aspiracjach osób formułujących wizję,

–jednoczenie wokół idei, co powoduje, że ludzie się z nią utożsamiają.

Wizja rozwoju gminy Kleszczów będzie utożsamiana z celem głównym Długookresowej Strategii Rozwoju Gminy Kleszczów jak i pośrednio Programu Rozwoju Gminy Kleszczów do roku 2020. Sformułowanie propozycji wizji już u początku projektowania polityki rozwoju gminy nie tylko wskazuje generalny kierunek, ale także porządkuje tok niezbędnych diagnoz i analiz, pozwalając na skupienie się na tych zasobach, które mają prowadzić do osiągnięcia celu.

Aby sformułować choć wstępną propozycję wizji rozwoju gminy, należy odpowiedzieć na pytanie:

- Co wiemy o gminie Kleszczów? A szczególnie:
- Co wyróżnia gminę spośród innych, w skali województwa, kraju?

Już pobieżna analiza wybranego, opiniotwórczego dziennika ogólnokrajowego<sup>2</sup> pozwala dowiedzieć się, że gmina Kleszczów:

–jest najbogatszą gminą w Polsce,

–swój status zawdzięcza zlokalizowanej na terenie gminy kopalni węgla brunatnego oraz Elektrowni Bełchatów,

–oferuje swoim mieszkańcom i inwestorom liczne korzyści (w zakresie infrastruktury, szkolnictwa, służby zdrowia, kultury),

–wydaje na edukację nawet 343 proc. tego, co dostała z państwowej subwencji,

2„Rzeczpospolita” – archiwum od maja 1993 r. <http://archiwum.rp.pl.archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/> [dostęp: lipiec 2015 r.]

6

–od trzech lat ma najnowocześniejszy w Polsce zespół szkół ponadgimnazjalnych, zatrudniający wykładowców akademickich z Politechniki Łódzkiej,

–wypłaca „becikowe” na każde nowonarodzone dziecko [obecnie 4 tys. zł],

–ma atrakcję w postaci „największej dziury w ziemi”.

Jednak, jak relacjonują media, wielkie wpływy z podatków mogą się skończyć za kilka lat. Władze robią więc wszystko, by przyciągnąć do siebie jak największą liczbę inwestorów, którzy będą dalej wspierać lokalny budżet. Obecnie pensje są podobne, jak gdzie indziej w kraju, mieszkańcy skarżą się też na pyły z elektrowni.

Fot. 2 - 4. Widoki gminy Kleszczów.



2 - Kopalnia i Elektrownia Bełchatów

3 - Fragment krajobrazu w zachodniej części gminy

4 - Jedna z nowych stref przemysłowych

Źródło: Urząd Gminy w Kleszczowie.

Tak więc - co dalej?

Czas eksploatacji odkrywkowej węgla brunatnego zbliża się ku końcowi, a w dalszej perspektywie ograniczona może zostać działalność elektrowni lub konieczna będzie zmiana źródeł zasilania. Na terenie gminy pozostaną ogromnych rozmiarów wyrobiska poeksploatacyjne, których zagospodarowanie będzie dużym wyzwaniem, ale i szansą. Z uwagi na swoją skalę, przedsięwzięcie to może stać się dużą atrakcją w wymiarze krajowym, a nawet międzynarodowym, powinno więc przyciągnąć uwagę różnych podmiotów (także zewnętrznych), które mogą być zainteresowane podjęciem tu inwestycji.

Jednocześnie jako „spadek”, „wiano” po latach prosperity, gmina oferuje i będzie oferować znacznej wielkości, dobrze wyposażone tereny mieszkaniowe i inwestycyjne,

aprzede wszystkim wyszkolone kadry pracowników. Jest to więc punkt wyjścia nieporównanie lepszy niż w niemal każdej innej polskiej gminie, i należy go odpowiednio zwymiarować i wykorzystać.

Proponuje się więc następującą Wizję Gminy Kleszczów (w perspektywie roku 2030+):

- Gmina Kleszczów jako lider zrównoważonego, inteligentnego rozwoju w Polsce oferuje najlepsze warunki pracy, zamieszkania i inwestowania oraz stanowi rozwijającą się strefę wypoczynku nad powstającym Jeziorem Kleszczowskim.

Odpowiedź na pytanie, czy i na ile jest możliwa realizacja tak nakreślonej wizji, powinna przynieść dalsza część diagnozy.

7

Położenie i wiadomości ogólne

Gmina Kleszczów jest gminą wiejską zlokalizowaną w centralnej Polsce, w województwie łódzkim, na terenie powiatu bełchatowskiego. Przez gminę nie przebiegają drogi krajowe ani wojewódzkie. Odległości drogowe do najbliższych węzłów – powiązań z głównymi drogami krajowymi wynoszą:

–do Kamieńska (droga krajowa nr 1, w przyszłości węzeł autostrady A1) – 16 km,

–do Bełchatowa – stolicy powiatu (droga krajowa nr 74, prowadząca w kierunku zachodnim do Wielunia, w kierunku wschodnim – do Kielc, a dalej do granicy z Ukrainą)

– 25 km,

–do węzła „Łask” (droga ekspresowa S8 relacji Warszawa-Wrocław) – 60 km.

Odległość do Łodzi – stolicy województwa – wynosi (w zależności od obranej trasy) 76-

80 km.

Administracyjnie gmina Kleszczów podzielona jest na 10 jednostek pomocniczych – sołectw, są to: Żłobnica, Antoniówka, Czyżów, Dębina, Kamień, Kleszczów, Rogowiec, Wolica, Łuszczanowice, Łękińsko. Gmina sąsiaduje z:

–gminami powiatu bełchatowskiego: gminą wiejską Bełchatów, gminą Kluki oraz gminą Szczerców,

–gminami powiatu radomszczańskiego: gminą Dobryczyce, gminą Kamieńsk, gminą

Lgota Wielka,

–gminą Sulmierzyce z powiatu pajęczańskiego.

Obszar ten jest silnie ze sobą powiązany gospodarczo z uwagi na obecność odkrywkowej Kopalni Węgla Brunatnego Bełchatów i Elektrowni Bełchatów (obecnie stanowiących oddziały PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A.), które są największymi zakładami pracy w regionie.

Fot. 5 – 6. Charakterystyczne widoki w gminie.

6 - Panorama Kleszczowa, w tle Elektrownia Bełchatów

Źródło: zasoby własne.

8

Mapa 1. Gmina Kleszczów

Źródło: <http://www.gci.kleszczow.pl/pic/mapka.jpg>

Powierzchnia gminy wynosi 124,5 km<sup>2</sup>, z czego 29,6% stanowią tereny zabudowane i urbanizowane, około 40,8% stanowią użytki rolne, a 27,1% lasy.

Tabela 1. Struktura użytkowania gruntów w gminie Kleszczów.

Rodzaje gruntów  
Powierzchnia  
Udział w ogólnej

geodezyjna ogółem  
powierzchni [%]

[ha]

Powierzchnia ogólna  
12 506,72  
100,00

Użytki rolne, w tym:

grunty orne  
3 766,5918  
30,1

sady  
31,0153  
0,2

łąki trwałe  
460,4766  
3,7

pastwiska trwałe  
680,0075  
5,4

inne użytki rolne

189,6846  
1,5

grunty pod stawami  
7,6482  
0,1

grunty pod rowami  
69,5188  
0,6

Użytki leśne, w tym:

Lasy i grunty leśne  
3 394,8345  
27,1

9

grunty zadrzewione i zakrzewione  
19,4063  
0,2

Grunty zabudowane i zurbanizowane,

w tym:

tereny mieszkalne  
108,0836

0,9

tereny przemysłowe

497,6372

4,0

zurbanizowane tereny niezabudowane

457,9448

3,7

inne tereny zabudowane

375,8656

3,0

użytki kopalne

1 852,4754

14,8

tereny rekreacyjne - wypoczynkowe

5,1078

0,0

tereny komunikacyjne

drogi

334,0749

2,7

koleje

63,0604

0,5

inne  
2,2702  
0,0

Wody, w tym:

powierzchniowe płynące  
25,0028  
0,2

powierzchniowe stojące  
45,9785  
0,4

Tereny inne, w tym:

użytki ekologiczne  
2,800  
0,0

nieużytki  
90,0664  
0,7

tereny różne  
27,1728  
0,2

Źródło: Aktualizacja Programu Ochrony Środowiska dla Gminy Kleszczów na lata 2014-2017 z perspektywą na lata 2018-2021.

Specyfika gminy Kleszczów ma również przełożenie na strukturę użytkowania gruntów, która znacznie różni się od większości gmin w Polsce. Własność Gminy stanowi zaledwie ok. 4,5% gruntów, podobny poziom 4,5% posiadają podmioty takie jak spółdzielnie rolnicze, spółdzielnie mieszkaniowe, kościoły, spółki prawa handlowego i inne, własność prywatna stanowi ponad 25%, zaś największą częścią gminy zarządza Skarb Państwa (niecałe 66%). Wysoki udział Skarbu Państwa w użytkowaniu gruntów gminy związany jest

z funkcjonowaniem odkrywki węgla brunatnego oraz kompleksu paliwowo-energetycznego.

Teren gminy przedzielony jest odkrywką (wkopem) wyrobiska Pola „Bełchatów”, co znacząco wpływa na strukturę i zagospodarowanie przestrzenne w gminie. Tereny górnicze zajmują ponad 1852 ha, a sama odkrywka ma wymiary 8 x 2,9 km, osiągając głębokość 291 m, a więc schodząc około 110 m poniżej poziomu morza (kryptodepresja)<sup>3</sup>. Fragment gminy na zachód od wysadu solnego Dębina jest przewidziany do eksploatacji węgla brunatnego w ramach odkrywki pola „Szczerców” w końcowej fazie wydobywania (po 2025 r.)<sup>4</sup>.

W części północnej gminy występuje koncentracja zabudowy przemysłowej, związanej przede wszystkim z obsługą kopalni węgla brunatnego oraz elektrowni, a także z działalnością licznych firm w strefie przemysłowej. W tej części nie występuje niemalże zabudowa

<sup>3</sup>[http://www.pgegiek.eu/pgegiek/wp-content/uploads/2011/02/folder\\_pge\\_kopalnia\\_belchatow\\_pl.pdf](http://www.pgegiek.eu/pgegiek/wp-content/uploads/2011/02/folder_pge_kopalnia_belchatow_pl.pdf)

[dostęp: 8.08.2015 r.]

<sup>4</sup>Prezentacja PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A. Oddział Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów. Spotkanie z przedstawicielami Gminy Kleszczów, 9.06.2015 r.

10

mieszkaniowa, wyjątek stanowią trzy wsie (Rogowiec, Kamień i Stefanowizna). Swoisty naturalny bufor i filtr oddzielający strefę mieszkaniową od negatywnych oddziaływań związanych z działalnością przemysłową, stanowią lasy otaczające kompleks przemysłowy, składowisko popiołów oraz strefę przemysłową w Bogumiłowie.

W południowej części gminy dominuje funkcja mieszkaniowa, uzupełniona kompleksami leśnymi oraz terenami rolniczymi. Na terenie gminy przeważa zabudowa mieszkaniowa jednorodzinna, miejscami uzupełniona zabudową zagrodową oraz na granicy Kleszczowa i Łuszczanowic zabudową wielorodzinną. Dodatkowymi elementami obecnymi w południowej części gminy są magazyny i zespoły zabudowań zlokalizowane w strefach przemysłowych w Kleszczowie i Żłobnicy. Wyraźny podział przestrzenny gminy i rozdzielenie funkcji gospodarczo-przemysłowej od funkcji mieszkaniowo-rekreacyjnej sprzyja kształtowaniu ładu przestrzennego w gminie, jednak rola władz lokalnych w tym zakresie powinna być aktywna.

Gmina posiada studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, zaktualizowane w 2012 r.



Fot. 7. Widok Kleszczowa, na pierwszym planie kompleks SOLPARK.

Źródło: Urząd Gminy w Kleszczowie.

11

Mapa 2. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego – plansza kierunków.

Źródło: <http://www.bip.kleszczow.pl/index.jsp?bipkod=/011/004>

Blisko 75% obszaru gminy pokryte jest 13 miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, co należy uznać za wskaźnik relatywnie wysoki na tle innych gmin wiejskich w kraju. W praktyce jedynie teren

odkrywki kopalni węgla brunatnego nie posiada m. p. p. Wysokie pokrycie terenu gminy miejscowymi planami może pozwolić optymalnie kształtować strukturę funkcjonalno-przestrzenną terytorium, a przez prowadzenie odpowiedniej polityki lokalizacji inwestycji regulować długookresowy rozwój gminy w wyznaczonych przestrzennie ramach.

W bilansie powierzchni uchwalonych planów miejscowych udziały poszczególnych kategorii przeznaczenia terenu wynoszą:

12

–Zabudowa mieszkaniowa 9% (wielorodzinna 1%),

–Zabudowa usługowa 6% (w tym usługi publiczne 2%),

–Zabudowa techniczno – produkcyjna 44%,

Nawet przyjmując niskie docelowe gęstości zaludnienia dla zabudowy jednorodzinnej (działki 1000 m<sup>2</sup>, rodziny 4-osobowe, co daje gęstość 40 os./ha) i dla zabudowy wielorodzinnej (100 os./ha) chłonność wyznaczonych terenów mieszkaniowych osiąga 39,9 tys. mieszkańców (w tym 9,5 tys. w zabudowie wielorodzinnej). Oznacza to zaplanowanie ponad 10-krotnego wzrostu powierzchni terenów mieszkaniowych oraz ponad 4-krotnego – terenów zabudowy techniczno – produkcyjnej, z czym wiąże się nałożony na gminę obowiązek uzbrojenia tych terenów w drogi i infrastrukturę podziemną. W kontekście rosnących wymagań (a niekiedy roszczeń) co do budowy infrastruktury oraz możliwości niepełnego (ekstensywnego) zagospodarowania wyznaczonych terenów prowadzić to może do obniżenia racjonalności przyszłych wydatków inwestycyjnych i większej kosztocłonności przy ich utrzymaniu. Zauważyć należy, że gmina dysponuje już obecnie znacznym majątkiem trwałym.

Ponieważ gmina odznacza się wysokim stopniem pokrycia terenu miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, niemal nie wydaje się decyzji lokalizacyjnych w sprawach indywidualnych (warunków zabudowy), w kręgach fachowych powszechnie uważanych za nieprowadzące do powstawania ładu przestrzennego<sup>5</sup>. Sytuację w tym zakresie należy uznać za okoliczność pozytywną.

Fot. 8 – 9. Przekształcenia krajobrazu.

Źródło: zasoby własne.

Śleszyński P., Komornicki T., Deręgowska A., Zielińska B., 2015. Analiza stanu i uwarunkowań prac planistycznych w gminach w 2013 r. Opracowanie wykonane dla Departamentu Polityki Przestrzennej dla Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju. IGiPZ PAN, Warszawa;

13

#### Charakterystyka demograficzna

Liczba ludności gminy stale się zwiększa. Stan ludności w latach 2002-2014 wzrósł o prawie 45 % (z 3701 do 5351 osób). Liczba kobiet nieznacznie przewyższa liczbę mężczyzn i na każdych 100 mężczyzn przypada 101 kobiet (dane za 2014 r.). Średnia dynamika przyrostu ludności rok do roku przekraczała w badanym okresie 3%.

Ryc. 1. Liczba mieszkańców gminy Kleszczów w latach 2002-2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Przyrost naturalny jak i saldo migracji były w analizowanym okresie stale dodatnie, przy czym saldo migracji znacznie przewyższało przyrost naturalny, w każdym roku przekraczając 100 osób. Przyrost naturalny jest wspierany przez dodatkowe jednorazowe zapomogi z tytułu urodzenia dziecka (potocznie zwane „becikowym”) z budżetu gminy, a pośrednio przez szeroko rozbudowane świadczenia na ochronę zdrowia i pomoc społeczną.

Tabela 2. Przyrost naturalny i saldo migracji w gminie w latach 2004 – 2013.

Struktura wiekowa ludności jest korzystna. Duży jest udział osób w wieku produkcyjnym mobilnym (18-39 lat). Ludzie w tym wieku najczęściej też przeprowadzają się do gminy, przez co wzrasta liczebność w najmłodszych rocznikach. Zmiany w strukturze wieku mieszkańców (które obrazuje ryc. 3.) są więc również ogólnie korzystne,

14

przy czym stanowią wyzwanie dla lokalnego rynku pracy (konieczność zapewnienia możliwości zatrudnienia).

Ryc. 2. Piramida wieku mieszkańców gminy (2013).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Ryc. 3. Zmiany w strukturze ludności gminy w latach 2002 – 2014.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Na przyszłość – przy założeniu utrzymania dobrych warunków życia i pracy – rysuje się perspektywa stałego,

znacznego wzrostu liczby ludności w długim okresie.

15

Ryc. 4. Prognozy zmian liczby mieszkańców do 2035 r. [%].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS. Prognoza opracowana za pomocą funkcji REGLINX.

Władze gminy prowadzą aktywną politykę w zakresie budownictwa mieszkaniowego poprzez przygotowanie terenów i infrastruktury, a także samodzielnie prowadzone inwestycje. W 2005 r. wybudowano 30 mieszkań komunalnych (w 2015 r. planuje się budowę kolejnych w Łuszczanowicach), co nie jest sytuacją powszechną w tej wielkości gminach wiejskich. W latach 2002-2014 powstały także: 74 mieszkania przeznaczone na sprzedaż lub wynajem (tzw. deweloperskie, co również jest zjawiskiem nieczęstym) oraz 449 mieszkań indywidualnych. Jak jednak wspomniano wielkość wyznaczonych w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego terenów budowlanych wydaje się zbyt duża nawet na jak najśmielsze perspektywy wzrostu ludności.

Konkluzje strategiczne:

- Korzystna sytuacja i prognoza demograficzna;
- Wysokie pokrycie planistyczne – „przewidywalność rozwoju”;
- Bardzo duży udział terenów budowlanych i inwestycyjnych;
- Aktywna polityka mieszkaniowa władz.

16

#### Działalność gospodarcza. Przedsiębiorczość

Silna pozycja gospodarcza gminy w regionie zapoczątkowana została lokalizacją Kopalni i Elektrowni Bełchatów wraz z rozbudowywanym sukcesywnie szeregiem podmiotów towarzyszących (w ramach tzw. Zaplecza Wspólnego Użytkowania). Pozycja ta została ugruntowana wpływami z funkcjonowania tych podmiotów jako dochodów własnych do budżetu gminy po reformie samorządowej w 1990 r., co umożliwiło poczynienie znacznych inwestycji i wszechstronny rozwój społeczno-gospodarczy.

Fot. 10 - 11. Aktywność gospodarcza w gminie.

10 - Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów

11 - Nowa strefa przemysłowa

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.



Bliskość podmiotów branży wydobywczej i energetycznej stanowi czynnik lokalizacji dla działalności inżynierskiej, projektowej czy firm świadczących usługi na rzecz kopalni i elektrowni w zakresie konserwacji, montażu, obsługi maszyn i podobnych.

Wraz z węglem brunatnym wydobywa się inne surowce (gliny, piaski różnej frakcji, kreda jeziorna, surowce ilaste, kruszywa do budowy dróg). Kruszywa naturalne wydobywano także z innych złóż, obecnie wydobywanie prowadzone jest ze złoża Kocielizna 2.

Produktami ubocznymi działalności Elektrowni Bełchatów, prócz popiołów i żużli, których powstaje około 4 mln t rocznie (zagospodarowanych zostaje około 10%) jest gips powstały z kamienia wapiennego w procesie odsiarczania spalin (w 2014 r. 1,2 mln t, z czego wykorzystanie gospodarcze osiągnęło 1 mln t)<sup>6</sup>.

Dostępność taniej energii, kopalni towarzyszących węglowi brunatnemu oraz produktów ubocznych, fachowych kadr a także sukcesywna rozbudowa infrastruktury przyczyniły się do powstania, zwłaszcza w ostatnich latach, licznych przedsiębiorstw produkcyjnych, szczególnie z branży budowlanej.

6PGE GIEK S.A. Oddział Elektrownia Bełchatów. Informacja o działaniach Elektrowni Bełchatów w zakresie UPS. Prezentacja na spotkaniu nt. Strategii Rozwoju Gminy Kleszczów, 09.06.2015 r.

17

Ryc. 5. Podmioty gospodarcze wpisane do rejestru REGON (2002-2014).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Liczba zarejestrowanych na terenie gminy podmiotów gospodarczych wykazuje stały, powolny wzrost. W okresie 2002-2014 liczba podmiotów gospodarczych wzrosła o 164 przedsiębiorstwa (71% w odniesieniu do roku bazowego) i w 2013 r. wynosiła 394. Biorąc pod uwagę wartości względne tzn. odniesione do liczby mieszkańców liczba przedsiębiorstw wzrastała w okresie 2006-2013 w tempie zbliżonym do ogólnokrajowego trendu.

Natężenie przedsiębiorczości mierzone liczbą podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON na 10 tys. mieszkańców (736 w 2014 r.) nie odbiega jednak od wskaźnika średniego dla gmin wiejskich w Polsce (735), a więc jest znacznie niższe niż w wielu słabszych gospodarczo gminach.

Najwyższy udział przedsiębiorstw stanowią podmioty zajmujące się przetwórstwem przemysłowym – 20%, handlem i naprawą pojazdów – 18% oraz budownictwem – 14%.

Na potrzeby nasilonego ruchu inwestycyjnego wyznaczono cztery Kleszczowskie Strefy Przemysłowe o łącznej powierzchni 350 ha, które mają uregulowany status prawny i są wyposażone w stosowne uzbrojenie. Do dostępnych stref należą:

- KSP nr II w Kleszczowie (dostępna powierzchnia 40 ha),
- KSP nr III w Żłobnicy (dostępna powierzchnia 140 ha),
- KSP nr IV w Bogumiłowie (dostępna powierzchnia 100 ha),

KSP nr I zlokalizowana przy Elektrowni Bełchatów jest w pełni zainwestowana. Teren stref jest w dyspozycji Fundacji Rozwoju Gminy Kleszczów, która prowadzi ich promocję i sprzedaje zainteresowanym inwestorom, umożliwiając dopełnienie wszelkich formalności administracyjnych. Przeciętna cena gruntów w strefie jest wysoce atrakcyjna i wynosi 15 zł/m<sup>2</sup> (w części KSP nr IV w Bogumiłowie, objętej Łódzką SSE - 25 zł/m<sup>2</sup>).

18

Inwestorzy mogą liczyć na liczne przywileje takie jak:

- ulgi podatkowe (nawet 10-letnie zwolnienie z podatku),
- niskie ceny energii i mediów,
- szeroką pomoc formalno-prawną,
- możliwość otrzymania pomocy finansowej w szkoleniu nowo przyjętych pracowników,
- pomoc publiczną w wymiarze 70%.

Ponadto Fundacja wspiera lokalny sektor małych przedsiębiorstw, udzielając im wsparcia w postaci funduszu gwarancyjnego przeznaczanego na poczet poręczeń kredytowych. Niebawem ma być uruchomiony

elektroniczny sklep, przez który lokalni wytwórcy będą mogli sprzedać swe produkty<sup>7</sup>.

Na terenie gminy Kleszczów obecne są prężnie działające przedsiębiorstwa takie jak<sup>8</sup>:

- „Arix Polska” Sp. z o.o. – producent artykułów utrzymania czystości i higieny osobistej,
- Przedsiębiorstwo Transportowo-Sprzętowe „Betrans” Sp. z o.o. (cała grupa zatrudnia ponad 1 000 osób),
- BEWA Sp. z o.o. – producent wody mineralnej i napojów bezalkoholowych,
- Bielinex-Beton Sp. z o.o. – branża budowlana, produkcja betonu,
- BinŻ S.A. – wytwórnia konstrukcji stalowych (zatrudnienie około 200 osób),
- Caparol – producent farb i materiałów izolacyjno-budowlanych (także Centrum Szkoleniowe),
- Centrum dystrybucyjne samochodów CAT Polska Sp. z o.o. – transport międzynarodowy, składowanie i dystrybucja samochodów,
- Cedat Sp. zo.o. – producent zapraw chemii budowlanej,
- CFE Polska Sp. z o.o. – producent taśm spinających,
- "Colep CCL Polska" Sp. z o.o. – branża kosmetyczna, producent opakowań,
- Constantia Teich Poland Sp. z o.o. – producent opakowań miękkich,
- Ekogips Sp. z o.o. – produkcja materiałów budowlanych,
- Elbis Sp. z o.o. – usługi zarządzania projektami, energetyka wiatrowa (firma należąca do Grupy PGE S.A.),
- "ELBOX" Sp. z o.o. – usługi w branży elektroenergetycznej,
- Energoautomatyka Sp. z o.o. – branża elektroinstalacyjna,
- Energomontaż-Północ Bełchatów Sp. z o.o. – branża budowlano-montażowa,
- Energoserwis Kleszczów Sp. z o.o. – usługi inżynieryjno-montażowe w branży energetycznej, przesył i dystrybucja energii elektrycznej,
- ZPHU Entro – producent stelaży do łóżek,
- Instal Bełchatów Sp. z o.o. – usługi instalacyjno-budowlane,
- Izolbet Sp. z o.o. – producent chemii budowlanej i materiałów hydroizolacyjnych,
- JSPJ Expert – agencja ochrony,

- KAN Sp. z o. o. – prefabrykaty budowlane,

7<http://frgk.pl/made-in-Kleszczow.html> [dostęp 5.11.2015 r.]

8[http://www.intermapa.pl/mapa.php?kod2=66\\_69647](http://www.intermapa.pl/mapa.php?kod2=66_69647) [stan na dzień 18.08.2015 r.]; strony internetowe wymienionych firm

19

- Kersten Europe Sp. z o.o. – branża metalurgiczna – obróbka/ gięcie metali,
- Knauf Baurodukte Polska Sp. z o.o. – producent wyrobów z cementu, gipsu i betonu,
- Fabryka Knauf Bełchatów Sp. z o.o.– producent wyrobów gipsowych,
- Korchem K&W Sp. z o.o. – zabezpieczenia antykorozyjne,
- Kreisel Zakład Rogowiec – producent chemii budowlanej,
- "Lafarge Kruszywa i Beton" Sp. z o.o. Wytwórnia Betonu
- PPHU Maxhurt Sp. z o.o. – handel materiałami budowlanymi,
- Maya Viktory Sp. z o.o. – recykling sprzętu elektrycznego,
- RAMB Sp. z o.o. – spółka wykonująca i obsługująca stalowe konstrukcje i urządzenia stosowane w kopalniach odkrywkowych (zatrudnienie ponad 1 400 osób; właścicielem jest PGE GiEK S.A.),
- PPHU Remkor – zabezpieczenia antykorozyjne instalacji i obiektów przemysłowych,
- Z.P.R. Rubor Sp. z o.o. – wykonawstwo, montaż i konserwacja konstrukcji stalowych,
- Sempertrans Bełchatów Sp. z o.o.– producent taśmociągów przemysłowych,
- SOME KSW Sp. z o.o. – tłocznia elementów metalowych/ producent części samochodowych,
- TERMALL BIO – instalacje do utylizacji odpadów,
- Termokor Kaefer Sp. z o.o. – usługi izolacyjne dla przemysłu,
- Uponor Infra Sp. z o.o. – producent systemów instalacji wodno-kanalizacyjnych,
- Warsztat Produkcyjno-Przemysłowy „Lityński” - producent rozdzielnic/ projektowanie instalacji elektrycznych,
- Xervon Polska Sp. z o.o. – montaż i instalacja rusztowań,
- Zakład E. Józefiak – branża budowlana.

Dodatkową działalnością Fundacji jest organizacja atrakcyjnych kursów zawodowych i językowych dla mieszkańców, w tym szczególnie dla osób bezrobotnych.

Prócz Fundacji, do instytucji otoczenia biznesu w gminie należy Agencja Rozwoju Regionalnego „ARREKS” S.A. Celami statutowymi Agencji są:

- szeroko rozumiany rozwój regionalny,
- promocja przedsiębiorczości oraz nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych,
- wspieranie tworzenia nowych podmiotów gospodarczych i nowych miejsc pracy,
- wsparcie sektora MŚP.

W zakresie działalności spółki znajduje się działalność doradcza i szkoleniowa,

promocja gospodarcza regionu, działalność pożyczkowa dla przedsiębiorstw, zarządzanie Kleszczowskim Inkubatorem Przedsiębiorczości oraz działalność telekomunikacyjna na terenie gminy. W ramach agencji działa Ośrodek Doskonalenia Zawodowego ADEPT, ukierunkowany na rozwój kompetencji zawodowych oraz pozyskiwanie nowych umiejętności w zakresie kształcenia zawodowego.

Świadomość lokalnej specjalizacji gospodarczej ukierunkowanej na sektor budowlany oraz inicjatywa ARR „ARREKS” znalazła swój wyraz w powołaniu i przystąpieniu części firm działających na terenie gminy Kleszczów i województwa łódzkiego w Kłastrze „Budownictwo

20

Polski Centralnej”9, którego celem jest kooperacja i wymiana doświadczeń służąca rozwojowi branży. Gmina jest promowana także na licznych targach inwestycyjnych.

Tak silne zaplecze instytucji otoczenia biznesu jest rzeczą rzadką w gminach o podobnej wielkości i stanowi ważny czynnik decydujący o atrakcyjności gminy pod kątem nowych inwestycji.

Rolnictwo

Mimo iż użytki rolne zajmują 40% powierzchni gminy, rolnictwo nie jest wiodącym działem gospodarki lokalnej. Jakość gleb jest zróżnicowana, przeważają jednak grunty słabszych klas bonitacyjnych. Gleby na skutek niskiej zawartości próchnicy (0,5-1%), charakteryzują się niską zawartością fosforu, od bardzo niskiej do średniej zawartości potasu i magnezu. Na znacznej części arealu wysoki jest poziom zakwaszenia (74% arealu, 25% wymaga wapnowania), związanego z emisją szkodliwych substancji (dwutlenku siarki, tlenków azotu) przez przemysł i natężony ruch samochodowy. Ponadto na terenie gminy występuje (zwłaszcza na

południe od odkrywki węgla) zachwianie stosunków wodnych w glebie, ich permanentne wysuszenie i odwodnienie, które związane jest z obecnością na terenie kopalni leja depresyjnego wód podziemnych. Słaba jakość gleb oznacza ich podatność na degradację związaną z niewłaściwym użytkowaniem (niewłaściwe nawożenie, błędy w uprawie, likwidacja rowów, zadrzewień i zakrzaczeń śródpolnych).

Fot. 12 – 13. Krajobrazy rolnicze – wiosna i jesień.

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.

Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów oferuje pomoc w zakresie rozwoju i obniżenia kosztów produkcji rolniczej poprzez poprawę jakości gleb<sup>10</sup>.

Jak wskazują dane Powszechnego Spisu Rolnego (GUS, 2010) średnia powierzchnia użytków rolnych przypadających na 1 gospodarstwo wynosiła 5,1 ha. Wśród zasiewów dominują zboża podstawowe, głównie żyto i pszenżyto. Rośliny przemysłowe, a zwłaszcza

<sup>9</sup>[http://www.arreks.com.pl/klaster/index.php?strona=page&id=o\\_klastrze](http://www.arreks.com.pl/klaster/index.php?strona=page&id=o_klastrze) [dostęp: 14.07.2015 r.]

<sup>10</sup><http://fundacja-kleszczow.pl/regulamin-programu-pomocy-w-zakresie-rozwoju-i-obnizenia-kosztow-produkcji-rolniczej/> [dostęp: 14.07.2015 r.]

21

uprawy trwałe i specjalistyczne zajmują niewielkie powierzchnie. Rolnicy hodują najczęściej trzodę chlewną i drób (kury), ale nie są to duże pogłowia. Rozdrobnienie gospodarstw oraz brak specjalizacji nie sprzyjają rozwojowi i konkurencyjności sektora rolnego. O sytuacji w rolnictwie wymownie świadczy tabela zawarta na str. 31 Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Kleszczów na lata 2008 – 2015, dotycząca mechanizacji rolnictwa. W niemal każdej kategorii pomiędzy spisami rolnymi w 2002 i 2006 r. przyrost był minimalny lub stan się nie zmieniał, jedynie w grupie urządzeń związanych z hodowlą bydła mlecznego nastąpił spadek.

Fot. 14. Krajobraz rolniczy.

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.

### Budżet gminy

Budżet gminy zasilany jest olbrzymim strumieniem dochodów z tytułu podatków pobieranych od polskich gigantów sektora wydobywczo-górniczego: KWB Bełchatów oraz Elektrowni Bełchatów. Dochody z tytułu podatków od osób prawnych i od osób fizycznych stanowią średnio około 75% ogółu rocznych dochodów tutejszego samorządu. Nieduża wielkość gminy w połączeniu z dużymi wpływami budżetowymi sprawia, iż od wielu lat Kleszczów klasyfikowany jest jako najzamożniejsza polska gmina pod względem dochodu na mieszkańca.

Ryc. 6. Kształtowanie się dochodów i wydatków budżetu gminy Kleszczów w latach 2004-2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

W całym badanym okresie 2004-2014 widoczny jest trend wzrostowy dochodów gminy (aczkolwiek w ostatnich latach wykazują one wahania, co jest związane z uwarunkowaniami funkcjonowania kopalni i elektrowni). Prognozuje się, iż tendencja ta utrzyma się w kolejnych latach. W badanym okresie deficyt



budżetowy wystąpił tylko w 2008 i 2009 roku (budowa SOLPARKU) i został on w całości pokryty środkami pochodzącymi z nadwyżek budżetowych z lat ubiegłych. W aktualnej Wieloletniej Prognozie Finansowej przewiduje się wystąpienie deficytu w dwóch kolejnych latach 2015 i 2016.

Przeważającą część wpływów do budżetu stanowią dochody własne (w badanym okresie 93,7 – 97,6% w zależności od roku), co wskazuje na duży potencjał lokalnej gospodarki i pozwala na niemal pełną autonomię gminy w kształtowaniu wydatków.

23

Ryc. 7. Dochody budżetu gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2002 – 2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Wysokie dochody gminy pozwalają na przeznaczenie znacznej części środków na cele rozwojowe (np. w zakresie poprawy jakości funkcjonowania usług gospodarki komunalnej, rozbudowy infrastruktury

technicznej i transportowej czy wprowadzaniu rozwiązań w zakresie ochrony środowiska) oraz równomierne zaspokajanie potrzeb mieszkańców gminy w różnych aspektach funkcjonowania.

O możliwościach finansowych gminy świadczyć może struktura wydatków budżetu, różniąca się od znacznej części polskich samorządów, gdzie najwyższy udział w wydatkach stanowią koszty związane z edukacją i prowadzeniem polityki społecznej. Relatywnie niski udział tego wskaźnika nie oznacza, iż wydatki na ten cel są niskie w gminie Kleszczów, raczej potwierdza możliwości finansowe samorządu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

W roku 2014 gmina Kleszczów odnotowała nadwyżkę budżetową w wysokości 61 850 823 zł, co zasiliło nadwyżkę z lat ubiegłych, która po zsumowaniu wynosiła 519 674 019,65 zł. Tak olbrzymie rezerwy finansowe gminy, umieszczają ją w ścisłej czołówce najzamożniejszych samorządów, a także umożliwiają pokrycie deficytu budżetowego występującego w danym roku ze środków własnych, bez konieczności posiłkowania się źródłami zewnętrznymi.

Tabela 3. Wynik budżetowy Gminy Kleszczów w latach 2007- 2014 z prognozą na lata 2015-2017.

193863

241

618508

23

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Kleszczów na lata 2015-2018.

25

## Rynek pracy

Stabilna sytuacja gospodarcza w gminie sprawia, że sytuacja na lokalnym rynku pracy wypada wysoce korzystnie na tle regionu i kraju. Liczba pracujących od wielu lat znacznie przekracza liczbę mieszkańców gminy, choć od dziesięciu lat ta różnica stopniowo maleje. Dzieje się tak ponieważ z roku na rok notuje się tu wzrost liczby mieszkańców (dodatnie saldo migracji, dodatni przyrost naturalny), natomiast liczba miejsc pracy od 2008 r. maleje. Spadek liczby miejsc pracy związany jest z kilkoma czynnikami, wśród których należy wymienić: wzrost wydajności pracy spowodowany modernizacją i automatyzacją produkcji, globalny kryzys finansowy po 2007 r., czy redukcję zatrudnienia w Kopalni Bełchatów. Na podstawie obecnych obserwacji ruchu ludności oraz rynku pracy, a także na podstawie prognoz demograficznych, można szacować, iż w kolejnych latach trend ten będzie się utrzymywał. Jego skala może się pogłębić w przypadku znaczącego ograniczenia wydobycia, a następnie wyczerpania pokładów węgla kamiennego z pokładu „Bełchatów”, co znacząco przełoży się na spadek miejsc pracy w gminie.

W 2013 r. liczba osób pracujących na terenie gminy była ponad 3,2 razy większa niż liczba mieszkańców i wynosiła 16 726 osób. Gmina jest więc miejscem zatrudnienia wielu tysięcy osób spoza swego obszaru, stanowiąc rynek pracy o znaczeniu ponadlokalnym, co wpływa na sytuację społeczno-gospodarczą całego powiatu bełchatowskiego<sup>11</sup>. Co istotne, 81% (13 593 osób) pracowników stanowili mężczyźni, a zaledwie 19% (3 133 osoby) kobiety. Tak wysoka dysproporcja pomiędzy pracownikami pod względem płci jest charakterystyczna dla gmin, w których zlokalizowane są duże przedsiębiorstwa sektora górniczo-energetycznego.

Głównym pracodawcą na terenie gminy jest Polska Grupa Energetyczna – Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna (PGE GiEK S.A.) – Oddziały: Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów (KWB Bełchatów) i Elektrownia Bełchatów (podmioty zapewniają około 80% miejsc pracy w gminie), w których z uwagi na wyczerpującą, fizyczną pracę zatrudnienie znajdują głównie mężczyźni. Przewaga działalności wydobywczej oraz prostej produkcji, o niskiej wartości dodanej, powoduje, że znaczna część zatrudnionych otrzymuje wynagrodzenia relatywnie niskie jak na potencjał tutejszej gospodarki.

<sup>11</sup>Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego – Łódzkie 2020.

[http://strategia.lodzkie.pl/images/srwl\\_2020\\_uchwalona\\_26\\_02\\_2013.pdf](http://strategia.lodzkie.pl/images/srwl_2020_uchwalona_26_02_2013.pdf) [dostęp: lipiec 2015 r.]

Ryc. 9. Liczba pracujących w gminie (2002 - 2013).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Udział osób bezrobotnych zarejestrowanych w ogólnej liczbie ludności praktycznie w całym badanym okresie (lata 2004-2013) notował poziom niższy aniżeli średnia krajowa, wojewódzka i powiatowa, jedynie w 2007 r. nieznacznie przekraczając średni poziom bezrobocia w kraju. W 2013 r. udział osób bezrobotnych w ludności w wieku produkcyjnym w gminie Kleszczów wynosił 7,4 % (243 osób).

Ryc. 10. Stopa bezrobocia w latach 2003-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

27

W czasie kryzysu gospodarczego datującego się od roku 2008 wzrost wskaźnika bezrobocia był łagodniejszy niż na porównywanych obszarach, a w roku 2014 odnotowano spadek do wartości zbliżonych do tych na początku kryzysu. Zarówno w kraju, województwie jak i w powiecie bezrobocie nie spadło do ówczesnego poziomu. Świadczy to o korzystniejszej dynamice rozwoju gospodarczego w gminie.

Ryc. 11. Stopa bezrobocia 2003-2014 [%].

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Bezrobocie jest wśród kobiet stosunkowo wysokie, co wynika niekorzystnie ze specyfiki miejsc pracy w gminie. Zauważyć należy jednak, że w 2014 r. bezrobocie wśród pań spadło poniżej poziomu sprzed kryzysu, osiągając wartość nienotowaną od 12 lat, zaś bezrobocie mężczyzn jest wciąż ponad dwukrotnie wyższe niż w najkorzystniejszych latach 2007-2008. Wpływ mają na to różnorakie przyczyny, zwłaszcza jednak stopniowa redukcja zatrudnienia w kompleksie górniczo-energetycznym. W związku z wygaszaniem wydobywania na Polu „Bełchatów” sytuacja ta w najbliższych latach nie zmieni się, co jest wyzwaniem dla władz gminy, w związku z koniecznością zapewnienia rozwoju możliwości zatrudnienia w innych podmiotach. Wagę sytuacji wzmacnia szczególnie duży udział mieszkańców w wieku produkcyjnym, a także znaczna przewaga osób w wieku produkcyjnym mobilnym wśród osób, które w ostatnich latach postanowiły zamieszkać w gminie Kleszczów.

Gminne Centrum Informacji w Kleszczowie podlega Urzędowi Gminy i na bieżąco współpracuje z Powiatowym Urzędem Pracy w Bełchatowie, lokalnymi pracodawcami oraz ARR „ARREKS”. Głównym celem GCI jest stymulowanie lokalnego rynku pracy poprzez:

- organizację kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje
- i przygotowujących do sprawnego poruszania się po rynku pracy,
- doradztwo w zakresie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej,

28

- udzielanie informacji nt. dostępnych kredytów i dotacji na rozpoczęcie działalności,
- zbieranie i umieszczanie aktualnych ofert pracy na rynku lokalnym, tworzenie bazy osób poszukujących pracy dla potencjalnych pracodawców,
- oferowanie darmowego dostępu do urządzeń multimedialnych mieszkańcom gminy.

Działalność GCI w znacznym stopniu reguluje pośrednictwo pracy w ujęciu wewnątrzgminnym, ułatwiając w ten sposób dopasowanie oferty podażowej (pracobiorców) ze stroną popytową (pracodawcami) na rynku pracy.

Również Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej prowadzi działania na rzecz rynku pracy. W 2015 r. zakończono siódmą edycję projektu „Kleszczowski Klub Integracji jako sposób na aktywizację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i wsparcie Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej”, w którym wzięło udział 15 uczestników. Projekt ukierunkowany na szkolenia zawodowe zyskał dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki).

Konkluzje strategiczne:

- Bogata oferta inwestycyjna, zapewniona dzięki licznym instytucjom otoczenia biznesu oraz atrakcyjnym, w pełni uzbrojonym terenom inwestycyjnym;
- Bardzo duży rynek pracy o znaczeniu ponadlokalnym;
- Obecność największych krajowych podmiotów sektora górniczo-energetycznego: Kopalni

Bełchatów oraz Elektrowni Bełchatów należących do Grupy PGE S.A.;

- Funkcjonowanie wielu firm produkcyjnych

i usługowych, także z udziałem kapitału zagranicznego;

- Średni poziom przedsiębiorczości;
- Mała rola rolnictwa w gospodarce;
- Nietypowa dla większości gmin wiejskich struktura wydatków gminnych;
- Najzamożniejsza gmina w Polsce pod względem dochodów własnych w przeliczeniu na mieszkańca;
- Wysokie możliwości finansowe gminy;
- Stosunkowo niewysokie bezrobocie, wyższe wśród kobiet, jednak w perspektywie większym wyzwaniem jest zatrudnienie dla mężczyzn.

29

Infrastruktura techniczna

Informacje ogólne

Gmina w części o zwartej zabudowie posiada w 100% dostęp do wszystkich podstawowych mediów jak: gaz, energia elektryczna, sieć wodociągowa i kanalizacyjna oraz sieć teleinformatyczna. Na obszarach o rozproszonej zabudowie znacznie oddalonych od większych skupisk zabudowań, infrastrukturę sieciową sprawnie zastępują rozwiązania alternatywne, takie jak: przydomowe oczyszczalnie ścieków czy telefonia radiowa.

W latach 2002-2014 nastąpiła w gminie modernizacja wszelkiej infrastruktury oraz rozbudowa, szczególnie sieci kanalizacyjnej i gazowniczej (tej ostatniej o 55% długości). Na wydatki majątkowe na inwestycje w gospodarce komunalnej w 2015 r. zaplanowano ponad 36,7 mln zł, w tym 19,7 mln na rozbudowy i inne roboty na sieciach energetycznych. Również sieć teleinformatyczna jest sukcesywnie rozbudowywana i modernizowana, aby sprostać nowym wymaganiom. Gmina posiada własną infrastrukturę



teleinformatyczną, której operatorem jest ARR „ARREKS” S.A. Składają się na nią sieci przewodowe i teleradiowe, obsługujące obszary, gdzie budowa łączy kablowych byłaby niecelowa.

Ryc. 12. Gęstość sieci infrastruktury na 100 km<sup>2</sup> w gminie Kleszczów w latach 2002-2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Sieć drogowa i kolej. Transport publiczny

Wewnętrzny układ komunikacyjny stanowią drogi gminne uzupełnione przez drogi wewnętrzne tworzące sieć połączeń na terenach Kopalni i Elektrowni. Układ połączeń drogowych zewnętrznych stanowi zaś 7 dróg powiatowych. Całość układu komunikacyjnego spina zrealizowana zachodnia część gminnej obwodnicy biegnąca od Kleszczowa przez

30

Żłobnicę w kierunku wsi Kamień. W większości drogi posiadają bardzo dobry stan techniczny nawierzchni. Duża część dróg posiada kanalizację deszczową, chodniki lub ścieżki rowerowe.

Gmina Kleszczów wyróżnia się także dużym kilometrażem dróg publicznych, co w powiązaniu z niewielką liczbą ludności oznacza dużą powierzchnię dróg przypadającą na 1 mieszkańca. Porównanie z wybranymi,

istotnymi dla dalszych porównań gminami obrazuje tab. 4.

Tabela 4. Powierzchnia dróg publicznych na 1 mieszkańca (2014).

powierzchnia

powierzchnia

terenów pod

terenów pod

Jednostka terytorialna  
drogi publiczne

Jednostka terytorialna  
drogi publiczne

2014

2014

m<sup>2</sup>/Os.

m<sup>2</sup>/Os.

POLSKA  
207,7  
Zabierzów  
156,8

ŁÓDZKIE  
191,2  
Zielonki  
75,1

Powiat bełchatowski

218,5

Ornontowice

75,5

Bełchatów (m.)

44,7

Pawłowice

178,6

Bełchatów (w.)

377,4

Orla

1905,3

Drużbice

465,4

Świdnica

577,4

Kleszczów

622,3

Baranów

295,1

Kluki

633,4

Kleczew (m.-w.)

265,8

Rusiec

454,0

Dopiewo

229,0

Szczerców

394,0

Komorniki

134,2

Zelów

267,5

Suchy Las

185,1

Michałowice  
157,7  
Tarnowo Podgórne  
217,2

Raszyn  
113,9  
Stepnica (m.-w.)  
676,7

Mszczonów (m.-w.)  
343,0  
Kobierzyce  
390,5

Wielka Wieś  
137,5  
Linia  
447,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Powierzchnia dróg na 1 mieszkańca w gminie jest duża, a zauważyć należy, że – w odróżnieniu od większości gmin wiejskich – Gmina Kleszczów zarządza wszystkimi drogami publicznymi przebiegającymi przez jej teren, zarówno gminnymi jak i powiatowymi.

Są to niemal bez wyjątku drogi o nawierzchni twardej, regularnie modernizowane i odznaczające się dobrymi parametrami technicznymi. Trasy te przenoszą duży jak na swe kategorie i wciąż rosnący ruch samochodowy. Na samo utrzymanie dróg przewidziano w budżecie gminy na 2015 r. 4 mln zł12, a na inwestycje prawie 29 mln, z tego 14,1 mln na rozbudowę dróg powiatowych. Dodatkowo utrzymanie czystości i porządku na drogach pochłonie 1,6 mln zł z funduszy związanych z ochroną środowiska. Wszystko to prowadzi do

wniosków, że zapewniony jest komfortowy dojazd do niemal każdej posesji, aczkolwiek utrzymanie dróg stanowi znaczny wydatek budżetu gminy, z perspektywą dalszego wzrostu.

Poza tym w budżecie gminy zaplanowano dotację dla gminy Sulmierzyce na budowę dróg łączących z miejscowościami w gminie Kleszczów.

Eksploatacja węgla na zachodnim krańcu gminy spowoduje konieczność likwidacji drogi nad wysadem (po 2023 r.), stąd konieczne będzie uzupełnienie układu drogowego łączącego północną część gminy (sołectwa Kamień, Bogumiłów, także Rogowiec i tamtejsze strefy przemysłowe) z Kleszczowem i południową częścią gminy. Perspektywa zakończenia wydobycia węgla z pola „Bełchatów” (2020 r.) daje szansę wybudowania drogi przez zwałowisko wewnętrzne (tzw. „drogi przez wkop”), która jednocześnie pozwoli skrócić dystans do Bełchatowa o około 10 km.

Publiczny transport autobusowy sprowadza się do nielicznych połączeń<sup>13</sup>. Z Kleszczowa funkcjonuje 5 połączeń do Bełchatowa, z czego 2 kursują tylko w dni nauki szkolnej. Pozostałe 3 kontynuują trasę do Łodzi. Podróż trwa 2 godziny, autobusy kursują codziennie poza wybranymi świętami. Ponadto dostępne są 4 kursy do Radomska (1 w dni nauki szkolnej, pozostałe codziennie poza wybranymi świętami). W dni nauki szkolnej odjeżdża także 1 autobus do Sulmierzyc. Przewozy w ramach komunikacji publicznej świadczy także Zakład Komunalny „Kleszczów” Sp. z o.o.. Spółka ta obsługuje w dni robocze 3 kursy oraz 1 kurs w dni nauki szkolnej, łączące niemal wszystkie miejscowości gminy, a także zapewniające dojazd do Bełchatowa. Połączenia te z uwagi na okrzęny charakter nie zapewniają krótkich czasów przejazdu do Bełchatowa, są natomiast bardzo konkurencyjne cenowo.<sup>14</sup> Przewozy te można uznać za usługi publiczne uzupełniające świadczone przez innych przewoźników oraz przejazdy indywidualne.

Masowe niegdyś przewozy transportem zakładowym do kopalni i elektrowni sprowadzają się obecnie do nielicznych kursów.

Przebiegająca przez północną część gminy linia kolejowa (fragment linii kolejowej nr 24 Piotrków Trybunalski – Biały Ług) służyła dawnej transportowi osób i towarów do kopalni i elektrowni oraz przedsiębiorstw zaplecza. Od 2000 r. ruch pasażerski nie jest prowadzony. Odcinki od stacji Rogowiec prowadzące na teren zaplecza kopalni (do d. stacji Piaski) i elektrowni (do st. Biały Ług) są sukcesywnie likwidowane z rozbudową Elektrowni Bełchatów i zmianami w wykorzystaniu poszczególnych środków transportu. Obecnie linia służy transportowi towarów z dopuszczalną prędkością do 40 km/h<sup>15</sup>. Jest to głównie kamień wapienny służący do odsiarczania spalin w elektrowni. Od stacji Rogowiec odgałęziają się też bocznice obsługujące sąsiednie firmy.

<sup>13</sup><http://www.e-podroznik.pl/public/timeTableSearcherResults.do> [dostęp: 7.08.2015 r.]

<sup>14</sup>Rozkład jazdy na stronie <http://www.zkkleszczow.pl/files/pliki/7b695e438d4917d7cde181cf8f579495.pdf>

[dostęp: 4.11.2015 r.]

15<http://mapa.plk-sa.pl/> [dostęp: 7.08.2015 r.]

32

W związku z perspektywą eksploatacji złoża „Złoczew” powstały plany modernizacji i rozbudowy linii kolejowej w kierunku Złoczewa, a być może dalej do Wielunia, co umożliwi połączenie w kierunku Wrocławia<sup>16</sup>.

#### Sieć wodociągowa i kanalizacyjna

Obszar gminy Kleszczów jest zwodociągowany i skanalizowany w szerokim zakresie. Usługi w tym zakresie świadczy na tym terenie Zakład Komunalny „Kleszczów” Sp. z o.o. Dostęp do sieci wodociągowej posiada 95% mieszkańców, dostęp do sieci kanalizacyjnej posiada 76,6% osób. Łączna wydajność ujęć wody wynosi 620 m<sup>3</sup>/h, co wystarczy na pokrycie nie tylko obecnego zapotrzebowania, ale też perspektywicznego, związanego z zakładanym przyrostem liczby mieszkańców.

W zwartej zabudowie, gdzie uzasadnione jest podłączenie do oczyszczalni ścieków, działają systemy kanalizacji odprowadzające ścieki bytowo – gospodarcze do oczyszczalni ścieków w Kleszczowie, Łękińsku, Łuszczanowicach, Żłobnicy. Obszar o zabudowie rozproszonej (miejscowości Czyżów, Dębina, Kamień) został wyposażony w przydomowe oczyszczanie ścieków lub zbiorniki asenizacyjne (szamba). Zakłada się, że ich ilość w przyszłości będzie malała, ponieważ obecnie sieć kanalizacyjna jest sukcesywnie rozwijana. W ostatnim czasie został ukończony system kanalizacyjny w Czyżowie. W ramach strefy przemysłowej w Bogumiłowie funkcjonuje odrębny gminny system kanalizacji z oczyszczalnią ścieków. Zdolność przerobowa gminnych oczyszczalni, przekraczająca 2100 m<sup>3</sup>/d w zupełności pokrywa lokalne potrzeby.

Przemysłowy charakter gminy, wpłynął na konieczność budowy Centralnej Oczyszczalni Ścieków w Rogowcu. Poza obsługą KWB Bełchatów, COS obsługuje również Elektrownię oraz mniejsze podmioty gospodarcze. Niezależną oczyszczalnię w Piaskach posiada również Towarzystwo Gospodarcze „BEWA” Sp. z o.o.

#### Gospodarka odpadami

Odpady z gospodarstw domowych są zbierane w sposób selektywny do specjalnie oznaczonych pojemników i zagospodarowywane przez firmę zewnętrzną.

Odpady gromadzone w miejscu zbiórki – GPZOSiW w Kolonii Łuszczanowice są tymczasowo magazynowane do czasu odbioru przez firmy zajmujące się ich unieszkodliwianiem. Podmioty gospodarcze nie są objęte gminnym systemem zbiórki, są zaś zobowiązane do zawarcia umowy z przedsiębiorstwami posiadającymi odpowiednie zezwolenia. Z myślą o podmiotach zajmujących się przetwarzaniem i gospodarczym wykorzystaniem odpadów została utworzona strefa przemysłowa w Bogumiłowie. Obecnie zamierzenie rozwoju Regionalnego Centrum Przetwarzania Odpadów nie jest kontynuowane.

W gminie powstaje około 70% masy odpadów przemysłowych w województwie łódzkim, co jest związane z działalnością górnictwem, a przede wszystkim energetyką. Odpady

16[http://zloczew.pl/wiadomosci/2/wiadomosc/64707/list\\_intencyjny\\_w\\_sprawie\\_linii\\_kolejowej\\_](http://zloczew.pl/wiadomosci/2/wiadomosc/64707/list_intencyjny_w_sprawie_linii_kolejowej_) [dostęp: 7.08.2015 r.]

paleniskowe, będące produktem ubocznym produkcji energii elektrycznej w Elektrowni Bełchatów, gromadzone są na składowisku wewnętrznym KWB Bełchatów oraz na składowisku popiołu i żużla z kwaterą na składowanie odpadów zawierających azbest „Lubień”. Eksploatacja składowisk, prowadzona obecnie w technologii suspensji dla uniknięcia pylenia, przewidywana jest do końca pracy elektrowni (2040 r.). Na tym terenie planuje się rekultywację w kierunku leśnym.

Innymi kategoriami odpadów są gipsy powstałe w procesie odsiarczania spalin metodą mokrą<sup>17</sup>. Większość gipsu jest wykorzystywana do produkcji płyt gipsowo-kartonowych, pozostała jest składowana z możliwością późniejszego wykorzystania. Na wierzcholinie zwałowiska przewiduje się magazyn gipsu z zamiarem kroczącej rekultywacji po wypełnianiu poszczególnych sektorów – w kierunku rekreacji.

System zbiórki odpadów uzupełnia składowisko odpadów innych niż niebezpieczne

w Rogówcu.

#### Energia elektryczna

W wyniku istnienia na terenie gminy kopalni odkrywkowej, a przede wszystkim potężnego wytwórcy energii elektrycznej w postaci Elektrowni Bełchatów oraz licznych zakładów towarzyszących tutejsza sieć energetyczna jest bardzo rozbudowana. Linie przynależą do kilku właścicieli, funkcjonuje kilku operatorów sieci, a dystrybucją energii zajmują się dwa podmioty.

Lokalny dystrybutor - Energoserwis Kleszczów Sp. z o.o dostarcza prąd odbiorcom w strefach przemysłowych w Kleszczowie, Żłobnicy i Bogumiłowie oraz na osiedlu Zacisze

i obszarze do niego przyległym. Dostarcza również energię dla odbiorców z terenu Zaplecza Wspólnego Użytkowania w Rogówcu przy elektrowni. Pozostali odbiorcy zasilani są z sieci Zakładu Energetycznego Łódź – Teren S.A<sup>18</sup>.

Sieć elektroenergetyczna zasilająca gminę opiera się o stacje elektroenergetyczne w Kleszczowie, Bogumiłowie i Żłobnicy oraz liczne linie 110 kV, tworzące układ pętlicowy, rozbudowane staraniem gminy w ostatnich latach. Dzięki temu dostawy prądu są niezawodne, a stawki za przesył korzystniejsze niż gdzie indziej. Wzmacnia to atrakcyjność gminy jako miejsca lokalizacji inwestycji, szczególnie bazujących na wykorzystaniu elektryczności.

#### Energia ciepła

Scentralizowane systemy ogrzewania występują w Kleszczowie i Łękińsku. W pełni zautomatyzowane kotłownie mogące wykorzystywać jako opał zarówno gaz jak i olej opałowy zaopatrują w ciepło obiekty gminne. Operatorem tych systemów jest Zakład Komunalny w

<sup>17</sup><https://elBelchatow.pgegiel.pl/index.php/ochrona-srodowiska/gips-z-instalacji-odsiarczania-spalin-odpad-czy-produkt/> [dostęp: 16.12.2015 r.]

<sup>18</sup> za Aktualizacją Programu

Ochrony Środowiska dla Gminy Kleszczów na

lata 2014 –  
2017

z perspektywą na lata  
2018 – 2021, Green Key, Poznań,  
maj 2014

r.

<http://www.bip.kleszczow.pl/index.jsp?bipkod=/011/005> [dostęp: lipiec 2015 r.]

34

Kleszczowie. Na pozostałych terenach występują lokalne kotłownie na paliwo stałe (głównie węgiel kamienny).

Sieć ciepła wodna i parowa występuje również na terenach kopalni i elektrowni. Ciepło dostarcza elektrownia, w której powstaje ono jako produkt uboczny procesu technologicznego. Po wykorzystaniu części ciepła na potrzeby własne oraz odbiorców usytuowanych na terenie Zaplecza Wspólnego Użytkowania w Rogowcu pozostała część przekazywana jest magistralą ciepłowniczą do Bełchatowa.

#### Odnawialne źródła energii

W gminie panują korzystne warunki do rozwoju produkcji energii w oparciu o źródła odnawialne - jest to szczególnie istotne w kontekście planowanego zmniejszenia (a w przyszłości wygaszania wydobycia) węgla brunatnego i związanej z tym otwartej kwestii wykorzystania rozbudowanej infrastruktury elektroenergetycznej. Elektrownia Bełchatów (złożona z 13 bloków o łącznej mocy 5 420 MW, co stanowi około 14% mocy zainstalowanej w polskiej energetyce zawodowej) produkuje rocznie 27 – 28 tWh prądu, co stanowi około 17% produkcji krajowej. Niezależnie od powyższego możliwy jest scenariusz stopniowego, ale przyspieszonego eliminowania paliw kopalnych z polskiego miksu energetycznego w związku z polityką klimatyczno-energetyczną UE.<sup>19</sup>

Tak więc należy rozważyć możliwości produkcji energii ze źródeł alternatywnych, odnawialnych, tak aby korzystnie zlokalizowany w układzie osadniczym i systemie gospodarczym Polski, największy węzeł elektroenergetyczny w Europie Środkowej pozostał czynny.

W pierwszej kolejności chodzi o instalacje pracujące w oparciu o energię wiatrową. Teren gminy znajduje się w II strefie – korzystnej pod względem energii wiatru.<sup>20</sup> Na wysokości 10 m energia wiatru wynosi od 750 – 1 000 kWh, natomiast na wysokości 30 m od 1 000 – 1 500 kWh<sup>21</sup>. Plany wybudowania farmy wiatrowej formułowała KWB Bełchatów, ale obecnie są one zawieszane.

Pewne znaczenie mogłaby mieć produkcja energii z ogniw fotowoltaicznych. Miejscowe zastosowanie mogą mieć pompy ciepła. Gmina ma bardzo zaawansowany program dotacji do urządzeń, z którego skorzystała już zdecydowana większość właścicieli budynków mieszkalnych oraz spora część firm.

Zgodnie z „Projektem prac geologicznych w celu wykonania otworu poszukiwawczo-rozpoznawczego za wodami termalnymi w Kleszczowie” w 2009 r. w miejscowości Kleszczów wykonano odwiert geotermalny. Po przeprowadzonych badaniach prace wiertnicze zatrzymano na pokładach jury dolnej. Głębokość otworu, z



którego ujmowana jest woda

19 Czy górnictwo węgla brunatnego ma w Polsce przyszłość? <http://www.ppwb.org.pl/wb/90/1.php>

[dostęp:

8.08.2015 r.]

20Za [www.zielona-energia.cire.pl](http://www.zielona-energia.cire.pl)

21Por. Aktualizacja Programu Ochrony Środowiska dla Gminy Kleszczów na lata 2014-2017 z perspektywą na lata 2018-2021, s. 25

35

solankowa o właściwościach mineralnych wynosi 1620 m, natomiast jego wydajność to 200,6 m<sup>3</sup>/h. Temperatura wody złożowej osiągnęła 52,2°C. Planuje się wykorzystanie wód w kierunku rekreacyjnym. Warto też rozważyć pogłębienie otworu uzyskania wyższych parametrów ujmowanej wody.

Fot. 15 - 16.

15 - Infrastruktura drogowa

16 - Krajobraz „z prądem”

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.

Konkluzje strategiczne:

- Wysoka dostępność infrastruktury sieciowej oraz usług gospodarki komunalnej;
- Liczne inicjatywy i inwestycje gminne służące

zabezpieczeniu dostępu i poprawie jakości świadczonych usług komunalnych i sieciowych;

- Niewystarczający dostęp do komunikacji publicznej o zasięgu ponadlokalnym;
- Brak szlaków komunikacyjnych o znaczeniu ponadlokalnym przebiegających bezpośrednio przez teren gminy;
- Duży potencjał do wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Pomoc społeczna

Sfera pomocy społecznej, mimo wysokiego rozwoju poziomu społeczno-gospodarczego gminy, pełni istotną rolę w działalności samorządu. Jak wskazują poniższe dane, w gminie Kleszczów sektor ten odznacza się szczególną specyfiką.

36

Ryc. 13. Liczba osób korzystających z pomocy społecznej w gminie Kleszczów w latach 2009 – 2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Mimo iż wydatki na pomoc społeczną oscylują wokół 1% corocznych wydatków budżetu gminy, oznacza to wydatkowanie kwoty 2,7 - 2,8 mln rocznie w latach 2012 – 2014. Przekłada się to na bardzo znaczny odsetek korzystających. Mimo iż wskaźnik osób pobierających świadczenia spadł z 36,9% w 2008 r. do 15,8% w 2013 r. i tak przekracza analogiczne wielkości dla wszystkich pozostałych, a przecież mniej zasobnych, gmin powiatu. Na wielkość tę rzutuje fakt, że odmiennie niż w pozostałych gminach, ponad 2/3 tej grupy mieści się powyżej ustalonego ustawowo kryterium dochodowego. Gmina rozwinęła bowiem znaczny wachlarz świadczeń wykraczających poza ustawowe minimum, a dotyczących dzieci i młodzieży pobierających naukę w szkołach (w tym korzystających ze stołówek), a także zagadnień ochrony zdrowia i wypoczynku.

W ostatnich latach pula świadczeń na rzecz osób fizycznych oraz zasiłki i pomoc w naturze ulega powolnemu ograniczeniu, zwiększana jest natomiast kwota przeznaczona na ośrodki pomocy społecznej czy usługi opiekuńcze i specjalistyczne usługi opiekuńcze. Realizowany był projekt systemowy PFRON "Wsparcie środowiska osób niepełnosprawnych z terenów wiejskich i małomiasteczkowych". W Kleszczowie jest na ukończeniu budowa Domu Pomocy Społecznej.

#### Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa

Z budżetu gminy rokrocznie wydatkowane są pokaźne sumy na ochronę zdrowia. W ostatnich latach przekraczały one 5 mln zł (znacznie więcej, niż w prawie 60-tysięcznym

37

Bełchatowie), a w 2015 r. zaplanowano na te cele 10,6 mln zł, z tego 1 mln na dofinansowanie innych podmiotów poza gminą.

Podstawową opieką medyczną na terenie gminy Kleszczów zajmuje się Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej (siedziba w Gminnym Ośrodku Zdrowia). W 2015 r. planuje się wydać łącznie 6,5 mln zł na remont i modernizację tego obiektu. NZOZ oferuje porady specjalistów. Gmina prowadzi aktywne działania w tej sferze:

- zapewnia wizyty specjalistów ze szpitali klinicznych w Łodzi (WAM, CZMP) dwa razy w miesiącu,
- zorganizowała opiekę stomatologiczną dla mieszkańców - działają cztery gabinety (w Łękińsku, Łuszczanowicach i 2 w Kleszczowie; na samo leczenie stomatologiczne przewidziano w bieżącym budżecie 1,2 mln zł),
- z inicjatywy Urzędu Gminy mieszkańcy mogą korzystać z bezpłatnych badań profilaktycznych (przede wszystkim z badań mammograficznych, cytologicznych oraz badań prostaty).

Poza tym funkcjonują apteki w Kleszczowie i Łuszczanowicach.

W gminie jest posterunek policji oraz 9 jednostek OSP: w Antoniówce, Czyżowie, Dębinie, Kamieniu, Kleszczowie, Łękińsku, Łuszczanowicach, Wolicy i Żłobnicy. Na działalność ochotniczych straży pożarnych w 2015 r. planuje się wydać ponad 670 tys. zł, a zadania inwestycyjne pochłoną prawie 5 mln.

## Oświata

Na terenie gminy Kleszczów funkcjonują:

–3 przedszkola publiczne: w Łękińsku, Kleszczowie i Łuszczanowicach,

–2 szkoły podstawowe w Łękińsku i w Kleszczowie,

–gimnazjum w Kleszczowie,

–Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w skład, którego wchodzi Liceum Ogólnokształcące oraz Technikum Nowoczesnych Technologii.

Technikum kształci mechatroników, a w liceum ogólnokształcącym działają klasy o profilu językowym, matematyczno – fizycznym, medyczno-ratunkowym oraz sportowym.

Wszystkie placówki są systematycznie doposażane i cechują się wysokim stopniem informatyzacji i nowoczesnym wyposażeniem zapewniającym komfort pracy i nauki uczniom i nauczycielom. Przekłada się to na wyniki nauki. Uczniowie kleszczowskiego gimnazjum osiągnęli w 2015 r. wyniki egzaminów wyższe niż w sąsiednich gminach, dorównujące tym, jakie odnotowano w największych miastach województwa.<sup>22</sup> Technikum zostało uznane za najlepsze w Polsce<sup>23</sup>. Placówki oświatowe dysponują na bieżącą działalność kwotami nieosiągalnymi w innych samorządach (przedszkola rzędu 1,3 mln rocznie i więcej, szkoły 2 –

<sup>22</sup><http://www.komisja.pl/pobierz/gimnazjum/raporty/2015/gminy.pdf> [dostęp: 10.08.2015 r.]

<sup>23</sup>[http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2611:inwestycja-w-przyszlosc&catid=181&Itemid=353](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2611:inwestycja-w-przyszlosc&catid=181&Itemid=353) [dostęp: 2.02.2016 r.]

38

5 mln zł na placówkę). Dodatkowo planuje się w 2015 r. wydać 7 mln zł na budowę przedszkola i żłobka w Kleszczowie. Ponadto w kompleksie SOLPARK, w którym funkcjonuje ZSP oraz gimnazjum znajduje się internat o wysokim standardzie dla młodzieży kształcącej się w Kleszczowie. We wrześniu 2015 r. odbył się I Festiwal Nauki i Kultury w Kleszczowie. Przeprowadzenie imprezy tego rodzaju, łączącej obie dziedziny, świadczy o dalekowzrocznym spojrzeniu osób odpowiedzialnych za kształcenie w gminie. Od 2003 r. działa gminny program pomocy stypendialnej.

W związku z dynamicznym przyrostem liczby uczniów, placówki oświaty zlokalizowane w Kleszczowie borykają się z problemami lokalowymi. Ograniczona baza lokalowa technikum rzutuje zwłaszcza na możliwości rozwoju placówki i kształcenia praktycznego.

Kultura i sport. Aktywność społeczna

Gminna Biblioteka Publiczna ma siedzibę w kompleksie SOLPARK, co ułatwia współpracę z mieszczącymi się tam szkołami oraz 2 filie: w Łękińsku i Żłobnicy. Biblioteka prowadzi ożywioną działalność popularyzującą kulturę i czytelnictwo, co przekłada się na wysokie wskaźniki czytelnictwa.

Gminny Ośrodek Kultury w Kleszczowie, dysponujący kilkumilionowym budżetem, prowadzi placówki w każdym sołectwie. Dzieci i młodzież mają możliwość rozwijania swoich zainteresowań w kółkach tanecznym, fotograficznym, teatralnym, filmowym, plastycznym, które funkcjonują w domach kultury w Kleszczowie i Łękińsku oraz w uhonorowanej wieloma nagrodami Młodzieżowej Orkiestrze Dętej.

Fot. 17 – 19. Obiekty kultury, turystyki i rekreacji.

17 - Gminny Ośrodek Kultury

18 - kompleks z basenem

19 - hotel

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.

Propagatorem kultury fizycznej jest Ludowy Klub Sportowy „Omega” Kleszczów, który prowadzi sekcje: lekkoatletyczną, piłki nożnej, pływania, piłki siatkowej, piłki koszykowej, karate, a także tenisa stołowego. W 2014 r. w klubie zrzeszonych było 290 osób ćwiczących (60 kobiet), w tym 190 osób do 18 roku życia (50 dziewcząt). Poza bazą przy szkołach, gmina oferuje:

–6 trawiastych boisk piłkarskich (w tym stadion gminny w Kleszczowie), jedno pełnowymiarowe boisko z podgrzewaną, sztuczną murawą w kompleksie SOLPARK,

39

–kompleks basenów SOLPARK,

–zespoły boisk do gier zespołowych i korty tenisowe w kilku miejscowościach.

Dobłą okazją do popularyzacji gminy jest bieg uliczny na dystansie 5 km – „Kleszczów na 5”, mający atest PZLA i uchodzący za najszybszy bieg tego typu w Polsce<sup>24</sup>. Rokrocznie w wyrobisku odkrywki „Bełchatów” odbywa się największy w Europie Środkowo-Wschodniej masowy wyścig motocyklowy enduro i motocross Red Bull Megawatt. W wyścigu, przyciągającym – także przez niecodzienną scenerię - tysiące widzów, biorą udział czołowi zawodnicy tej dyscypliny.

Fot. 20 – 21. Wydarzenia sportowe w gminie.

20 - Bieg „Kleszczów na 5”

21 - Red Bull Megawatt

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.

W gminie działa wiele stowarzyszeń i organizacji społecznych. Aktualnie w bazie tego typu organizacji znajdują się 22 podmioty o różnorodnym profilu, działające w każdej miejscowości sołectkiej<sup>25</sup>. Przeważnie są to ochotnicze straże pożarne, jednak w społecznościach wiejskich znaczenie tego typu organizacji jest ugruntowane.

W lokalnych domach kultury działają kluby seniora, oferujące wycieczki, spotkania edukacyjne czy zajęcia ze współczesnych form rękodzieła. W 2015 r. zainaugurował działalność Uniwersytet Trzeciego Wieku Gminy Kleszczów prowadzony przez dedykowane temu tematowi stowarzyszenie, do którego należy 150 osób. Istnienie takiej placówki jest nieczęste w tak niewielkich gminach. Aktywność mieszkańców znajduje wyraz w udziale w wyborach. Frekwencja regularnie przekracza wskaźniki dla kraju, województwa i powiatu. W wyborach samorządowych w 2014 r. w wyborach wójta gminy wyniosła ponad 76,4%, w wyborach Prezydenta RP w 2015 r.: w I turze 53,79%, w II 61,07%.

<sup>24</sup><http://www.kleszczowna5.pl/>, <http://frgk.pl/sport.html> [dostęp: 5.11.2015 r.]

<sup>25</sup><http://bazy.ngo.pl/> [dostęp: 10.08.2015 r.]

Gmina Kleszczów nie posiada znaczących zasobów dziedzictwa kulturowo-historycznego, które mogą stanowić atrakcje turystyczne w „klasycznym” znaczeniu. Jedynym obiektem wpisanym do rejestru zabytków jest Kościół p.w. Św. Jana Chrzciciela w Łękińsku. Ciekawe są też nieujęte w ewidencji zabytków obiekty sakralne z początku XX wieku - przydrożne kapliczki i kościoły.

Fot. 22. Kościół p.w. Św. Jana Chrzciciela w Łękińsku.

Źródło: Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów.

Dwa punkty widokowe (w Kleszczowie i Żłobnicy) zapewniają możliwość obejrzenia kopalni odkrywkowej. Tego typu atrakcje zyskują coraz większe znaczenie.<sup>26</sup> W przyszłości, po turystycznym zagospodarowaniu terenów poodkrywkowych, zwłaszcza w przypadku utworzenia zbiorników wodnych, potencjał tych obszarów dla turystyki może się znacznie zwiększyć, zaś wielkość obszaru i możliwości finansowe gminy w połączeniu ze środkami ewentualnych inwestorów strategicznych pozwalają myśleć o usytuowaniu atrakcji o zasięgu ponadregionalnym – krajowym lub nawet międzynarodowym. Za przykład można podać pobliski kompleks „Góra Kamieńsk” czy „Ferropolis” w Niemczech<sup>27</sup>.

26 Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020, Dokument przyjęty przez Radę Polskiej Organizacji Turystycznej w dniu 28.11.2011 roku, Warszawa 2012, str. 10, 12  
<http://storage.pot.potsite.pl/data/PDF/marketingowa-strategia-polski-w-sektorze-turystyki-na-lata-2012-2020.pdf> [dostęp: 25.01.2014 r.]

27 <http://www.ferropolis.de/in-english.html> [dostęp: 10.08.2015 r.]

41

Perspektywa tych przekształceń związana jest z zakończeniem wydobycia w odkrywkach „Bełchatów” (planowanym na 2020 r.) i „Szczerców” (planowanym na 2038 r.)

Liczne ścieżki i trasy rowerowe umożliwiają czynny wypoczynek, zaś w Rezerwacie Przyrody Łuszczanowice wytyczono ścieżki ekologiczne. Można również spędzać czas nad wodą – celom rekreacyjnym służy sztuczny zbiornik wodny w Słoku. Dla wędkarzy przeznaczone są zbiorniki w Kamieniu i Czyżowie oraz Wawrzkowiznie.

Wnowoczesnym kompleksie edukacyjno-sportowo-hotelowym SOLPARK mieści się duży kompleks spa, w tym baseny (sportowy i 2 rekreacyjne, sauny, kriosauna, gabinety zabiegowe).

Ruch turystyczny w gminie jest związany w dużej mierze z dynamicznym rozwojem gospodarki. Ilość udzielonych noclegów wzrosła znacznie po uruchomieniu hotelu w 2008 r. Udział noclegów w hotelu w ogólnej ich liczbie rokrocznie rośnie. Jest to tendencja ogólna, przejawiająca się w Polsce i na świecie. Poza 2010 r., kiedy ukończeniu dobiegała budowa kompleksu SOLPARK, średnia długość pobytu oscyluje wokół 2 dni. Obłożenie hotelu jest bardzo wysokie – sięga 68% w skali roku, potrzebna jest więc rozbudowa.

Ryc. 14. Ruch w obiektach noclegowych 2002-2014.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

42

Konkluzje strategiczne:

Wysoki stopień zaspokojenia potrzeb mieszkańców

w zakresie edukacji, opieki zdrowotnej, bezpieczeństwa i rekreacji;

Wysoki udział osób korzystających ze świadczeń pomocy

społecznej;

Prężnie działające lokalne instytucje kultury (Gminna

Biblioteka Publiczna oraz Gminny Ośrodek Kultury);

Rozbudowana baza sportowo-rekreacyjna;

Wysokie wskaźniki aktywności społecznej;

Potencjał dla rozwoju produktów turystycznych opartych na ofercie sportowo – rekreacyjnej oraz tradycji

gospodarki;

Stopniowy rozwój bazy turystycznej.

Stan i ochrona środowiska<sup>28</sup>

Charakterystyka ogólna

Z racji swej specyfiki, gmina Kleszczów jest obszarem licznych zagrożeń środowiska, powodowanych głównie przez sektor energetyczny i przemysł, ale także przez rosnący ruch samochodowy. Kopalnia, elektrownia, również firmy produkcyjne przyczyniają się do emisji znacznej ilości pyłów, gazów i innych zanieczyszczeń. Oddziaływanie samej eksploatacji węgla na tereny położone poza obszarem górniczym jest umiarkowane z uwagi na głębokość odkrywki. Najistotniejszy w tym przypadku jest monitoring zagrożeń geologicznych, w tym hydrologicznych, związanych z odwadnianiem terenu.

Największy emitent, Elektrownia Bełchatów, rokrocznie zmniejsza ładunek produkowanych zanieczyszczeń i tak emisja równoważna głównych zanieczyszczeń (SO<sub>2</sub>, NO<sub>2</sub>, CO, pyły) spadła z 137054,8 t w 2006 r. do 81780,8 t<sup>29</sup>. Elektrownia wyposażona jest

wurządzenia redukujące emisję gazów i pyłów do atmosfery - w postaci elektrofiltrów suchych o skuteczności 99,8% oraz instalację odsiarczania spalin metodą moką wapienno – gipsową. Emisja z elektrowni stanowi wciąż 74,3% całkowitej emisji punktowej głównych zanieczyszczeń w województwie łódzkim. Z racji 300-metrowej wysokości kominów zanieczyszczenia te są jednak rozwiewane i przenoszone poza teren gminy. Znacznym emitentem pyłu cementowo

– wapiennego jest Fabryka Knauf Bełchatów w Rogowcu, znany wytwórca produktów budowlanych na bazie gipsu.

28Dane o zagrożeniach i stanie środowiska w gminie, o ile nie podano inaczej, pochodzą z Aktualizacji Programu Ochrony Środowiska dla Gminy Kleszczów na lata 2014-2017 z perspektywą na lata 2018-2021.

29Dane o emisji za: Raport o stanie środowiska w województwie łódzkim w 2013 r. WIOŚ w Łodzi.  
<http://www.wios.Lodz.pl/files/docs/r14xiiixpowietrze.pdf> [dostęp: 8.08.2015 r.]

43

Z transportem samochodowym związane są substancje ropopochodne, metale ciężkie, związki azotu (NO<sub>x</sub>) zawarte w paliwie, ale także sól stosowana przy zimowym odśnieżaniu dróg. Z narastającym ruchem samochodowym (także ze wzbijaniem zanieczyszczeń z dróg przez szybko przejeżdżające pojazdy) wiąże się wzrost częstotliwości przekroczeń stężenia pyłu zawieszonego (PM<sub>10</sub>). Substancja ta należy do aerozoli atmosferycznych i w dużych stężeniach ma szkodliwy wpływ na płuca, skórę, oczy, układ krążenia. Powiększanie powierzchni utwardzonych powoduje zwiększenie opisywanych zagrożeń i konieczność rozbudowy instalacji chroniących środowisko, ogólne zwiększenie nakładów na tę sferę.

Stan środowiska w gminie należy ocenić jako średni, lepszy niż wynikałoby to z analizy powyższych licznych zagrożeń.

Wody podziemne

Stosunki wodne w gminie są znacznie zaburzone przez odwodnienie odkrywek węgla brunatnego. Stan badanych przez Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Łodzi na terenie gminy w 2013 r. jednolitych części wód podziemnych (JCWP) określono jako zły. W wodach ujmowanych w celu zaopatrzenia

mieszkańców z ujęć na terenie gminy zdarzały się w ostatnich latach sporadyczne przekroczenia parametrów fizykochemicznych (mętność), jak i kryteriów mikrobiologicznych, jednak były one sukcesywnie usuwane. Samorząd gminy prowadzi regularne prace na rzecz modernizacji systemu wodno-kanalizacyjnego.

Wody z 500 studni odwadniających teren odkrywki są zmineralizowane, stanowiąc ogromny potencjał (jedna z takich studni jest w stanie pokryć zapotrzebowania Polski Centralnej na tego typu wody). Obecnie wody są produkowane przez BEWA Sp. z o.o.

#### Wody powierzchniowe

Zrzuty wód z odwodnienia odkrywek do wód płynących (Widawki, Krasówki i Strugi Aleksandrowskiej) zmieniają ich reżim. Zauważyć należy jednak, że KWB Bełchatów odprowadza wody I (z odwodnienia) i II (opadowe i z wycieków, po podczyszczeniu) klasy czystości. Stan i potencjał ekologiczny badanych przez WIOŚ w latach 2010 – 2012 jednolitych części wód (JCW) w badanych zlewniach Widawki określono jako umiarkowany. Stan chemiczny wód określono jako dobry.

#### Stan powietrza, klimat lokalny

Stan powietrza jest na omawianym terenie - biorąc pod uwagę charakter gminy – generalnie dobry. Monitoring opadu pyłu wokół składowiska odpadów paleniskowych na zwałowisku wewnętrznym KWB Bełchatów prowadzony w 2013 r. nie wykazał przekroczenia wartości odniesienia (200 g/m<sup>2</sup> x rok). W przypadku klimatu, w skali lokalnej można jedynie mówić o zmianach topoklimatu. Obszary zabudowane ze względu na zagęszczenie zabudowy zagrożone są powstawaniem tak zwanej stagnacji powietrza nad obszarami zwartej zabudowy, wzrostowi koncentracji zanieczyszczeń powietrza, w tym pyłu zawieszonego.

Zagrożenia związane z tak zwaną niską emisją, na którą składają się głównie małe kotłownie i paleniska domowe są sukcesywnie redukowane przez instalowanie przyjaznych

44

środowisku instalacji grzewczych, w czym intensywnie partycypuje samorząd gminy. W budżecie na rok 2015 przeznaczono na ten cel znaczące środki, przekraczające początkowo planowane 6 mln zł.

#### Klimat akustyczny

Mimo braku na terenie gminy ciągów drogowych o znaczeniu krajowym czy wojewódzkim, problem hałasu występuje. Przykładem jest układ przenośników taśmowych transportujących urobek z odkrywki „Szczerców” do Elektrowni. Z tego powodu zarząd KWB Bełchatów zdecydował o wykupieniu części gospodarstw we wsi Kamień. Rosnący ruch na tutejszych drogach powoduje, że ich zarządca – gmina Kleszczów – zdecydował o budowie ekranów akustycznych na drodze od ronda w Kleszczowie do Łękińska.

Z uwagi na obecność licznych i dużych podmiotów gospodarczych na terenie gminy występuje zagrożenie niektórymi rodzajami awarii przemysłowych.

#### Konkluzje strategiczne:

Wysoki poziom zagrożenia środowiska spowodowany

działalnością górnictwa, przemysłu, transportu;

Mimo powyższego umiarkowanie dobry stan środowiska; Liczne inwestycje podmiotów prywatnych i samorządu

służące ochronie środowiska.

45

ANALIZA INSTYTUCJONALNA

Wprowadzenie i metodyka

Przebieg rozwoju gmin, regionów czy całych krajów zależy w dużej mierze od ich organizacji. Sprawność

instytucjonalna jest coraz częściej brana pod uwagę jako ważny czynnik rozwoju. „Sprawne państwo” jest jednym z filarów Strategii Rozwoju Kraju 202030. Tego rodzaju cel tematyczny (Cel tematyczny 11. Wzmacnianie zdolności instytucjonalnych instytucji publicznych i zainteresowanych stron oraz sprawności administracji publicznej) jest też wyodrębniony w Umowie Partnerstwa - dokumencie określającym strategię interwencji funduszy europejskich w Polsce w latach 2014-202031.

Gmina odpowiada za prowadzenie polityki rozwoju na poziomie lokalnym<sup>32</sup>. W tym celu gmina powinna mieć odpowiednie struktury organizacyjne, właściwe procedury działania, mechanizmy zapewniające udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi oraz kompetentnych i sprawnych urzędników.

Analiza instytucjonalna na potrzeby dokumentów strategicznych Gminy Kleszczów została oparta na przewodniku „Analiza instytucjonalna urzędu gminy” wydanym przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie<sup>33</sup>. Zgodnie z zamieszczonymi tam założeniami ówczesnego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, analizą zostało objętych 9 obszarów zarządzania:

- 1.Zarządzanie strategiczne i finansowe.
- 2.Organizacja i funkcjonowanie urzędu.
- 3.Zarządzanie kadrami.
- 4.Uслуги publiczne, w tym komunalne.
- 5.Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego.
- 6.Stymulowanie rozwoju gospodarczego.
- 7.Zarządzanie projektami.
- 8.Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego.
- 9.Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji.

W ramach powyższych obszarów wyznaczono 20 kryteriów, następnie dla każdego wypełniono, przy zastosowaniu informacji z instytucji gminnych, kwestionariusze diagnostyczne, ukazujące dany aspekt rozwoju na pięciostopniowej skali.

30**ip.kprm.gov.pl/download/75/8442/Strategia\_2020.pdf** [dostęp: 5.11.2015 r.]

31**https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/881/Umowa\_Partnerswa\_pl.pdf** [dostęp: 5.11.2015 r.]

32Art. 3 pkt. 3 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r. (Dz. U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658 ze zmianami)

33Mazur S., Zawicki M. 2007, Analiza instytucjonalna urzędu gminy, wydanie II. Małopolska Szkoła Administracji

Kryteria te oparto na zasadzie kumulacji, to znaczy osiągnięcie poprzedniego stadium jest wstępem do wypełnienia następnego. Stadium 1. to stan, gdy w urzędzie nie stosuje się instrumentów zarządzania właściwych dla danego kryterium lub stosuje się je w minimalnym zakresie. Przyjęto więc, że jest to stadium osiągalne dla każdego urzędu i dlatego – jako nieświadczące o rozwoju – nie jest mierzone.

Zasada kumulacji oznacza, że osiągnięcie wyższego stadium rozwoju wymaga spełnienia wszystkich warunków wyznaczonych dla poprzedniego stadium. Tak więc analiza warunków dla stadium 3. jest możliwa dopiero, gdy urząd spełnia wszystkie wymagania wskazane w stadium 2. Jeśli nie spełnia choć jednego, analiza zatrzymuje się na tym stadium, ze wskazaniem braków.

Analiza niniejsza oparta jest na diagnozie kontekstowej. Przyjęto, że kontekst stanowi modelowy poziom rozwoju instytucjonalnego – stadium 5. dla kryteriów wyznaczonych w przewodniku będącym podstawą analiz. Zauważyć należy jednak, że formularz analizy został opracowany dla wszystkich gmin, stąd nie wszystkie kryteria dają się zastosować

wjednakowym stopniu w rozbudowanych urzędach miast metropolitalnych i urzędach małych gmin wiejskich. Z tego powodu wyniki zawarte w tabeli 5. powinny być rozpatrywane łącznie z wyjaśnieniami zawartymi pod tabelą, zaś całość analizy traktowana raczej poglądowo, jako materiał pomocniczy w dyskusji nad rozwojem gminy.

Wyniki analizy dla Urzędu Gminy w Kleszczowie

Tabela 5. Zbiorcze zestawienie wyników analizy instytucjonalnej urzędu gminy.

Obszar zarządzania  
Kryterium zarządzania  
Stadium rozwoju

1

2

3

4

5

I. Zarządzanie

1.

Planowanie strategiczne





strategiczne

2.

Perspektywiczna ocena

i finansowe  
sytuacji finansowej



3.  
Wieloletnie planowanie



inwestycyjne

4.  
Roczne planowanie finansowe,



monitorowanie i ocena



wykonania planów

## II. Organizacja

5.

Podział uprawnień decyzyjnych

i funkcjonowanie  
i odpowiedzialności



urzędu

6.

Zarządzanie procesami







7.  
Efektywność komunikacji



wewnętrznej



III. Zarządzanie

8.

System rekrutacji personelu



kadrami

9. System oceny i awansowania





pracowników

## 10. System szkoleń i



doskonalecia zawodowego



47

IV. Usługi publiczne,

11.

Standardy świadczenia usług





w tym komunalne  
publicznych

12. Planowanie świadczenia usług



publicznych

13.

Doskonalenie świadczenia

usług publicznych



14.

Komunikacja i partycypacja

społeczna  
społeczna



i stymulowanie

15.

Współpraca z organizacjami

rozwoju społecznego  
pozarządowymi



16.  
Wspieranie inicjatyw

społecznych

VI. Stymulowanie  
17. Program rozwoju

rozwoju  
gospodarczego

gospodarczego





VII. Zarządzanie  
18.  
System zarządzania

projektami  
projektami

VIII. Współpraca

19.

Realizowanie przedsięwzięć

między jednostkami  
we współpracy z innymi

samorządu  
jednostkami samorządu

terytorialnego  
terytorialnego

IX. Etyka

20.

Kształtowanie postaw



i zapobieganie  
etycznych



zjawiskom korupcji

Opracowanie własne na podstawie Mazur S., Zawicki M. 2007.

Kryterium 1. dotyczy dotąd obowiązującej strategii rozwoju gminy.

W kryterium 2. pozycja gminy została określona jako stadium 3, mimo iż formalnie gmina nie spełnia warunków 2.3 i 2.7. Jest to jednak podyktowane specyfiką gminy. Warunki te dotyczą bowiem prognoz zadłużenia i planowania jego spłaty, a w gminie taka sytuacja nie występuje. W kryterium 3. za formę wieloletniego planowania inwestycyjnego uznano plan rozwoju lokalnego. Stadium 2 obrazuje brak planowania w horyzoncie dłuższym niż 3 lata. Podczas oceny kryterium 4. gmina została sklasyfikowana w stadium 1 z uwagi na brak pełnego wdrożenia planów w formie rzeczowo-finansowej, związanych z budżetem zadaniowym.

Poziom rozwoju w zakresie podziału uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności, mającego zasadniczy

wpływ na funkcjonowanie gminy (kryterium 5.), jest wysoki. W zakresie kryterium 6. gmina mogłaby zostać sklasyfikowana nawet w stadium 3., gdyby nie brak spełnienia warunku 6.3 („Istnieją dokumenty, które potwierdzają, że grupy zadań urzędu, które zostały zidentyfikowane jako procesy kluczowe, są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji”). W odniesieniu do kryterium 7. sytuację należy uznać za dobrą. Wspomnieć też należy, że warunki potrzebne do osiągnięcia stadiów wyższych są bardziej adekwatne dla dużych, rozbudowanych urzędów (zasady badania problemów w komunikacji, określanie potrzeb informacyjnych). Z tego względu poziom rozwoju organów gminy Kleszczów należy uznać za optymalny.

48

Stan spełnienia kryterium 8. należy również uznać za zadowalający.

W ramach kryterium 9. do osiągnięcia stadium 4. pozostał do spełnienia warunek 9.12 („Istnieją dokumenty, które potwierdzają dokonywanie oceny elementów systemu okresowej oceny i awansowania pracowników zgodnie z obowiązującymi zasadami, np. protokół z prac zespołu, zajmującego się oceną stosowanego systemu okresowej oceny i awansowania pracowników.”). Kryterium 10., ważne z uwagi na przygotowanie kadr, zostało spełnione w stopniu pełnym.

Stan w zakresie kryteriów 11. – 13. oddaje charakter gminy - niewielkie rozmiary i brak rynku usług publicznych, związany z powierzaniem zadań jednostkom budżetowym, zakładom i spółkom gminy w trybie bezprzetargowym. Wykonywanie zadań poza urzędem gminy powoduje też trudność w jednoznacznym określeniu sytuacji.

Kryterium 14. jest spełniane w stopniu przyzwoitym. W zakresie kryterium 15. gmina realizuje wszystkie wskazane warunki. W przypadku kryterium 16 – podobnie jak w przypadku kryterium 2. – zaważyła specyfika gminy. Brak jest dotąd inicjatyw społecznych, mających na celu oddolne rozwiązanie problemu takiego jak budowa drogi, telefonizacja. Postulaty zgłaszane przez mieszkańców na odbywających się 2 razy w roku w każdym sołectwie zebraniach z przedstawicielami gminy są – jeśli to możliwe – wpisywane wprost do budżetu, ewentualnie do wieloletnich prognoz. Niemniej jednak władze gminy deklarują otwartość na tego rodzaju inicjatywy.

Ocena kryterium 17. została oparta na dotąd obowiązującej strategii oraz Planie Rozwoju Lokalnego. Na zatrzymaniu w stadium 4. zaważył brak sformalizowanego trybu aktualizacji PRL – są one dokonywane doraźnie.

W odniesieniu do materii kryterium 18. (Zarządzanie projektami) gmina spełnia wymogi ustawowe, nie reguluje tej sprawy osobno, w sposób systemowy.

Będąca przedmiotem kryterium 19. współpraca z innymi samorządami miała jak dotąd charakter doraźny, a zasady tej współpracy nie zostały ramowo sformalizowane, lecz są każdorazowo ustalane. Ponownie daje o sobie znać specyfika gminy, która była w stanie w ostatnich latach spełniać swoje zadania we własnym zakresie, bez konieczności zawierania porozumień i trwałych związków.

W kwestii kryterium 20. gmina stosuje kryteria ustawowe w zakresie postaw etycznych jako element oceny pracowników.

Grafiki przedstawiające wypełnione kwestionariusze diagnostyczne dla poszczególnych kryteriów analizy

zawiera załącznik nr 1.

Wyniki analizy zamieszczone w tabeli 5. ukazują, iż poziom rozwoju (sprawności) Urzędu Gminy jest nierównomierny. Najwyższy poziom przejawia się jednak w obszarach kluczowych dla prowadzenia polityki rozwoju gminy (II. Organizacja i funkcjonowanie urzędu, III. Zarządzanie kadrami oraz VI. Stymulowanie rozwoju gospodarczego). Do optymalnego poziomu zbliża się wykonanie kryteriów z zakresu obszaru

49

V. Warto wspomnieć, że wiele ze zweryfikowanych rozwiązań jest wynikiem wdrożenia w 2005 r. Systemu Zarządzania Jakością Usług ISO w Urzędzie Gminy Kleszczów.

Ogólnie rozwój instytucjonalny gminy (biorąc pod uwagę nie tyle możliwości finansowe, co wielkość społeczności i związany z tym potencjał kadrowy) należy uznać za dobry z korzystnymi rokowaniami. Potrzebna jest poprawa (i do rozważenia - korekta modelu) w zakresie organizacji usług publicznych, a także większe uspołecznienie zarządzania gminą (w kierunku koncepcji governance<sup>34</sup>).

Inne aspekty analizy instytucjonalnej gminy

Niezwykle przydatną instytucją w procesie prowadzenia polityki rozwoju gminy jest Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów, w czym dodatkowo może pomóc zapowiadana nowelizacja statutu Fundacji<sup>35</sup>. Wraz z Agencją Rozwoju Regionalnego „ARREKS” oraz rozbudowanym sektorem jednostek podlegających Urzędowi Gminy Fundacja stanowi o dużym potencjale instytucjonalnym, stosownym do podejmowania zadań znacznie przekraczających zwyczajowe sprawy wykonywane w niewielkiej, 5-tysięcznej gminie.

Do realizacji zadań o charakterze komercyjnym, wymagającym stosowania zasad rynkowych, warto włączyć inne podmioty – przedsiębiorstwa lokalne, „zakorzenionych” już w gminie inwestorów, a także inne zainteresowane realizacją dokumentów rozwojowych Gminy Kleszczów podmioty z uwagi na większą elastyczność ich działania.

Natomiast dla uzyskania efektu synergii, rzeczywistego rozwoju społecznego - nie tylko wzrostu pewnych wskaźników, potrzebne jest głębsze przyjęcie przez mieszkańców proponowanych kierunków rozwoju i ich włączenie w realizację strategii. Tu ważny będzie udział organizacji pozarządowych, działających na terenie gminy stowarzyszeń czy nawet klubów sportowych. Ich rola w promocji, edukacji, kształtowaniu postaw sprzyjających osiągnięciu zapisanych w strategii celów jest nie do zastąpienia.

Wymienione grupy podmiotów mogą także zapewnić lepsze wypromowanie gminy i realizowanych tu przemian w Polsce.

34Angielskie słowo governance (posiadające ten sam rdzeń, co government – rząd), oznacza poszerzenie kręgów władzy, bardziej „zarządzanie” niż „rządzenie”, określane też terminami: rządzenie, współrządzenie, współzarządzanie, negocjowana demokracja, administracja partnerska (por. Izdebski H. 2007, Fundamenty współczesnych państw. Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa, s. 69; Kołsut B. 2015, Zinstytucjonalizowane sieci współdziałania międzygminnego w Polsce, praca doktorska, UAM Poznań (niepublikowana), s. 69.

35„Chcemy pomagać mieszkańcom”. Rozmowa z Michałem Mazurem, Prezesem Fundacji Rozwoju Gminy Kleszczów, Wieści. Gazeta Regionalna, 18-31.08.2015 r.

50

## ANALIZA DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH

### Dokumenty krajowe i europejskie

Zmiany społeczno-gospodarcze, jakie nastąpiły w Polsce w ostatnich kilkunastu latach wymusiły zmianę podejścia do szeroko rozumianego rozwoju kraju, czego wyrazem jest długookresowa Strategia Rozwoju Kraju - Polska 2030 - Trzecia fala nowoczesności. Celem głównym Strategii Polska 2030 jest poprawa jakości życia Polaków mierzona zarówno wskaźnikami jakościowymi, jak i wartością oraz tempem wzrostu PKB w Polsce.

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju rozwija i modyfikuje zaproponowany w raporcie diagnostycznym Polska 2030 – Wyzwania Rozwojowe model polaryzacyjno – dyfuzyjny równoważenia rozwoju, zastępując go modelem terytorialnego równoważenia rozwoju (dyfuzji). Model terytorialnego równoważenia rozwoju charakteryzuje też pozostałe dokumenty strategiczne dotyczące rozwoju regionalnego w perspektywie do 2030 r. – Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju oraz Średniookresową Strategię Rozwoju Kraju 2020.

W systemie strategicznego zarządzania rozwojem kraju nie mniej istotnym niż Strategia Polska 2030 dokumentem jest Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020: aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo. Określa ona kluczowe dla rozwoju kraju cele strategiczne dla realizacji działań rozwojowych, możliwych do sfinansowania w perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2014-2020. W tym przypadku wyznacza się trzy obszary strategiczne:

1.Sprawne i efektywne państwo,

2.Konkurencyjna gospodarka,

3.Spójność społeczna i terytorialna.

To właśnie w tych trzech obszarach koncentrują się główne działania oraz niezbędne interwencje w perspektywie średniookresowej w celu przyspieszenia procesów rozwojowych kraju. Strategia Rozwoju Kraju 2020 stanowi również odniesienie na gruncie krajowym dla nowej generacji dokumentów strategicznych, przygotowanych w Polsce na potrzeby programowania środków Unii Europejskiej tj. umowy partnerstwa i

programów operacyjnych.

Jedną z dziewięciu strategii zintegrowanych na poziomie państwa jest Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, przyjęta 13 lipca 2013 r. W KSRR określono trzy podstawowe cele polityki regionalnej:

1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów („konkurencyjność”),
2. Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych („spójność”),
3. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie („sprawność”).

51

Jednym z najistotniejszych dokumentów strategicznych, określających kierunki interwencji w latach 2014-2020 trzech polityk unijnych w Polsce – Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej Wspólnej Polityki Rybołówstwa jest Umowa Partnerstwa, wynegocjowana z Komisją Europejską i przyjęta 21 maja 2014 r. W pracach nad przygotowaniem Umowy wzięto pod uwagę zapisy unijnych i krajowych dokumentów strategicznych oraz dotychczasowe doświadczenia związane z wdrażaniem perspektywy 2004-2006 i 2007-2013. Instrumentami realizacji Umowy Partnerstwa są krajowe programy operacyjne i regionalne programy operacyjne.

Łącznie opisane dokumenty tworzą spójny system dokumentów strategicznych i programowych na nową perspektywę finansową 2014-2020. Wszystkie też umiejscawiają

wymiar terytorialny, jako istotny element wszystkich polityk i działań publicznych o charakterze rozwojowym.

Strategie te stanowią jednak dokumenty o zbyt dużej skali, by mogły stanowić jednoznaczne wytyczne dla niniejszej strategii, dlatego dokładniejszej analizie należy poddać dokumenty i opracowania powstałe na poziomie województwa i powiatu.

Dokumenty na poziomie województwa i powiatu

Strategia Rozwoju Województwa łódzkiego 2020 – Łódzkie 2020 odzwierciedla podejście terytorialno-funkcjonalne. Gmina Kleszczów została zaliczona w skład Obszaru funkcjonalnego Zagłębia Górniczo-Energetycznego Bełchatów – Szczerców – Złoczew. Jako główne wyzwania rozwojowe wynikające z diagnozy stanu tego obszaru, które mogą dotyczyć gminy Kleszczów, wskazuje się:

–powstanie w regionie silnego zaplecza naukowo-badawczego z zakresu energetyki i przemysłu wydobywczego,

–rozwój zielonych przemysłów i usług na rzecz wykorzystania OZE,

–dostosowanie do wymogów unijnej polityki klimatycznej m. in. poprzez wdrażanie niskoemisyjnych technologii węglowych,

- proces rekultywacji terenów poeksploatacyjnych,
- poprawa dostępności transportowej wewnętrznej i zewnętrznej<sup>36</sup>.

Teren gminy wskazuje się jako predestynowany do rozwoju wykorzystania energii wiatru i wód geotermalnych.

Istotą omawianego opracowania jest podział realizacji regionalnej polityki rozwoju na dwie płaszczyzny: horyzontalną (wymiar podstawowy, dotyczący całego województwa) i terytorialno-funkcjonalną (poszczególne zapisy realizowane na wskazanych kategoriach obszarów). W wymiarze horyzontalnym wyznaczono szereg strategicznych kierunków działań, z których wiele odnosi się jednak do ujawnionej w diagnozie specyfiki gminy Kleszczów. Zgodność propozycji zawartych w niniejszej strategii z kierunkami ogólnowojevońdzkimi oraz

36Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020 – Łódzkie 2020, s. 55 [www.strategia.lodzkie.pl](http://www.strategia.lodzkie.pl) [dostęp: 9.11.2015 r.]

52

zapisy wynikające z wymiaru terytorialno-funkcjonalnego Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego zostaną przeanalizowane w dalszych częściach prac.

W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 (RPO WŁ) wyznaczono priorytety inwestycyjne wynikające z osi priorytetowych Umowy Partnerstwa. Z uwagi na specyfikę tego dokumentu (lakoniczność i ogólny charakter części

diagnostycznej), omówienie polegające na porównaniu zgodności zapisów RPO WŁ z propozycjami niniejszej diagnozy będzie miało miejsce przy opisie celów strategicznych i na dalszych etapach.

Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030 wskazuje branże z największym potencjałem rozwoju w województwie łódzkim. Są wśród nich:

- Nowoczesny przemysł włókienniczy i mody (w tym wzornictwo);
- Zaawansowane materiały budowlane;
- Medycyna, farmacja, kosmetyki;
- Energetyka, w tym odnawialne źródła energii;
- Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze;
- Informatyka i telekomunikacja,

które są określone jako specjalizacje regionu (województwa) <sup>37</sup>.



Do kluczowych obszarów technologicznych w województwie zaliczono mechatronikę, która jest specjalizacją kleszczowskiego Technikum Nowoczesnych Technologii.

Podmioty działające w obszarach specjalizacji regionu będą mogły liczyć na wsparcie z funduszy Unii Europejskiej w ramach perspektywy finansowej 2014 – 2020, w tym w ramach systemu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020.

W RSI LORIS 2030 przytacza się też wyniki badania Narodowy Program Foresight Polska 2020, gdzie określono listę rekomendowanych technologii. Należą do nich między innymi:

–Unikatowe urządzenia technologiczne oraz aparatura badawcza i pomiarowa dla zaawansowanych technologii nowej generacji;

–Nowa generacja materiałów konstrukcyjnych i funkcjonalnych oraz technologii inżynierii powierzchni, w tym nanomateriały i nanotechnologie;

–Energoozczędne technologie konstrukcyjne, systemy użytkowania i materiały dla „inteligentnych” budynków mieszkalnych, infrastruktury użyteczności publicznej, budowli przemysłowych z uwzględnieniem recyklingu i ochrony środowiska;

–Poligeneracyjne, bezpieczne dla środowiska, technologie zintegrowanego wytwarzania produktów energetycznych i technicznych;

–Technologie odnawialnych i alternatywnych źródeł energii, w tym umożliwiające wytwarzanie elektryczności i ciepła w systemach rozproszonych;

37Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030, s. 50  
[http://www.lodzkie.pl/files/biznes/rsi\\_-\\_publikacja.pdf](http://www.lodzkie.pl/files/biznes/rsi_-_publikacja.pdf) [dostęp 6.11.2015 r.]

53

–Technologie energetyki jądrowej i ich hybrydyzacja z zaawansowanymi technikami węglowymi oraz rozwiązaniami wykorzystującymi źródła energii odnawialnej;

–Zaawansowane metody i technologie informatyczne, kształtujące konkurencyjność gospodarki, w tym systemy ekspertowe sterowania urządzeń, procesów przemysłowych, sieci komunikacyjnych i monitorowania stanu środowiska naturalnego<sup>38</sup>.

Przyjąć należy, iż wszystkie wymienione technologie mają szanse rozwoju w gminie Kleszczów.

W Kontrakcie Terytorialnym dla Województwa Łódzkiego, stanowiącym umowę strony rządowej i władz samorządowych regionu, określającą przedsięwzięcia priorytetowe, sposób ich realizacji i finansowania w odniesieniu do okresu 2014-2020 zapisano, wśród przedsięwzięć warunkowych, uzależnionych od dostępności środków, prace analityczno-studialne, dotyczące tzw. rewitalizacji linii kolejowej Piotrków Trybunalski – Bełchatów wraz z rozbudową

wkierunku Wielunia i Żłoczewa. Wskazano inne niż fundusze europejskie źródła finansowania, stąd potrzebny będzie montaż finansowy, z niewykluczonym udziałem inwestorów ze sfery gospodarczej.

Zamiast Strategii Rozwoju Powiatu Bełchatowskiego na lata 2005 – 2015, z uwagi na bliską utratę ważności przez ten dokument, rozpatrywano Zintegrowany Program Rozwoju Lokalnego Powiatu Bełchatowskiego. W dokumencie tym gmina Kleszczów stanowi niejako „siłę napędową” rozwoju powiatu, mieszcząc na swoim terenie najważniejsze zasoby naturalne i największe przedsiębiorstwa.

Celem strategicznym określonym w tym dokumencie (a nawiązującym do Strategii Rozwoju Powiatu) jest „zapewnienie optymalnego rozwoju inicjatyw w wymiarze indywidualnym i zbiorowym (w sferze gospodarczej i społecznej), którego skutki mają być skierowane w pierwszej kolejności na tworzenie nowych miejsc pracy i zapewnienie jak najlepszych warunków życia jego mieszkańcom oraz poprawę stanu środowiska naturalnego”. Osiągnięcie tego celu ma zapewnić realizacja celów cząstkowych:

1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury komunikacyjnej i technicznej.
2. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury społecznej.
3. Zapewnienie właściwych warunków do rozwoju edukacji, turystyki, sportu i rekreacji.

Działania wyznaczone dla poszczególnych celów są dość ogólne. Wziąć też pod uwagę należy, że dotychczas Gmina Kleszczów realizowała przeważnie zadania z zakresu kompetencji powiatu samodzielnie.

Można więc stwierdzić, że zapisy dokumentów szerszej skali „sprzyjają” wykorzystaniu stwierdzonego potencjału i zasobów gminy Kleszczów.

38 Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030, op. cit., s. 55

54

## ANALIZA PORÓWNAWCZA (BENCHMARKING)

Wprowadzenie. Dobór gmin do porównań

Wielokryterialna analiza porównawcza ukazuje gminę Kleszczów w dwóch ujęciach: na tle gmin powiatu bełchatowskiego i pozostałych sąsiednich gmin (grupa „sąsiadów”) oraz na tle grupy gminy przewodzących w rankingach (grupa „liderów”), a dodatkowo w odniesieniu do uśrednionych wartości dla kraju, województwa łódzkiego i powiatu bełchatowskiego.

Procesy globalizacyjne gospodarki i integracja europejska powodują „zanik” wcześniejszych granic, barier w przepływie osób, towarów, a także kapitału. Rozwój technologiczny, zwłaszcza w dziedzinie komunikacji, powoduje „skrócenie” czasu i odległości, które w kategoriach fizycznych są wszak niezmiennie. Nie należy jednak mniemać, że walor położenia stracił znaczenie, a jedynie jest inaczej definiowany – za pomocą wskaźników dostępności – zarówno klasycznymi środkami transportu, jak i w kategoriach niematerialnych (informacyjnych – w kategoriach sieci teleinformatycznych, możliwości zdalnego załatwienia spraw,

znajomości technologii, procedur i języków). Jednocześnie charakter ustrojowy Polski (unitarność), wiąże się z ujednoliceniem zasad funkcjonowania gospodarki i przepisów prawa na poziomie krajowym.

Biorąc pod uwagę te uwarunkowania, należy rozpatrywać uwarunkowania gminy Kleszczów w odniesieniu do porównywalnych jednostek z terenu całego kraju. Z racji pozycji gospodarczej Kleszczów przynależy do grupy „liderów”, co potwierdzają liczne rankingi. Grupa ta została dobrana w następujący sposób: brane pod uwagę były gminy liderujące (pierwsza „10” oraz wybrane samorzady z drugiej „10”) w Rankingu Zrównoważonego Rozwoju Jednostek Samorządu Terytorialnego w ostatnich latach.<sup>39</sup> Porównanie to premiuje gminy o najwyższych dochodach budżetowych na 1 mieszkańca, ale ujmuje też inne, istotne wskaźniki rozwojowe. Zestawienie jest kompleksowe - brane są pod uwagę wszystkie jednostki w danej kategorii, w tym przypadku gminy wiejskie. Gmina Kleszczów jest stale zwycięzcą tego rankingu. W zestawieniu na potrzeby niniejszej pracy pominięto gminę Rewal, z uwagi na naruszenie przepisów o finansach publicznych<sup>40</sup>.

Dodatkowo posiłkowano się Rankiem Samorządów „Rzeczpospolitej”, gdzie więcej uwagi zwraca się na organizację działania, efektywność finansową i innowacyjność samorządów<sup>41</sup> oraz innymi tego rodzaju zestawieniami.

Wśród grupy „liderów” najbardziej podobną charakterem gospodarki do Kleszczowa jest gmina Puchaczów (woj. lubelskie), gdzie siedzibę ma Lubelski Węgiel "Bogdanka" S.A.,

<sup>39</sup><http://www.ans.pw.edu.pl/jst-index.php> [dostęp: 10.08.2015 r.]

<sup>40</sup>[http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/artukul/1252274--Nie-kontrolowany-dlug-w-samorzadzie.html?\\_=Rzeczpospolita-1252274?\\_=2#.Vch93fn9r3g](http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/artukul/1252274--Nie-kontrolowany-dlug-w-samorzadzie.html?_=Rzeczpospolita-1252274?_=2#.Vch93fn9r3g) [dostęp: 10.08.2015 r.]

<sup>41</sup><http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/?archivesSectionId=1&archivesSectionId=2&archivesSectionId=3&date=all&dateFrom=DD-MM-RRRR&dateTo=DD-MM-RRRR&scope=0&query=ranking+samorz%C4%85d%C3%B3w&searchBtn=Szukaj&sortBy=date&sortOrder=0&limit=25&pageNum=1>

169.bu.amu.edu.pl/?archivesSectionId=1&archivesSectionId=2&archivesSectionId=3&date=all&dateFrom=DD-MM-RRRR&dateTo=DD-MM-RRRR&scope=0&query=ranking+samorz%C4%85d%C3%B3w&searchBtn=Szukaj&sortBy=date&sortOrder=0&limit=25&pageNum=1 [dostęp: 10.08.2015 r.]

mit=25&pageNum=1 [dostęp: 10.08.2015 r.]

55

55

w mniejszym stopniu górnośląskie gminy: Ornontowice (KWK „Budryk”) i Pawłowice (KWK „Pniówek”).

Pozostałe gminy są położone głównie przy granicach największych miast (Michałowice i Raszyn – koło Warszawy, Wielka Wieś, Zabierzów i Zielonki – koło Krakowa, Kobierzyce – koło Wrocławia, Tarnowo Podgórne, Suchy Las, Komorniki – koło Poznania), stąd uwarunkowania ich rozwoju znacząco różnią się od Kleszczowa.

Gmina Stepnica (woj. zachodniopomorskie; stolica gminy od 2014 r. jest miastem) czerpie znaczną część dochodów z tytułu podatku od morskich wód wewnętrznych Zalewu Szczecińskiego. Duże znaczenie w

gminie ma turystyka, dużą część wydatków tamtejszego samorządu stanowią inwestycje. W 2014 wygrała w rankingach „Rzeczpospolitej” w kategorii innowacyjności<sup>42</sup>. Poza tym przypadkiem, gminy turystyczne (nadmorskie, górskie) nie były brane pod uwagę z uwagi na odmienność typologiczną od Kleszczowa.

Gmina Baranów jest częścią „zagłębia meblarskiego” w pow. kępińskim (Wielkopolska), opartego na małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Gminę Świdnica (woj. lubuskie) ujęto z uwagi na pierwsze miejsce w podsumowaniu dziesięciolecia Rankingu „Rzeczpospolitej” (2005-2014)<sup>43</sup> i wysoki wzrost dochodów własnych w ostatnich latach. Podkrakowskie gminy Zabierzów i Zielonki dźwierzą kolejne (2. i 3.) miejsca w tym ujęciu.

Gmina Orla cechuje się w ostatnich latach wysokim wzrostem dochodów własnych i ich poziomem na 1 mieszkańca (z uwagi na lokalizację dużej fabryki koncernu meblarskiego).

Gmina Linia (woj. pomorskie) zwyciężyła w rankingu samorządów w kadencji 2010-

2014 czasopisma „Wspólnota”<sup>44</sup>, gdzie brano pod uwagę zmiany wskaźników w przedmiotowym okresie.

Ujęto także dwie gminy miejsko-wiejskie z uwagi na istotność dla porównań:

– Kleczew (woj. wielkopolskie) – siedziba KWB „Konin”; znaczny teren w gminie zajmują odkrywki węgla brunatnego, w większości wyłączone już z użytkowania

i rekultywowane, także w kierunku rekreacyjnym<sup>45</sup>,

– Mszczonów (woj. mazowieckie) – gmina o dużej dynamice napływu inwestycji, miejsce

lokalizacji dużego aquaparku, brane pod uwagę pod lokalizację parku rozrywki

ooddziaływaniu kontynentalnym<sup>46</sup>.

<sup>42</sup>[http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/artukul/1248441-Gminy-i-miasta-zaczynaja-e-woluowac.html?\\_Rzeczpospolita-1248441?\\_=1#.VciKw\\_n9r3g](http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/artukul/1248441-Gminy-i-miasta-zaczynaja-e-woluowac.html?_Rzeczpospolita-1248441?_=1#.VciKw_n9r3g) [dostęp: 10.08.2015 r.]

<sup>43</sup>[http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/artukul/1248430-Najlepsze-miasta-i-gminy-ostatnich-dziecieciu-lat-.html?\\_Rzeczpospolita-1248430?\\_=18#.Vch9Gfn9r3i](http://archiwum.rp.pl/archiwum-rzeczpospolitej.bu-169.bu.amu.edu.pl/artukul/1248430-Najlepsze-miasta-i-gminy-ostatnich-dziecieciu-lat-.html?_Rzeczpospolita-1248430?_=18#.Vch9Gfn9r3i) [dostęp: 10.08.2015 r.]

<sup>44</sup><http://www.wspolnota.org.pl/aktualnosci/aktualnosc/najlepsza-jest-linia-z-pomorza/> [dostęp: 10.08.2015 r.]

<sup>45</sup><http://wielkopolskie.naszemiasto.pl/artukul/kleczew-otwarciem-parku-rekreacji-zdjecia,1849179,artgal,t,id,tm.html> [dostęp: 11.08.2015 r.]

<sup>46</sup><http://www.parkmania.pl/aktualnosci/21/Park-of-Poland-najwiekszy-park-rozrywki-planowany-pod-Mszczonowem.html> [dostęp: 10.08.2015 r.]

## Metodologia

Serie danych zgrupowano w dwa zestawienia, dotyczące szeroko pojętych sfer: społecznej i gospodarczej. Przedstawione wskaźniki pozwalają dokonać ogólnej oceny porównawczej w takich obszarach jak: potencjał demograficzny, rozwój gospodarczy, dostęp do infrastruktury technicznej oraz sytuacja na lokalnym rynku pracy.

Wskaźniki sklasyfikowano jako:

–stymulanty (wskaźniki pozytywne) – zmienne, których rosnąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska; rosnącym wartościom tych wskaźników przyporządkowane są rosnące oceny; wartością najkorzystniejszą jest wartość maksymalna, najmniej korzystną – wartość minimalna; w zestawieniach tabelarycznych opatrzone są oznaczeniem „s”;

–destymulanty – zmienne, których malejąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska; rosnącym wartościom tych wskaźników przyporządkowane są malejące oceny; wartością najkorzystniejszą destymulanty jest wartość minimalna, najmniej korzystną – wartość maksymalna; w zestawieniach opatrzone jest symbolem

„d”.

Większość wskaźników jest odniesiona do kryterium liczby mieszkańców, co pozwala uniknąć różnic związanych z różnymi skalami wielkości gmin. Elementem procedury normalizacji wskaźników było nadanie stymulantom znaku „-” w celu ujednoczenia obliczeń.

Standaryzacja wskaźników polegała na odjęciu od nominalnej wartości wskaźnika dla danej gminy średniej wartości dla wszystkich analizowanych gmin i podzieleniu przez odchylenie standardowe dla całej grupy. Wystandaryzowane wskaźniki oznaczają odchylenie od normy, którą reprezentuje wartość średnia w badanej zbiorowości i mogą przyjmować wartości dodatnie lub ujemne. Przejście odchylenia od średniej do wartości dodatniej wskazuje, które gminy odznaczają się sytuacją korzystniejszą od średniej dla całej badanej populacji, czyli wszystkich gmin. Z kolei wartości ujemne odchylenia ukazują gminy o gorszej sytuacji.

Wystandaryzowane wskaźniki mogły być zsumowane i po tym działaniu obliczono dla każdej z gmin wskaźniki G, będące podstawą ostatecznego rankingu w danej kategorii.

## Omówienie wyników

### Sfera społeczna – grupa „sąsiadów”

Analizując dane ze sfery społecznej można stwierdzić, iż na tle sąsiednich gmin i pozostałych obszarów porównywanych (Polski, województwa, powiatu) gmina Kleszczów wyróżnia się bezapelacyjnie korzystnie w większości kategorii.

Ryc. 15. Porównanie wskaźników w sferze społecznej – grupa „sąsiadów” (cz. I).

przyrost  
saldo  
osoby w

przychod

członko

fundacje,

ludność

ludność  
placów  
wie  
członko

dzieci w

nat. na  
migracji  
wieku  
na 1  
dnie na  
na 1 pl.  
ki  
zespołó  
wie kół  
stow. i  
przedszk

Jednostka  
1000  
na 1000  
przedpro

10 tys.

organizacj

terytorialna  
osób  
osób  
d.  
aptekę  
ludn.  
bibliot.  
kultury  
w  
(klubów)  
e społ.  
olach

artyst.

2014  
2013  
2014  
2014

2014  
2013  
2014  
2014  
2014  
2014  
2013

‰

‰

%

osoba

ob.

osoba

na 10 tys. mieszkańców

%

POLSKA

0,0

-0,5

18,0

3094

5

4103

1,0

69

110

33

75,3

POLSKA - GMINY

WIEJSKIE

0,7

2,1

20,1

5944

3



2437  
1,8  
84  
120  
28  
63,6

ŁÓDZKIE

-2,8  
-1,1  
16,9  
2925  
6  
4154  
0,8  
58  
110  
31  
77,0

ŁÓDZKIE - GMINY

WIEJSKIE

-2,2  
2,8  
18,9  
5612  
4  
2363  
1,3  
75  
96  
30  
66,5

Powiat bełchatowski

2,1  
-2,1  
18,4

2904  
5  
5386  
1,4  
86  
473  
27  
75,4

Powiat bełchatowski

- GMINY WIEJSKIE

0,6  
9,7  
19,9  
4849  
3  
2953  
3,1  
94  
160  
31  
68,8

Bełchatów (m.)

4,0

-10,2

17,3

2281

5

11913

0,5

74

799

25

82,6

Bełchatów (w.)

0,2

13,2

19,2

0

0

5293

0,9

40

100

21

56,0

Drużbice

0,2

7,1

18,9

5135

6

5097

0,0

0

0

39

55,0

Kleszczów

8,0  
25,1  
24,5  
2676  
6  
1722  
16,8  
329  
828  
50  
98,0

Kluki

-2,6  
13,1  
19,8  
0  
2  
4276  
2,3  
65  
0  
26  
51,9

Rusiec

-2,3  
-3,3  
18,5  
2599  
6  
2593  
0,0  
0  
0  
33  
74,1

Szczerców

0,2  
3,6  
19,3  
2707  
2  
2020  
1,2  
145  
85  
27

76,0

Zelów (m.-w.)

-1,5

0,6

18,6

3028

5

5050

0,7

110

0

29

64,5

Dobryczyce

-1,6

-0,2

20,8

0

2

4432

0,0

0

0

16

60,6

Kamieński (m.-w.)

-0,7

-4,9

19,1

3054

3

3059

0,0

0

0

25

63,0

Lgota Wielka

-1,6

-5,0

18,9

4359

2

4364

0,0

0

0  
25  
56,9

Sulmierzyce

-5,3  
-0,2  
17,2  
4496  
4  
4557  
0,0  
0  
0  
20  
62,9

s  
s  
s  
d  
s  
d  
s  
s  
s  
s  
s  
s

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Wysokie dodatnie salda przyrostu naturalnego i migracji powodują, że ludność gminy jest zdecydowanie „młodsza” niż na pozostałych obszarach. Szczególna przewaga Kleszczowa zaznacza się w kategoriach kultury. W powyższym zestawieniu jedynie w kategorii aptek Bełchatów charakteryzuje się lepszą dostępnością tych placówek od analizowanej gminy. Przy interpretacji wskaźnika odsetka dzieci w przedszkolach należy zwrócić uwagę, że dzieci mogą uczęszczać do placówki poza gminą zamieszkania.

W każdej analizowanej serii danych sytuacja w gm. Kleszczów jest korzystniejsza, aniżeli na poziomie obszarów o szerszej skali - Polski, województwa i powiatu.

58

Ryc. 16. Porównanie wskaźników w sferze społecznej – grupa „sąsiadów” (cz. II).

Wydatki na

Korzystający z pomocy

mieszkania  
pow. uż.

społecznej

Jednostka  
na 1000  
mieszkania  
oświatę i  
kulturę i

pow. kryter.

mieszk.  
na 1 os.

ogółem

wskaźnik G

terytorialna

wychowanie  
dziedzictwo

dochodów

2013  
2013  
2013  
2013

2013  
2013

-  
m2  
zł / 1 mieszkańca

%  
%



POLSKA

359,9

26,3

1252,47

142,19

8,3

2,4

POLSKA - GMINY

WIEJSKIE

298,3

27,5

1221,85

109,29

11,4

3,1

ŁÓDZKIE

394,9

26,9

1152,38

151,48

8,2

2,2

ŁÓDZKIE - GMINY

WIEJSKIE

326,4

29,2

1211,94

134,32

10,0

2,9

Powiat bełchatowski

350,6

27,3

1327,01

341,36

9,8

3,6

Powiat bełchatowski -

GMINY WIEJSKIE

333,4

30,8

1964,53

516,91

12,2

5,2

Bełchatów (m.)

353,7

25,1

998,88

299,82

6,8

2,4

-0,3

Bełchatów (w.)

330,1

32,4

1643,73

172,28

11,4

4,4

-0,7

Drużbice

354,3

30,8

1057,11

96,12

9,5

3,6

0,0

Kleszczów

288,5

30,7

4106,15

2628,36

15,6

10,7

23,8

Kluki

348,0

30,4

1091,79

278,40

10,7

3,9

0,3

Rusiec

348,1

30,4

1289,57

100,20

15,3

5,7

-2,1

Szczerców

335,9

29,5

2496,46

286,46

11,4

4,2

2,3

Zelów (m.-w.)

382,4

27,2

1018,61

63,39

15,5

4,5

-3,3

Dobryczyce

324,0

29,2

1338,62

75,23

11,6

2,7

-3,4

Kamieński (m.-w.)

352,1

28,2

1641,73

87,87

8,2

2,5

-1,8

Lgota Wielka

294,9

28,5

1114,96

125,23

9,9

2,9

-8,0

Sulmierzyce

349,4

28,3

1405,73

367,13

11,7

3,0

-6,7

s

s

s

s

d

d

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

W pozostałej części zestawienia widoczny jest wpływ korzystnej sytuacji finansowej gminy i polityki aktywnego wsparcia sfery społecznej (w kategoriach oświaty i wychowania, a zwłaszcza kultury i dziedzictwa). Widoczna jest jednak mniej korzystna sytuacja w kategoriach warunków mieszkaniowych z uwagi na mniejsze nasycenie mieszkaniem. Wynika to przede wszystkim z wysokiej dynamiki demograficznej ludności gminy i większych niż przeciętnie gospodarstw domowych w gminie. Powierzchnię mieszkalną na osobę „zawyża” gmina wiejska Bełchatów, będąca obszarem intensywnej podmiejskiej zabudowy jednorodzinnej. Niekorzystne dla Kleszczowa są wskaźniki w kategoriach pomocy społecznej, wynikające z opisanej wcześniej specyfiki. Taki jest jednak charakter tego typu ujęć. W tym przypadku oraz w kategorii nasycenia mieszkaniem, wskaźniki Kleszczowa są również mniej korzystne, aniżeli na poziomie obszarów o szerszej skali.

Sumarycznie, gmina Kleszczów jest absolutnym liderem w tym zestawieniu.

Sfera gospodarcza – grupa „sąsiadów”

Wyniki w tej kategorii pokazują nieco inny obraz.

Ryc. 17. Porównanie wskaźników w sferze gospodarczej – grupa „sąsiadów” (cz. I).

ludność w

osoby fiz.-

podmioty  
podmioty

stopa bezrobocia  
podmioty

wyrejestr. /  
dochody  
dochody  
dochody

wieku  
pracujący

przedsiębior

nowo

Jednostka  
nieprod.

REGON  
iorcy

zarejestr.  
podmioty  
własne  
z PIT  
z CIT

terytorialna

ogółem  
mężczyzn  
kobiet

wpis. do

2014  
2013  
2014  
2014  
2014  
2014  
2014  
2014

2012  
REGON  
2013  
2013  
2013

/100 os. w  
os./1000  
%  
%  
%  
na 10 tys.  
/100 os. w

na 10 tys.  
2012  
zł / 1 mieszkańca

w. prod.  
mieszk.

os.  
w. prod.

os. w w.



POLSKA

58,8

226

7,5

6,9

8,2

1071

12,2

146

6,3

2041,56

724,46

54,12

POLSKA -

GMINY

58,2

109

8,3

7,5

9,3

735

9,3

108

7,0

1300,14

407,04

14,61

ŁÓDZKIE

61,5

223  
8,1  
7,8  
8,5  
957  
11,6

137  
6,8  
2113,00  
677,05  
47,90

ŁÓDZKIE -

GMINY  
61,2  
122  
7,3  
6,9  
7,8  
655  
8,4

94  
6,7  
1542,48  
379,06  
26,39

Powiat

bełchatowski

51,0

308

8,1

6,7

9,6

784

8,9

112

6,0

3691,36

754,52

136,59

Powiat

bełchatowski -

GMINY

57,5

563

7,2

6,0

8,6

638

7,8

96

5,8

7818,22

560,84

400,56

Bełchatów (m.)

44,8

195

7,2

5,5

9,1

920

9,8

122

5,9

1744,53

969,11

1,49

Bełchatów (w.)

53,2

99

6,6

4,9

8,6

612

7,9

94

6,8

1962,94

695,97

2,53

Drużbice

60,2

56  
7,3  
7,1  
7,5  
643  
8,2

91  
6,4  
1067,76  
316,88  
0,13

Kleszczów

57,1  
3238  
5,8  
4,7  
7,0  
736  
6,3

104  
4,5  
44392,11  
712,40  
2741,37

Kluki

61,1  
59  
8,4  
6,8  
10,4  
529  
6,9

80  
3,3  
1366,80  
489,07  
-2,71

Rusiec

62,9  
198  
6,6  
5,2  
8,3  
604

7,6

91

6,6

1463,29

542,76

4,03

Szczerców

56,4

280

8,4

7,5

9,4

683

8,8

108

5,7

4010,80

492,63

155,50

Zelów (m.-w.)

61,3

102

14,0

13,7

14,4

628

8,1

108

7,0

994,07

393,82

5,87

Dobryczyce

59,8

74

8,1

5,5

11,0

795

10,2

120

4,5

1652,96

414,20  
3,76

Kamieńsk (m,-

59,3  
113  
7,0  
5,3  
9,2  
524  
6,2

70

12,5  
2469,46  
492,89  
5,78

Lgota Wielka

59,4  
74  
6,4  
5,0  
8,0  
677  
9,0

77

6,6  
1094,43  
371,12  
0,55

Sulmierzyce

61,6  
90  
7,1  
5,2  
9,3  
500  
6,1

39

7,7  
3318,06  
497,14  
4,63

d

s  
d  
d  
d  
s  
s  
s  
  
d  
s  
s  
s

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Wskaźnik obciążenia demograficznego (ludność w wieku nieprodukcyjnym – przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym / 100 osób w wieku produkcyjnym) jest korzystniejszy w kilku sąsiednich gminach, związanych z zatrudnieniem w kompleksie paliwowo-energetycznym. Krótki okres istnienia Zagłębia Bełchatowskiego i prowadzona do niedawna rozbudowa (pole „Szczerców” zaczęto eksploatować w 2002 r., najnowszy blok w Elektrowni Bełchatów oddano do użytku w 2011 r.) powoduje, że w ostatnich dekadach napłynęło na ten obszar wielu ludzi młodych, aktywnych również na polu prokreacji. Osoby te wciąż są w wieku produkcyjnym. Wszystko to przyczyniło się do relatywnej „młodości” demograficznej obszaru i wysokiego udziału osób w wieku produkcyjnym. Sytuacja taka jest korzystna dla lokalnej gospodarki w sytuacji wysokiego poziomu zatrudnienia, z uwagi na wpływy z podatków przy niższych wydatkach socjalnych, z jakimi wiążą się dzieci i osoby starsze.

Spadek dzietności w ostatnich latach spowodował zróżnicowanie, jednak przekrojowy charakter zestawienia nie odzwierciedla struktury wieku ludności. Średnią pozycję gminy Kleszczów powoduje utrzymujący się wysoki wskaźnik urodzeń, a nie, jak w innych gminach, jednoczesny wzrost liczby osób w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym. W przypadku Kleszczowa dobra sytuacja budżetowa powoduje jednak, że nie ma podstaw do traktowania tej sytuacji jako obciążenia dla polityki gminy, a wręcz przeciwnie – jest to niebywała czynnik rozwojowy.

Wyraźną przewagę gminie Kleszczów zapewniają wskaźniki rynku pracy, przy czym wskaźnik zatrudnienia (pracujący na 1000 mieszkańców) jest znacznie zaburzony przez skalę

60

kopalni i elektrowni oraz firm z nimi związanych, przez co gmina „drenuje” całą grupę „sąsiadów”.

We wszystkich powyższych sferach sytuacja gminy Kleszczów kształtuje się korzystnie na tle powiatowym, wojewódzkim i ogólnopolskim.

Mniej korzystnie kształtują się porównania w zakresie przedsiębiorczości, które, jak wcześniej wspomniano, są w Kleszczowie przeciętne. Przyczynia się do tego duża skala wiodących podmiotów, a zwłaszcza tradycja



„bezpiecznego” zatrudnienia w spółkach Skarbu Państwa.

Również w kategoriach dochodów budżetowych (własnych) wpływom z tytułu działalności tych firm (a także wielu innych przedsiębiorstw produkcyjnych zajmujących znaczny obszar i mających duże obroty) zawdzięcza gmina swoją ogromną przewagę nad pozostałymi. Dochody z tytułu podatków dochodowych od osób fizycznych (PIT) są bowiem w Kleszczowie ledwie dorównujące średniej krajowej, a niższe niż średnie dla powiatu. Te są najwyższe w mieście Bełchatów, dosyć wysokie także w gminie wiejskiej o tej nazwie, gdzie mieszka i płaci podatki znaczna część kadry kierowniczej wzmiankowanych zakładów.

Ryc. 18. Porównanie wskaźników w sferze gospodarczej – grupa „sąsiadów” (cz. II).

korzystający z  
korzystający z  
korzystający z  
korzystający z  
atrakcyjność  
wskaźnik

wodociągu

kanalizacji

gazu

oczyszczalni  
inwestycyjna  
G

Jednostka

sieciowego

ścieków

terytorialna

2013

2013

2013

2013

2014

2014

%

%

%

%

pkt.

POLSKA

88,0

65,1

52,4

70,3

POLSKA -

GMINY

76,7

32,8

21,9

37,8

ŁÓDZKIE

89,9

60,9

39,8

68,0

3,00

ŁÓDZKIE -

GMINY

82,8

19,2

4,8

21,8

Powiat

bełchatowski

89,4

63,5

45,8

64,6

5,00

Powiat

bełchatowski -

GMINY

88,2

28,7

7,5

26,2

Bełchatów (m.)

98,4

94,3

82,1

95,3

5,00

20,0

Bełchatów (w.)

95,4

20,3

0,1

13,0

3,00

0,5

Drużbice

81,2

7,7

0,0

14,5

2,00

-6,0

Kleszczów

95,0

76,6

55,3

48,0

5,00

20,7

Kluki

89,8

0,1

0,0

8,7

2,00

-8,0

Rusiec

78,2

10,7

0,1

12,4

2,00

-5,5

Szczerców

84,5

49,0

0,0

55,2

4,00

1,9

Zelów (m.-w.)

56,6

30,7

0,0

6,5

3,00

-15,9

Dobryczyce

94,6

28,1

0,0

47,4

2,00

1,2

Kamieńsk (m.-

96,3

54,6

12,9

56,9

3,00

-4,9

Lgota Wielka

94,8

44,2

0,0

60,2

3,00

0,9

Sulmierzyce

95,7

42,4

0,0

56,0

4,00

-4,9

S  
S  
S  
S  
S

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

61

Także w kategorii wyposażenia w sieci infrastruktury charakter przestrzenny gminy powoduje, że miasto Bełchatów o bardziej zwartym charakterze zabudowy wypada korzystniej. Przekrojowość ujęcia i charakter dostępnych danych nie pozwala na „doważenie” zestawienia w kategoriach jakości infrastruktury.

Tak więc mimo najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej, potencjału lokalnej gospodarki i najwyższych dochodów budżetowych, w podsumowaniu sfery gospodarczej Kleszczów wprawdzie lideruje, ale z niewielką przewagą nad Bełchatowem.

Ryc. 19. Analiza porównawcza – wskaźniki sumaryczne w grupie „sąsiadów”.

Wskaźnik G

Jednostka terytorialna  
sfera

suma

Społeczna

gospodarcza

Kleszczów  
23,8

20,7

44,5

Bełchatów (m.)  
-0,3

20,0

19,7

Szczerców  
2,3

1,9

4,2

Bełchatów (w.)  
-0,7

0,5

-0,2

Dobryczyce  
-3,4

1,2

-2,2

Drużbice  
0,0

-6,0

-6,0



Kamieńsk (m.-w.)

-1,8

-4,9

-6,7

Lgota Wielka

-8,0

0,9

-7,1

Rusiec

-2,1

-5,5

-7,6

Kluki

0,3

-8,0

-7,7

Sulmierzyce

-6,7

-4,9

-11,6

Zelów (m.-w.)

-3,3

-15,9

-19,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Zestawienie łączne wykazuje znaczącą przewagę gminy Kleszczów w kategoriach sytuacji społeczno-gospodarczej w analizowanej grupie. Wielkość tych różnic jest trudna do zniwelowania w perspektywie krótko-, a nawet średniookresowej. Sytuacja ta może powodować dalsze postrzeganie Kleszczowa jako „ziemi obiecanej” i napływ osób szukających poprawy warunków życia, co jest wyzwaniem dla władz gminy w wielu sferach działalności samorządu.

62

Sfera społeczna – grupa „liderów”

Porównania w grupie „liderów” obrazują w sposób istotniejszy wyzwania rozwojowe, stojące przed gminą Kleszczów.

Ryc. 20. Porównanie wskaźników w sferze społecznej – grupa „liderów” (cz. I).

przyrost  
saldo  
osoby w  
ludność  
przycho  
ludność  
placówki  
członko  
członko  
fundacje,

dzieci w

nat. na  
migracji  
wieku  
na 1  
dzie na  
na 1 pl.

wie  
wie kół  
stow. i  
przedszk

Jednostka  
1000  
na 1000  
przedpro

10 tys.

kultury  
zespołów

organiza

terytorialna  
osób  
osób  
d.  
aptekę  
ludn.  
bibliot.

w artyst.  
(klubów)  
cje społ.  
olach

2014  
2013  
2014  
2014  
2014  
2013  
2014  
2014  
2014  
2014  
2014  
2013

‰

‰

%

osoba

ob.

osoba

na 10 tys. mieszkańców

%

POLSKA

0,0

-0,5

18,0

3094

5

4103

1,0

69

110

33

75,3

POLSKA - GMINY

WIEJSKIE

0,7

2,1

20,1

5944

3

2437

1,8

84

120

28

63,6

Kleszczów

8,0

25,1

24,5

2676

6

1722

16,8

329

828

50

98,0

Michałowice

0,3

9,3

20,5

3461

6

5723

0,0

0

0

25

99,9

Raszyn

1,8

3,8

19,6

3061

5

10672

0,5

34  
236  
21  
83,9

Mszczonów (m.-w.)

-2,2  
-0,4  
19,7  
2894  
6  
5800  
0,9  
392  
491  
24  
88,1

Wielka Wieś

-0,1  
18,7  
21  
5529  
5  
2737  
0,9  
161  
45  
24  
76,9

Zabierzów

1,8  
12,3  
18,7  
3616  
4  
6261  
0,4  
36  
74  
39  
92,1

Zielonki

4,3  
20,0  
22,5  
5163  
6

6720  
0,5  
229  
206  
28  
66,7

Ornontowice

3,4  
8,7  
20  
2982  
5  
5941  
1,7  
361  
590  
10  
85,0

Pawłowice

5,5  
-4,1  
21,1  
3617  
6  
3007  
1,1  
137  
44  
22  
72,0

Puchaczów

-3,0  
9,5  
22  
5444  
4  
2689  
1,8  
206  
321  
48  
100,3

Orla

-15,8  
-1,7  
12,5

2913  
3  
2933  
3,4  
172  
134  
38  
63,4

Świdnica  
2,4  
7,6  
18,9  
0  
2  
3165  
1,6  
47  
132  
51  
52,6

Baranów  
1,9  
-0,8  
20,5  
7793  
0  
2599  
0,0  
0  
0  
36  
75,2

Kleczew (m.-w.)  
1,8  
0,2  
19,3  
3336  
6  
4998  
1,0  
221  
438  
24  
83,7

Dopiewo  
8,6



44,7  
26  
2494  
4  
7163  
0,0  
0  
0  
25  
81,5

Komorniki

11,7  
42,6  
25,4  
3054  
4  
5803  
2,9  
47  
230  
15  
73,3

Suchy Las

3,7  
17,5  
23,8  
2702  
9  
5324  
0,6  
4  
142  
36  
80,0

Tarnowo Podgórze

5,3  
24,8  
22,3  
2399  
5  
5864  
4,6  
181  
169  
35  
87,1

Stepnica (w., od  
-0,8

10

2014 m.-w.)

3,7  
19,3  
4965

2429  
10,1  
101  
0  
22  
67,0

Kobierzyce

5,3  
24,2  
22,5  
2663  
6  
2605  
0,5  
148  
189  
35

73,5

Linia

6,5

1,6

26,7

3074

3

3056

1,6

236

163

20

51,9

s

s

s

d

s

d

s

s

s

s

s

s

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Wskaźniki demograficzne są najkorzystniejsze w dwóch gminach podpoznańskich, będących terenem nasilonej suburbanizacji. Dodatkowo struktura ludności jest „młodsza” w gm. Linia, co jest charakterystyczne dla Kaszub.

Dostęp do aptek i placówek służby zdrowia jest w kilku gminach podobny jak w Kleszczowie, przekrojowo korzystniejsza sytuacja jest w gminach Suchy Las i Kobierzyce. W przypadku Mszczonowa i Stepnicy zwrócić uwagę należy na miejski charakter stolic gmin, z czym wiąże się większe zagęszczenie ludności, a za tym idzie przeważnie funkcjonowanie stałych aptek czy praktyk lekarskich. Do gmin podmiejskich w pobliżu dużych miast przeprowadza się natomiast pewna liczba lekarzy, którzy tam otwierają swoje placówki.

W kategoriach dostępu do placówek kultury i uczestnictwa w kulturze można mówić o ogólnej przewadze gminy Kleszczów, choć w pojedynczych przypadkach zdarzają się wskaźniki korzystniejsze w innych gminach, jednak różnice są niewielkie.

Odsetek dzieci uczęszczających do przedszkoli jest, jak wspomniano, obciążony brakiem obowiązku zapisu w gminie zamieszkania, stąd wynik gminy Puchaczów.

Ryc. 21. Porównanie wskaźników w sferze społecznej – grupa „liderów” (cz. II).

Wydatki na

Korzystający z pomocy

mieszkania  
pow. uż.

społecznej

Jednostka  
na 1000  
mieszkania  
oświatę i  
kulturę i

pow. kryter.

mieszk.  
na 1 os.

ogółem

wskaźnik G

terytorialna

wychowanie  
dziedzictwo

dochodów

2013

2013

2013

2013

2013

2013

-

m<sup>2</sup>

zł / 1 mieszkańca

%

%

POLSKA

359,9

26,3

1252,47

142,19

8,3

2,4

POLSKA - GMINY

WIEJSKIE

298,3

27,5

1221,85

109,29

11,4

3,1

Kleszczów

288,5

30,7

4106,15

2628,36

15,6

10,7

20,2

Michałowice

367,4

46,9

1860,85

169,09

2,3

1,0

1,7

Raszyn

328,1

37,2

1624,24

234,45

4,2

1,7

-3,9

Mszczonów (m.-w.)

327,9  
23,8  
1335,62  
185,63

9,4  
4,4  
-1,5

Wielka Wieś

307,5  
35,8  
1119,07  
83,12

5,2  
2,5  
-2,8

Zabierzów

311,5  
33,3  
1225,12  
60,50

2,3  
0,8  
-2,0

Zielonki

323,5  
39,1  
1040,22  
63,04

3,1  
1,6  
-0,5

Ornontowice

341,4  
29,8  
1319,63  
138,96

2,5  
1,0  
1,9

Pawłowice

267,7  
26,5  
1419,13  
301,38

1,8  
0,7  
-2,2

Puchaczów

301,3  
28,6  
2373,17  
270,46

8,0  
3,1  
2,2

Orla

622,2  
45,4  
984,28  
267,63

11,8  
4,9  
-3,8

Świdnica

307,7  
32,8  
1060,89  
91,27

11,7  
4,4  
-3,3

Baranów

267,9  
29,6  
1043,37  
118,24

7,5  
3,5  
-11,1

Kleczew (m.-w.)



269,9  
25,1  
1630,22  
293,49

8,2  
2,6  
-1,8

Dopiewo  
329,8  
38,8  
1403,55  
66,77

6,3  
2,6  
1,7

Komorniki  
354,0  
35,8  
1236,70  
147,40

1,9  
0,1  
4,2

Suchy Las  
342,4  
38,8  
1567,88  
426,38

2,9  
1,4  
4,9

Tarnowo Podgórne  
311,0  
40,0  
1683,29  
306,78

4,8  
2,3  
5,5

Stepnica (w., od 2014

m.-w.)

312,7

24,4

1510,07

362,92

16,9

7,2

-5,0

Kobierzyce

405,1

40,8

2074,57

289,15

4,7

1,6

7,2

Linia

248,6

23,2

1740,07

64,07

30,2

8,4

-8,8

s

s

s

s

d

d

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Ponownie widoczne są mniej korzystne wskaźniki w zakresie dostępności mieszkań i ich powierzchni. W tym przypadku wyróżniają się – i odróżniają istotnie od Kleszczowa – gminy podmiejskie, gdzie wielu mieszkańców metropolii wznosi swe rezydencje. Wyjątkowość gm. Orla jest związana z negatywnymi procesami demograficznymi, przez co w domach pozostają nieraz pojedyncze osoby.

W kategoriach wydatków na oświatę i kulturę ponownie przewaga Kleszczowa jest bardzo wyraźna. Natomiast w aspekcie rozpowszechnienia korzystania z pomocy społecznej daje się zauważyć odmienność polityki innych, najbogatszych polskich samorządów, które, ciesząc się dobrą dynamiką wzrostu gospodarczego, stawiają na zaradność swoich mieszkańców i ograniczają transfery socjalne do niezbędnego zakresu ustawowego. Ogólnie większy odsetek korzystających z pomocy społecznej jest jedynie w 2 gminach na Pomorzu.

Szczególna różnica uwidocznia się w porównaniu z odsetkiem osób korzystających z pomocy społecznej, mieszczących się powyżej kryterium dochodowego, do ogółu korzystających.

Również i w tym zestawieniu gmina Kleszczów jest liderem, aczkolwiek różnice są – co zrozumiałe – mniejsze.

64

Ryc. 22. Porównanie wskaźników w sferze gospodarczej – grupa „liderów” (cz. I).

ludność w

osoby fiz.-  
podmioty  
podmioty

stopa bezrobocia  
podmioty

wyrejestr. /  
dochody

dochody  
dochody

wieku  
pracujący

przedsiębi  
nowo

Jednostka  
nieprod.

REGON  
orczy  
zarejestr.  
podmioty  
własne  
z PIT  
z CIT

terytorialna

ogółem  
mężczyzn  
kobiet

wpis. do

2014  
2013  
2014  
2014  
2014  
2014

2014  
2012  
REGON  
2013  
2013  
2013

/100 os. w  
os./1000  
%  
%  
%  
na 10  
/100 os. w  
na 10 tys. os.  
2012  
zł / 1 mieszkańca

w. prod.  
mieszk.

tys. os.  
w. prod.  
w w. prod.

POLSKA

58,8

226

7,5

6,9

8,2

1071

12,2

146

6,3

2041,56

724,46

54,12

POLSKA -GM.W.

58,2

109

8,3

7,5

9,3

735

9,3

108

7,0

1300,14

407,04

14,61

Kleszczów

57,1

3238

5,8

4,7

7,0

736

6,3

104

4,5

44392,11

712,40

2741,37

Michałowice

64,9

275

3,9

3,8

4,0

2058

24,4

241

5,0

3736,53

2244,27

62,63

Raszyn

61,9

360

4,3

4,3

4,2

1974

20,3

196

4,1

2820,57

1247,54

98,64

Mszczonów (m.w.)

60,1

380

6,7

6,3

7,2

801

10,0

95

4,5

2844,42

552,29

86,32

Wielka Wieś

57,0

262

3,2

2,9

3,4

1240

15,1  
182  
4,7  
2293,80  
864,66  
42,28

Zabierzów

59,0  
507  
4,8  
4,8  
4,9  
1193  
14,2  
169  
5,6  
2162,75  
847,77  
118,04

Zielonki

59,5  
92  
2,9  
2,6  
3,2  
1428  
18,2  
223  
4,6  
1770,25  
1154,13  
8,84

Ornontowice

54,8  
781  
2,5  
1,7  
3,3  
818  
9,5  
93  
6,3  
2891,00  
842,79  
124,32

Pawłowice



49,2  
517  
2,8  
1,8  
3,9  
739  
9,1  
79  
5,9  
2317,94  
794,64  
65,73

Puchaczów

61,8  
1404  
4,6  
3,8  
5,6  
628  
7,4  
66  
5,0  
4399,53  
440,23  
722,42

Orla

113,9  
174  
6,8  
4,8  
9,5  
494  
6,3  
86  
2,2  
3276,14  
312,31  
5,31

Świdnica

51,1  
119  
6,0  
5,1  
6,9  
1108  
13,2  
168

7,3  
1978,33  
674,89  
15,23

Baranów  
54,8  
547  
2,0  
1,2  
2,9  
1033  
12,9  
127  
5,1  
1888,46  
766,20  
2,43

Kleczew (m.-w.)  
54,1  
274  
9,3  
7,6  
11,1  
624  
7,6  
88  
7,7  
3681,77  
447,44  
21,40

Dopiewo  
58,8  
200  
1,8  
1,4  
2,2  
1614  
21,0  
255  
5,3  
2340,20  
1126,84  
54,01

Komorniki  
56,6  
446

2,0  
1,8  
2,3  
1715  
21,7  
246  
5,3  
2972,54  
979,32  
147,45

Suchy Las

61,8  
421  
1,9  
1,6  
2,1  
2156  
24,7  
237  
4,5  
4662,77  
1491,33  
66,89

Tarnowo Podgórne

58,9  
812  
2,0  
1,8  
2,3  
2046  
22,2  
218  
4,6  
4365,92  
1403,39  
321,43

Stepnica (w., od

51,9  
185  
7,1  
5,4  
9,1  
878  
10,6  
174  
10,1  
6010,95

357,80  
15,76

Kobierzyce

53,3  
1031  
2,5  
1,9  
3,1  
1540  
17,0  
250  
4,9  
5182,38  
1364,35  
230,66

Linia

64,1  
55  
6,9  
5,7  
8,3  
630  
8,8  
140  
11,0  
906,17  
242,81  
4,69

d  
s  
d  
d  
d  
s  
s  
s  
d  
s  
s  
s

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Powyższe zestawienie wskazuje na istotne do wzięcia pod uwagę różnice pomiędzy gminami. I tak – poza

ekstremalnym przypadkiem gminy Orla - większość z porównywanych gmin ma porównywalne do Kleszczowa wskaźniki obciążenia demograficznego. W kategoriach rozmiaru rynku pracy ponownie wszelkie porównania są mało miarodajne, aczkolwiek kilka gmin jest również obszarem nasilonych dojazdów (Puchaczów, Kobierzyce, Tarnowo Podgórne, Komorniki, Suchy Las, gminy górnośląskie).

Różnica uwidoczni się w poziomie bezrobocia – w większości gmin – „liderów” jest ono minimalne, a im mniejsze, tym mniejsza różnica w bezrobociu kobiet i mężczyzn.

Pod względem wskaźników przedsiębiorczości większość gmin dystansuje Kleszczów. Porównywalne wskaźniki mają jedynie gminy związane z jednym, dużym zakładem (gminy górnicze, a najślabsze – gm. Orla) oraz gm. Mszczonów.

W kategorii dochodów własnych ogółem Kleszczów jest bezwzględnie liderem, ale wszystkie gminy w obszarach dużych miast mają wyraźnie zamożniejszych mieszkańców, co zwykle ma przełożenie na korzystanie z usług, w tym z placówek kultury i sportu prowadzonych przez gminę.

65

Ryc. 23. Porównanie wskaźników w sferze gospodarczej – grupa „liderów” (cz. II).

korzystający z  
korzystający z  
korzystający z  
korzystający z  
atrakcyjność  
wskaźnik

gazu  
oczyszczalni

wodociągu  
kanalizacji

inwestycyjna  
G

Jednostka

sieciowego  
ścieków

terytorialna  
2013  
2013  
2013  
2013  
2014  
2014

%  
%  
%  
%  
pkt.

POLSKA  
88,0  
65,1

52,4  
70,3

POLSKA -GM.W.

76,7  
32,8  
21,9  
37,8

Kleszczów

95,0  
76,6  
55,3  
48,0  
5,00  
9,7

Michałowice

81,3  
64,1  
84,3  
86,5  
5,00  
8,6

Raszyn

75,1  
55,6  
94,4  
69,5  
5,00  
3,4

Mszczonów (m.w.)

73,2  
49,8  
46,5  
49,1  
4,00  
-10,8

Wielka Wieś

95,0  
50,8  
90,9  
38,8

5,00  
2,3

Zabierzów

85,8  
71,2  
86,8  
76,4  
5,00  
1,0

Zielonki

86,1  
58,4  
92,8  
51,8  
5,00  
4,2

Ornontowice

88,9  
48,5  
16,8  
41,9  
5,00  
-2,5

Pawłowice

96,3  
72,1  
67,1  
96,2  
5,00  
3,1

Puchaczów

91,7  
28,9  
26,6  
85,4  
5,00  
-4,0

Orla

87,0  
18,4  
0,0  
15,5  
0,00  
-22,4



Świdnica

79,2

55,4

23,4

85,8

3,00

-7,2

Baranów

93,3

44,6

15,5

29,5

4,00

-1,6

Kleczew (m.-w.)

98,9

65,1

4,4

61,9

5,00

-12,0

Dopiewo

97,4

63,9

82,0

72,1

5,00

9,5

Komorniki

96,4

49,2

93,8

86,7

5,00

9,7

Suchy Las

96,0

65,3

72,3

52,6

5,00

11,0

Tarnowo Podgórne

98,9  
77,0  
89,7  
96,2  
5,00  
14,5

Stepnica (w., od

95,7  
73,0  
41,5  
78,9  
5,00  
-5,9

Kobierzyce

93,0  
52,8  
34,0  
48,5  
5,00  
6,9

Linia

91,3  
35,6  
0,0  
45,8  
2,00  
-17,6

s  
s  
s  
s  
s

Ryc. 23. ujawnia różnice w wyposażeniu gospodarstw domowych w sieci infrastruktury, wynikające z charakteru zabudowy gmin. Trudno tu o analogie dostępności sieci dla podmiotów gospodarczych, jednak w tym zakresie nie ma wyczerpujących, umożliwiających porównania danych.

Trudno w grupie najlepszych gmin w Polsce o zróżnicowanie pod względem atrakcyjności inwestycyjnej. Tu wyróżniają się (in minus) tylko gminy ujęte ze względu na kryteria inne niż poziom rozwoju gospodarczego.

W sumarycznym zestawieniu kryteriów gospodarczych Kleszczów nie zajmuje pozycji lidera, ustępując podpoznańskim gminom: Tarnowo Podgórne i Suchy Las. Ex aequo z gm. Kleszczów, 3. miejsce zajmuje kolejna podpoznańska gmina – Komorniki, zaś dystanse między kolejnymi gminami są niewielkie.

66

Ryc. 24. Analiza porównawcza – wskaźniki sumaryczne w grupie „liderów”.

Wskaźnik G

Jednostka terytorialna  
sfera

suma

społeczna

gospodarcza

Kleszczów  
20,2

9,7

29,9

Tarnowo Podgórne  
5,5

14,5

20,0

Suchy Las  
4,9

11,0

15,9

Kobierzyce  
7,2

6,9

14,1

Komorniki  
4,2

9,7

13,9

Dopiewo  
1,7

9,5

11,2

Michałowice

1,7

8,6

10,3

Zielonki

-0,5

4,2

3,7

Pawłowice

-2,2

3,1

0,9

Raszyn

-3,9

3,4

-0,5

Ornontowice

1,9

-2,5

-0,6

Wielka Wieś

-2,8

2,3

-0,5

Puchaczów

2,2

-4,0

-1,8

Zabierzów

-2,0

1,0

-1,0

Świdnica

-3,3

-7,2

-10,5

Mszczonów (m.-w.)

-1,5

-10,8

-12,3

Stepnica (w., od 2014 m.-

w.)

-5,0

-5,9

-10,9

Baranów

-11,1

-1,6

-12,7

Kleczew (m.-w.)

-1,8

-12,0

-13,8

Orla

-3,8

-22,4

-26,2

Linia

-8,8

-17,6

-26,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Biorąc pod uwagę zsumowane punkty z obu sfer, gmina Kleszczów zajmuje pozycję „lidera wśród liderów”, jednak różnice nie są tak duże, by twierdzić, że pozycja ta jest ugruntowana. Jako okoliczność pozytywną wskazać należy, że omawiana gmina swą pozycję zawdzięcza wyraźnej przewadze w sferze społecznej. Sfera ta zyskuje coraz większe znaczenie w lokalizacji działalności gospodarczej oraz kryteriach wyboru miejsc pracy osób pracujących na stanowiskach specjalistów, w wolnych zawodach, a zwłaszcza w tak zwanych sektorach kreatywnych<sup>47</sup>. Należy jednak pamiętać, że „twarde”, gospodarcze realia stanowią wciąż podstawowe kryterium lokalizacji działalności, zwłaszcza produkcyjnej (sektor: przetwórstwo przemysłowe).

47Stryjakiewicz T. 2008, Sektor kreatywny jako czynnik kształtujący nową jakość przestrzeni europejskiej [W:] Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych, Wrocław, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego UWr; [http://www.geoguni.wroc.pl/wydawnictwa/rozprawy\\_03.pdf](http://www.geoguni.wroc.pl/wydawnictwa/rozprawy_03.pdf) [dostęp: 14.07.2012].

67

## ANALIZA SWOT

Wprowadzenie, przebieg prac

Klasycznym narzędziem, stosowanym od wielu lat w analizie strategicznej, jest zestawienie mocnych i słabych stron analizowanego podmiotu (w tym przypadku gminy Kleszczów) oraz określenie jego szans i zagrożeń rozwojowych. Nazwa SWOT pochodzi z języka angielskiego i oznacza:

S – Strengths (mocne strony), wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego podmiotu,

W – Weaknesses (słabości), wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego podmiotu,

O- Opportunities (możliwości), wszystko to co stwarza dla analizowanego podmiotu szansę korzystnej zmiany,

T – Threats (zagrożenia), wszystko to co stwarza dla analizowanego podmiotu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Przyjęta metoda pozwala na zebranie i uszeregowanie informacji o potencjale rozwojowym gminy oraz o dostrzeganych barierach. Zwraca jednocześnie uwagę na pojawiające się zewnętrzne szanse i zagrożenia.

Na podstawie diagnozy stanu obecnego oraz warsztatów strategicznych zostały wypracowane tezy analizy SWOT. Pozyskano informacje, których zdiagnozowanie na podstawie danych wtórnych czy poprzez badania ankietowe byłoby niemożliwe.

Warsztaty strategiczne poświęcone analizie SWOT odbyły się 16 lipca 2015 r. i miały na celu ocenę mocnych i słabych stron gminy oraz szans i zagrożeń dla jej rozwoju. Uzyskano opinie co do ważności poszczególnych, wskazywanych na podstawie diagnozy, elementów niniejszej analizy, a także zostały wskazane priorytety – filary rozwoju.

Uczestnicy warsztatów strategicznych identyfikowali mocne i słabe strony gminy. Poszczególnym czynnikom zostały przypisane wagi punktowe (po 100 dla każdej z czterech kategorii czynników). Im wyższa waga punktowa została przypisana mocnej lub słabej stronie, tym większe jest znaczenie danego czynnika dla rozwoju Aglomeracji. W poniższych tabelach podano średnie wagi, jakie przypisano poszczególnym czynnikom.

Tabela 6. Mocne strony gminy Kleszczów (liczba wypowiedzi N=37).

SUMA



1

Mocne strony

320

Położenie w centralnej Polsce, w pobliżu głównych dróg

16,65

Wysokie pokrycie planistyczne (mpzp)

7,84

Szeroka oferta uzbrojonych terenów inwestycyjnych w dyspozycji samorządu

13,95

Uzbrojenie terenów budowlanych

14,64

Korzystna sytuacja demograficzna

8,54

68

Wsparcie dzietności na poziomie lokalnym („becikowe”)

6,14

Aktywna polityka mieszkaniowa gminy

8,85

Funkcjonowanie Kopalni i Elektrowni – duża stabilność zatrudnienia, znaczne dochody do

budżetu

23,97

Istnienie wielu prężnych zakładów produkcyjnych i usługowych

13,59

Powołanie Klastra „Budownictwo Polski Centralnej”

6,97

Korzystne ceny zakupu i zasilania terenów inwestycyjnych

13,43

Funkcjonowanie lokalnych instytucji otoczenia biznesu (Fundacja, ARR ARREKS)

11,94

Aktywna pomoc rolnikom w gminie

6,70

Ogólnie korzystna sytuacja na rynku pracy

6,79

Aktywność gminy na rynku pracy – GCI – „Kiosk z pracą”

7,22

Wysokie wydatki inwestycyjne na przedsięwzięcia rozwojowe – „inwestowanie w teren

(konkurencyjność gospodarki)”

11,19

Wysokie wydatki na kulturę, edukację, sport – „inwestowanie w ludzi”

10,26

Rozbudowany pakiet opieki zdrowotnej (przychodnie, apteki, wizyty specjalistów)

8,43

Rozbudowane, dobrze wyposażone placówki oświaty i wychowania

9,36

Kompleks SOLPARK, łączący wiele funkcji edukacyjnych, kulturalnych, sportowych

13,51

Wprowadzenie stypendiów dla uczniów

6,60

Dobre wyniki egzaminów gimnazjalnych

6,39

Funkcjonowanie technikum z atrakcyjną ofertą i wysokimi wynikami kształcenia

11,94

Placówka kultury w każdym sołectwie

5,69

Aktywność w zakresie sportu (liczne, nowe obiekty, prężny LKS)

7,47

Zainteresowanie mieszkańców sprawami gminy, wysoka frekwencja wyborcza

7,03

Rozbudowany system bezpieczeństwa (policja, OSP)

7,78

Wysokie wpływy do budżetu (najwyższe w kraju na 1 mieszkańca)

12,29

Stać, wysoka nadwyżka budżetowa

12,49

Aktywność gminy w zakresie rozwoju infrastruktury sieciowej, zwłaszcza zaopatrzenia w

energię  
11,48

Znaczne zasoby wód mineralnych  
4,19

Atrakcyjność krajoznawcza, w tym największa odkrywka  
6,69

Źródło: Opracowanie własne.

Gmina Kleszczów ma znaczną liczbę silnych stron. Kluczowymi czynnikami rozwojowymi gminy są – jak wynika z pozyskanych ocen - funkcjonowanie na jej terenie Kopalni i Elektrowni Bełchatów – zakładów zatrudniających tysiące osób, gwarantujących dużą stabilność zatrudnienia i wysokie dochody do budżetu, a także korzystne położenie w centralnej Polsce, w pobliżu skrzyżowania głównych dróg, w stosunkowo niewielkich odległościach od wielkich aglomeracji miejskich.

Do innych wysoko lokowanych silnych stron należą inne aspekty gospodarcze (m. in. istnienie wielu innych prężnych firm, uzbrojenie i ceny terenów inwestycyjnych, przygotowanie terenów budowlanych), ale także istnienie kompleksu SOLPARK, łączącego wiele funkcji edukacyjnych, kulturalnych, sportowych, wysoko cenionego technikum, a także korzystne wskaźniki budżetowe.

69

Tabela 7. Słabe strony gminy Kleszczów (liczba wypowiedzi N=37).

SUMA

1

Słabe strony

120

Brak bezpośredniego dostępu do dróg krajowych

12,23

Nadmiar wyznaczonych terenów pod zabudowę

5,35

Niskie wskaźniki przedsiębiorczości

16,24

Niedobór miejsc pracy dla kobiet

11,97  
 Znaczna stopa bezrobocia kobiet  
 9,15  
 Wysoki odsetek korzystających z pomocy społecznej  
 9,23  
 Nasilony i rosnący ruch samochodowy, w tym ciężarowy  
 6,87  
 Niska konkurencyjność rolnictwa (słabe gleby, rozdrobnienie gospodarstw, brak specjalizacji)  
 6,96  
 Małe znaczenie i niski standard linii kolejowej  
 10,15  
 Zanieczyszczenie emisją (gł.) pyłami z zakładów i dróg  
 10,75  
 Przesuszenie gleb, lej depresyjny  
 10,33  
 Stereotypowy wizerunek gminy (gmina górnicza z bogatym „socjałem” – eldorado)  
 10,78  
 Źródło: Opracowanie własne.

Liczba wskazywanych mankamentów gminy jest znacznie mniejsza. Jako źródło największych deficytów gminy jawią się: niskie wskaźniki przedsiębiorczości, związane z powszechnością pracy w dużych, niegdyś państwowych zakładach oraz ich spółkach towarzyszących. Za niekorzystną okoliczność uznaje się też często brak bezpośredniego dostępu do dróg krajowych. Wiele osób podnosiło także kwestię braku miejsc pracy dla kobiet, niekorzystny stan niektórych elementów środowiska. Zwracano również uwagę na stanowiący pewne obciążenie, wizerunek gminy jako obszaru, gdzie stosunkowo powszechnie można uzyskać korzystny pakiet świadczeń socjalnych.

Tabela 8. Szanse rozwoju gminy Kleszczów (liczba wypowiedzi N=30).

SUMA

1

Szanse  
 100  
 Ukończenie budowy autostrady A1 z węzłem Kamieńsk  
 11,92  
 Korzystne prognozy demograficzne  
 8,34  
 Rozwój działalności gospodarczej bazującej na zasobach lokalnych, w tym kwalifikacjach pracowników  
 12,92  
 Rozwój produkcji energii z nowych źródeł  
 9,92

Możliwość korzystania z różnorodnych źródeł finansowania (w tym zewnętrznych)  
7,22  
Poprawa stanu środowiska (mniejsza emisja zanieczyszczeń z energetyki, przemysłu?,

„odbudowa” wód podziemnych)

9,69

Budowa drogi przez wkop

9,78

Zagospodarowanie terenów poodkrywkowych – wytworzenie atrakcji o b. dużym zasięgu

12,50

Wykorzystanie wód geotermalnych

9,28

Modernizacja i rozbudowa linii kolejowej

8,42

Źródło: Opracowanie własne.

70

Jako najpoważniejsze szanse otwierające się przed gminą wskazano: rozwój przedsiębiorczości (bazującej na zasobach lokalnych, w tym kwalifikacjach pracowników, a więc w kategoriach rozwoju endogenicznego), atrakcyjne zagospodarowanie terenów poodkrywkowych, a także ukończenie budowy autostrady A1 wraz z węzłem Kamieńsk, który poprawi dostępność gminy w układzie krajowym i międzynarodowym. Możliwość korzystania z różnorodnych źródeł finansowania (w tym zewnętrznych – krajowych, unijnych), mimo względnie częstego wskazywania (24 osoby wyróżniły ten punkt), otrzymywało niskie wagi punktowe. Jest to odbicie specyfiki gminy, której zasobność powoduje finansowanie wszelkich przedsięwzięć z własnych środków budżetowych. Tymczasem środki zewnętrzne mogą sprzyjać rozwinięciu przedsięwzięć z nowych branż i to na dużą skalę. Samodzielność finansowa gminy jest korzystną okolicznością, bowiem sprzyja asygnowaniu środków na wkłady własne lub wnoszenie aportu do przedsięwzięć o mieszanym finansowaniu.

Tabela 9. Zagrożenia rozwoju gminy Kleszczów (liczba wypowiedzi N=29).

SUMA

1

Zagrożenia

80

Lepsza dostępność innych ośrodków

8,92

Wzrost kosztów pracy – redukcja aktywności podmiotów bazujących na taniej sile

robotniczej

9,92

Wcześniejsze „wygaszenie” kopalni i elektrowni – problemy rynku pracy i budżetu

15,56

Duży majątek trwały do utrzymania (w przeliczeniu na liczbę mieszkańców) – zagrożenie

pułapki przeinwestowania i dekapitalizacji

17,30

Ostra konkurencja innych, dynamicznych gmin w zakresie lokalizacji „atrakcji”

10,54

Pogorszenie warunków dla rolnictwa przez obudowę terenów rolnych

5,95

Pogorszenie warunków życia, zwłaszcza z powodu zatłoczenia dróg (hałas, pyły, wypadki,

korki?)

7,79

Utrata możliwości wykorzystania wód mineralnych spod odkrywki

4,01

Źródło: Opracowanie własne.

Za największe zagrożenia dla rozwoju gminy uznano wielkość majątku trwałego, który trzeba będzie utrzymywać. Zauważa się więc powszechnie negatywne skutki uboczne pozytywnej z zasady dynamiki inwestycji samorządu i ciągłego odnawiania oraz powiększania majątku Gminy.

Poza tym jako groźne wskazano wcześniejsze niż planowane zakończenie działalności miejscowego kompleksu górniczo – energetycznego, zwłaszcza, że władze lokalne mogą nie mieć na tak ważne decyzje żadnego wpływu. Zbiec to się może z innym zauważanym wyzwaniem – wzrostem kosztów pracy, który pociągnie za sobą spadek opłacalności prostej działalności produkcyjnej, jaka jest powszechną cechą wielu stosunkowo nowych podmiotów gospodarczych, które znalazły lokalizację w tutejszych strefach przemysłowych.

Zauważa się także rosnącą konkurencję innych, dynamicznie się rozwijających, a odmiennych położeniem i charakterem gmin.

71

Metody wyboru modelu strategii

Dalszym etapem było ustalenie:

Czy mocne strony pozwolą wykorzystać zauważone szanse?

Czy mocne strony pozwolą zniwelować zauważone zagrożenie?

Czy słabe strony ograniczą możliwość wykorzystania zidentyfikowanych szans? Czy słabe strony spotęgują ryzyko związane z wystąpieniem zagrożeń?

(analizę przeprowadzono również w odwrotnym kierunku, tzn. od zewnątrz do wewnątrz)

Czy szanse wzmocnią mocne strony?

Czy szanse pozwolą zniwelować słabości? Czy zagrożenia zniwelują mocne strony? Czy zagrożenia uwypuklą słabości?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają zbudować macierz modeli strategii rozwoju, a ich analiza wskazuje, który model najtrafniej odpowiada na potrzeby gminy. Wyróżnić można cztery główne typy strategii: ofensywną, konkurencyjną, konserwatywną lub defensywną.

Strategia ofensywna cechuje jednostki, które stawiają przede wszystkim na wykorzystanie mocnych stron i nadarzających się szans. Za pomocą swoich atutów wykorzystują szanse rozwoju, a z kolei nadarzające się okazyje przekładają się na dalsze wzmocnienie atutów.

Strategia konkurencyjna cechuje jednostki, które nastawiają się na wykorzystywanie nadarzających się szans do eliminowania słabych stron i zamieniania ich w atuty.

Strategia konserwatywna cechuje jednostki, które planują maksymalnie wykorzystać mocne strony przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia dla rozwoju nadchodzących zagrożeń.

Strategia defensywna cechuje jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom.

#### Korelacje

Pomiędzy pozycjami wyszczególnionymi w analizie SWOT zostało przeprowadzone badanie korelacji, polegające na ustaleniu, czy np. dana mocna strona może niwelować znaczenie danego zagrożenia; i odwrotnie: czy dane zagrożenie może osłabić mocną stronę. Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają zidentyfikować silne powiązania (obszary problemowe), w obrębie których można rozpocząć tworzenie rozwiązań (strategii cząstkowych).

72

MOCNE STRONY                      SŁABE STRONY

STRATEGIA                      STRATEGIA  
SZANSE                              KONKURENCYJNA  
OFENSYWNA

STRATEGIA                      STRATEGIA  
ZAGROŻENIA                      DEFENSYWNA  
KONSERWATYWNA

Najsilniejsze zależności zostały oznaczone w przedstawionych niżej tabelach korelacji kolorem czerwonym. Im

bardziej intensywny odcień czerwieni, tym silniejsze korelacje.

#### KORELACJE: MOCNE STRONY – ZAGROŻENIA, ZAGROŻENIA – MOCNE STRONY

Wskazane zagrożenia dla rozwoju gminy Kleszczów nie są liczne, jednak mogą znacząco oddziaływać na kluczowe mocne strony, jakimi są położenie czy funkcjonowanie kompleksu paliwowo-energetycznego i mocna pozycja gospodarcza gminy. Wcześniejsze zakończenie wydobycia w kopalni czy zamknięcie elektrowni zachwiałyby sytuacją w gminie, w tym dotychczasowymi możliwościami finansowania rozwoju bardzo poważnie. Z drugiej strony liczne mocne strony, w tym charakterystyki budżetowe oraz dynamiczna gospodarka lokalna, w tym rozbudowywany stale sektor produkcyjny, mogą pozwolić na zniwelowanie tych zagrożeń. Jak stwierdzono wcześniej, wpływ władz lokalnych na decyzje w zakresie dalszego funkcjonowania kopalni i elektrowni nie będzie znaczący.

Jednak najpoważniejsze oddziaływanie rysuje się między wysokimi wpływami do budżetu i stałą nadwyżką na kontach gminy a koniecznością utrzymania dużego majątku trwałego.

Reasumując: skupienie się na eliminowaniu zagrożeń poprzez wykorzystywanie do tego mocnych stron nie będzie dominującą strategią dla gminy, co nie oznacza konieczności zwrócenia uwagi na wykazane tu zależności.

Tabela 10. Korelacje mocne strony - zagrożenia, zagrożenia - mocne strony.

Strategia konserwatywna  
Lepsza dostępność innych ośrodków  
Wzrost kosztów pracy – redukcja aktywności podmiotów



bazujących na taniej sile roboczej  
Wcześniejsze „wygaszenie” kopalni i elektrowni – problemy  
rynku pracy i budżetu  
Duży majątek trwały do utrzymania (w przeliczeniu na liczbę  
mieszkańców) – zagrożenie pułapki przeinwestowania i  
dekapitalizacji  
Ostra konkurencja innych, dynamicznych gmin w zakresie  
lokalizacji „atrakcji”  
Pogorszenie warunków dla rolnictwa przez obudowę terenów  
rolnych  
Pogorszenie warunków życia, zwłaszcza z powodu zatłoczenia  
dróg (hałas, pyły, wypadki, korki)  
Utrata możliwości wykorzystania wód mineralnych spod  
odkrywki

Położenie w centralnej Polsce, w pobliżu głównych dróg  
0,16

0,37

Wysokie pokrycie planistyczne (mpzp)

Szeroka oferta uzbrojonych terenów inwestycyjnych

0,16

0,17

0,24

w dyspozycji samorządu

Uzbrojenie terenów budowlanych

Korzystna sytuacja demograficzna

0,15

0,22

Wsparcie dzietności na poziomie lokalnym („becikowe”)

Aktywna polityka mieszkaniowa gminy

Funkcjonowanie Kopalni i Elektrowni – duża stabilność

0,54

zatrudnienia, znaczne dochody do budżetu

Istnienie wielu prężnych zakładów produkcyjnych

0,33

0,47

i usługowych

Powołanie Klastra „Budownictwo Polski Centralnej”

Korzystne ceny zakupu i zasilania terenów inwestycyjnych

Funkcjonowanie lokalnych instytucji otoczenia biznesu

0,23

(Fundacja, ARR ARREKS)



Aktywna pomoc rolnikom w gminie

0,10

Ogólnie korzystna sytuacja na rynku pracy

0,29

0,43

Aktywność gminy na rynku pracy – GCI – „Kiosk

0,22

z pracą”

Wysokie wydatki inwestycyjne na przedsięwzięcia

rozwojowe – „inwestowanie w teren (konkurencyjność

0,46

0,25

gospodarki)”

Wysokie wydatki na kulturę, edukację, sport –

0,45

0,25

„inwestowanie w ludzi”

Rozbudowany pakiet opieki zdrowotnej (przychodnie,

0,22

apteki, wizyty specjalistów)

Rozbudowane, dobrze wyposażone placówki oświaty

i wychowania

Kompleks SOLPARK, łączący wiele funkcji edukacyjnych,

kulturalnych, sportowych

Wprowadzenie stypendiów dla uczniów



Dobre wyniki egzaminów gimnazjalnych

Funkcjonowanie technikum z atrakcyjną ofertą

i wysokimi wynikami kształcenia

Placówka kultury w każdym sołectwie

74

Aktywność w zakresie sportu (liczne, nowe obiekty, prężny

LKS)

Zainteresowanie mieszkańców sprawami gminy, wysoka

frekwencja wyborcza

Rozbudowany system bezpieczeństwa (policja, OSP)

Wysokie wpływy do budżetu (najwyższe w kraju

0,32

0,70

0,51

na 1 mieszkańca)

Stała, wysoka nadwyżka budżetowa

0,33

0,70

1,02

Aktywność gminy w zakresie rozwoju infrastruktury

sieciowej, zwłaszcza zaopatrzenia

0,23

0,25

w energię

Znaczne zasoby wód mineralnych

Atrakcyjność krajoznawcza, w tym największa odkrywka

0,26

0,22

0,46

0,10

Źródło: Opracowanie własne

KORELACJE: MOCNE STRONY – SZANSE, SZANSE – MOCNE STRONY

W tym przypadku liczba i siła korelacji jest znacznie wyższa niż w poprzednim. Jak wspomniano wcześniej, gmina charakteryzuje się znaczną paletą mocnych stron, zaś szanse, jakie zdiagnozowano, mimo iż nie są liczne, dosyć silnie łączą się z niektórymi z nich.

Szczególnie duże oddziaływanie może nastąpić między wskaźnikami budżetowymi a większością ukazanych szans, gdy gmina będzie mogła podjąć znaczące, niekiedy kosztowne wyzwania. Również atut położenia sprzyja gminie, podobnie dotychczasowy prężny rozwój gospodarki i wysoka dynamika inwestycji, zwłaszcza w infrastrukturę techniczną.

Także i atrakcyjność terenów obecnej odkrywki może być czynnikiem pozwalającym na wykorzystanie wielu szans. Liczne możliwości wzmocnienia już znanych atutów gminy może dać korzystanie z funduszy zewnętrznych (innych niż dochody własne budżetu), jednak ich jednostkowe znaczenie w porównaniu z innymi nie jest znaczne.

„Waga” wykazanych związków jednoznacznie wskazuje na duże prawdopodobieństwo wyboru ofensywnego modelu działania strategicznego.

75

Tabela 11. Korelacje: mocne strony - szanse, szanse - mocne strony.

Strategia ofensywna

Ukończenie budowy autostrady A1 z węzłem Kamieńsk

Korzystne prognozy demograficzne

Rozwój działalności gospodarczej bazującej na zasobach

lokalnych, w tym kwalifikacjach pracowników

Rozwój produkcji energii z nowych źródeł  
Możliwość korzystania z różnorodnych źródeł finansowania  
(w tym zewnętrznych)  
Poprawa stanu środowiska (mniejsza emisja zanieczyszczeń  
z energetyki, przemysłu?, „odbudowa” wód podziemnych)  
Budowa drogi przez wkop  
Zagospodarowanie terenów poodkrywkowych –  
wytworzenie atrakcji o b. dużym zasięgu  
Wykorzystanie wód geotermalnych  
Modernizacja i rozbudowa linii kolejowej

Położenie w centralnej Polsce, w pobliżu głównych dróg  
0,51

0,18

0,15

0,35

0,41

Wysokie pokrycie planistyczne (mpzp)

Szeroka oferta uzbrojonych terenów inwestycyjnych

0,35

0,12



w dyspozycji samorządu

Uzbrojenie terenów budowlanych

0,12

Korzystna sytuacja demograficzna

0,33

0,16

0,15

Wsparcie dzietności na poziomie lokalnym („becikowe”)

0,21

0,09

Aktywna polityka mieszkaniowa gminy

0,11

0,10

Funkcjonowanie Kopalni i Elektrowni – duża stabilność

0,20

zatrudnienia, znaczne dochody do budżetu

Istnienie wielu przężnych zakładów produkcyjnych  
0,16

0,34  
0,28  
0,23

0,33  
0,14  
0,13

i usługowych

0,30

0,19

Korzystne ceny zakupu i zasilania terenów

0,34

0,28

inwestycyjnych

Funkcjonowanie lokalnych instytucji otoczenia biznesu

0,17

0,11

(Fundacja, ARR ARREKS)

Aktywna pomoc rolnikom w gminie

0,09

0,12

Ogólnie korzystna sytuacja na rynku pracy

0,10

0,30

0,09

0,29

Aktywność gminy na rynku pracy – GCI – „Kiosk

0,09

z pracą”

Wysokie wydatki inwestycyjne na przedsięwzięcia



rozwojowe – „inwestowanie w teren (konkurencyjność

0,16

0,13

0,21

0,13

0,27

0,48

0,26

gospodarki)”

Wysokie wydatki na kulturę, edukację, sport –

0,12

0,21

0,16

„inwestowanie w ludzi”

Rozbudowany pakiet opieki zdrowotnej (przychodnie,

0,11

0,10

apteki, wizyty specjalistów)

Rozbudowane, dobrze wyposażone placówki oświaty i

0,11

0,10

wychowania

Kompleks SOLPARK, łączący wiele funkcji edukacyjnych,

0,11

0,27

kulturalnych, sportowych

Wprowadzenie stypendiów dla uczniów

0,09

76

Dobre wyniki egzaminów gimnazjalnych

Funkcjonowanie technikum z atrakcyjną ofertą

0,17

0,11

i wysokimi wynikami kształcenia

Placówka kultury w każdym sołectwie

0,09

Aktywność w zakresie sportu (liczne, nowe obiekty,

0,10

prężny LKS)

Zainteresowanie mieszkańców sprawami gminy, wysoka

0,09

0,15

frekwencja wyborcza

Rozbudowany system bezpieczeństwa (policja, OSP)



0,10

Wysokie wpływy do budżetu (najwyższe w kraju na 1

0,12

0,50

0,28

0,33

0,27

0,27

0,65

0,13

mieszkańca)

Stać, wysoka nadwyżka budżetowa

0,50

0,28

0,33

0,27  
0,27  
0,49  
0,13

Aktywność gminy w zakresie rozwoju infrastruktury

0,33  
0,27

0,27  
0,32  
0,13

sieciowej, zwłaszcza zaopatrzenia w energię

Znaczne zasoby wód mineralnych

0,14

Atrakcyjność krajoznawcza, w tym największa odkrywka

0,14

0,15

0,09

0,24

0,44

0,11

Źródło: Opracowanie własne

#### KORELACJE: SŁABE STRONY – ZAGROŻENIA, ZAGROŻENIA – SŁABE STRONY

Liczebność obu analizowanych tu grup nie jest duża, a korelacje w tym przypadku dotyczą niewielu zagadnień. Silne bezpośrednie związki stwierdzono pomiędzy brakiem bezpośredniego dostępu do dróg krajowych a lepszą dostępnością innych ośrodków. Pojedyncze silne związki występują też między rozmiarem wyznaczonych terenów budowlanych a koniecznością utrzymywania dużego majątku trwałego oraz wysokim odsetkiem korzystających z pomocy społecznej a możliwym szybszym zamknięciem kopalni i elektrowni.

Zsumowana waga wykazanych w tej macierzy związków wskazuje, że strategia defensywna nie powinna być docelowym motywem poczynań rozwojowych gminy Kleszczów, choć oczywiście wskazanym aspektem warto poświęcić uwagę.

Tabela 12. Korelacje słabe strony - zagrożenia, zagrożenia - słabe strony.

## Strategia defensywna

Lepsza dostępność innych ośrodków  
Wzrost kosztów pracy – redukcja aktywności  
podmiotów bazujących na taniej sile roboczej  
Wcześniejsze „wygaszenie” kopalni i elektrowni –  
problemy rynku pracy i budżetu  
Dużymajątek trwały do utrzymania (w  
przeliczeniu na liczbę mieszkańców) – zagrożenie  
pułapki reinwestowania i dekapitalizacji  
Ostrak konkurencja innych, dynamicznych gmin w  
zakresie lokalizacji „atrakcji”  
Pogorszenie warunków dla rolnictwa przez  
obudowę terenów rolnych  
Pogorszenie warunków życia, zwłaszcza z powodu  
zatłoczenia dróg (hałas, pyły, wypadki, korki)  
Utrata możliwości wykorzystania wód  
mineralnych spod odkrywki

Brak bezpośredniego dostępu do dróg krajowych

0,64

0,23

0,64

0,18

0,20

0,30

Nadmiar wyznaczonych terenów pod zabudowę

0,31

0,52

0,24

0,19

Niskie wskaźniki przedsiębiorczości  
0,25

Niedobór miejsc pracy dla kobiet

Znaczna stopa bezrobocia kobiet

0,38

0,20

Wysoki odsetek korzystających z pomocy społecznej

0,40

0,54



Nasilony i rosnący ruch samochodowy, w tym  
0,34

ciężarowy

Niska konkurencyjność rolnictwa (słabe gleby,

rozdrobienie gospodarstw, brak specjalizacji)

Małe znaczenie i niski standard linii kolejowej

Zanieczyszczenie emisją (gł.) pyłami z zakładów

i dróg

Przesuszenie gleb, lej depresyjny

Stereotypowy wizerunek gminy (gmina górnicza  
0,11

0,19

0,26

z bogatym „socjałem” – eldorado)

Źródło: Opracowanie własne

#### KORELACJE: SŁABE STRONY – SZANSE, SZANSE – SŁABE STRONY

Poniższa macierz jest niewielka, jednak zawiera niemało korelacji wskazujących na możliwość przewyższania zdiagnozowanych słabych stron gminy przez pojawiające się szanse. Są one szczególnie liczne w przypadku możliwości korzystania z różnorodnych źródeł finansowania, które mogą mieć zastosowanie w większości kategorii, gdzie rozwój gminy nie jest satysfakcjonujący (rynek pracy, rolnictwo, stan środowiska, dostępność transportowa), jednak wykazane wpływy nie są wysokie – należy wziąć pod uwagę wskazane wcześniej małe znaczenie funduszy zewnętrznych w rozwoju gminy.

W poniższej tabeli znajduje się natomiast najsilniejsza korelacja w całym zbiorze – występuje pomiędzy rozwojem gospodarczym bazującym na zasobach lokalnych, w tym kwalifikacjach pracowników a niskimi obecnie wskaźnikami przedsiębiorczości. Wysoki związek zdiagnozowano też między działaniami na rzecz poprawy stanu środowiska

a obecnymi emisjami, przesuszeniem gleb i lejem depresyjnym. Warto także zauważyć szansę na przełamanie stereotypowego, jednostronnego wizerunku gminy przez zagospodarowanie terenów poodkrywkowych na atrakcję (turystyczno – krajoznawczą lub inną) o dużej skali oddziaływania.

Tabela 12. Korelacje: słabe strony - szanse, szanse - słabe strony.

–

strategia konkurencyjna  
Ukończenie budowy autostrady A1 z węzłem  
Kamieński  
Korzystne prognozy demograficzne  
Rozwój działalności gospodarczej bazującej na  
zasobach lokalnych, w tym kwalifikacjach  
Rozwój produkcji energii z nowych źródeł



Możliwość korzystania z różnorodnych źródeł  
finansowania (w tym zewnętrznych)  
Poprawa stanu środowiska (mniejsza emisja  
zanieczyszczeń energetyki, przemysłu?),  
Budowa drogi przez wkop  
Zagospodarowanie terenów podkrywkowych  
wytworzenie atrakcji o b. dużym zasięgu  
Wykorzystanie wód geotermalnych  
Modernizacja i rozbudowa linii kolejowej

Brak bezpośredniego dostępu do dróg krajowych  
0,44

0,23

0,20

0,23

Nadmiar wyznaczonych terenów pod zabudowę

Niskie wskaźniki przedsiębiorczości

1,06

0,23

0,42

0,26

0,23

Niedobór miejsc pracy dla kobiet

0,18

0,23

0,20

0,17

0,45

0,19

Znaczna stopa bezrobocia kobiet

0,16

0,21

0,15

0,40

0,17

Wysoki odsetek korzystających z pomocy społecznej

0,21

0,15

0,20

0,17

Nasilony i rosnący ruch samochodowy, w tym ciężarowy

0,13

0,31

0,14

Niska konkurencyjność rolnictwa (słabe gleby, rozdrobnienie

0,13

gospodarstw, brak specjalizacji)

Małe znaczenie i niski standard linii kolejowej

0,16

0,34

Zanieczyszczenie emisją (gł.) pyłami z zakładów i dróg

0,16

0,75

Przesuszenie gleb, lej depresyjny

0,55

Stereotypowy wizerunek gminy (gmina górnicza z bogatym

0,64

0,18

„socjalem” – eldorado)

Źródło: Opracowanie własne

## Wyniki – wybór modelu działania strategicznego

Poniżej przedstawiono szczegółowe wyniki dla poszczególnych grup czynników, co umożliwia porównanie skali zależności.

Tabela 13. Podsumowanie korelacji w poszczególnych parach czynników rozwoju.

Badana

kombinacja  
Wyniki TOWS  
Wyniki SWOT  
Zestawienie zbiorcze

suma  
suma  
suma  
suma  
suma  
suma

interakcji  
iloczynów  
interakcji  
iloczynów  
interakcji  
iloczynów  
szanse/słabe



strony  
74  
7,17  
28  
2,85  
102  
10,02  
zagrożenia/słabe

strony  
14  
1,57  
50  
4,55  
64  
6,12  
szanse/mocne

strony  
148  
9,79  
130  
9,14  
278  
18,94  
zagrożenia/mocne

strony  
68  
7,01  
38  
3,80  
106  
10,81

Źródło: Opracowanie własne

Jak pozwala zauważyć analiza tabeli, perspektywy rozwoju gminy są nader korzystne. Świadczą o tym znaczne większe zsumowane oddziaływania mocnych stron na szanse, a przede wszystkim szans na mocne strony od wszelkich innych oddziaływań. Także i szanse oddziałują nieco silniej na słabe strony, aniżeli zagrożenia na strony mocne. Najbardziej zaś wpływają zagrożenia na pogłębienie słabych stron.

Właśnie te proporcje wskazują, że największa siła wzajemnych związków występuje między szansami i mocnymi stronami, i że to strategia ofensywna zostaje uznana za optymalny model działań rozwojowych dla gminy Kleszczów. Korzystne jest położenie i sytuacja budżetowa, wysoki poziom inwestycji, dokonany już rozwój infrastruktury a także atrakcyjność terenu odkrywki węgla brunatnego. Wymienione cechy w powiązaniu z perspektywami rozwoju gospodarczego i rosnącym znaczeniem czasu wolnego w życiu ludzi, w tym oddziaływaniem wielkich „atrakcji” to punkt wyjścia do podejmowania odważnych, otwierających nowe pola działań rozwojowych.

Nie oznacza to, że pozostałe rodzaje ukierunkowania strategii mogą zostać pominięte.

Odbłyłoby się to ze szkodą dla całokształtu procesów rozwojowych w gminie.

Szczególnie istotne jest wzmocnienie przedsiębiorczości mieszkańców, przeciwdziałanie zagrożeniom mogącym pogorszyć sytuację rynku pracy i budżetu, odpowiadanie na zidentyfikowane problemy środowiska (które rzutują na warunki życia ludzi) i konkurencję ze strony innych, prężnych ośrodków.

80

#### PODSUMOWANIE DIAGNOZY I ANALIZ. GENERALNE KONKLUZJE

Główne wnioski z dotychczasowych badań zawiera poniższe zestawienie:

Konkluzje strategiczne:

Bardzo korzystna sytuacja społeczno – demograficzna;

Bardzo dobra pozycja w sferze kultury;

Wskaźniki z zakresu pomocy społecznej mogą budzić

zastanowienie;

Średnie wskaźniki przedsiębiorczości;

Słabości rynku pracy (uzależnienie od 2 dużych zakładów,

bezrobocie);

Mniejsza średnia zamożność mieszkańców;

Specyficzny charakter zagospodarowania; duży udział zabudowy rozproszonej – widoczny we wskaźnikach

infrastruktury;

Zdecydowana przewaga w gronie okolicznych gmin;

Pozycja lidera w zestawieniu ogólnopolskim głównie

z uwagi na sferę społeczną;

Silna konkurencja w sferze gospodarczej ze strony gmin

„metropolitalnych”;

Możliwość ofensywnego ukierunkowania strategii.

Po przeanalizowaniu wszystkich danych uznanych za istotne można uznać, że:

- określona na wstępie wizja ma szanse realizacji, aczkolwiek określone w drugiej części („...stanowi rozwijającą się strefę wypoczynku nad powstającym Jeziorem Kleszczowskim”) Jezioro Kleszczowskie to kwestia dość odległej przyszłości, a więc rozwój tej sfery powinien następować w oparciu o zasoby istniejące, z uwzględnieniem potencjału przyszłego jeziora.

- W wyniku konsultacji w gminie postanowiono zmienić brzmienie drugiej części wizji poprzez zastąpienie słowa „strefa” słowem „centrum”, mającym nasuwać skojarzenie z unikalnym położeniem w centrum, środku Polski, pomiędzy górami a pojezierzami.

Ostatecznie więc wizja rozwoju gminy Kleszczów w perspektywie 2030+ brzmi:

„Gmina Kleszczów jako lider zrównoważonego, inteligentnego rozwoju w Polsce oferuje najlepsze warunki pracy, zamieszkania i inwestowania

oraz stanowi rozwijające się centrum wypoczynku nad powstającym Jeziorem Kleszczowskim”.

81

„Kamienie milowe”

Jak wynika z informacji przedstawionych przez KWB Bełchatów<sup>48</sup>, po zakończeniu wydobycia z pola „Bełchatów” trwać będzie formowanie wyrobiska końcowego – zwłaszcza wyptykanie dna i łagodzenie

zboczy dawnej odkrywki. Następnie, od 2026 r. planowane jest rozpoczęcie zalewania wyrobiska wodą, aż po 2058 r. Jest możliwe przyspieszenie tego procesu przez przerzuty wód z okolicznych cieków, jednak biorąc pod uwagę szczupłość zasobów wodnych w Polsce, jest to mniej prawdopodobna opcja.

Zakończenie wydobycia węgla w 2020 r. będzie oznaczało znaczny spadek wpływów do budżetu gminy i prawdopodobny, choć realizowany stopniowo w całym okresie, spadek zatrudnienia w kopalni, którego nie zrównoważy późniejsza (po 2025 r.) eksploatacja urobku przy wysadzie Dębina.

Jednocześnie w odkrywce „Szczerców” trwać będzie wydobycie. Po jego zakończeniu, w 2039 r. rozpocznie się formowanie wyrobiska, a w latach 2048-2062 ma trwać zalewanie odkrywki wodą.

Plany te wykraczają poza horyzont niniejszej strategii, zauważyć należy jednak, że okres formowania zboczy wyrobisk, (a więc już od 2020 r.) jest czasem najkorzystniejszym do rozpoczęcia prac przy realizacji obiektów związanych z przyszłą funkcją zbiornika.

Funkcję tę należy uprzednio określić, a objekty zaplanować kompleksowo, także w kontekście zagospodarowania zbiornika po drugiej z odkrywek. Jest to więc bez wątpienia wyzwanie do zrealizowania w horyzoncie planowania niniejszej strategii.

Powyżej wspomniane daty, czyli:

Rok 2020 – zakończenie wydobycia węgla z pola „Bełchatów” – spadek wpływów do budżetu, spadek zatrudnienia na terenie gminy,

Rok 2026 – rozpoczęcie zalewania wyrobiska wodą – potrzeba uprzedniego określenia funkcji zbiornika, stanowią „kamienie milowe” niniejszej strategii.

Główne wyzwanie strategiczne

W kontekście powyższego należy sformułować główne wyzwanie strategiczne, które proponuje się w następującym brzmieniu:

- Jak zmniejszając wydatki utrzymać pozycję lidera zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego i wypracować nowe specjalizacje (przewagi konkurencyjne) gminy?

48Prezentacja PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A. op. cit.

82

Chodzi też o rozwój inteligentny, oparty na swego rodzaju inteligentnej specjalizacji<sup>49</sup> Wprawdzie termin ten należy do zakresu polityki regionalnej, jednak można tu zastosować analogię - ważne jest to, aby gmina

mogła być w przyszłości wyjątkowa na inny, nowy sposób, wciąż stanowiąc punkt odniesienia dla innych samorządów.

49 Inteligentna specjalizacja – „to (...) pomysł koncentracji środków publicznych na ograniczonej liczbie priorytetów, w celu wzmocnienia przewag konkurencyjnych istniejących lub nowych obszarów.”  
<http://www.iw.org.pl/pl/inteligentne-specjalizacje> [dostęp: 28.08.2015 r.]

83

## WYNIKI BADAŃ SPOŁECZNYCH

### Badania ankietowe

#### Wprowadzenie, charakterystyka uczestników badań

Na potrzeby przygotowania strategii, w celu poszerzenia spektrum opinii poza krąg uczestników spotkań warsztatowych, przeprowadzono badania ankietowe w oparciu o kwestionariusz. Pytania dotyczyły oceny propozycji tematów do poruszenia w strategii oraz proponowanego zestawu celów strategicznych: długo- i średniookresowych. Przeprowadzenie badań na stosunkowo wczesnym etapie umożliwia korekty i ewentualne rozszerzenie treści dokumentu.

Przeprowadzono 239 ankiet z osobami zamieszkującymi we wszystkich sołectwach gminy. Ich liczebność zależała od wielkości miejscowości (sołectwa). W grupie tej znalazło się 129 kobiet (55,9%) i 102 mężczyzn (44,1%).

19,9% ankietowanych było w wieku 18-25 lat, 28% miało 26-35 lat a 26,7% - 36-45 lata. Starsze grupy wiekowe reprezentowały następujące udziały: 46-65 lat 20,7% a powyżej 65 lat 4,7%.

13,7% ankietowanych miało wykształcenie podstawowe, 14,1% zawodowe. Średnim wykształceniem legitymowało się 29,6% indagowanych a wyższym 41,6%. Pozostałe osoby odmówiły wypowiedzi.

W badanej próbie przeważały więc osoby w wieku produkcyjnym mobilnym (przed ukończeniem 45. roku życia), a niemal wszyscy byli w wieku produkcyjnym. Zaznacza się nadwyżka osób z wykształceniem wyższym w stosunku do tych z wykształceniem podstawowym i zawodowym. To właśnie jednak osoby reprezentujące takie charakterystyki społeczno-demograficzne częściej wypowiadają się w tego rodzaju badaniach, a także częściej podejmują decyzje wpływające na rozwój lokalny i warunki życia swoje i innych.

Niewielka w stosunku do rzeczywistego udziału w populacji gminy nadwyżka kobiet nie powinna mieć wpływu na uzyskane wyniki. Kwestionariusz ankiety stanowi załącznik nr 2 do niniejszej strategii.

#### Uzyskane wyniki

Analiza danych uzyskanych w badaniach społecznych wskazuje, że proponowane tematy strategii oraz cele zyskują powszechną akceptację (znaczna przewaga odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, nieliczne odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie” lub nawet brak tych ostatnich).

W odniesieniu do pytania 1. („Czy poniższe zagadnienia (sprawy) powinny być tematem strategii rozwoju gminy?”) liczba wskazań pozytywnych wahała się między 92% (b. Dalsze funkcjonowanie kopalni i elektrowni <Bełchatów> (również z uwzględnieniem ich potrzeb korzystania ze środowiska)) i 90,7% (j. Zanieczyszczenie środowiska pyłami z zakładów i dróg) a 72,8% (h. Mały potencjał turystyczny gminy) i 69,9% (g. Przekonanie, że gmina ma być inwestorem przedsięwzięć komercyjnych (prowadzić budowę) hotelu, akwaparku).

84

Odsetek opinii negatywnych wyniósł od 1,7% (w kwestii wspomnianego punktu b., dotyczącego dalszego funkcjonowania kopalni i elektrowni) i 2,5% (d. Dopasowanie kwalifikacji kadr pracowników dla przyszłych inwestycji (innych niż przemysł wydobywczy) po 12,1% (punkt g.) i 16,3% (punkt h.).

Może to świadczyć o powszechnym przekonaniu co do przemożnego wpływu funkcjonowania kopalni i elektrowni na sytuację gminy (zarówno pozytywnym – w kategoriach wpływów do budżetu i zatrudnienia, jak i negatywnym – oddziaływania na środowisko).

Pewne naświetlenie wyjaśniające sprawę może dać analiza komentarzy, które były zamieszczane jako uzasadnienia opinii negatywnych. Komentarze te pozwalają się doszukiwać nie tyle sprzeciwu wobec wskazywaniu poszczególnych zagadnień jako tematu strategii, lecz wobec ich istoty. Przykładem są komentarze do negatywnych odpowiedzi w pkt. f.: „Świadczeń socjalnych jest w gminie za dużo”; „Gmina ma się rozwijać, a nie pełnić rolę opiekuna”,

czy w pkt. g. „Niekoniecznie gmina powinna ponosić koszty związane z inwestycjami komercyjnymi”; „Kto to będzie utrzymywał jak skończą się pieniądze?”; „Firma zewnętrzna powinna realizować tego typu przedsięwzięcie”. Pojawiła się jednak i opinia „Gmina powinna być właścicielem”.

W tym punkcie był też komentarz: „Zgodnie z obowiązującymi ustawami”.

W punkcie i. odnotowano akurat komentarz do odpowiedzi „zdecydowanie tak”: „Im więcej inwestycji - tym większe koszty utrzymania - należy prowadzić dziennik wydatkowania z prognozą wieloletnią przychodów , tak aby nie stało się to, że budżet gminy w latach kolejnych stanie się niewydolny ze względu na koszty utrzymania majątku”.

W niektórych wypowiedziach przejawia się zachowawczość i przyzwyczajenie do ukształtowanej specyfiki gminy, jak np. w komentarzu do pkt. d. (dotyczącego zmiany kwalifikacji pracowników w kontekście wygaszania działalności górniczej) „Wtedy ludzie z gminy mogą nie mieć miejsc pracy.”

W niektórych aspektach przejawiał się sceptycyzm, jak w komentarzu do h. „Turystycznym miejscem gmina stanie się po zalaniu odkrywek, do tego czasu organizowanie imprez <Red Bull> jest wystarczające; koncepcja turystyczna powinna ulec zmianie na <zdecydowanie tak> w przypadku wybudowania kompleksu termalnego”.

Była też możliwość zgłoszenia własnych propozycji tematów do poruszenia w strategii. Zgłoszono wiele postulatów, idących w różnych kierunkach – zarówno w stronę zwiększenia potencjału gospodarczego gminy, jak i większej ilości świadczeń oraz rozbudowy sfery usług konsumpcyjnych. Pomijając propozycje nieodnoszące się do materii strategii, zgłoszono pomysły następujące (niektóre powtarzały się):

„rozszerzenie służby zdrowia- ortodonta dla dzieci, alergolog”;

„dofinansowania do książek dla zwykłych uczniów”, „więcej atrakcji dla małych i dużych dzieci”;

„wzrost znaczenia Kleszczowa jako ośrodka przemysłowego”;

85

„rozwój usług”, „rozwój przemysłu spożywczego i przetwórstwa”, „ograniczenia rozwoju przemysłu chemicznego i szkodliwego”;

„rozwój gospodarczy”;

„ochrona terenów użytkowanych rolniczo (wsparcie rolnictwa w rozumieniu: nie wyłączenie gruntów pod zabudowę)”;

„budowa toru gokartowego dla młodzieży gminnej”;

„zrównoważony rozwój sołectw w ramach gminy”; „ocena realizacji poprzedniej strategii, zaproszenie i rozliczenie jej autorów”;

„uniemożliwienie lokalizacji zakładów przemysłowych mogących powodować skażenie środowiska (np. rzeźnia)”;

„zwiększenie liczby dofinansowań do inwestycji eko”;

„zmiana sposobu rozliczenia, egzekwowanie świadczeń służby zdrowia”;

„poprawa profilaktyki zdrowotnej”;

„więcej miejsc pracy”, „kursy szkoleniowe”, „kursy zawodowe”;

„nabór miejsc pracy dla mężczyzn”;

„termy, tor wyścigowy”, „rozwój sportu - pomimo ogromnej bazy i możliwości finansowych ten temat kuleje”;

„miejsca spotkań dla młodzieży”; „zapotrzebowanie na kulturę (kino)”; „teatr, wystawy sztuki dla mieszkańców”;

„wybudowanie obiektów, w których mogłyby się odbywać wesela, przyjęcia itd.”;



„poprawa estetyki i infrastruktury”; „centrum Kleszczowa - dla gości jest to miejsce, które w ogóle nie zaskakuje (szarość, stare budynki)”;

„zagospodarowanie lokalnego transportu osobowego”;

„wsparcie agroturystyki w gminie”;

„monitorowanie systematycznie emisji spalin i pyłów E.B. (=Elektrowni Bełchatów)”;

„Największą bolączką jest wykorzystanie środków unijnych - nie ilościowe, a jakościowe: - wydajujemy pieniądze na infrastrukturę (super), jednakże po co komu złoty chodnik, gdy nie ma pracy lub pracy wysoko wykwalifikowanej dobrze płatnej, proponuję uruchomić program ze środków unijnych oraz własnych gminy w koncepcji: - przychodzi firma do gminy i dostaje co miesiąc przez np. dwa lata pieniądze na każdego zatrudnionego pracownika w celu jego wykwalifikowania”; „sądzę, że model sprawdzony w Irlandii i Finlandii w tej koncepcji przyniesie większy portfel pożądanych firm specjalistycznych, aniżeli najlepsza infrastruktura w strefie przemysłowej.”

Uwzględnienie poszczególnych postulatów będzie zależało od związku z ustalonymi celami strategicznymi.

Pytanie 2. Brzmiało „W Strategii Rozwoju Gminy proponuje się zapisać następujące długookresowe cele strategiczne (do osiągnięcia w perspektywie 2030+). Proszę ocenić, czy zgadza się Pani/Pan z tym, że wymienione cele zostały określone prawidłowo”. Akceptacja

86

zaproprowanych celów strategicznych jest powszechna. Poszczególne cele zyskały następujący odsetek wskazań pozytywnych:

89,96% - a. Utrzymanie pozycji lidera w zakresie warunków życia

93,70% - b. Rozwój gospodarczy w oparciu o innowacyjne projekty gospodarcze (w tym kwalifikacje mieszkańców)

87,03% - c. Zaplanowanie i rozwój gminy jako strefy wypoczynku (czasu wolnego).

Wskazań negatywnych było odpowiednio: 2,09%, 0,84% i 4,18%.

Wśród uzasadnień znalazły się następujące opinie do poszczególnych pytania c. „zniszczenie środowiska przez kopalnie i inne podmioty gospodarcze”, „gmina Kleszczów jako sfera wypoczynku - brak przekonania o powodzeniu przedsięwzięcia”; ale i do odpowiedzi a probującej pojawił się komentarz: „w powiązaniu z polityką senioralną”.

W zakresie pytania 3. („W Strategii Rozwoju Gminy proponuje się zapisać następujące średniookresowe cele strategiczne (do osiągnięcia do roku 2020). Proszę ocenić, czy zgadza się Pani/Pan z tym, że wymienione cele zostały określone prawidłowo”) w odniesieniu do poszczególnych celów udział opinii pozytywnych wahał się od 95% (cele d. Wdrożenie innowacji (nowych rozwiązań) na skalę krajową w zakresie ochrony środowiska i usług publicznych (np. edukacji) i j. Opracowanie koncepcji zagospodarowania terenów podkrywkowych) po 78,7% (b. Rozwój komunalnego (gminnego) budownictwa mieszkaniowego).

Odsetek opinii negatywnych zawierał się w przedziale od 0 (cel g. Rozwój współpracy lokalnych podmiotów gospodarczych) i 0,4% (cel h. Rozwój produkcji energii z nowych źródeł) do 8% (cel b.).

Stosunkowo większy sceptycyzm wobec rozwoju budownictwa komunalnego wynika z przekonania, iż mieszkalnictwo jest domeną wolnego rynku, a w razie potrzeby jest zapewniane siłami własnymi lub rodziny („Każdy niech zadba o swój byt”), niekiedy zaś kojarzy się z budownictwem socjalnym („Wystarczy już mieszkań socjalnych”). Sceptycyzm pewnej części społeczności można wiązać z zasiedziałością rodzin i stałością zatrudnienia, która nie wymagała poszukiwania mieszkania. Niekiedy zauważyć można brak zrozumienia tematu („to wieś a nie miasto więc powinny być tu domki jednorodzinne a nie bloki”).

Zdarzały się odpowiedzi sceptyczne do co innych pytań:

c. „Strata czasu”;

d. „To nie powinny być cele gminy, a firm na jej terenie - gmina w tym przypadku może odgrywać rolę moderatora, inicjatora”;

e. „Strata czasu”;

f. „Każda firma ma potencjał, produkcja prosta dla tak małej aglomeracji pozyskania pracownika wykwalifikowanego jest uzasadniona, im bardziej skomplikowane procesy tym konieczność zatrudnienia wykwalifikowanego personelu - co jest niemal obecnie niemożliwe”; „nikłe możliwości oddziaływania gminy na rozwój produkcji”;

h. „W moim przypadku jest zbędne”;

87

i. „Duża ilość innych dróg”;

j. „Jedynie przez zalesienie”;

k. „Zbyt mały potencjał”; „nieopłacalne ze względu na dużą liczbę podobnych obiektów w pobliżu”; „do ogrzewania mieszkań w gminie Kleszczów bo same baseny to strata pieniędzy”.

Podsumowując, można stwierdzić, że zarówno tematyka poruszana w strategii, jak i propozycje celów wykazują wysoki stopień akceptacji wśród badanej społeczności, zgodność z lokalnymi opiniami.

Wywiady pogłębione

Charakterystyka wywiadów

Istotnym jakościowym składnikiem badań społecznych były eksperckie wywiady pogłębione. W dniach 23-24 września 2015 r. przeprowadzono 10 takich rozmów, w których udział wzięło łącznie 12 osób reprezentujących trzy kluczowe sfery (sektory) biorące udział w rozwoju gminy: społeczny (przedstawiciele stowarzyszeń, klubów sportowych), gospodarczy (zarówno przedstawiciele PGE, jak i nowych firm operujących w strefach przemysłowych) i administrację (przedstawiciele Urzędu Gminy oraz jednostek i spółek gminnych). Wywiady miały na celu uzyskanie pogłębionych, specyficznych informacji o stanie i potrzebach rozwojowych gminy.

Z rozmów wyłania się obraz gminy Kleszczów jako miejsca zapewniającego wysoki poziom życia i szereg udogodnień oraz świadczeń dla mieszkańców. Niezależnie od usytuowania w społeczności gminy, poniższą wypowiedź:

„Tu się dobrze żyje” [przedstawiciel organizacji społecznych - S],

można uznać za symptomatyczną. Jednocześnie pytani byli świadomi pewnych niewłaściwych nawyków oraz wyzwań stojących przed społecznością:

„Zbyt niedawno były tu tylko piaski. Przyzwyczailiśmy się do dobra” [przedstawiciel administracji – A];

Z tym wiąże się obserwacja: „tu nie ma bezrobocia; jest wiele świadczeń” [A].

W tym kontekście były oceniane uzyskane w trakcie badań wypowiedzi uczniów technikum, w których przeważały postulaty związane ze sportem, rozrywką – spędzaniem czasu wolnego. Wypowiedzi młodzieży były interpretowane jako postulaty lepszego wykorzystania ujawnionego potencjału gminy. Nie dziwią one w kontekście zmian stylów życia, jakie nastąpiły w lokalnym środowisku:

„Stajemy się coraz bardziej miejskim środowiskiem” [A].

A to powoduje konkretne postulaty:

„Młodzi oczekują, potrzebują mieszkań- nie chcą mieszkać z rodzicami” [A];

„Trzeba ukierunkowywać zapotrzebowanie na dobra z dziedziny edukacji, także kulturalnej, zdrowotnej, rozwoju pasji” [A];

„Brak alternatyw w sektorze hoteli i gastronomii” [przedstawiciel sfery gospodarczej – G].

88

Wiele uwagi poświęcono też działalności gospodarczej i sprawie zatrudnienia. Zauważany jest niedobór firm reprezentujących wyższe technologie, a przynajmniej bardziej wyrafinowane, złożone profile produkcji. W związku z działaniem Technikum Nowoczesnych Technologii pojawiła się konstatacja, że: „Nie ma firm, którym moglibyśmy (=absolwenci technikum) projektować elektronikę” [A].

Jednocześnie jest: „Zbyt mało przedsiębiorstw dla osób o bardzo niskich kwalifikacjach, brak zakładów pracy chronionej [A]” a „W sytuacji wzmożonego rozwoju gospodarczego brak kadr fachowych, specjalistów” [G]. Tu chodzi jednak o specjalistów, których kwalifikacje pasują do profilu działania inwestorów, a nie odwrotnie.

Wywiady pogłębione ujawniły więc pewną rozbieżność: przedsiębiorcy oczekują dostosowania kwalifikacji mieszkańców do ich potrzeb, zaś przedstawiciele lokalnych instytucji spodziewają się takich inwestorów, którzy skorzystają z już nabytych kwalifikacji osób.

Jednocześnie za jeden z powodów braku specjalistów uważany jest „brak mieszkań na wynajem” [G].

Pytani mieli też propozycje związane z nowymi – lub innymi niż dotychczasowe - profilami aktywności

społecznej i gospodarczej w gminie:

„chciałbym, aby odrodziło się w Polsce rzemiosło” [A];

„Przydałyby się kompleksowe pakiety turystyczne organizowane przez biura z pobytem w Kleszczowie” [A].

Powtarzały się opinie, że:

„Gmina nie jest wypromowana w Polsce”.

Chodzi raczej o właściwą promocję, przedstawiającą pełniejszy obraz, gdyż, gdy wziąć pod uwagę wielkość gminy, gmina Kleszczów jest raczej często kojarzona z działaniem kopalni i elektrowni, zamożnością, rozbudową infrastruktury i szerokim pakietem świadczeń dla mieszkańców.

Zwracano uwagę na konieczność rozważnej promocji inwestycyjnej. Aby lokowano tu oczekiwane rodzaje działalności potrzebne jest:

„przejsie od (przekonania o) braku inwestorów do portfela inwestorów” [A].

Także i w odniesieniu do kompetencji gminy pojawiają się postulaty racjonalizacji:

„Potrzeba urealnić koszty zamieszkania, by gmina tyle nie dopłacała – np. przydział na 5 lat (jeśli jest praca), potem wyprowadzka bądź wykup”; „Urządzić lokale użytkowe w parterach” [S];

„Nie powinno się wykraczać poza ideę świadczeń społecznych, wspierać ludzi (=koncentrować się na tym)” [A].

Uznać należy, że wywiady pogłębione spełniły swoje zadanie.

89

## CELE STRATEGICZNE

### Logika wyznaczania celów

Wyznaczenie celów strategicznych jest kluczowym zagadnieniem strategii, ponieważ cele określają sposób realizacji wizji. Układ celów jest hierarchiczny, to znaczy cel niższego rzędu stanowi część celu wyższego rzędu. W procesie strategicznym Gminy Kleszczów układ celów będzie czterostopniowy.

Jako wspomniano na wstępie diagnozy, celem głównym jest wizja. W tym miejscu zostanie zamieszczony i opisany zestaw celów strategicznych długo- i średniookresowych. W niniejszym dokumencie cele średniookresowe będą stanowiły cele operacyjne. W stanowiącym następny etap Programie Rozwoju Gminy Kleszczów do roku 2020 cele średniookresowe będą celami strategicznymi, konkretyzowanymi przez cele szczegółowe.

Kształt i zakres celów powinien wynikać zarówno z diagnozy stanu jak i z zapisów nadrzędnych dokumentów

strategicznych i planistycznych.

Potrzeba zmian modelu rozwoju – nowy wizerunek i kierunki rozwoju gminy

Władze samorządowe gminy mają bezpośredni wpływ jedynie na część procesów zachodzących na jej terenie. O bezpośrednim kierowaniu można mówić więc w odniesieniu do sfery komunalnej, o innego rodzaju wpływie – w zakresie ustawowych kompetencji gminy. W realizacji strategii chodzi raczej o sterowanie, które jako „oddziaływanie na dany system w celu uzyskania przez ten system określonych parametrów na wyjściu”<sup>50</sup> jest – w odróżnieniu od kierowania – oddziaływaniem o charakterze w przeważającej mierze pośrednim. Jednak, jak wspomniano na wstępie, gmina stanowi wspólnotę, system społeczny o charakterze terytorialnym, a więc wszystkie składniki – ludność, terytorium, obiekty materialne, podmioty gospodarcze – są współzależne. Dlatego też pomyślna realizacja strategii wymagała będzie współdziałania wszystkich stron, z kluczową odpowiedzialnością wyłonionych przez mieszkańców władz.

Rozwój, który jest słowem-kluczem, przedmiotem różnego rodzaju strategii, utożsamiany jest zbyt często ze wzrostem. Tymczasem mianem wzrostu określany jest mierzalny, ilościowy wymiar rozwoju. Rozwój jest natomiast pojęciem szerszym, ma wymiar zarówno ilościowy, jak i jakościowy, związany ze zmianami właściwości czy struktur gminy, których cechy stają się korzystniejsze dla użytkowników.

Rozwój nie zawsze powinien oznaczać wzrost, na przykład w zakresie korzystania ze środowiska powinien wręcz wiązać się z ograniczeniem eksploatacji pewnych zasobów<sup>51</sup>. Kończą się zresztą w Polsce tak zwane proste rezerwy wzrostu, związane ze wzrostem wykształcenia mieszkańców, rozbudową infrastruktury, prywatyzacją, komunalizacją

<sup>50</sup>Parysek J. 1997, Podstawy gospodarki lokalnej, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, s. 54

<sup>51</sup>Sztando A., 2000. op. cit.

i sprzedają majątku, a przede wszystkim z oparciem konkurencyjności gospodarki na niskich płacach.<sup>52</sup> Ogólnie warto i należy raczej utożsamiać rozwój z poprawą jakości.

Rozwój jest procesem, a więc z założenia nie następuje w wyniku jednorazowego zdarzenia. Proces, który powinien się dokonać, to zmiana modelu rozwoju społeczno-gospodarczego z imitacyjnego na innowacyjny. Gmina Kleszczów ma wszelkie kategorie zasobów, a także jest w sytuacji gospodarczej (zwłaszcza w wymiarze finansowym) sprzyjającej, a nawet skłaniającej do podjęcia takich decyzji. Jako warunki „innowacyjnego startu” wskazuje się bowiem kapitał ludzki, dobrze rozwiniętą infrastrukturę telekomunikacyjną czy jakość instytucji. Czynniki sprzyjającymi są też „twórczy klimat” (creative millieu) i znaczna liczba przedsiębiorstw dużych, mających większe możliwości ponoszenia nakładów na nowe, niekiedy ryzykowne rozwiązania<sup>53</sup>.

Realizacja celów strategii ma przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju Gminy Kleszczów rozumianego całościowo. Oznacza to taki rozwój, który dotyczy zarówno całej społeczności, jak i poszczególnych ludzi

(zgodny z postulatami „ekologii ludzkiej”<sup>54</sup>), i gdzie cele ekologiczne, społeczne, ekonomiczne i ład przestrzenny mają podobną rangę. Rozwój społeczno-gospodarczy należy rozumieć jako tworzenie warunków dla poszczególnych podmiotów i sektorów, a nie podejmowanie przez organy gminy decyzji o charakterze komercyjnym<sup>55</sup>, gdzie wystarczy regulacja rynkowa. Interwencjonizm samorządu powinien więc podlegać zasadzie pomocniczości<sup>56</sup>.

Planując rozwój – nawet w skali gminy - należy odnosić się do tendencji i priorytetów najbardziej istotnych na szczeblu europejskim (UE) i krajowym, z uwagi na coraz silniejsze oddziaływania procesów globalnych w gospodarce oraz zasilanie rozwoju terytorialnego funduszami zewnętrznymi, w tym europejskimi.

W wyniku rozwoju różnych środków transportu i technologii informacyjno – komunikacyjnych (TIK) „pole wyboru lokalizacji działalności obejmuje całe państwa, a nawet znaczną część gospodarki światowej”<sup>57</sup>. Konkurentami Kleszczowa – sąsiadami w tej rywalizacji, jak to wynika z analizy porównawczej, nie są pobliskie gminy, lecz wszystkie wysoko rozwinięte gminy w Polsce oraz podobne w Europie, a nawet w skali globu.

W nowych warunkach jako dźwignie rozwoju nie wystarczą już: budowa infrastruktury czy import technologii i wiedzy praktycznej (know how), z natury odtwórczej. Istotne przewagi

52Por. Rogala B. Jak wzmocnić polski przemysł? Idee Kongresu Obywatelskiego. Przyszłość Polskiej Gospodarki, „Rzeczpospolita” 6.07.2015 r.

53Hausner J. (red.) 2013. Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej? Krajowa Izba Gospodarcza / Kraków.

54Jan Paweł II 1991. Centesimus Annus, Encyklika, [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/Jan\\_Pawel\\_II/encykliki/centesimus\\_1.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/Jan_Pawel_II/encykliki/centesimus_1.html) [dostęp: 9.10.2015 r.]

55Por. Sztando A., op. cit.

56Zasada pomocniczości (subsydiarności) oznacza, że „każdy szczebel władzy powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy lub same jednostki działające w ramach społeczeństwa” [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada\\_pomocniczo%C5%9Bci](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada_pomocniczo%C5%9Bci) [dostęp: 10.11.2015 r.]; por. Millon-Delsol Ch., 1995. Zasada pomocniczości. Wydawnictwo Znak, Kraków.

57Sztando A., op.cit., str. 82.

91

buduje się przez kreatywne („inteligentne”) wykorzystanie przewag danego terytorium. Nie muszą być to przy tym przewagi związane z sektorami w powszechnym mniemaniu uważanymi za nowoczesne, lecz raczej unikalne kompozycje czynników rozwoju charakterystyczne dla danego terytorium, bazujące na jego zasobach i perspektywy na skuteczne wykorzystanie w związku z rysującymi się szansami z otoczenia. Potencjał rozwojowy gminy Kleszczów, w tym silne strony i szanse rozwojowe, jest wysoki, także ten tworzony przez wiele związków o charakterze korelacji, co czytelnie ukazuje analiza SWOT.

Potrzebne wydaje się też położenie większego nacisku na rzecz nowego ukierunkowania i wzmocnienia potencjału zasobów już istniejących (zwłaszcza zasobów pracy, kwalifikacji pracowników, funkcjonujących już

w gminie przedsiębiorstw) raczej niż na poszukiwanie nowych rodzajów zasobów.

Postuluje się wielotorowy rozwój gospodarczy. Gmina o tak bogatej palecie możliwości jak Kleszczów nie może zaprzepaścić żadnej z dróg rozwoju. Tak więc w szerokim pojęciu rozwoju innowacyjnego i zrównoważonego mieści się zarówno aplikowanie nowych technologii, tworzenie nowych rozwiązań i produktów na miejscu, jak i twórcze kultywowanie dziedzictwa kulturowego, także przez działalność rzemieślniczą.

W ten sposób gmina może przestać być traktowana jako obszar zależny od sektora paliwowo-energetycznego i stać się obszarem korzystającym z potencjału sektora paliwowo-energetycznego (w nowym wydaniu). Nie oznacza to oczywiście rezygnacji z rozwoju usług czy turystyki, lecz w tym przypadku zwrócenie większej niż uprzednio uwagi na tych rodzajach działalności, które mogą zapewnić lokalnej gospodarce „dłuższe łańcuchy wartości”, celem jak najpełniejszej realizacji nakreślonej wizji i zapewnienia wyższych wpływów do budżetu. Tym razem jednak dochody te mają zapewnić podmioty, na których lokalizację i warunki działalności gmina będzie miała wpływ kluczowy, inaczej niż w przypadku kopalni i elektrowni.

W przypadku korzystania z dofinansowania z funduszy Unii Europejskiej, należy mieć na uwadze, że podstawową zasadą alokacji środków w perspektywie finansowej 2014 – 2020 jest zgodność, przyczynianie się do realizacji celów Strategii Europa 2020 i dokumentów pochodnych. Większa uwaga będzie też zwracana na ekonomiczną racjonalność inwestycji. Dobrym punktem wyjścia jest możliwość finansowania wkładu własnego do projektów ze środków gminy, przez co Kleszczów może być atrakcyjnym partnerem także dla podmiotów zewnętrznych, starających się o dofinansowanie ze środków UE, w tym w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego.

Zasadnicze, główne kierunki rozwoju gminy Kleszczów, stanowiące realizację przyjętej wizji, to:

– Zrównoważony, inteligentny rozwój – tak aby cała gmina: społeczność i gospodarka stała się przykładem, środowiskiem dla nowych rozwiązań, zespołem „naczyni połączonych”; chodzi o to, aby na terenie gminy edukacja pozwalała stosować i wypracowywać najlepsze rozwiązania, technologie, które będą tu wdrażane,

92

przekładane na produkty i stosowane w życiu codziennym, sprzyjając najlepszym warunkom życia i pracy.

–Centrum wypoczynku – tak, aby środowisko gminy, w związku z większym zapotrzebowaniem na organizację czasu wolnego stało się miejscem regeneracji sił i atrakcją wartą odwiedzin w skali ponadregionalnej, pomiędzy północną i południową Polską.

Zaproponowane poniżej ujęcie celów zostało pozytywnie zweryfikowane w przeprowadzonych badaniach społecznych.

Zestawienie celów strategicznych

I. Utrzymanie pozycji lidera w zakresie warunków życia.

W planowaniu rozwoju gminy należy zacząć od społeczności – przyszłych i obecnych mieszkańców, którzy

powinni być nie tylko głównymi adresatami, ale i współtwórcami rozwoju. Podstawowymi wymiarami rozwoju społeczności jest zwiększanie możliwości zaspokajania potrzeb, polepszanie warunków życia<sup>58</sup>. Jak wynika z przeprowadzonych uprzednio analiz, to poziom i warunki życia najbardziej wyróżniają gminę Kleszczów spośród wszystkich gmin w Polsce. Jednocześnie sprawy związane z warunkami życia, często subiektywnie ocenianymi, stanowią – jak można przekonać się z wypowiedzi uzyskanych dzięki przeprowadzonym badaniom opinii – przedmiot szczególnego zainteresowania mieszkańców. Celowi I są przyporządkowane 4 cele średniookresowe.

#### I.1 Racjonalizacja wydatków gminy (utrzymanie rozwoju przy mniejszej kwocie wydatków).

Gmina posiada w swoim majątku znaczną liczbę obiektów kubaturowych, a także sieci, w tym budowane od ponad 20 lat sieci elektroenergetyczne 15 kV. Utrzymanie, remonty i niezbędne modernizacje budynków i infrastruktury gminnej pochłaniają rocznie około 100 mln zł wydatków z budżetu samorządu. Wydatki te będą rosły wraz ze starzeniem się poszczególnych obiektów. Jednocześnie rozbudowana infrastruktura techniczna, w sytuacji ogólnej rozbudowy tego typu urządzeń w skali całego kraju, nie zapewnia już wystarczających przewag konkurencyjnych gminie.

Opłaty za dostawę niektórych mediów oraz część usług komunalnych są niskie, niemal symboliczne, co nie sprzyja oszczędności w zużyciu. Wykonujący usługi komunalne i wyposażony z budżetu gminy Zakład Komunalny "Kleszczów" Sp. z o.o. świadczy szeroką paletę usług pozostających poza zakresem zadań samorządu. Także inne jednostki i spółki gminne świadczą usługi komercyjne, jednocześnie nie mogąc w pełni konkurować z podmiotami spoza sektora finansów publicznych, kierujących się mechanizmami rynkowymi.

Również w zakresie różnorodnych nieobowiązkowych świadczeń wypłacanych przez gminę nie wszystkie mają ukierunkowanie prorozwojowe.

<sup>58</sup>Por. Czyszkowski R. 2003. Wskaźnik rozwoju wspólnot terytorialnych – koncepcja o praktycznym zastosowaniu. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2(12), s. 77-91.

93

Obsługa wymienionych wyżej składników majątkowych i wydatków obciąża także aparat administracji gminnej.

Oczywiście władze samorządowe, decydując o tego rodzaju działaniach, winny każdorazowo rozważyć je w kontekście realiów finansowych, ale i ewentualnego wpływu na społeczeństwo. Najlepiej więc, aby – z natury trudne czy niepopularne – decyzje ograniczające nadmiernie rozbudowane zadania oraz „opiekuńczość” gminy były następstwem korzystnych zmian w innych sferach (na przykład otwarcia nowego zakładu czy pojawienia się i rozpoznania korzystnej oferty świadczenia usług przez inny podmiot).

#### I.2 Rozwój budownictwa mieszkaniowego dla różnych grup społecznych.

Potrzeba miejsca zamieszkania, obok potrzeby pracy zapewniającej utrzymanie, należy do najważniejszych potrzeb ludzi. Wiele osób jednak, w sytuacji niewystarczających poborów, nie stać na wybudowanie domu



lub kupno mieszkania za cenę rynkową. Problemy takie utrudniają im założenie rodziny i podjęcie decyzji o rodzicielstwie, a niekiedy decydują o zmianie miejsca zamieszkania, co znacząco wpływa na możliwości rozwojowe gmin. Tu zasada pomocniczości ma pierwszorzędne zastosowanie.

Powyższa argumentacja uzasadnia potrzebę rozwoju budownictwa komunalnego (obok rozsądnego wspierania innych rodzajów budownictwa mieszkaniowego), zwłaszcza, że na terenie gminy występują w tym zakresie duże potrzeby związane ze znacznym udziałem ludzi młodych w populacji oraz dynamicznym rozwojem rynku pracy. W ten sposób władze gminy mogą bowiem wpływać na podaż mieszkań i ich parametry, a przez to na przyciąganie nowych mieszkańców i najemców. Brzmienie celu zostało jednak zmodyfikowane w toku konsultacji z uwagi na aktywność innych niż publiczne podmiotów w zakresie budownictwa.

Istotny jest w tym zakresie także rozwój budownictwa mieszkań na wynajem – temat ten przejawiał się w przeprowadzonych rozmowach, wywiadach. Jest to istotna potrzeba w gminie, gdzie rozwija się wiele zakładów, które potrzebują w okresach budowy i rozwoju specjalistów zewnętrznych na określony czas. Także i przy procesach produkcyjnych w dzisiejszych realiach częstych zmian technologicznych potrzeba większej mobilności pracowników, zmieniających często miejsca pracy lub pracujących w danym miejscu jedynie w poszczególnych dniach. Dla takich osób najdogodniejszą formą zamieszkania są mieszkania na wynajem.

Problematyka ta łączy się z potrzebą utrzymywania atrakcyjności środowiska i rozwoju możliwości spędzania czasu wolnego w gminie i bliskim otoczeniu, co jest czynnikiem przyciągającym osoby z zewnątrz i może motywować do choćby czasowego zamieszkania w gminie zamiast dojazdów z większych ośrodków. Otrzymanie takiego mieszkania o umiarkowanym, choć realistycznym czynszu, powinno wiązać się z pewnymi warunkami, na które najemca powinien się zgodzić. Takimi mogą być: wykup po określonym okresie czasu bądź zmiana warunków najmu lub jego rozwiązanie.

Należy jednak mieć na uwadze, że budowa mieszkań o umiarkowanych czynszach nie powinna być rozpatrywana w kontekście szybkiego zwrotu poniesionych nakładów. Jest to bowiem bardziej inwestycja w ludzi, w kapitał społeczny, która zwraca się nie wprost, lecz

94

w dobrach wypracowanych przez mieszkańców. Gmina Kleszczów, dzięki swym dużym możliwościom finansowym, ma jednak o wiele większe możliwości realizacji takich inwestycji w stosunku do innych gmin. Budowa mieszkań może być też przedmiotem partnerstwa z zewnętrznymi podmiotami w rodzaju umowy deweloperskiej, w ramach możliwości tworzonych przez prawo. Wybudowane obiekty można oddać w zarząd wyspecjalizowanym podmiotom. Budynki te powinny reprezentować możliwie najwyższą efektywność energetyczną. Opłacalność opisywanych tu inwestycji może podnieść umiejscowienie lokali użytkowych na najniższych kondygnacjach budynków. Ułatwieniem w realizacji tego celu może być wsparcie z rządowego programu finansowania społecznego budownictwa czynszowego<sup>59</sup>.

### I.3 Budowa modelu aktywizacji społeczności i rozwoju osobistego objętych nim osób.

Nawet najlepiej przygotowany program rozwoju lokalnego nie ma szans realizacji, jeśli lokalna społeczność nie zaangażuje się w jego realizację. W gminie Kleszczów, mimo znacznej aktywności społecznej, przejawiającej się uczestnictwem w wyborach, zebraniach, dużą liczbą działających stowarzyszeń, występują specyficzne przeszkody w tym zakresie. Warunki te, będące pochodną długotrwałego utrwalania modelu pewnego i niemal pełnego zatrudnienia, „bezpieczeństwa socjalnego”, zarówno ze strony kopalni, elektrowni

i firm zaplecza, jak i ze strony Gminy, różnicują istotnie doświadczenia mieszkańców gminy od świadomości, która jest udziałem społeczności niedalekich gmin czy powiatów.

Nadmierna rozbudowa sektora pomocy społecznej i łatwość otrzymania świadczeń pobudza postawy roszczeniowe<sup>60</sup>. Również wielu młodych, przyzwyczajonych do życia w dobrobycie, przejawia postawy konsumpcyjne i oczekuje ich realizacji w lokalnym środowisku, także przez działania samorządu.

Biorąc pod uwagę, że konsumpcję powinna poprzedzać stosowna akumulacja (produkcja), a także inwestycje prorozwojowe, należy skierować dużą uwagę na pobudzanie aktywności i samodzielności mieszkańców również poprzez ograniczanie redystrybucji – nie tylko w wymiarze finansowym.

Stosowne jest ograniczenie świadczeń materialnych i niematerialnych przyznawanych za sam fakt bycia mieszkańcem gminy o określonych cechach do niezbędnego dla zrównoważonego rozwoju gminy i zachowania godnych warunków życia ludzi, akceptowalnego przez mieszkańców minimum. W zamian sugeruje się pobudzanie i wspieranie aktywizacji mieszkańców, rozwoju osobistego, gotowości do zmian, uczenia się przez całe życie. Uzasadnione są wszelkie prowadzące do tego inwestycje i wydatki, przede wszystkim na tak zwane „projekty miękkie”. Na te cele należy ukierunkować nowy model świadczeń, powiązanych z konkretnymi działaniami podejmowanymi przez ludzi. Wspieranie takiego rozwoju może polegać także i na dofinansowaniu nauki powiązanej z potrzebami zidentyfikowanymi w gminie, której efekty będą tu wykorzystane, dofinansowaniu wizyt

<sup>59</sup><http://www.ign.org.pl/aktualnosci/8670/fundusz-doplac--mieszkania-na-wynajem--rusza-rzadowy-program-wsparcia/>  
<sup>60</sup>Sztando A. op. cit.

95

studyjnych czy przyjazdów gości, nawet wspieraniu wypoczynku, o ile będzie służył nabyciu wymiernych kompetencji osobistych, społecznych i zawodowych.

Postuluje się aktywny udział organizacji pozarządowych w kreowaniu rozwoju gminy przez zgłaszanie projektów, pozyskiwanie środków zewnętrznych oraz rolę swego rodzaju „przekaznika” idei realizowanych na poziomie gminy lub napływających z zewnątrz na członków lokalnej społeczności, także w obrębie sołectw czy grup zainteresowań. Upodmiotowienie sołectw czy organizacji działających na poziomie sołectw wraz z możliwością korzystania z wyodrębnionych w budżecie funduszy jest powszechnie stosowaną, skuteczną metodą aktywizacji najmniejszych społeczności.

Różnego rodzaju stowarzyszenia lokalne i podobne inicjatywy mogą nie tylko pomóc promować gminę poprzez swoje działania, ale i wytworzyć mechanizmy zakorzeniania nowych mieszkańców. Służyć będzie temu kultywowanie lokalnych tradycji, specyfiki wespół z gminnymi instytucjami kultury, edukacji czy sportu. Organizacje pozarządowe mogą też pomóc w krzewieniu postaw podmiotowych, obywatelskich i przedsiębiorczych wśród mieszkańców w różnym wieku także przez organizację banków czasu czy talentów.

Formą aktywizacji społeczności jest też większe „upodmiotowienie” młodzieży. Może się to dokonać przez powierzenie ludziom młodym jakiegoś obiektu czy terenu, który mogliby (w porozumieniu z właścicielem) zaaranżować, zagospodarować czy użytkować. Może być to na przykład park „do umeblowania”, z możliwością zmiany aranżacji i rozmieszczenia sprzętu czy powierzenie prowadzenia kina plenerowego.

Cel ten jest zbieżny z kierunkiem działania 2.2.1. określonym w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego (SRWŁ) (aktywizacja zawodowa ludności) i priorytetem 8v RPO Wł (zwłaszcza celem 2.).

#### I.4 Wdrożenie innowacji (nowych rozwiązań) na skalę krajową w zakresie ochrony środowiska

iusług publicznych (np. edukacji).

Tak jak rozwój jest słowem-kluczem na poziomie strategii, tak innowacja jest takim terminem przy projektowaniu polityki rozwoju AD 2015. Gmina Kleszczów ma potencjał, by być źródłem innowacji na skalę krajową. Nie chodzi wyłącznie o innowacje technologiczne czy produktowe, lecz także organizacyjne. Warto wykorzystać markę związaną z produkcją energii i strefami przemysłowymi. Obszarami, gdzie można w najbliższej przyszłości wprowadzić wiele nowych rozwiązań jest produkcja i zużycie energii, transport (zwłaszcza publiczny) i inne usługi publiczne.

Utworzenie Centrum Nowych Technologii byłoby zbieżne nie tylko z lokalną specyfiką, ale odpowiada zapisom strategii województwa (dotyczy kierunku horyzontalnego 1.1.2 Rozwój nowoczesnych technologii i kierunku 1. dla obszaru funkcjonalnego 2.2. Zagłębie Górniczo-Energetyczne Bełchatów – Szczerców – Złoczew) oraz inteligentnej specjalizacji określonej w RSI LORIS 2030. Nie chodzi w tym przypadku o jeden obiekt w konkretnej lokalizacji (choć gmina dysponuje odpowiednimi terenami), lecz o swego rodzaju zespół aktywności powiązanych przez kompleks badawczo-rozwojowy z jednej strony z lokalną

96

edukacją (przez umożliwienie zajęć laboratoryjnych, warsztatowych), a z drugiej – z energetyką, sektorem produkcyjnym czy usługami. Chodzi raczej o wytworzenie pewnego środowiska badawczego, oferującego laboratoria do badań, ale także dysponującego możliwościami badań w terenie, np. na obszarach podkrywkowych. CNT może być samodzielną placówką badawczo-rozwojową lub być afiliowane przy innej instytucji. Sama siedziba mogłaby się znajdować w pobliżu SOLPARKU z uwagi na bliskość szkół, władanie terenem przez gminę i zamiary jego zagospodarowania. Konkretnie rozstrzygnięcia powinny być przedmiotem prac studialnych.

Bliskość odwiertu geotermalnego nasuwa pomysł, aby powstał dział zajmujący się właściwościami i możliwościami wykorzystania wód termalnych (woda może płynąć przez budynek, przez ciągi urządzeń pomiarowych czy zbiorników umożliwiających obserwację różnych zachowań, także organizmów żywych).

CNT powinno być jednak instytucją obejmującą całą gminę, różne rodzaje podmiotów (od Centrum Kształcenia Praktycznego, przez klasyczną placówkę badawczą aż po laboratoria B+R i „poligony doświadczalne” w terenie – do wynajęcia). W ten sposób cała gmina stanowiłaby środowisko dla tego rodzaju przedsięwzięcia, „ekosystem rozwoju”.<sup>61</sup>

Przed powstaniem opisywanego Centrum w materialnej formie gmina lub jej agendy mogą animować tego rodzaju działalność przez zachęcanie i wspomaganie udziału przedsiębiorców w Regionalnych Agendach Naukowo-Badawczych (RANB) w ramach IV osi priorytetowej (Poddziałanie 4.1.2 Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (PO IR)).

Kolejnym obszarem rozwoju jest edukacja, którą warto powiązać z rozwijającym się sektorem przedsiębiorstw. Ogólną bolączką polskiej gospodarki jest brak dopasowania kwalifikacji uzyskiwanych w szkołach z potrzebami pobliskich pracodawców, a także kryzys kształcenia praktycznego. Potrzebna jest wizja

rozwoju oświaty w gminie, określająca rozmiar i bazę lokalową szkół, co umożliwi ich rozwój i wyjście naprzeciw zmieniającym się potrzebom w zakresie kształcenia, zwłaszcza praktycznego, zawodowego. Placówki oświatowe, zwłaszcza szkoły ponadgimnazjalne, powinny być funkcjonalnie powiązane z przewidywanym do rozwoju na terenie gminy sektorem naukowo-badawczym (Centrum Nowych Technologii). Pomostem do tego powinno być zaplecze kształcenia praktycznego szkół. Nowoczesne warsztaty szkolne mogą stać się placówką przygotowującą prototypowe produkty twórczej pracy uczniów (ale i – na określonych warunkach - innych zainteresowanych) do prezentacji na targach, wystawach, a nawet do wdrożenia produkcji.

Jednocześnie profile kształcenia zawodowego powinny nie tylko odnosić się do zapotrzebowania zgłaszanego przez tutejszy rynek pracy, ale być czynnikiem weryfikacji ofert inwestycyjnych, przedmiotem negocjacji z inwestorami.

Polem do innowacji jest także sfera społeczna. Znaczna część zmian składających się na wizję rozwoju gminy może i powinna mieć miejsce w gospodarstwach domowych, w tym działania na rzecz racjonalizacji zużycia zasobów. Przedmiotem nauczania szkolnego powinna

61Szomburg J. 2015. Czas na ekosystemy rozwoju, „Rzeczpospolita”, 14.12.2015 r.

97

być przedsiębiorczość, której nauka może być opierana nie na abstrakcyjnych przykładach, lecz na firmach działających na terenie gminy i korzystających z lokalnych zasobów.

W dalszym zakresie mogłaby nastąpić (w ramach realizacji celu I.4) promocja pewnych zachowań odnoszących się do problematyki zrównoważonego rozwoju w sferze komunalnej, w gospodarstwach domowych, związanych z nowymi wzorami mobilności czy oszczędzaniem energii na wzór niemieckiego Stromsparcheck<sup>62</sup>. W ten sposób gmina Kleszczów mogłaby stać się dysponentem dobrych praktyk, na przykład w ramach franczyzy społecznej, co byłoby oryginalną formą promocji gminy.

Cel niniejszy może pod pewnymi względami wpisywać się w priorytet inwestycyjny 1a Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego (RPO WŁ). Można nawiązać też do priorytetów: 4c (dotyczącego efektywności energetycznej w sektorze publicznym) i 2c (związanego z zastosowaniami TIK).

II. Rozwój gospodarczy w oparciu o innowacyjne projekty gospodarcze (w tym kwalifikacje mieszkańców).

Istotnym składnikiem rozwoju lokalnego, niekiedy z nim utożsamianym, jest rozwój gospodarczy. Jest tak niezależnie od zmian uwarunkowań, zmienia się natomiast znaczenie poszczególnych kategorii zasobów. Coraz większe znaczenie mają unikalne zasoby lokalne. Gmina, także przez swoje jednostki organizacyjne, podmioty zależne może być atrakcyjnym partnerem dla podmiotów gospodarczych starających się o dofinansowanie ze środków zewnętrznych. Jednocześnie może przez to realizować cele strategii, na przykład w zakresie odnawialnych źródeł energii, ochrony środowiska. Cel II będzie realizowany przez 5 celów średniookresowych.

II.1 Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców

Specyficzną cechą gminy – jak wskazano w diagnozie – jest stosunkowo niskie natężenie działalności gospodarczej. Jest to związane nie tylko z zatrudnieniem znacznej części mieszkańców w sektorze paliwowo-

energetycznym, lecz także w sektorze komunalnym. W niedalekiej przyszłości można spodziewać się nieuchronnych, choć stopniowych zmian tej sytuacji. Z uwagi na znaczną liczbę osób z wykształceniem technicznym i doświadczeniem zawodowym w wymagających i zaawansowanych technologicznie podmiotach, możliwe jest powstawanie nowych firm, poszukujących swego miejsca na rynku, tzw. start-upów, zwłaszcza w obszarze nowych technologii.

Gmina poprzez urząd, ale i jednostki otoczenia biznesu powinna być nie tyle organizatorem rynku pracy, co jego katalizatorem oraz pełnić rolę wszechstronnego „brokera informacji”. Gmina poprzez podmioty zależne mogłaby być także dostarczycielem kapitału ryzyka (venture capital) dla nowych podmiotów. W otoczeniu gminy znajdują się podmioty, mogące dostarczyć też kapitału załączkowego (seed capital)<sup>63</sup>, zaś przedsiębiorstwa już

62

63Bełchatowsko Kleszczowski Park Przemysłowo Technologiczny Sp. z o.o.  
<http://www.bkppt.nazwa.pl/n/index.php/oferta/fundusz-inwestycyjny> [dostęp: 24.12.2015 r.]

98

działające na terenie gminy mogą wytworzyć sieć „aniołów biznesu” dla nowych firm. W tego rodzaju celach warto przyciągnąć polskich emigrantów, także osoby, które wywodzą się z tego terenu, a udały się za granicę lub do innych części Polski. Osoby te mogą zainwestować na terenie gminy pieniądze bądź pomysły.

Wraz ze wzrostem skali działalności w strefach przemysłowych i w perspektywie rozwoju działalności związanych z nowymi technologiami pożądanym będzie rozwój usług dla biznesu (od najmu pomieszczeń czy samochodów, przez usługi sprzątania, catering, noclegi, obsługę księgową po wyspecjalizowane, zaawansowane usługi). Gmina może stymulować te procesy.

W ramach realizacji tego celu warto też rozwijać przetwórstwo artykułów rolnych i inne działalności oparte o sektor rolny i dostępność terenów, obiektów magazynowych, zaopatrzenia w media (w tym ciepło). Rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego jest o tyle zasadniejszy, że nie podlega ono tak dalece idącym procesom przenoszenia poza Europę z racji swej naturalnej specyfiki.

Nie należy zapominać o powszechnej niegdyś działalności rzemieślniczej, drobnej, niekiedy wręcz „domowej” produkcji artykułów użytkowych, żywnościowych ale i dzieł sztuki czy pamiątek. Produkty unikatowe, lokalne, wyroby rękodzieła są stale i coraz bardziej poszukiwane. Odrodzenie rzemiosła w nowych warunkach jest więc ze wszech miar wskazane. Rozpowszechnione technologie pozwalają na wprowadzanie i rozwój nowych metod produkcji i marketingu także i w tej dziedzinie, w tym poprzez platformy wymiany doświadczeń czy e-handlu<sup>64</sup>.

Cel II.1 jest zbieżny z priorytetami 8iii, a także 3a RPO Wł.

II.2 Rozwój produkcji na wyższym poziomie technologii (zamiast produkcji prostej stawianie na produkcję maszyn, narzędzi, leków)

Jedną z inicjatyw przewodnich Strategii Europa 2020 jest „Zintegrowana polityka przemysłowa w erze globalizacji”. Komunikat Komisji Europejskiej w tym zakresie zawiera konstatację, że Europa potrzebuje przemysłu, który odpowiada za ¾ wartości eksportu i gdzie jest lokowane 85% prywatnych nakładów na

badania i rozwój. W proces zwanym „reindustrializacją” szczególną uwagę zwraca się na te gałęzie, które wiążą się z silnymi, konkurencyjnymi i zdywersyfikowanymi (rozgałęzionymi na liczne firmy współpracujące) łańcuchami wartości.

Mają to być oczywiście przemysły nowej generacji, oparte na innowacjach, zapewniające przewagę Europie poprzez wykorzystanie unikalnych zasobów surowców, wiedzy, powiązań gospodarczych, transportu. Wymagana jest przyjazność dla środowiska. Szczególna uwaga jest kierowana ku małym i średnim przedsiębiorstwom, wystarczająco elastycznym, by przerwać kryzysy, a jednocześnie mogącym konkurować na wielu rynkach. W krajach o wysokim stopniu innowacyjności gospodarki uzyskuje się wyższą wartość dodaną

64<http://frgk.pl/made-in-Kleszczow.html> [dostęp: 23.12.2015 r.]

99

na jednostkę produktu, co z kolei prowadzi do przeznaczania większych sum na wynagrodzenia. Te zaś motywują kadry do dalszego rozwoju i powodują przyciąganie nowych pracowników, zwłaszcza specjalistów i kadr kierowniczych<sup>65</sup>.

Opisywana inicjatywa zakłada więc „poprawę warunków dla przedsiębiorczości, zwłaszcza MŚP oraz wsparcie rozwoju silnej bazy przemysłowej, zdolnej do konkurowania w skali globalnej”.

Dokumenty europejskie kładą też coraz większy nacisk na bezpieczeństwo energetyczne. Ze względu na łańcuchy wartości – rozległe sieci kooperacji, możliwość zaangażowania wielu kooperantów na etapie produkcji i użytkowania wyrobu, podkreśla się znaczenie przemysłów: maszynowego i środków transportu.

Z uwagi na szeroko pojętą tematykę bezpieczeństwa, akcentuje się znaczenie: przemysłu farmaceutycznego i opieki zdrowotnej, towarów i technologii związanych ze środowiskiem, sektora dostaw energii.

Ze względu na zaostrzone normy środowiskowe dotyczące oszczędności energii w budownictwie, szanse wiąże się z produkcją nowych materiałów budowlanych oraz z sektorem remontowym.

Bardzo istotne są też gałęzie związane z biotechnologią, wykorzystaniem surowców (w tym wykorzystaniem produktów ubocznych i półproduktów z rolnictwa, przetwórstwa rolno-spożywczego, innych gałęzi przemysłu). Oparcie na surowcach pozyskiwanych na terenie gminy daje większe prawdopodobieństwo „zakorzenienia” firmy i jej rozwoju.

Nie wskazuje się jednej branży wiodącej w przyszłym rozwoju gminy. W kontekście szybko zmieniających się technologii i wpływu globalnych czynników na gospodarkę byłoby to w perspektywie 2030 roku wręcz niemożliwe. Rozwój gminy, którego ramowe warunki nakreślono wcześniej, powinien przebiegać wielotorowo. Powinno się promować rozwiązania nowatorskie, ale i produkty niszowe, bazujące na lokalnym rzemiośle.

Do lokalizacji wszystkich wymienionych typów podmiotów gmina Kleszczów jest predestynowana. Miarą sukcesu gminy jest dziś nie ilość, ale przede wszystkim jakość miejsc pracy na jej terenie. Etapem prowadzącym do tego celu jest utworzenie bazy, „portfela” inwestorów. Rolą gminy (w tym powołanych do tego komórek i instytucji) będzie odpowiedni wybór i sterowanie lokalizacją nowych podmiotów, ale może być nią także wspieranie pożądanых zachowań firm. Ważnymi kryteriami oceny ofert inwestycyjnych,

wynikającymi z niniejszej strategii powinny być:

- korzystny lub neutralny wpływ na środowisko naturalne, minimalizacja zużycia zasobów, w tym terenu,
- poziom i perspektywy stosowanej technologii,

65Hausner J. (red.) 2013, op. cit.

100

–korzystanie z lokalnych zasobów pracy (w tym z absolwentów lokalnych szkół i chcących powrócić do gminy absolwentów uczelni wyższych; także osób powracających zza granicy),

–gotowość do współpracy w realizacji strategicznych celów gminy (w sektorze infrastruktury – w tym poprzez udostępnianie technologii, oferty wykonywania prac, ale i w kulturze czy edukacji, przez gotowość do współkształcenia kadr, aplikacji wypracowanych lokalnie pomysłów, wdrożenia nowych propozycji produktów),

–gotowość we współpracy z lokalnymi dostawcami, ale także z innymi podmiotami gospodarczymi w zakresie badań i rozwoju czy promocji gminy.

W tym kierunku powinno iść wykorzystanie istniejących stref przemysłowych. Warto w tym celu opracować wewnętrzne, gminne regulacje, przewidujące np. możliwość sprzedaży terenów pod warunkiem dokonania części inwestycji, czy zwrot terenów oraz rekompensatę udzielonych ulg w przypadku odstąpienia od inwestycji. Godna polecenia wydaje się praktyka przyznawania „opiekunów inwestora”, którzy zajmowałiby się kompleksowym doradztwem na każdym etapie inwestycji – od wstępnej deklaracji po pełne uruchomienie działalności. W gminie istnieje już podobna „opieka” odnośnie inwestycji infrastrukturalnych.

Cel znajduje się w zakresie kierunku 3.2.1. Poprawa konkurencyjności MŚP określonego w SRWŁ, a także jest zgodny z priorytetami inwestycyjnymi 3a i 3b RPO Wł. Pod pewnymi względami wiąże się z priorytetem 1b (Promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania

i innowacje, rozwijanie powiązań i synergii między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i sektorem szkolnictwa wyższego), przy czym w tym przypadku rolą samorządu będzie raczej umożliwianie, ewentualnie inicjowanie kontaktów.

### II.3 Rozwój współpracy lokalnych podmiotów gospodarczych

Integracja przedsiębiorstw sprzyja innowacjom i wdrażaniu nowych produktów<sup>66</sup>, a przez to rozwojowi lokalnemu. Gmina, prowadząc odpowiednią politykę, może wywoływać procesy integracyjne przez odpowiednie zachęty czy inne instrumenty, także finansowe. Współpraca podmiotów gospodarczych nie zawsze musi prowadzić do integracji w formie klastrów, niekiedy może polegać na wspólnej promocji czy pozyskiwaniu inwestorów przez przedsiębiorstwa z różnych branż. Samorząd gminy, dysponując wszechstronną wiedzą o działaniach podejmowanych na swym terenie może promować tzw. otwarte innowacje przez współpracę podmiotów z różnych sektorów, umożliwiając ich jednoczesny rozwój. W ten

sposób byłaby to też promocja gminy.

Cel II.3 wpisuje się w kierunek działania 3.1.1 SRWł (rozwój klastrów gospodarczych) oraz realizację priorytetów 3a i 3b RPO Wł; w pewnym zakresie (przy zastrzeżeniu analogicznym jak dla celu II.2) może być też realizacją priorytetu 1b RPO.

66Por. Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020, op. cit., s. 85.

101

#### II.4 Rozwój produkcji energii z nowych źródeł

Generacja prądu przy największym w Polsce węźle sieci elektroenergetycznych powinna być utrzymana na znaczącą, ponadregionalną skalę niezależnie od wygasania eksploatacji węgla brunatnego, ponieważ zapotrzebowanie na energię elektryczną ma tendencję wzrostową. Cel ten realizuje strategiczne kierunki 1.2 Rozwój nowoczesnej gospodarki energetycznej oraz 7.2.1. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego, w tym elektroenergetyka, ciepłownictwo, gazownictwo, wskazane w SRWł. Do tej materii nawiązuje też kierunek 2. dla obszaru funkcjonalnego – Zagłębia, choć dotyczy on niskoemisyjnych technologii węglowych. Tego zakresu dotyczy także priorytet 4a RPO Wł.

#### II.5 Poprawa dostępności transportowej (budowa drogi przez wkop, poprawa wykorzystania kolei)

Sposób realizacji tego celu został w zasadzie wskazany w samej nazwie. Generalnie nie chodzi o znaczną rozbudowę infrastruktury, lecz uzupełnienie i poprawę istniejących połączeń, tak, aby transport był bardziej elastyczny i multimodalny (umożliwienie wymienności samochód-kolej). Budowa drogi na zwałowisku zewnętrznym ma przyczynić się do lepszej dostępności większej części gminy, wraz z Kleszczowem, do Bełchatowa. Ważne jest też kontynuowanie działań na rzecz poprawy połączenia drogowego z węzłem Kamieńsk w ciągu drogi krajowej nr 1 (przyszłej autostrady A1) oraz w kierunku zachodnim, do drogi krajowej nr

74. Działania te wymagają współpracy z gminami sąsiednimi. Połączenie w kierunku DK wiąże się z dobudową odcinka obwodnicy gminnej za Czyżowem, o dł. około 1 km. Budowa takich połączeń może ułatwić nie tylko dostępność do tutejszych stref przemysłowych, ale też przepływ turystów w ramach międzygminnego kompleksu turystyczno-wypoczynkowego, o którym szerzej w opisie celu III.2 niniejszej strategii.

Starania gminy mogą urealnić i przyspieszyć realizację zadania w zakresie podniesienia parametrów i ożywienia istniejącej linii kolejowej Piotrków Tryb. – Bełchatów tak, aby objęła odcinek na terenie gminy. Ewentualna rozbudowa możliwości przewozowych kolei może pomóc podmiotom działającym w strefach przemysłowych w Rogowcu i Bogumiłowie (a być może w przyszłości – w Piaskach) w powiększaniu skali produkcji.

W odniesieniu do kolei postulat ten odpowiada kierunkowi 7.1.3. rozwój proekologicznego transportu towarowego, w tym węzłów intermodalnych i logistyki transportowej w SRWł. Rozważyć można też zlokalizowanie w gminie ładowiska. Zakres tego celu odpowiada kierunkowi 5. (Wspieranie działań na rzecz



zwiększenia dostępności transportowej zewnętrznej i wewnętrznej) dla obszaru Zagłębia Górniczo-Energetycznego w SRWŁ. Można też odwołać się do zapisów priorytetu 7c, a zwłaszcza 7d RPO WŁ.

### III. Zaplanowanie i rozwój gminy jako centrum wypoczynku (czasu wolnego)

Aktualnie zagadnienie spędzania czasu wolnego nabiera rosnącego znaczenia, co wyraża się w rosnącym i przekraczającym już 6% udziale sektora turystycznego w PKB Polski. Mówi się nawet o „przemysle czasu wolnego”. Gmina Kleszczów, posiada nie tylko unikalne obiekty stanowiące atrakcyjne cele wyjazdów turystycznych i rekreacyjnych, ale ma także

102

wyjatkowe położenie. To niemalże centrum Polski, w połowie drogi między Warszawą a Górnym Śląskiem i Krakowem, między wybrzeżem Bałtyku i pojezierzami a polskimi górami. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym jest bliskość Łodzi i Częstochowy z ich aglomeracjami oraz stosunkowo niewiele celów wyjazdów turystyczno-wypoczynkowych w promieniu kilkudziesięciu kilometrów. Materia tu opisywana wchodzi w szeroki zakres kierunku 5.3. Rozwój usług i poprawa dostępu do sektora kultury, sportu, turystyki i rekreacji w SRWŁ. Cel ten będzie wypełniany przez 2 cele średniookresowe.

#### III.1 Opracowanie koncepcji zagospodarowania terenów podkrywkowych

Zgodnie z deklaracjami PGE GIEK S.A. Oddział KWB Bełchatów przewiduje się rekultywację użytkowanego obecnie wyrobiska w kierunku wodnym. Planowana „droga przez wkop”, prócz zapewniania lepszego skomunikowania z Bełchatowem, umożliwi dostęp do wschodniego i – kluczowego – północno-wschodniego brzegu planowanego zbiornika. Bezprecedensowa skala przedsięwzięcia, brak znaczących zbiorników wodnych w okolicy oraz możliwości inwestycyjne gminy otwierają możliwość zaproponowania rozwiązań śmiałych, a nawet futurystycznych. Powstanie Jeziora Kleszczowskiego z pewnością rozstawi gminę i nada jej nowy wyraz. Elementem realizacji tego celu powinny być działania promocyjne ex-ante, w tym zastrzeżenie nazw obiektów topograficznych. Należy również podtrzymywać i rozwijać identyfikację gminy przez imprezy takie jak „Red Bull Megawatt”, także poprzez udostępnianie niewykorzystanych terenów na mniejsze imprezy czy przedsięwzięcia takie jak produkcja filmowa, ćwiczenia grup rekonstrukcyjnych i podobne.

Należy mieć na uwadze, że pełna realizacja opracowanej koncepcji może trwać do roku 2058. Cel niniejszy odpowiada kierunkowi 3. dla obszaru funkcjonalnego Zagłębia Górniczo-Energetycznego w SRWŁ, a w niektórych aspektach kierunkowi horyzontalnemu 9.2.2. Kształtowanie krajobrazu kulturowego (w zakresie wspierania konkursów na najlepsze projekty urbanistyczne dotyczące zagospodarowania przestrzeni publicznych).

#### III.2 Rozwój bazy pobytowej i pakietów wypoczynkowych

Cel ten wychodzi naprzeciw zgłaszanym niedoborom oferty pobytowej. Należy się spodziewać, że wraz z rozwojem gospodarczym (nie tylko w skali lokalnej, ale i Polski) liczba osób odwiedzających gminę Kleszczów – nie tylko w celach biznesowych, ale także naukowych, kongresowych czy wypoczynkowych – będzie rosła. Jednocześnie wymagania gości rosną. Brzmienie tego celu zostało zmodyfikowane w porównaniu z poddanym badaniom społecznym przez poszerzenie. Planowane wykorzystanie wód geotermalnych może być bowiem elementem uzupełniającym bazy i programów pobytowych. Cel niniejszy może być formą zagospodarowania terenów wokół kompleksu SOLPARK, co jest przedmiotem prac odrębnego zespołu. Jego realizacja powinna wiązać się z rozbudową bazy noclegowej i opracowaniem pakietów pobytowych dla różnych grup turystów (miłośników aktywnego wypoczynku, turystów biznesowych, rodzin z dziećmi).

Pakiety te mogą obejmować określone cykliczne wydarzenia kulturalne czy sportowe oraz obiekty i atrakcje poza gminą, przy zachowaniu zasady, że baza pobytu znajduje się w gminie Kleszczów. Realizacja tego celu

103

bliska jest priorytetowi 8b RPO Wł. Wykorzystanie wód geotermalnych w dalszej perspektywie, prócz otwarcia nowego kierunku działalności związanej z wypoczynkiem i ochroną zdrowia, może przyczynić się do wzrostu znaczenia innych zasobów gminy związanych z turystyką i rekreacją. Wody geotermalne mogą zostać wykorzystane też w gospodarce komunalnej, ale także w działalności komercyjnej.

Układ celów strategii w formie „drzewa celów” przedstawia ryc. 25.

104

Ryc. 25. Układ celów strategii – „drzewo celów”.

WIZJA

Gmina Kleszczów jako lider  
zrównoważonego, inteligentnego  
rozwoju  
w Polsce oferuje najlepsze warunki pracy,  
zamieszkania  
i inwestowania oraz stanowi rozwijające  
się centrum wypoczynku nad  
powstającym Jeziorem Kleszczowskim

Utrzymanie pozycji lidera

Rozwój  
gospodarczy

Zaplanowanie i rozwój gminy jako

w zakresie  
warunków życia

CELE STRATEGICZNE

w oparciu

centrum wypoczynku (czasu wolnego)

o innowacyjne projekty gospodarcze

(w tym kwalifikacje mieszkańców)

DŁUGOOKRESOWE



Rozwój

Poprawa dostępności  
Opracowanie



Rozwój produkcji  
transportowej  
koncepcji

Racjonalizacja

Rozwój budownictwa

przedsiębiorczości

energii z nowych

zagospodarowania

wydatków gminy

mieszkaniowego dla

mieszkańców

źródeł

terenów

różnych grup społecznych

poodkrywkwowych







Wykorzystanie wód  
geotermalnych

Budowa modelu  
Wdrożenie innowacji na  
Rozwój współpracy  
Rozwój produkcji na

aktywizacji społeczności  
skalę krajową  
lokalnych podmiotów  
wyższym poziomie

i rozwoju osobistego  
w zakresie ochrony  
gospodarczych  
technologii

objętych nim osób  
środowiska

i usług publicznych

CELE STRATEGICZNE

ŚREDNIOOKRESOWE

## STUDIUM PRZYPADKU

Warto rozważyć możliwości usytuowania atrakcji o zasięgu ponadregionalnym – krajowym lub nawet międzynarodowym na terenie gminy.

- Propozycja I: Lokalizacja atrakcji turystycznej – kompleksu rekreacyjnego w oparciu o zalane wyrobiska odkrywek

Dobór miejscowości do porównań

Tego typu propozycje są formułowane najczęściej, więc do porównania wzięto miejscowości, gdzie już podejmowane są przedsięwzięcia stanowiące cel oczekiwanych, masowych przyjazdów (parki rozrywki, duże stacje turystyczne) lub które dysponują wystarczająco dużymi terenami. Ludność gmin podano według stanu na 31.12.2013 r. za Rocznikiem Demograficznym 2014 (Wyd. GUS, Warszawa).

Są to, prócz Kleszczowa:

– Mszczonów (48 km od Warszawy; gmina liczy 11,6 tys. mieszkańców),

– Kleczew (21 km od Konina, gmina liczy 10 tys. mieszkańców) – obie miejscowości z powodów opisanych wcześniej na str. 39,

– Suchy Las – stolica zamożnej, dynamicznej gminy (16 tys. mieszkańców) położona 10 km od centrum Poznania; na jej terenie znajduje się rozległy poligon Biedrusko,

– Komorniki – stolica zamożnej, dynamicznej gminy (23,2 tys. mieszkańców), położona 13 km od centrum Poznania; na terenie gminy znajduje się Muzeum

Narodowe Rolnictwa w Szreniawie oraz fragment Wielkopolskiego Parku

Narodowego; tu krzyżują się: autostrada A2 oraz drogi ekspresowe S5 i S11, stąd istotnym powodem ujęcia tej gminy była możliwość sprawdzenia wpływu dobrej bezpośredniej dostępności drogowej, co jest ważne z uwagi na przyjętą metodę.

## Metodologia

Do obliczeń zastosowano miarę potencjału ludnościowego miejsca Q. Miarę tę, opartą na fizycznym pojęciu potencjału, wprowadził do geograficznych badań ludności J. Q. Stewart<sup>67</sup>). Potencjał ludności w tym ujęciu to siła oddziaływania na miejsce Q wszystkich skupisk ludności Li w odległości ri, wyrażona wzorem:

$$[1]YQ = \sum_{i=1}^n L_i r_i^{-1}$$

Miara ta pozwala określić skalę oddziaływania mas (w tym przypadku liczb ludności) znajdujących się w podanych odległościach od miejsca, dla którego jest wyliczana, a więc na



67Chojnicki Z. 1999. Podstawy teoretyczne i metodologiczne geografii. Cz. II.6 Modele grawitacji i potencjału, s.

101– 166, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań

106

przykład wskazać (i pozwolić porównać) skalę i kierunek zainteresowania danym obiektem.

Dodać należy jeszcze potencjał samego miejsca Q, wówczas wzór ma postać:

$[2]YQ = LQ/0,5 rQ + \sum \ln Li ri-1$  (za  $rQ$  można przyjąć promień koła wpisanego w obszar / granice miejscowości)

Chodzi o wielkość potencjałów rozpatrywanych gmin (oddziaływanie na same siebie – w miejscu), które w tych przypadkach – z uwagi na niewielkie społeczności niewiele „ważące” w przyjętym modelu - może być pominięte. Jednym słowem same powyższe miejscowości czy nawet gminy mają zbyt małą wielkość ludności, by utrzymać obiekty o ponadregionalnej skali i wpłynąć na optymalność ich lokalizacji.

Wspomnieć można, że ewentualne uwzględnienie wielkości ludności w miejscu działałoby na niekorzyść Kleszczowa z uwagi na najmniejszą ludność spośród branych pod uwagę jednostek.

Warto natomiast przeanalizować znaczenie położenia przedmiotowych miejscowości w układzie rozpatrywanych ośrodków (aglomeracji miejskich). Z tego typu obszarów bowiem rekrutuje się największa liczba zainteresowanych gości, z uwagi na siłę nabywczą i styl życia.

Odległości obliczono za pomocą kalkulatora na stronie <http://odleglosci.info68/>, biorąc pod uwagę odległości drogowe. Narzędzie to preferuje drogi według kolejności ważności. Jednak bliskość każdego z wymienionych ośrodków do najważniejszych ciągów drogowych pozwala uznać podane wielkości za miarodajne. Brak bezpośrednich połączeń kolejowych nie sprzyja żadnej z branych pod uwagę lokalizacji. Połączeń lotniczych nie brano pod uwagę, ograniczając skalę analiz do Polski i obszarów w krajach sąsiednich.

Rozpatrywano miasta polskie liczące powyżej 200 tys. mieszkańców i wybrane zagraniczne, ujmowane jako aglomeracje – funkcjonalne obszary miejskie (FUA) według zweryfikowanej metodologii ESPON.69 Z wymienionego w przypisie opracowania zaczerpnięto też wielkości ludności tych aglomeracji.

Z zagranicy wzięto pod uwagę:

–Berlin, Pragę, Bratysławę, Mińsk, Wilno – jako stolice krajów sąsiednich; Kijowa i Moskwy nie rozpatrywano z uwagi na zbyt dużą odległość od granic Polski,

–dodatkowo analizowano:

Lwów – jako wielkie miasto na Ukrainie, położone w pobliżu granicy i powiązane wielorakimi relacjami z Polską,

Ostrawę wraz z zespołem miejskim morawskiego Śląska – z uwagi na położenie w pobliżu granic Polski i dogodne połączenie autostradami D1/A1 z Polską,

68Dostęp: 10.07.2015 r.

69ESPON project 1.4.3 Study on Urban Functions Final Report March 2007.

[http://www.mdrl.ro/espon\\_cd2/Project\\_Reports/Preparatory\\_studies\\_and\\_scientific\\_support\\_projects/1.4.3\\_final\\_report.pdf](http://www.mdrl.ro/espon_cd2/Project_Reports/Preparatory_studies_and_scientific_support_projects/1.4.3_final_report.pdf) [dostęp: 1.07.2015 r.]

107

Kaliningrad – jako najbardziej wysunięte na zachód duże miasto Rosji, położone zaledwie 55 km od granic Polski.

W wypadku ukończenia planowanej do budowy sieci autostrad i dróg ekspresowych dostępność Kleszczowa w skali kraju poprawi się nieco, ale w skali nieznaczącej dla dokonanych obliczeń.

Tabela 14. Macierz odległości analizowanych miejscowości i największych aglomeracji Polski.

Kleszczów  
Mszczonów  
Kleczew  
Komorniki  
Suchy Las

Warszawa  
177  
48  
242  
314  
321

Kraków

195  
311  
395  
441  
459

Łódź  
80  
96  
150  
222  
228

Wrocław  
196  
317  
200  
165  
184

Poznań  
258  
276  
103  
13  
10

Gdańsk

(Trójmiasto)

409

382

259

312

300

Szczecin

521

539

366

265

279

Bydgoszcz

301

274

93

146

126

Lublin

272

191

400

472

478

Katowice (GOP)

128

243

328

366

384

Białystok

387

257

429

501

507

Częstochowa

58

173

258

329

336

Radom

156

86

295

366

373

Toruń

251  
225  
88  
165  
173

Kielce  
126  
162  
291  
363  
370

SUMA  
3515  
3580  
3897  
4440  
4528

Źródło: opracowanie własne według <http://odleglosci.info>

Suma odległości Kleszczowa do wszystkich branych pod uwagę miast polskich jest najmniejsza wśród 5 rozpatrywanych miejscowości.

Tabela 15. Potencjał ludności analizowanych miejscowości w układzie największych aglomeracji Polski.

Kleszczów  
Mszczonów  
Kleczew

Komorniki  
Suchy Las  
Warszawa  
15,7  
58,0

11,5  
8,9  
8,7  
Kraków  
6,3  
4,0

3,1  
2,8  
2,7  
Łódź  
14,6  
12,1

7,8  
5,2  
5,1  
Wrocław  
4,4

2,7

4,3

5,2

4,7

Poznań

3,6

3,3

8,9

70,7

91,9

Gdańsk (Trójmiasto)

2,4

2,6

3,8

3,2

3,3

Szczecin

1,2

1,1

1,7

2,3

2,2

Bydgoszcz

1,6

1,8

5,2

3,3

3,8

Lublin

1,7

2,4

1,1

1,0

0,9

Katowice (GOP)

33,7

17,7

13,1

11,8

11,2

Białystok

1,0

1,6



0,9
0,8
0,8
Częstochowa
6,3
2,1
1,4
1,1
1,1
Radom
1,8
3,3
1,0
0,8
0,8
Toruń
1,2
1,3
3,3
1,8
1,7
Kielce
2,5
2,0
1,1
0,9
0,9
SUMA POLSKA I
98,0
116,0
68,3
119,7
139,8

Źródło: opracowanie własne według <http://odleglosci.info> i ESPON project 1.4.3 Study on Urban Functions Final Report March 2007.

Powyższa tabela obrazuje spadek potencjału wraz ze wzrostem odległości – mimo wyników podanych w tab. 14., położenie w pobliżu wielkich skupisk ludzkich premiuje miejscowości takie jak Mszczonów, a zwłaszcza Suchy Las i Komorniki.

Kleszczów skupia największy potencjał ze strony Katowic (GOP), Łodzi, Krakowa, Częstochowy, Kielc. Można wnioskować, że w tym ujęciu obszar „ciążenia” Kleszczowa w tym zestawieniu rozciąga się na całą

południowo-wschodnią Polskę.

Tabela 16. Potencjał ludności analizowanych miejscowości z uwzględnieniem metropolii zagranicznych.

Kleszczów  
Mszczonów  
Kleczew

Komorniki  
Suchy Las  
Berlin

7,5  
7,5

11,0  
15,2  
14,4

Mińsk\*2014  
2,6  
3,2

2,5  
2,3  
2,3

Praga \*2012  
3,2  
2,6

3,1  
3,8  
3,7

Lwów  
1,4  
1,8

1,2  
1,1  
1,1

Wilno  
1,0  
1,3

1,0  
0,9  
0,9

Bratysława  
1,4  
1,1

1,1  
1,0  
1,0  
Ostrawa  
4,3  
2,9  
  
2,8  
2,4  
2,3  
Kaliningrad\*2014  
0,9  
1,1  
  
1,2  
1,1  
1,1  
SUMA ZAGRANICA  
22,3  
21,5  
  
23,8  
27,7  
26,7  
SUMA POLSKA I +

ZAGRANICA  
120,3  
137,6

92,2  
147,4  
166,4

Źródło: opracowanie własne według <http://odleglosci.info> i ESPON project 1.4.3 Study on Urban Functions Final Report March 2007.

109

Dodanie miast zagranicznych nie zmienia wcześniej zarysowanych zależności. Największe oddziaływanie na brane pod uwagę miejscowości wywiera leżący niewiele ponad 80 km od polskiej granicy, ponad 4-milionowy Berlin. W drugiej kolejności niemal w każdym przypadku rysuje się oddziaływanie Pragi.

Ukończenie autostrady A1, w tym odcinka Stryków – Tuszyń, nie zmieni tej sytuacji, bowiem w obliczeniach wzięto pod uwagę najkrótsze połączenie – z kierunku Wrocławia.

W zestawieniu analizowanych polskich lokalizacji, Kleszczów jawi się jako najbardziej atrakcyjny (przyciągający) dla Ostrawy i Bratysławy. Warto jednak wziąć pod uwagę, że zwłaszcza na Słowacji i na Węgrzech powstało wiele dużych kompleksów wypoczynkowych bazujących na wodach termalnych, także mających walory uzdrowiskowe. Trzeba więc, aby w tym przypadku w Kleszczowie powstały atrakcje inaczej sprofilowane.

Tabela 17. Potencjał ludności analizowanych miejscowości w układzie największych aglomeracji Polski – odległości do 200 km.

Kleszczów  
Mszczonów  
Kleczew  
Komorniki  
Suchy Las  
Warszawa  
15,7  
58,0

Kraków  
6,3

Łódź  
14,6  
12,1  
7,8

Wrocław  
4,4

4,3  
5,2  
4,7  
Poznań

8,9  
70,7  
91,9

Gdańsk (Trójmiasto)

Szczecin

Bydgoszcz

5,2

3,3

3,8

Lublin

2,4

Katowice (GOP)

33,7

Białystok

Częstochowa

6,3

2,1

Radom

1,8

3,3

Toruń

3,3  
1,8  
1,7  
Kielce  
2,5  
2,0

#### SUMA POLSKA II

85,4  
79,9  
29,5  
81,0  
102,1

Źródło: opracowanie własne według <http://odleglosci.info> i ESPON project 1.4.3 Study on Urban Functions Final Report March 2007.

Powyższe ujęcie ukazuje, że atutem Kleszczowa jest duża liczba aglomeracji położonych w promieniu 200 km - w tym przypadku ustępuje tylko Suchemu Lasowi. Można sformułować wniosek, że – przynajmniej w pierwszej kolejności, w początkowej fazie rozwoju

– warto skupić zainteresowanie na klientach odbywających podróże jednodniowe, co nie wymaga rozbudowy bazy noclegowej na dużą skalę.

110

Aby jednak wypracować istotną przewagę, należy rozpatrywać lokalizację atrakcji związanej z pobytem dłuższym niż kilkugodzinny, co powoduje konieczność zapewnienia bazy noclegowej i infrastruktury towarzyszącej.

Powyższe obliczenia mogą być przydatne przy ustalaniu kierunków promocji gminy, także w dziedzinie szeroko pojętej działalności gospodarczej.

Konkluzje:

Brak waloru położenia w sąsiedztwie metropolii,

Względnie największa atrakcyjność Kleszczowa w stosunku do Łodzi i miast położonych w kierunku południowym

ipółdniowo – wschodnim,  
Atuty Kleszczowa rosną, gdy wziąć pod uwagę

miejsowości położone w odległości do 200 km,  
W przypadku oferty szerszej niż odpoczynek związany

zwodą, także termalną, najkorzystniejszym kierunkiem  
ekspansji promocyjnej za granicą jest południe,

Aby powstała atrakcja większego zasięgu, konieczna jest rozbudowa bazy noclegowej i innej infrastruktury.

