

STRESZCZENIE
STRATEGII ROZWOJU
POWIATU MIECHOWSKIEGO



***“Efektywne gospodarowanie na rolniczej Ziemi Miechowskiej
podstawą godnego życia jej mieszkańców”***

1. Najistotniejsze obszary strategiczne

Kluczowe obszary funkcjonowania Powiatu Miechowskiego wynikają z ustawowych zadań i kompetencji. Obszarami strategicznymi są określone poniżej, sfery i zakresy działań, których odpowiednia organizacja, realizacja, koordynacja pozwolą na osiąganie maksymalnej skuteczności w realizacji zadań ustawowych. Są to także obszary potencjalnych i realnych problemów a także możliwości, które w sposób szczególny powinny podlegać procesowi planowania strategicznego. Obszarami tymi są:

- Obszar związany z produkcją rolną,
- Obszar infrastruktury technicznej,
- Obszar infrastruktury społecznej,
- Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej,
- Zarządzanie powiatem,
- Promocja powiatu.

Powyżej obszary są jednocześnie głównymi obszarami silnych i słabych stron powiatu podlegających analizie SWOT.

2. Wyniki i wnioski z analizy SWOT

Rozpoznanie mocnych i słabych stron powiatu oraz rozpoznanie pojawiających się realnie lub potencjalnie w jego otoczeniu szans i zagrożeń, a także ich analiza, odniesiona do wyznaczonych obszarów strategicznych i kluczowych działań, są podstawą do budowania strategii, określania celów i zadań. Kierunkiem działania wynikającym z analizy SWOT jest wzmocnienie mocnych stron i wykorzystywanie szans, także ich poszukiwanie lub prowokowanie, a jednocześnie eliminowanie słabych stron i omijanie lub osłabianie zagrożeń.

A. Ustalenia analizy SWOT

MOCNE STRONY POWIATU

- Obszar związany z produkcją rolną:

- Dobre warunki glebowe i klimatyczne dla prowadzenia różnorodnej produkcji rolnej w tym do produkcji zdrowej żywności,
- Posiadanie przez rolników doświadczenia w produkcji warzyw,
- Niższy niż średnio w Małopolsce wskaźnik pracujących w rolnictwie na 100 ha,
- Wysoki potencjał techniczny rolnictwa oraz doświadczenie rolników w produkcji,

- Obszar infrastruktury technicznej:

- Dobry stan techniczny sieci wodociągowych, zapewniający dobre zaopatrzenie w wodę i możliwość dokonywania nowych przyłączy,

- Obszar infrastruktury społecznej:

- Dobra baza lokalowa służby zdrowia i dobry dostęp mieszkańców do przychodni oraz szpitala powiatowego,
- Wyraźnie lepsze niż w Małopolsce działania w kierunku aktywizacji bezrobotnych,
- Istnieje organizacja opieki społecznej i szkolnictwa specjalnego,
- Powiat jest obszarem o małej przestępczości,

- Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej:

- Powiat jest położony blisko aglomeracji krakowskiej i śląskiej, będących centrami edukacyjnymi, w tym szkolnictwa wyższego oraz rynkami zbytu,
- Dobra osiągalność komunikacyjna miejscowości położonych na terenie powiatu,
- Występują dogodne warunki do rozpoczynania działalności gospodarczej w postaci dostępności komunikacyjnej oraz wolnej siły roboczej,
- Występuje istotny potencjał turystyczny w zakresie turystyki pielgrzymkowej i historycznej oraz agroturystyki,
- Posiadanie lokalnych surowców (woda, kamień).

SŁABE STRONY POWIATU

- Obszar związany z produkcją rolną:

- Brak zorganizowanego zbytu płodów rolnych,
- Brak możliwości opłacalnej sprzedaży płodów rolnych,
- Brak wsparcia naukowo-technicznego dla rolnictwa,
- Zła struktura agrarna i rozdrobnienie gospodarstw rolnych,
- Niski stopień zorganizowania rolników w zakresie poszukiwania opłacalnego zbytu płodów,
- Brak lokalnego przetwórstwa rolno-spożywczego.

- Obszar infrastruktury technicznej:

- Słaba infrastruktura, nie sprzyjająca rozwojowi budownictwa mieszkaniowego,
- Brak sieci gazowej,
- Zła jakość dróg lokalnych oraz niższa niż w Małopolsce gęstość dróg na 100 km²,
- Brak gospodarki utylizacyjnej dla odpadów stałych i ciekłych,
- Niewystarczająca dostępność do usług telefonicznych, niska liczba abonentów telefonii przewodowej na 1000 mieszkańców.

- Obszar infrastruktury społecznej:

- System kształcenia niedostosowany do potrzeb rozwojowych i zmian zachodzących w powiecie,
- Duże rozdrobnienie sieci szkół,
- Występowanie zjawiska ukrytego bezrobocia o charakterze agrarnym,
- Nie w pełni wykorzystana istniejąca baza służby zdrowia w wyniku braku wyposażenia,
- Słaby stopień ogólny wykształcenia mieszkańców powiatu,
- Niewystarczające nakłady finansowe na opiekę społeczną,
- Niskie dochody ludności,
- Zbyt wysoki stopień bezrobocia.

- Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej:

- Niższa niż w Małopolsce liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na 1000 mieszkańców,

- Brak dostatecznych kapitałów własnych mieszkańców, pozwalających na samodzielne rozpoczynanie działalności gospodarczej,
- Brak instrumentów i instytucji wspomagających małą i średnią przedsiębiorczość,
- Brak elementów przyciągających zainteresowanie inwestorów zewnętrznych w tym uzbrojonych terenów inwestycyjnych,
- Mała liczba małych i średnich przedsiębiorstw,
- Brak czynników kreujących nowe miejsca pracy,
- Brak obiektów rekreacyjno-sportowych i niepełne wykorzystanie istniejących obiektów i walorów turystycznych.

SZANSE ZEWNĘTRZNE DLA POWIATU

- Obszar związany z produkcją rolną:

- Programy kredytowe i ulgi podatkowe związane z programem restrukturyzacji rolnictwa i rozwojem infrastruktury wiejskiej, realizowane przez państwo i region,
- Zainteresowanie przedstawicieli handlu zorganizowanymi grupami producentów oraz standaryzowanym produktem,
- Promocja i eksport zdrowej żywności, realizowane na poziomie regionu,
- Rozwój kontaktów handlowych i eksportu żywności na rynki wschodnie.

- Obszar infrastruktury społecznej:

- Zainteresowanie wyższych uczelni powoływaniem filii w mniejszych ośrodkach,
- Rozwój i poprawa dostępności do zewnętrznego szkolnictwa średniego i wyższego,
- Możliwości wymiany doświadczeń z regionami państw unijnych.

- Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej:

- Możliwości wynikające z prawidłowej realizacji Małopolskiego Programu Rozwoju Wsi i Rolnictwa, głównie w zakresie poza rolniczych miejsc pracy,
- Powstanie terminalu w Wolbromiu,
- Istnienie sprzyjającej polityki państwa i regionu w zakresie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości,
- Istnienie funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych oraz określone zasady dostępu do środków pomocowych wynikających z procesów integracji z Unią Europejską.

- Zarządzanie powiatem

- Powiększenie terytorium powiatu.

- Promocja powiatu

- Możliwość uczestnictwa w promocji strategicznej realizowanej przez Województwo Małopolskie i Kraków.

B. Wnioski z analizy SWOT

1. Czy zidentyfikowane mocne strony powiatu pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse zewnętrzne?

Dobre położenie w stosunku do aglomeracji krakowskiej i śląskiej oraz dobra dostępność komunikacyjna (położenie na skrzyżowaniu ważnych szlaków komunikacyjnych) są najistotniejszą mocną stroną powiatu, tworzącą warunki dla potencjalnych inwestorów. Może to pozwolić na wykorzystanie szansy, jaką jest zainteresowanie przedstawicieli handlu zorganizowanymi grupami producentów oraz standaryzowanym produktem, które osiągnięte będą dzięki sprzyjającym warunkom glebowo-klimatycznym i doświadczeniu rolników. Powinni w tym pomóc istnienie funduszy przed akcesyjnych i strukturalnych oraz określone zasady dostępu do środków pomocowych wynikających z procesów integracji z Unią Europejską, ale nie ma (jeszcze) mocnych stron organizacyjnych dla pełnego ich wykorzystania.

3. Czy posiadane przez powiat mocne strony (siły) pozwolą przewyciężyć zagrożenia zewnętrzne?

Własne siły powiatu, wynikające z określonych "mocnych stron", w takim stanie w jakim zostały zidentyfikowane, nie pozwolą na przewyciężenie najistotniejszych zagrożeń. Najistotniejsze walory, dogodność komunikacyjna i dobre warunki glebowe i klimatyczne oraz warunki do produkcji zdrowej żywności nie mają praktycznego wpływu na odsunięcie skutków wynikających z takich zagrożeń jak zła polityka państwa, brak lub blokowanie dostępu do środków finansowych czy nadmierny napływ importowanej żywności. Wpływ tych zagrożeń może być osłabiany jedynie przez maksymalne wykorzystywanie szans zewnętrznych, bliskość do potencjalnych rynków zbytu i pracy oraz dużą aktywność mieszkańców.

4. Czy słabe strony powiatu wzmocnią oddziaływanie zagrożeń zewnętrznych?

Najistotniejszą słabością, wzmagającą oddziaływanie zagrożeń jest brak elementów przyciągających zainteresowanie inwestorów oraz słaby stopień wykształcenia mieszkańców wynikający w dużej mierze także z faktu odpływu z tych terenów ludzi kończących studia. W ścisłym związku wydaje się być kolejna "słabość" wzmacniająca oddziaływanie zagrożeń, mianowicie niski stopień zorganizowania rolników choć ważniejszym problemem powiatu jest brak instrumentów i instytucji wspomagających małą i średnią przedsiębiorczość. Brak własnych kapitałów mieszkańców, nie pozwalających na samodzielne rozpoczynanie działalności gospodarczej mniej istotnie wpłynie na wzmocnienie oddziaływania zagrożeń, z których jako największe postrzegany jest w brak długofalowego programu transformacji rolnictwa i obszarów wiejskich i brak wsparcia eksportu żywności przy jej dużym napływie importowym.

3. Kierunki strategiczne Powiatu Miechowskiego, cele strategiczne i cele operacyjne (w układzie wybranych priorytetów)

A. Kierunki strategiczne:

1. Dążyć do systematycznego polepszania warunków rozwoju osobowego, rodzinnego i gospodarczego mieszkańców.
2. Wspierać procesy restrukturyzacyjne i dostosowawcze rolnictwa dla osiągnięcia jego opłacalności.
3. Stymulować zrównoważony rozwój wszystkich części składowych powiatu oraz zróżnicowanych dziedzin gospodarki.
4. Tworzyć warunki dla powstawania alternatywnych dla rolnictwa i około rolniczych miejsc pracy oraz rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości.
5. Wpływać na stałe podnoszenie poziomu wykształcenia i przygotowania zawodowego mieszkańców oraz jakość bazy oświatowej.
6. Systematycznie doprowadzać infrastrukturę powiatu do wymogów europejskich dla podniesienia bezpieczeństwa i standardu życia mieszkańców.
7. Integrować powiat w oparciu o wzajemne uzupełnianie się atutów i możliwości jego części składowych i uczestników.
8. Zatrzymać procesy degradacji środowiska.

B. Strategiczne cele gospodarcze

- Obszar związany z produkcją rolną
- Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej

1. Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.

cel operacyjny 1. Dysponować terenami inwestycyjnymi będącymi własności komunalną, szczególnie ułożonymi wzdłuż tras tranzytowych.

cel operacyjny 2. Posiadać zintegrowaną z gminami, wiarygodną bazę danych o terenach inwestycyjnych oraz instytucję ich efektywnej promocji i wprowadzania inwestorów.

2. Zdobyć korzystną pozycję na rynkach aglomeracji krakowskiej i katowickiej dla zbywania produktów rolnych wyprodukowanych przez rolników z Powiatu Miechowskiego.

cel operacyjny 1. Posiadać na terenie powiatu dobrze funkcjonującą giełdę rolną.

cel operacyjny 2. Osiągnąć wysoki stopień przygotowania i zorganizowania rolników do działań rynkowych.

cel operacyjny 3. Posiadać system dostarczania rolnikom bieżących informacji rynkowych oraz szkoleń.

cel operacyjny 4. Stworzyć i utrzymywać pozytywny wizerunek powiatu.

3. Zintegrować społeczność powiatu wokół nowych wyzwań gospodarczych.

cel operacyjny 1. Utworzyć radę gospodarczą powiatu oraz instytucję wspierania przedsiębiorczości.

4. Przekształcić istniejące walory i potencjały turystyczne w ofertę rynkową.

- Zarządzanie powiatem
- Promocja powiatu

5. Wdrożyć program rozwoju agroturystyki i rolnictwa ekologicznego.

- Zarządzanie powiatem
- Promocja powiatu

C. Strategiczne cele społeczne:

- Obszar infrastruktury społecznej

1. Zmniejszyć bezrobocie i utrzymywać jego stopę na bezpiecznym poziomie.

2. Osiągnąć stan uzyskiwania średniego wykształcenia przez 100% uczniów rozpoczynających edukację.

3. Osiągnąć stan infrastruktury i sieci szkół średnich odpowiadający wymogom wprowadzanej reformy oraz standardom krajowym.

D. Strategiczne cele inwestycyjne:

- Obszar infrastruktury technicznej

1. Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.

2. Posiadać infrastrukturę rekreacyjno – sportową.

3. Posiadać zintegrowane w skali powiatu systemy utylizacji ścieków i odpadów.

Misja jest otwarta, samym sformułowaniem zachęca do jej podjęcia, przyłączenia się do nas, intryguje. Odwołuje się do takich potrzeb ludzkich jak, ciekawość, potrzeba działania, pęd do aktywności, potrzeba samo potwierdzenia, poczucia własnej tożsamości i suwerenności, potrzeba integracji z grupą, komunikacji, pragnienie rządzenia innymi, troska o własną przyszłość, troska o naszych bliskich.

Misja powinna mieć wymiar marketingowy dla odbiorców zewnętrznych. Dla realizatorów jest ośrodkiem energetycznym ich mobilizacji. W firmie jest to naturalne, ale także i w przypadku gminy lub powiatu, realizatorzy misji muszą liczyć na płynące z tego dla nich korzyści.

Wizja i misja muszą być na co dzień potwierdzane postawą i przykładem liderów.

Po dyskusji rozpoczęto pracę w grupach nad sformułowaniem misji:

Praca nad misją: propozycje grup

grupa 1

Powiat Miechowski- wyspecjalizowany w ekologicznym rolnictwie, z przechowywaniem i przetwórstwem rolno-spożywczym, wykorzystujący lokalne walory środowiskowe dla rozwoju agroturystyki.

Przekształcenie wsi i rolnictwa podstawą dobrego życia mieszkańców powiatu.

Skuteczne gospodarowanie potencjałem intelektualnym źródłem godnego życia.

Skuteczne, nowoczesne i zintegrowane gospodarowanie podstawą godnego życia w tradycyjnie rolniczym powiecie.

grupa 2

Powiat powiększony o nowe jednostki, o charakterze rolniczym, z produkcją przetworzonej żywności ekologicznej eksportowanej na zewnątrz, o rozwiniętej bazie agroturystycznej jako źródle dochodów, bardziej funkcjonalnej sieci dróg, ośrodek kształcenia ustawicznego na potrzeby wsi i rolnictwa powiatu.

Wieś Miechowska nie jest skansenem lecz podstawą godnego życia.

Nie tylko rolnictwo źródłem bogactwa mieszkańców powiatu.

grupa 3

Nowoczesna wieś i rolnictwo podstawą godnego życia mieszkańców powiatu.

Godnie żyć z rolnictwa.

Inicjatywy i integracja w gospodarowaniu podstawą godnego życia w tradycyjnie rolniczym powiecie.

Jakościowe przekształcenie wsi i rolnictwa podstawą godnego życia mieszkańców.

Podczas dyskusji plenarnej nad propozycjami wypracowanymi przez zespoły, uzgodniono ostateczną treść zapisu misji.

IDEA I METODY STRATEGICZNEGO PLANOWANIA PARTNERSKIEGO

1. IDEA ORAZ METODY PARTNERSKIEGO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Rozdział zawiera przedstawienie idei oraz metod planowania strategicznego oraz opis metody zastosowanej podczas warsztatów.

1.1 Strategiczna odpowiedzialność kierujących

"Ludzie nie lubią zarządzania, ludzie pragną przywództwa".

Strategiczna odpowiedzialność kierujących powiatem polega na tym, że ich właściwą misją jest próbować określić wizję i ją zrealizować przez inspirowanie i motywowanie innych. Jest to także odpowiedź, za co właściwie dostają oni wynagrodzenie. Strategiczna odpowiedzialność kadry kierowniczej opiera się o świadome podejmowanie wyborów, które, pomimo przetworzenia maksymalnej puli danych, i tak wymagają odwagi oraz oparcia się na intuicji. Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ, na sukces lub porażkę, w tym samym stopniu powiatu, co jego liderów. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego, których zadaniem i kompetencją jest **ciągle** zaspakajanie potrzeb mieszkańców, strategia jest w zasadzie procesem ciągłym, opartym na analizie sytuacji, definiowaniu ważkich rezultatów, planowaniu strategicznym, wdrażaniu działań strategicznych i weryfikacji osiągnięć. Za tą ciągłość odpowiadają liderzy.

1.2. Czy powiat ma konkurentów?

Dawniej tworzone strategie aby zwyciężyć wrogów, było to pojęcie militarne. Dzisiaj mówi się o strategii rynkowej, o zwyciężaniu konkurencji, o strategii rozwoju. Budując strategię firmy zaczyna się od poznania konkurencji oraz podjęcia decyzji, co z nią zrobić. Powiat, tak jak gmina czy województwo ma swoje ustawowo określone zadania, kompetencje, majątek, władze, wydaje się, że pojęcie konkurencji jest niewłaściwe. Spójrzmy jednak na podstawowe zadania, zaspakajania różnorodnych potrzeb mieszkańców. Te potrzeby, nie tylko teoretycznie, może zaspakajać bardzo wielu konkurentów gminy czy powiatu; np. państwo, kościół, sekty, subkultury, wolny rynek, wielkie koncerny, media i kapitał. Być może, że i bez udziału powiatu, wszelkie potrzeby społeczności w końcu zostały by zaspokojone, *pozostaje jednak pytanie o cenę, jakość oraz nie mniej fundamentalne pytanie o charakter potrzeb.*

Powiat i jego kierownictwo jest odpowiedzialne za kształtowanie charakteru i jakości potrzeb, a nie tylko za ich zaspakajanie.

Po poznaniu konkurentów, menedżerowie firmy podejmują strategiczną decyzję, którą z czterech opcji radzenia sobie z konkurencją zastosować: **konfrontacji, znalezienia sobie niszy rynkowej, unikania lub kooperacji.** Także liderzy powiatowi muszą podjąć podobne decyzje. Unikanie jest niepolityczne, nisza dla powiatu jest określona prawnie, konfrontacja bywa potrzebna, szczególnie z konkurentami z zakresu patologii społecznej oraz monopolistami usług, **kooperacja wydaje się być absolutnie konieczna.**

1.3. Organizm jakim jest powiat.

A. Powiat jest złożoną grupą społeczną i sukces zarządzania nim zależy od tego, w jaki sposób liderzy traktują mieszkańców i innych uczestników grupy i jak wplatają ich w strukturę funkcjonalną powiatu. Demokratyczne wybory i "kadencyjność" liderów, powiązania i wpływy polityczne różnią powiat od firmy i czynią jego tkankę bardziej podatną na wewnętrzne zawirowania. Na sukces powiatu podstawowy wpływ ma także sposób, w

jaki uczestnicy wspólnoty traktują liderów, czyli jakimi kryteriami kierują się przy ocenie ich działań, doborze kadry i kandydatów na liderów oraz przy dokonywaniu aktu wyborów. Realizacja strategii, jako drogi do sukcesu musi rozpocząć się od skonstruowania organizmu powiatu, w którym władza przedstawicielska, liderzy, ulokowani będą na wzór centralnego ośrodka nerwowego i mózgu. Problem w tym, by akt wyborczy był dostarczaniem nowych powiązań neuronalnych, świeżych myśli, lepszych i szybszych procesów, odblokowaniem synaps, a nie wymianą w ciężkiej operacji mózgu co cztery lata, po czym pacjent, czyli powiat, potrzebuje długiej i kosztownej rehabilitacji.

B. Konfiguracja społeczna. Powiat, jako wspólnota w sposób szczególny jest systemem społecznym, w którym tworzą się swoiste normy i wartości. Decyzje strategiczne przyjmowane przez liderów powinny uwzględniać działania tworzące pożądaną konfigurację społeczną.

Przeanalizować należy następujące zagadnienie:

***Jaki jest typ relacji pomiędzy liderami (strukturami powiatu) a jego uczestnikami?** (czy mieszkańcy mają poczucie wspólnoty interesów "władzy" i "ludu", czy istnieją wzajemne, długoterminowe zobowiązania, czy pielęgnuje się poczucie wspólnej tradycji, historii, tożsamości? czy istnieje duma z poczucia przynależności do "Ziemi Miechowskiej" czy jest ona silna? czy powiat kładzie nacisk na zapewnienie poczucia bezpieczeństwa? czy liderzy stanowią wzorce do naśladowania? czy postrzega się zaangażowanie i sukcesy mieszkańców? czy liczy się ich postawa czy przynależność do jakiejś grupy?)*

1.4. Strategia jako sposób upraszczania rzeczywistości.

W literaturze znaleźć można wiele szkół strategicznych, **tradycyjną, planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, szkołę zasobów, umiejętności i uczenia się**, które różnią się między sobą podejściem do definicji strategii. Skomplikowany organizm, jakim jest gmina lub powiat, dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, natłok informacji i trudności z dokonywaniem ich syntezy, zmienność nastrojów i niepewność polityczna to realia, dla których każda ze szkół budowania strategii ma swoje propozycje. Jednak **podstawową siłą strategii jest uproszczenie**, osiąganе dzięki czytelnemu określeniu zasad, spolaryzowaniu oceny otoczenia i oceny własnej, oraz nazwaniu jasno misji i celów. Zadania i narzędzia niezbędne do ich osiągnięcia, sposoby wdrażania, źródła dochodów, partnerzy i kibice, sposoby monitorowania, szczegółowe plany wykonawcze to wszystko jest bardzo ważne, ale jest to już, na ogół znacznie bardziej skomplikowany element realizacyjny, który liderom nie powinien kompletnie skreślać rąk, a szczególnie myśli.

1.5. Krótka charakterystyka różnych szkół strategicznych

A. Szkoła planistyczna:

Zakłada, że **dzięki tworzeniu planów strategicznych podmioty mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w sposób racjonalny, uporządkowany i przewidywalny**. Wyróżnia decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne. W tworzeniu strategii liczy się perspektywa naczelnego kierownictwa, budowana jest w sposób sformalizowany, charakterystyczna dla niej jest analiza SWOT. W tym ujęciu **strategia to taki zbiór decyzji planistycznych, który zapewnia realizację celów**, efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia, opisana w dokumencie mówiącym kto, co, jak i za jakie środki ma zrobić.

Ambrose Bierce powiedział (**krytykując szkołę planistyczną**), że *"planowanie polega na poszukiwaniu najlepszej metody osiągnięcia przypadkowych rezultatów"*.

Szkoła planistyczna jest zbyt racjonalna, aby mogła być prawdziwa. Proces planowania w tym układzie jest de facto oderwany od wykonawców, a wszelkie próby jego decentralizacji są pozorne.

Ale: Świat nie jest ani całkowicie zdeterminowany, ani całkowicie chaotyczny. W jednym i drugim przypadku planowanie nie miałyby sensu. **Do planowania należy zaprosić partnerów, wykonawców i tych, dla dobra których się planuje.**

B. Szkoła ewolucyjna

Zakłada, że **menedżerowie stale zdobywają informację**, "przechadzając się po firmie", a więc głównie ze źródeł nie sformalizowanych (...ale nad formalnymi pracują struktury fachowców), koncentrują się na kilku wybranych sprawach (nie dają się wrabiać w przesyłanie odpowiedzialności w górę, ale czuwają nad sensownością podejmowanych niżej decyzji), są **głównie sprawnymi politykami**, unikającymi bezpośrednich starć i nacisków i lokującymi swoje decyzje w odpowiednim czasie i sytuacji "względnej obojętności". Sprawni menedżerowie **nie budują więc precyzyjnych strategii**, bowiem wiedzą, że otoczenie zmienia się tak szybko, że **każdy szczegółowy i długoterminowy cel jest tylko utrudnieniem w dostosowaniu się do sytuacji. Strategia jest** w tym przypadku **działaniem w "ciągłym strumieniu zdarzeń"**, przy czym zakłada się, że organizacje mają w sobie zdolność uczenia się.

Sukcesem szkoły ewolucyjnej jest to, że wskazała na zagrożenie wynikające "z trwałości wzorca działania tworzącego inercję wobec zmian". Organizacje, a gminy w szczególności, mają skłonność do budowania takich wzorców, jest to cecha psychologiczna. Jeżeli raz, lub wiele razy coś było skuteczne, to tworzy się wzorzec, będący w przypadku gwałtownych zmian otoczenia, (a przecież mamy z takimi do czynienia), przeszkodą w przystosowaniu się do nich. Tu nie wystarczy się uczyć, nawet "prawie" na bieżąco. **W sprawach strategicznych trzeba wyprzedzić zmiany, bo można nie zdążyć.**

C. Szkoła pozycyjna

Opiera się na budowaniu strategii, której istotą jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, przez badanie otoczenia, minimalizację kosztów i zróżnicowanie. Szkoła ta opiera się na rachunku ekonomicznym i zakłada, że **nie należy tracić sił i środków na tworzenie "nadmiernej przewagi"**, która tak naprawdę nie jest nikomu potrzebna, doceniana, zrozumiała. Z tej zasady liderzy gmin też mogą skorzystać.

D. Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się:

Fundamentalnym czynnikiem powodzenia podmiotu jest wiedza, unikalne umiejętności jego uczestników (zasoby i ich konfiguracje) oraz wspólnota norm i wartości.

Oto kilka zasad postępowania strategicznego preferowanego przez tą szkołę:

miej obsesję działania, trzeba działać szybko i zdecydowanie by nie popaść w paraliż decyzyjny

- **utrzymuj bliski kontakt z mieszkańcami i innymi członkami wspólnoty**, od nich dowiesz się czego oczekują, czego nie rozumieją, co akceptują, przez nich w końcu będziesz rozliczony
- **ludzie są najbardziej efektywnym zasobem**, członkowie wspólnoty i pracownicy powinni być motywowani i powinni móc się rozwijać, mając takie poczucie zrobią wiele dla wspólnoty
- **daj autonomię i promuj przedsiębiorczość**, aktywni członkowie wspólnoty, powinni działać w sposób możliwie autonomiczny, bo to oni są najbliżej problemów, a ich aktywność trzeba dostrzegać i wspierać
- **koncentruj się na wartościach**, działanie ma sens, jeśli stoją za nim konkretne wartości, w które uczestnicy wspólnoty wierzą (przynajmniej większość z nich)
- **ogranicz zarząd** do całkowicie przejrzystej i prostej struktury

- **znajdź mądry kompromis między dyscypliną a luzem**, ludzie też potrzebują swobody eksperymentowania, innowacji a w końcu zabawy, dotyczy to zarówno pracowników, jak i członków wspólnoty.

1.6. Powiat jako system działań.

Powiat jest szczególnym, mało jeszcze zdefiniowanym systemem działań, które należy uwzględniać zarówno w analizie potencjału, jak i budowaniu strategii, przez **diagnozę konkretnych aktywności**.

1. Działania (aktywności) pierwotne.

W powiecie można uznać, że są to działania typu administracyjnego, realizacja budżetu, wykonywanie obowiązkowych zadań.

2. Działania (aktywności) tworzące wartość dodaną .

Można uznać, że są to: system komunikacji społecznej, tworzenie planów rozwojowych, kontakty międzynarodowe i partnerskie, promocja, zarządzanie zasobami, działania polityczne, postawa liderów.

3. Mapa powiązań jest obrazem ukazującym wszystkie zależności pomiędzy działaniami pierwotnymi a działaniami tworzącymi wartość dodaną. Obejmuje wszelkie powiązania funkcjonalne, emocjonalne, prawne, podległości, sytuacje i powiązania polityczne, i inne, występujące w organizmie powiatu. Analiza mapy powiązań może określić, które z nich mają charakter strategiczny, są mocną lub słabą stroną, szansą lub zagrożeniem, gdzie w powiązaniach kryją się zasoby, itd.

4. Mapa procesu obejmuje logiczny ciąg działań zmierzający do wykonania zadania (decyzje, działania) lub opisujący stan faktyczny. Mapa służy do pracy nad optymalizacją procesu, jego uproszczeniem. Pytania do analizy: czy wyniki procesu są pożądane, czy wystąpiły jakieś efekty uboczne niepotrzebne, czy proces spełnia oczekiwania tych, do których jest kierowany, czy jakość efektu procesu jest dobra, czy zasoby zaangażowane w proces są optymalne, czy sam proces przebiega we właściwym czasie?

Mapa powiązań i mapa procesów są narzędziami pomocniczymi, ułatwiającymi poruszanie się w przestrzeni i określającymi charakter obszarów powiązań i procesów, podobnie jak plany przestrzenne. Podczas warsztatów strategicznych dla Powiatu Miechowskiego nie zajmowano się tworzeniem tych map.

1.7 Zarządzanie strategiczne

"Zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie się organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów" (definicja Griffina)

Proces zarządzania obejmuje następujące funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie (implementacja strategii), przewodzenie / motywowanie (zarządzanie zasobami ludzkimi), kontrolowanie.

1.8 Planowanie strategiczne

"Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość, wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów"

Współczesne planowanie strategiczne koncentruje się na **skuteczności**, rozumianej jako robienie "właściwych rzeczy", różni się całkowicie od planowania centralistycznego, opartego o ideologię, realizującego dyrektywne, ustalone odgórnie wskaźniki, nie liczącego się z faktami rynkowymi, gospodarczymi i społecznymi. Współczesne planowanie strategiczne uwzględnia element partnerskiego dialogu, potrzebę korelacji polityk i działań oraz motywację wokół celów.

1.9 Strategia

Oznacza to, że podmiot stawia przed sobą cele wynikające z posiadanej wizji przyszłości i świadomości misji, jaką ma do spełnienia, **dokonuje ich hierarchizacji** na podstawie wiedzy o własnym potencjale i otoczeniu, wybierając cele strategiczne **decyduje się skoncentrować** najistotniejsze zasoby, uwagę i wysiłek **na wybranych kierunkach działania strategicznego**, nawet mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach, **dokonując strategicznych wyborów, oraz wprowadza to wszystko w życie.**

Strategia oznacza szansę wysokich osiągnięć, ale także zwiększone ryzyko polityczne.

"Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę podmiotu"

"Wybór strategiczny oznacza, że podmiot decyduje się skoncentrować najcenniejsze zasoby i wysiłek na wybranym kierunku działania, mając ograniczoną wiedzę o uwarunkowaniach i konsekwencjach"

"Dzięki budowaniu planów strategicznych organizacje mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób"

1.10 Wizja. Pierwszy element motywacji.

"To co widzisz, określa to, czym możesz być"

- Musi być zrozumiała dla każdego.
- Każdemu musi wskazywać możliwość jej realizowania w określonych działaniach.
- Urzeczywistnienie zawartej w niej idei oznajmiać będą fakty, a nie daty.
- Musi być związana z osobistą ofiarą, ale jej zrealizowanie z osobistym szczęściem.
- Musi służyć rozwojowi i samorealizacji ludzi.

1.11 Misja. Drugi element motywacji

- Wskazuje kto, jakie cechy, wartości i korzyści chce osiągnąć po zrealizowaniu planu strategicznego i czym się kieruje podejmując działania.
- Wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości
- Wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem wspólnoty
- Obrazuje, co ma nas wyróżniać
- Zasugerowany proces jej realizacji jest wiarygodny

1.12. Cele strategiczne

Odpowiadają na pytania: co należy osiągnąć. Zarówno cele strategiczne jak i operacyjne muszą być mierzalne oraz nie mogą być oderwane od rzeczywistych odniesień

1.13. Kierunki i działania strategiczne

Odpowiadają na pytania: na czym należy się skoncentrować, aby osiągnąć cel strategiczny, jakich zasobów, w jaki sposób i w jakim czasie trzeba użyć, wymagają dokonania wyborów strategicznych, mogą zakładać poniesienie częściowych strat.

1.14. Cele operacyjne

Odpowiadają na pytania: co należy osiągnąć wcześniej, aby można było osiągnąć cel strategiczny, aby odblokować drogę do celu strategicznego.

1.15. Zadania

Odpowiadają na pytania: co trzeba wykonać i jak, w jakim czasie można lub należy to wykonać, kto to wykona i kto jest odpowiedzialny, kto jest partnerem i sojusznikiem, ile to będzie kosztować i jakie są źródła finansowania.

1.16. Narzędzia /polityki

Działania polityczne, prawa i przepisy (także miejscowe), instytucje lokalne (w tym nowe) plany przestrzenne, kontrakty region- powiat- gmina, działania administracyjne, opracowania naukowe i eksperckie i inne elementy realizacyjne.

1.17. Scenariusze

To próba odpowiedzi na pytania, co się może dzieć, w przypadku zrealizowania się określonych wariantów warunków brzegowych otoczenia kryjącego szanse i zagrożenia dla powiatu, w odniesieniu do jego mocnych i słabych stron.

1.18. Planowanie partnerskie

Planowanie i podejmowanie decyzji we wspólnotach lokalnych, oparty o zasady demokratycznego uczestnictwa, wymagają jasnych zasad i jawności działania. Głównym sprawcą decyzji, ich realizatorem i beneficjentem będą mieszkańcy, a więc jako podmiot planowania nie powinni być pozbawiani możliwości formułowania strategii. Tylko decyzje, z którymi ich autorzy utożsamiają się, mogą być skuteczne. Metoda planowania partnerskiego zakłada, że wiedza potrzebna do podjęcia decyzji oraz zbudowania planów strategicznych istnieje w formie rozproszonej w wielu instytucjach i głowach mieszkańców. Planowanie partnerskie opiera się na pracy w grupach, ujawnianiu wszelkich pomysłów i wiadomości, ich wizualizacji i pełnej dostępności podczas warsztatów oraz na możliwie dalekim konsensusie pomiędzy uczestnikami. Rolą prowadzących warsztaty jest pomoc w uporządkowaniu tej wiedzy. Metoda pozwala na identyfikację i budowanie kanałów przepływu informacji oraz konsolidowanie się uczestników wokół wybranych celów.

1.19. Planowanie ukierunkowane na cel

W procesie planowania ukierunkowanego na cel możemy wyodrębnić następujące fazy:

1. Analiza sytuacji: *prawidłowe formułowanie problemu (z określonymi warunkami brzegowymi, z jasno określoną sprzecznością lub negatywnym stanem)*
2. Badanie relacji między problemami i wyobrażenie scenariuszy
3. Hierarchizacja problemów
4. Znalezienie obszarów kluczowych (strategiczných)
5. Ustalanie celów (*zamiana problemów w cele*)
6. Badanie interakcji między celami
7. Hierarchizacja celów
8. Ustalenie mierników realizacji (osiągania) celów
9. Wybór celów (kierunków) strategicznych
10. Określanie ścieżek dojścia do celu (*alternatywy, zadania, harmonogramy narzędzia*)
11. Ustalenie odpowiedzialności
12. Określenie sposobów finansowania

PODSUMOWANIE

Strategia rozwoju Powiatu Miechowskiego jest kolejnym krokiem na drodze budowania nowego ustroju samorządowego Polski, a dla mieszkańców i ich przedstawicielstwa we władzach samorządowych powiatu oraz lokalnych liderów kulturalnych, gospodarczych, zawodowych i społecznych istotnym wysiłkiem dla przełamania barier rozwojowych i osiągnięcia sukcesu. Wzrost gospodarczy tego terenu oraz osobiste sukcesy jego mieszkańców zależą od wielu czynników, z których najistotniejszym jest niewątpliwie dynamika i otwartość na zmiany, przedsiębiorczość i odwaga.