

**STRATEGIA ROZWOJU  
POWIATU MIECHOWSKIEGO**

*RAPORT Z SESJI STRATEGICZNEJ*

**LUTY 1999**

Przygotowanie i realizacja programu sesji strategicznej oraz opracowanie materiałów wstępnych i strategii:

	<p><b>Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego</b> ul. Mrozowa 20 A, 30 - 969 Kraków Tel. (012) 642 17 03, 644 14 57 Fax. (012) 644 53 06</p>
---	--

przy współpracy:

**Starostwa Powiatu Miechowskiego  
Urzędu Gminy i Miasta Miechów  
Urzędu Gminy Charsznica  
Urzędu Gminy Gołcza  
Urzędu Gminy Kozłów  
Urzędu Gminy Książ Wielki  
Urzędu Gminy Raclawice  
Urzędu Gminy Słaboszów**

**SPIS TREŚCI**

<b>1. WSTĘP .....</b>	<b>4</b>
<b>2. CHARAKTERYSTYKA POWIATU MIECHOWSKIEGO .....</b>	<b>7</b>
2.1 OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA POWIATU .....	8
2.2 LUDNOŚĆ.....	8
2.3 PODMIOTY GOSPODARCZE.....	10
2.4 INFRASTRUKTURA TECHNICZNA.....	11
2.5 GOSPODARKA FINANSOWA.....	12
<b>3. STRATEGIA POWIATU MIECHOWSKIEGO .....</b>	<b>13</b>
3.1 MISJA POWIATU MIECHOWSKIEGO .....	13
3.2 NAJISTOTNIEJSZE OBSZARY STRATEGICZNE.....	13
3.3 WYNIKI I WNIOSKI Z ANALIZY SWOT .....	13
A. <i>Ustalenia analizy SWOT</i> .....	14
B. <i>Wnioski z analizy SWOT</i> .....	18
3.4 KIERUNKI STRATEGICZNE POWIATU MIECHOWSKIEGO, CELE STRATEGICZNE I CELE OPERACYJNE (W UKŁADZIE WYBRANYCH PRIORYTETÓW) .....	19
A. <i>Kierunki strategiczne</i> .....	19
B. <i>Strategiczne cele gospodarcze</i> .....	19
C. <i>Strategiczne cele społeczne</i> .....	20
D. <i>Strategiczne cele inwestycyjne</i> .....	20
3.5 DRZEWO CELÓW:.....	21
<b>4. PRZEBIEG WARSZTATÓW.....</b>	<b>35</b>
4.1 LISTA UCZESTNIKÓW SESJI STRATEGICZNEJ POWIATU MIECHOWSKIEGO .....	35
4.2 PROGRAM SESJI .....	37
4.3 OCZEKIWANIA WOBEC SESJI I JEJ CELE .....	38
4.4 METODA PRZEPROWADZENIA WARSZTATÓW .....	38
4.5 DEFINICJE PRZYJĘTE DLA POTRZEB WARSZTATÓW .....	39
4.6 WIZJA POWIATU. PIERWSZY ELEMENT MOTYWACJI .....	40
4.7 OKREŚLENIE OBSZARÓW STRATEGICZNYCH.....	40
4.8 ANALIZA SWOT .....	40
4.9 MISJA .....	49
4.10 CELE STRATEGICZNE .....	50
4.11 HIERARCHIA CELÓW STRATEGICZNYCH .....	54
4.12 ZADANIA .....	60
4.13 PODSUMOWANIE I ZAKOŃCZENIE WARSZTATÓW.....	60
<b>5. IDEA ORAZ METODY PARTNERSKIEGO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO .....</b>	<b>62</b>
<b>6. PODSUMOWANIE.....</b>	<b>69</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>70</b>

### 1. WSTĘP

Niniejsze opracowanie jest raportem z sesji strategicznej Powiatu Miechowskiego, która odbyła się w dniach 15 i 16 oraz 23 i 24 lutego 1999 r. w sali konferencyjnej Urzędu Gminy i Miasta Miechów. Sesja miała charakter warsztatów, w których uczestniczyli Radni Rady Powiatowej w Miechowie, przedstawiciele gmin wchodzących w skład powiatu oraz środowisk opiniotwórczych i istotnych instytucji z terenu powiatu jak również zaproszeni goście, którzy pełnili rolę ekspertów. W oficjalnej części sesji wzięli udział przedstawiciele Wojewody Krakowskiego. Program warsztatów oraz lista uczestników znajdują się w części "Opis przebiegu sesji". Część robocza poświęcona była partnerskiemu opracowaniu planu strategicznego rozwoju powiatu.

#### GENEZA SESJI STRATEGICZNEJ

Strategiczne planowanie i zarządzanie jest niezbędnym narzędziem nowoczesnego kierowania organizacjami, które funkcjonują w dynamicznie zmieniających się warunkach współczesnego świata. Strategia i motywacja tworzą sukces. Również społeczności lokalne, jako bardzo szczególne organizacje stają przed istotnymi problemami kierowania swoim rozwojem,

a często także przed o wiele dramatyczniejszym pytaniem o sposób przetrwania przy zachowaniu własnej tożsamości. Stabilizacja przestała już być możliwa i nie jest źródłem sukcesów. Społeczności i organizacje oparte są na wymianie i szybkim przepływie informacji, a ich rozwój wynika z partnerskiej innowacyjności. Proces tworzenia strategii gmin i powiatów jest także istotnym elementem procesu planowania rozwoju regionu, i zarządzania tym rozwojem, który uwzględniać powinien strategię lokalne, a zarazem nadawać im dodatkową dynamikę wynikającą z pro-rozwojowej polityki regionalnej. Jednocześnie proces ten umożliwi stworzenie zobiektywizowanych kryteriów dla podejmowania decyzji o dotowaniu tych zadań realizowanych na niższych szczeblach samorządu, które zgodne będą z polityką regionalną.

Głównym celem sesji było zbudowanie Strategii Rozwoju Powiatu Miechowskiego.

Kolejnymi celami były:

- A. Integracja lokalnych liderów i przywódców, działających na różnych poziomach samorządu terytorialnego, gospodarczego i społecznego wokół spraw i celów o charakterze powiatowym.
- B. Zaktywizowanie lokalnych liderów oraz osób kierujących istotnymi instytucjami życia publicznego, gospodarczego, społecznego i kulturalnego, do współtworzenia czynników rozwojowych o charakterze ponad gminnym i przejęcia współodpowiedzialności za nie.
- C. Stworzenie motywacji do budowania głębszych więzi społecznych i funkcjonalnych pomiędzy gminami wchodzącymi w skład powiatu oraz ich społecznościami wokół istotnych celów powiatu i regionu.
- D. Ukazanie nowej perspektywy i odniesienia, wynikających z wprowadzenia trzech szczebli samorządu terytorialnego w Polsce.
- E. Promocja reform i idei samorządności oraz analiza pierwszych miesięcy wprowadzania reform.
- F. D. Zapoznanie uczestników sesji z metodą planowania strategicznego

Niniejszy raport obejmuje:

1. Materiał wstępny do sesji strategicznej Powiatu Miechowskiego.
2. Zapis uzgodnionej strategii Powiatu Miechowskiego.

3. Opis przebiegu sesji.

4. Prezentację idei oraz metod planowania strategicznego.

Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego oraz autorzy raportu serdecznie dziękują za współpracę i życzliwość przy przygotowaniu i przeprowadzeniu warsztatów:

- **Panu Januszowi Sepiołowi, Wicemarszałkowi Województwa Małopolskiego**
- **Panu Zygmuntowi Szopie, Staroście Powiatu Miechowskiego**
- **Mieczysławowi Bertkowi, Wicestarście Powiatu Miechowskiego**
- **Zygmuntowi Daszkiewiczowi, Przewodniczącemu Rady Powiatu Miechowskiego**
- **Panu Andrzejowi Wawrzykiemu, Dyrektorowi Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Przekształceń Własnościowych Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego**
- **Panu Andrzejowi Masnemu, Dyrektorowi Departamentu Strategii Rozwoju Urzędu Marszałkowskiego**

**STRATEGIA ROZWOJU  
POWIATU MIECHOWSKIEGO**

## 2. CHARAKTERYSTYKA POWIATU MIECHOWSKIEGO

### WOJEWÓDZTWO MAŁOPOLSKIE - SIATKA POWIATOWA



### POWIAT MIECHOWSKI



### 2.1 Ogólna charakterystyka powiatu

Powiat miechowski leży w odległości ok. 35-50 km od aglomeracji krakowskiej na północnym krańcu województwa małopolskiego, granicząc z 7 powiatami:

- proszowickim, ziemskim krakowskim, olkuskim (leżącymi w woj. małopolskim),
- jędrzejowskim, pińczowskim, kazimierskim (województwo świętokrzyskie),
- zawierciańskim (województwo śląskie).

Jednostkę samorządową tworzy 7 gmin, z tego 1 gmina miejsko-wiejska (Miechów) oraz 6 gmin wiejskich (Charsznica, Gołcza, Kozłów, Książ Wielki, Raclawice, Słaboszów). W skład powiatu wchodzi 150 miejscowości (odpowiednio 2 688 w Małopolsce). Powierzchnia powiatu wynosi 676,7 km<sup>2</sup>, co daje mu 8 miejsce wśród 22 powiatów województwa małopolskiego.

Użytki rolne stanowią 79% powierzchni powiatu, lasy i tereny leśne 8,4%, a pozostałe grunty użytkowane i nieużytki 12,6%. Analiza rozkładu przestrzennego użytków rolnych w poszczególnych gminach pokazuje zróżnicowanie w przedziale od 66,3% (Książ Wielki), 70-80% (Kozłów, Raclawice), 80-90% (Charsznica, Gołcza, Miechów) do 91,6% (Słaboszów). Grunty orne w powiecie stanowią 93,2% użytków rolnych ogółem. Należy podkreślić, że jakość gleb w powiecie należy do najwyższych w całym województwie: 65,4% terenów rolnych mieści się w I, II i III klasie bonitacyjnej. (województwo małopolskie odpowiednio 33%, Polska 19,6%). Powiat ten, wraz z powiatami: proszowickim, krakowskim ziemskim i wielickim należy do grupy o najwyższej jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej.

Stopień zalesienia powiatu jest bardzo niski (średnia dla kraju wynosi 28%, a dla województwa małopolskiego 29%). Analiza przestrzennego rozkładu tego wskaźnika pozwala na wydzielenie trzech wyraźnych grup jednostek:

- gminy Charsznica, Miechów, Słaboszów, w których odsetek lasów i terenów leśnych waha się od 4% do 4,7%,
- gminy Gołcza, Kozłów, Raclawice o wskaźniku zalesienia od 7,2% do 8,3%,
- gmina Książ Wielki, której 19,5% powierzchni zajmują lasy i tereny leśne.

Jednorodność wskaźników użytkowania gruntów na obszarze poszczególnych gmin świadczy o rolniczym charakterze powiatu. Jednocześnie jakość gleb umożliwia intensywny rozwój produkcji rolniczej.

### 2.2 Ludność

Ludność powiatu (wg stanu na 31 XII 1997r.) liczy 53 362 osoby, z których 11 853 zamieszkuje w mieście Miechowie, a 41 509 na obszarach wiejskich. Ogólna liczba ludności stawia powiat na przedostatnim miejscu spośród 22 powiatów małopolskiego. Wskaźnik urbanizacji wynoszący jedynie 22,2% jest elementem podkreślającym typowo rolniczy charakter powiatu.

Wskaźnik gęstości zaludnienia (78,9 osób na 1 km<sup>2</sup>) wskazuje, że powiat jest zdecydowanie słabiej zaludniony niż przeciętnie w kraju (123,6 osób na 1 km<sup>2</sup>). W układzie gminnym wskaźnik ten, z wyjątkiem Miechowa, jest niższy od średniej krajowej i przedstawia się następująco:

- Miechów - 137,3 osób/1 km<sup>2</sup>,
- Charsznica - 106,5 osób/1 km<sup>2</sup>,
- Gołcza - 75,5 osób/1 km<sup>2</sup>,
- Kozłów - 61,1 osób/1 km<sup>2</sup>,

Słaboszów - 54,3 osób/1 km<sup>2</sup>,  
Raclawice - 43,4 osób/1 km<sup>2</sup>,  
Książ Wielki - 42,4 osób/1 km<sup>2</sup>.

Należy dodać, że wskaźnik gęstości zaludnienia dla powiatu miechowskiego wykazuje wartość najniższą spośród wszystkich powiatów województwa.

Struktura ludności wg podziału na podstawowe grupy wiekowe wskazuje na niższy (o ok.1-2%) udział ludności w wieku przedprodukcyjnym zarówno od średniej krajowej (26,3%), jak i średniej dla Małopolski (27,2%). Najniższy odsetek ludności w tym wieku posiadają gminy: Słaboszów (23,4%), Kozłów (24,1%), Charsznica (24,3%), Gołcza (24,5), najwyższy zaś Raclawice (27,5%).

Udział ludności w wieku produkcyjnym wynoszący 54,9% jest wyraźnie niższy od średniej krajowej (59,5%) oraz od średniej dla Małopolski (58,6%). Szczególnie niski odsetek ludności w wieku produkcyjnym zamieszkuje w gminach Książ Wielki (51,2) i Raclawice (51,7%).

Udział ludności w wieku poprodukcyjnym wynoszący na terenie powiatu 20,1% jest aż o 5,9% wyższy od średniej krajowej i średniej dla Małopolski. Tak znacznego udziału ludności poprodukcyjnej nie ma żaden powiat województwa małopolskiego. Przestrzenne rozmieszczenie ludności w wieku poprodukcyjnym, poza samym miastem Miechów, gdzie ludność ta stanowi 13,8% jest równomierne i jednocześnie bardzo wysokie dochodząc do 23% w gminie Słaboszów i aż 23,6% w gminie Książ Wielki.

Ważnym miernikiem charakteryzującym przebieg procesów demograficznych jest saldo migracji stałej. Aktualnie dla powiatu miechowskiego saldo to wykazuje wartości ujemne (46 osób w 1997 roku), co świadczy o odpływowym charakterze tego obszaru. Skrajnie ujemne saldo migracji stałej wystąpiło w gminie Słaboszów oraz na wiejskich obszarach Gminy Miechów. Ujemny przyrost naturalny w powiecie (-5,0 na 1000 mieszkańców) znacznie odbiega od średniej dla Małopolski wynoszącej +2,2‰ oraz od średniej dla kraju wynoszącej 0,8‰. Tutaj występują najniższe wartości tego wskaźnika w całym województwie (zajmujące kolejną lokatę miasto Kraków, w którym od kilku lat występuje zjawisko ujemnego przyrostu naturalnego miało w 1997 roku wskaźnik -1,8‰). We wszystkich gminach powiatu miechowskiego przyrost był bardzo niski bądź ujemny, osiągając nawet -6,9‰ w Gminie Książ Wielki i aż -11,4‰ w Raclawicach.

Wśród składowych miejscowego rynku pracy szczególne znaczenie ma zjawisko bezrobocia. Przedstawione poniżej wartości są danymi szacunkowymi ponieważ część zwalnianych z pracy w miastach rejestruje się jako bezrobotni w miejscu swego zamieszkania, czyli w gminach powiatu miechowskiego.

Jak na warunki Małopolski lokalny rynek pracy wykazuje niski poziom bezrobocia (stopa bezrobocia w powiecie miechowskim z liczbą bezrobotnych ok.1,9 tys. osób wynosi 5,0%), a stopa bezrobocia dla nowego województwa małopolskiego 7,1% (liczba bezrobotnych ogółem w woj. małopolskim wynosi 105,1 tys.osób) przy średniej krajowej 9,8%. Zjawisko bezrobocia ukrytego, głównie o charakterze agrarnym, dotyczy głównie gmin Charsznica i Raclawice. Urzędy Pracy województwa małopolskiego dysponowały w 1997 roku środkami finansowymi wynoszącymi 311,7 mln zł. Jednocześnie w dyspozycji RUP w Miechowie znalazło się 3,5 mln zł, tj.1,1% tej kwoty. Struktura środków wydatkowanych na walkę ze zjawiskiem bezrobocia w powiecie miechowskim na tle województwa małopolskiego zawarta została w poniższym zestawieniu:

<b>STRUKTURA WYDATKÓW (%)</b>	<b>RUP MIECHÓW</b>	<b>MAŁOPOLSKA</b>
Zasiłki dla bezrobotnych	58,0	74,3
przyuczenie do zawodu lub przekwalifikowanie	2,7	2,2
pożyczki dla bezrobotnych oraz na dodatkowe miejsca pracy	7,5	1,9
prace interwencyjne	8,9	3,7
roboty publiczne	4,7	6,0
wynagrodzenie dla młodocianych oraz ekwiwalenty dla absolwentów	8,1	9,1
pozostałe	10,1	2,8
<b>RAZEM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

W porównaniu ze średnimi wartościami dla województwa małopolskiego znacznie wyraźniejsze są w powiecie miechowskim działania w kierunku aktywizacji bezrobotnych. To bardzo pozytywne zjawisko.

Wskaźnik pracujących w rolnictwie wynosi dla powiatu miechowskiego 37,5 osób/100 ha użytków rolnych. Wskaźnik ten (po wyłączeniu z analizy powiatu grodzkiego krakowskiego) jest najniższy w całym województwie (średnia dla małopolskiego wynosi 64,6 os./100 ha).

W najbliższych latach na lokalny rynek pracy nie powinien więc nastąpić zwiększony napływ siły roboczej tracącej zatrudnienie w sektorze rolnym.

### **2.3 Podmioty gospodarcze**

Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON na terenie powiatu miechowskiego wynosi ogółem 2 151 (w Małopolsce 209 828) z czego 45% podmiotów (tj.969) zarejestrowanych jest w mieście Miechowie. Z ogólnej liczby podmiotów na sektor publiczny przypada jedynie 106 jednostek.

Charakterystycznym zjawiskiem jest znaczna koncentracja podmiotów gospodarczych na terenie gminy Miechów obejmująca prawie 56% wszystkich podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON.

Liczba zarejestrowanych podmiotów na 1000 mieszkańców jest niższa od średniej dla Małopolski i wynosi 40,3 (województwo 65,4 odpowiednio).

Odsetek spółek z udziałem kapitału zagranicznego wynosi 0,3 (średnia dla Małopolski 0,8).

Zestawienie zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w powiecie wg wybranych sekcji EKD w stosunku do Małopolski zawiera poniższa tabela:

<b>Sekcja EKD (liczba podmiotów)</b>	<b>Powiat miechowski</b>	<b>Pm/Wm (%)</b>	<b>Województwo małopolskie</b>
działalność produkcyjna	235	0,75	31 094
budownictwo	230	0,98	23 427

handel i naprawy	854	1,13	75 723
hotele i restauracje	52	0,69	7 485
edukacja	59	1,50	3 922

## 2.4 Infrastruktura techniczna

Podstawową rolę w transporcie towarowym i komunikacji osobowej odgrywają drogi i kolej. W sieci drogowej zasadniczą rolę odgrywa trasa E77 (7) Gdańsk-Chyżne umożliwiająca sprawne dotarcie do stolicy regionu. W komunikacji wschód-zachód ważną funkcję pełnią drogi nr 783 i nr 769.

Sieć dróg lokalnych (gminnych i lokalnych miejskich) wynosi ogółem 488 km (Małopolska odpowiednio 16 729). Wskaźnik gęstości dróg wynosi ogółem dla powiatu 72,1 km/100km<sup>2</sup> i jest wyższy od średniej dla kraju (59,5 km/100km<sup>2</sup>) oraz znacznie niższy niż w Małopolsce (110,5km/100km<sup>2</sup>). Również wskaźnik remontów dróg wynoszący 4,12/100km dróg jest niższy od średniej dla Małopolski (6,6/100 km).

Podsystem transportu kolejowego tworzy linia dwutorowa kierunek północ-południe przebiegająca przez miasto Miechów wraz z odgałęzieniem w kierunku zachodnim (Olkusz, Górny Śląsk).

Osiągalność leżącej w północnej części powiatu gminy Kozłów, wyrażana średnim czasem dojazdu z/do Krakowa (parametr ten zależny jest od funkcji długości trasy oraz jej parametrów technicznych) mieści się z zasięgu 60 minut.

Obszar powiatu cechuje się dobrą dostępnością w zakresie połączeń lotniczych. Drugi port lotniczy kraju - MPL Kraków-Balice leży w odległości ok.50 km.

Obsługa pocztowo-telekomunikacyjna jest dobrze rozwinięta chociaż na poszczególnych obszarach wykazuje znaczne zróżnicowanie. Na 1 placówkę pocztową przypada średnio 3,8 tys. mieszkańców powiatu (Małopolska 5,6 odpowiednio, Polska niespełna 5,0).

Najlepiej w tym zakresie wygląda sytuacja w Gminie Raclawice (1,3), najgorzej zaś w gminie Miechów (ponad 10,0).

Średni poziom telefonizacji powiatu mierzony liczbą abonentów telefonii przewodowej na 1000 mieszkańców jest niski - to jeden z istotnych problemów w przyszłym powiecie. W kraju na 1000 mieszkańców przypada średnio 194 abonentów telefonii przewodowej, w woj. małopolskim 185, a w powiecie miechowskim 119. Znacznie wyższy od średniej krajowej i jednocześnie najwyższy w powiecie poziom telefonizacji wynoszący 274 abonentów na 1000 mieszkańców osiągnęło miasto Miechów.

W pozostałych gminach oraz na wiejskich obszarach gminy Miechów wskaźniki telefonizacji są niskie. Najgorsza sytuacja w tym zakresie panuje w gminach Kozłów (20,4) i Raclawice (35,3).

Do ważnych problemów z zakresu infrastruktury w gminach powiatu miechowskiego zaliczyć należy również:

- słabo rozwiniętą sieć gazową - istnieje potrzeba rozbudowy sieci we wszystkich gminach powiatu,
- niedostatek oczyszczalni ścieków - potrzeby w tym zakresie dotyczą gmin: Charsznica, Gołcza, Książ Wielki, Raclawice, Słaboszów, Miechów (modernizacja),

- wyraźne dysproporcje pomiędzy poziomem rozwoju sieci kanalizacyjnej w gminach - zadania obejmujące rozbudowę kanalizacji dotyczą przede wszystkim gmin: Charsznica, Książ Wielki, Miechów i Słaboszów.

### 2.5 Gospodarka finansowa

Dochody budżetów gmin wchodzących w skład przyszłego powiatu wyniosły w 1997 roku 44,4 mln zł, w tym dochody własne 12,3 mln zł, (udział dochodów własnych w dochodach ogółem wynoszący 27,8% jest niższy od średniej wojewódzkiej i krajowej), udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa 6,6 mln zł, subwencje ogólne 14,2 mln zł, a dotacje 8,4 mln zł. Pozostałą część dochodów w wysokości 2,8 mln zł stanowiły środki na dofinansowanie zadań gmin ze źródeł pozabudżetowych. Analiza struktury dochodowej wskazuje, że 51% strony dochodowej gmin stanowią dotacje i subwencje.

W przeliczeniu na jednego mieszkańca dochód wyniósł 820,2 zł przy średniej dla Małopolski 926,9 zł i średniej dla kraju 1 022,5 zł. Wielkość dochodów budżetów gmin na 1 mieszkańca plasuje powiat na 18 miejscu spośród 22 powiatów Małopolski.

Szczegółowa analiza rozkładu przestrzennego dochodów na mieszkańca pozwala podzielić gminy powiatu na cztery grupy:

- gminy o bardzo niskim (ok.200-300 zł poniżej średniej na mieszkańca Małopolski) poziomie dochodów: Kozłów, Charsznica,
- gminy o niskim (ok.100 zł poniżej średniej na mieszkańca Małopolski) poziomie dochodów: Miechów, Słaboszów, Raclawice,
- gminę Gołcza o zbliżonym do średniej małopolskiej poziomie dochodów,
- przekraczającą średnią krajową gminę Książ Wielki (1 123,5 zł na mieszkańca).

Po stronie wydatków wynoszących ogółem 45,4 mln zł największy odsetek środków pochłaniał dział "Oświata i wychowanie" (17,0 mln zł tj. 318,6 zł/mieszkańca powiatu), a następnie "Administracja samorządowa" (6,5 mln zł tj. 121,2 zł/mieszkańca) oraz "Opieka społeczna" (4,5 mln zł tj. 84,5 zł/mieszkańca).

Uchwalona przez Sejm ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w znacznym stopniu uzależnia powiaty od środków z kasy centralnej. Mechanizmy dotacji i w nieco mniejszym stopniu subwencji kierowały będą środki na konkretne cele. W dużej mierze ograniczone więc zostaną możliwości zaspokajania innych potrzeb społeczności lokalnej.

Typowo rolniczy powiat miechowski nie dysponuje odpowiednio wysokim potencjałem podatkowym. Jego dochody własne będą niewielkie. W tej sytuacji - zwłaszcza w przypadku realizacji większych zadań lokalnych - koniecznością wydaje się aktywne pozyskiwanie środków z instytucji działających w makrootoczeniu oraz współpraca z gminami, samorządem wojewódzkim, wojewodą małopolskim.

### 3. STRATEGIA POWIATU MIECHOWSKIEGO

#### 3.1 Misja Powiatu Miechowskiego

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

#### 3.2 Najistotniejsze obszary strategiczne

Kluczowe obszary funkcjonowania Powiatu Miechowskiego wynikają z ustawowych zadań i kompetencji. Obszarami strategicznymi są określone poniżej podczas sesji strategicznej, sfery i zakresy działań, których odpowiednia organizacja, realizacja, koordynacja pozwolą na osiągnięcie 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

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

#### 3.3 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 **wzmacnianie 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)

#### **Zarządzanie powiatem**

brak zapisów

#### **Promocja powiatu**

brak zapisów

## **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 km<sup>2</sup>.
- 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.

### **Promocja powiatu**

- Brak promocji powiatu.

### **Zarządzanie powiatem**

brak zapisów

**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 technicznej**

brak zapisów

**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.

## **ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE DLA POWIATU**

### **Obszar związany z produkcją rolną**

- Brak długofalowego programu transformacji rolnictwa i obszarów wiejskich, akceptowanego przez społeczności wiejskie.
- Brak uregulowań prawnych umożliwiających łatwe tworzenie grup producenckich.
- Ogólny spadek opłacalności produkcji rolnej.
- Brak polityki wspierania eksportu produktów żywnościowych oraz ograniczania ich importu.
- Brak polityki korzystnych kredytów dla rolnictwa.

### **Obszar infrastruktury technicznej**

- Zbyt słabe, ustrojowe umocowanie finansowe i inwestycyjne powiatów.

### **Obszar infrastruktury społecznej**

- Pojawianie się przyczyn społeczno-gospodarczych, powodujących wzrost migracji ludności z obszarów poza rolniczych do miejsc pochodzenia, bez jednoczesnego kreowania nowych miejsc pracy.

### **Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej**

- Brak ochrony małych przedsiębiorstw, rodzimego handlu i usług pozbawionych mocy kapitałowej, przed napływem zorganizowanego kapitału o dużym potencjale - stosowanie wobec tego kapitału ulg podatkowych.

### **Zarządzanie powiatem**

- Równoczesne wprowadzanie czterech poważnych reform.
- Zbyt słabe, ustrojowe umocowanie finansowe i inwestycyjne powiatów.

### **Promocja powiatu**

brak zapisów

## 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.

### ***2. Czy słabe strony powiatu są tak znaczne, że nie pozwolą na wykorzystanie niektórych, albo i wszystkich istniejących szans zewnętrznych?***

Najistotniejszą słabą stroną, która uniemożliwiać będzie lub utrudniać korzystanie z pojawiających się szans rozwojowych okazuje się brak elementów przyciągających zainteresowanie inwestorów zewnętrznych w tym uzbrojonych terenów inwestycyjnych oraz niski stopień zorganizowania rolników w zakresie poszukiwania opłacalnego zbytu płodów. W szczególności nie pozwolą one na wykorzystanie takiej szansy jak zainteresowanie przedstawicieli handlu zorganizowanymi grupami producentów oraz standaryzowanym produktem nawet przy sprzyjającej polityce państwa i regionu w zakresie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości i dostępności do funduszy przed akcesyjnymi i strukturalnymi wynikającymi z procesów integracji z Unią Europejską.

### ***3. Czy posiadane przez powiat mocne strony (siły) pozwolą przezwyciężyć zagrożenia zewnętrzne?***

Własne siły powiatu, wynikające z określonych "mocnych stron", w takim stanie w jakim zostały zidentyfikowane, nie pozwolą na przezwyciężenie najistotniejszych zagrożeń ( prawie brak interakcji). 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.

### 3.4. 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 rolą
  - Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej
1. Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.
    - cel operacyjny 1.* Dysponować terenami inwestycyjnymi będącymi własnością komunalną, szczególnie ulokowanymi 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 rolą.

*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.**

*cel operacyjny 1. Wybudować nowe Liceum Zawodowe w Charsznicy.*

**D. Strategiczne cele inwestycyjne:**

- Obszar infrastruktury technicznej

**1. Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.**

**2. Posiadać infrastrukturę rekreacyjno - sportową o charakterze ponad gminnym.**

*cel operacyjny 1. Wybudować pełno wymiarową halę sportową w Charsznicy. W następnej kolejności basen kryty i korty tenisowe.*

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

**4. Budowa liceum w Charsznicy.**

3.5 Drzewo celów:

Tabela 3.1

*Do*

**Godnych warunków rozwoju osobowego, rodzinnego i gospodarczego mieszkańców jako wartości określonych w misji**

*Powiat dojdzie przez osiągnięcie następujących, priorytetowych celów:*

**Osiągnięcie dogodnych warunków dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.  
*to pozwoli (wpływie pozytywnie) na:***

<b>Poprawę opłacalności rolnictwa, przez systematyczne przechodzenie ludności wiejskiej do poza rolniczej lub około rolniczej pracy zarobkowej</b>	<b>Zmniejszenie bezrobocia i utrzymywanie jego stopy na bezpiecznym poziomie</b>	<b>Podniesienie standardu życia mieszkańców</b>	<b>Łagodniejszy przebieg procesów restrukturyzacji i dostosowywania gospodarstw rolnych do wymogów gospodarki rynkowej</b>
--	--	---	--

**Zdobycie korzystnej pozycji na rynkach aglomeracji krakowskiej i katowickiej dla zbywania produktów rolnych wyprodukowanych przez rolników z Powiatu Miechowskiego,  
*pozwoli (wpływie pozytywnie) na:***

<b>Poprawę opłacalności rolnictwa i rozwój aktywności gospodarczej innych podmiotów gospodarczych</b>	<b>Zmniejszenie bezrobocia i utrzymywanie jego stopy na bezpiecznym poziomie</b>	<b>Wykorzystanie strategicznej pozycji Krakowa do promowania powiatu</b>	<b>Zainteresowanie mieszkańców tych aglomeracji ofertą turystyczną i agroturystyczną powiatu</b>
---	--	--	--

**Osiągnięcie stanu uzyskiwania średniego wykształcenia przez 100% uczniów rozpoczynających edukację.**

*Będzie możliwe między innymi przez:*

**Osiągnięcie stanu infrastruktury i sieci szkół średnich odpowiadającego wymogom wprowadzanej reformy oraz standardom krajowym.**

*Pozwoli to (wpływie pozytywnie) na:*

## Strategia Rozwoju Powiatu Miechowskiego

<b>Zatrzymanie procesu migracji z terenu powiatu</b>	<b>Zmniejszenie bezrobocia i utrzymywanie jego stopy na bezpiecznym poziomie</b>	<b>Ułatwi procesy restrukturyzacyjne i dostosowywanie gospodarstw rolnych do wymogów gospodarki rynkowej</b>	<b>Pozwoli na nawiązanie współpracy z regionem partnerskim i pełne jej wykorzystywanie gospodarcze i kulturalne</b>
--	--	--	---

**Zintegrowanie społeczności powiatu wokół nowych wyzwań gospodarczych  
pozwoli (wpływie pozytywnie) na:**

<b>Wzmocnienie prestiżu powiatu</b>	<b>Pozwoli na skuteczne działanie władz samorządowych i gospodarczych</b>	<b>Wyeliminuje działania nieracjonalne i szkodliwe</b>	<b>Przyśpieszy i polepszy jakość reform i wyeliminuje z nich błędy</b>	<b>Pozwoli na wyłonienie skutecznych reprezentacji grup zawodowych i społecznych</b>	<b>Umożliwi realizację strategii</b>	<b>Wzmocni motywację i wiarę w osiągnięcie sukcesu</b>
-------------------------------------	---	--	--	--	--------------------------------------	--

Tabela 3.1

<p><i>Kierunek strategiczny:</i></p> <p><b>Tworzyć warunki dla powstawania alternatywnych dla rolnictwa i około rolniczych miejsc pracy oraz rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości.</b></p>					
<p><i>Cel strategiczny:</i></p> <p><b>Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.</b></p>					
<p><i>cel operacyjny 1. Dysponować terenami inwestycyjnymi będącymi własnością komunalną, szczególnie ulokowanymi wzdłuż tras tranzytowych.</i></p> <p><i>cel operacyjny 2. Posiadać zintegrowaną z gminami, wiarygodną bazę danych o terenach inwestycyjnych oraz instytucję ich efektywnej promocji i wprowadzania inwestorów.</i></p>					
<b>Zadanie i miernik</b>	<b>Termin</b>	<b>Odpowiedzialny</b>	<b>Partnerzy</b>	<b>Źródła finansowania</b>	<b>Koszt w zł.</b>
<i>zadanie 1:wykonać inwentaryzację istniejących terenów komunalnych i innych przewidzianych do wykupu lub zainwestowania</i>					
<i>zadanie 2:zainicjować zmiany w planach przestrzennego zagospodarowania gmin</i>					
<i>zadanie 3:uregulować stany prawne i dokonywać wykupu gruntów</i>					
<i>zadanie 4:opracować i wdrożyć mechanizm aktualizacji bazy danych o gruntach inwestycyjnych komunalnych, prywatnych i państwowych</i>					
<i>zadanie 5:wdrożyć program promocji i skutecznego przewodnictwa dla inwestorów</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.2

<i>kierunek strategiczny:</i>					
<b>Wspierać procesy restrukturyzacyjne i dostosowawcze rolnictwa dla osiągnięcia jego opłacalności.</b>					
<i>cel strategiczny:</i>					
<b>Zdobyć korzystną pozycję na rynkach aglomeracji krakowskiej i katowickiej dla zbywania produktów rolnych wyprodukowanych przez rolników z Powiatu Miechowskiego,</b>					
<i>cel operacyjny 1. Posiadać na terenie powiatu dobrze funkcjonującą giełdę rolną.</i>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1: opracowanie koncepcji formalno prawnej i biznesplanu funkcjonowania giełdy</i>					
<i>zadanie 2: wskazanie terenu i usankcjonowanie lokalizacji w planach przestrzennego zagospodarowania, wykup terenu</i>					
<i>zadanie 3: wykonanie koncepcji i projektu technicznego</i>					
<i>zadanie 4: powołanie (zainicjowanie) organizacji gospodarczej prowadzącej giełdę</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.2

<i>cel operacyjny 2. Osiągnąć wysoki stopień przygotowania i zorganizowania rolników do działań rynkowych.</i>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>Zadanie 1: Zintegrować istniejące grupy zawodowe, producenckie, związkowe itd. Opracować wspólną strategię działania</i>					
<i>zadanie 2: Powołać powiatową instytucję wspierania małej i średniej przedsiębiorczości około rolniczej</i>					
<i>zadanie 3: Przekształcić rady sołeckie w grupy inicjatyw marketingowych</i>					
<i>zadanie 4: Stworzyć p.laszczysznię współdziałania dla komisji rolnych rad gmin i Rady Powiatu</i>					
<i>uwagi:</i>					
<i>cel operacyjny 3. Posiadać system dostarczania rolnikom bieżących informacji rynkowych oraz szkoleń.</i>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1: Opracować lokalny program restrukturyzacji i dostosowania rolnictwa</i>					
<i>zadanie 2: Powołać zespół badania zjawisk rynkowych i działań marketingowych</i>					
<i>zadanie 3: Zorganizować bibliotekę oraz dostęp do internetu</i>					
<i>zadanie 4: Stworzyć odpowiadający potrzebom system doskonalenia zawodowego rolników, w tym prezentacji sprawdzonych przykładów działania</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.2

<i>cel operacyjny 4. Stworzyć i utrzymywać pozytywny wizerunek powiatu.</i>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1: opracować wspólny z gminami plan i kierunki promocji, określić jej cele i adresatów</i>					
<i>zadanie 2: zaprojektować i przyjąć herb i logo powiatu</i>					
<i>zadanie 3: wypracować stałe formy utrzymywania kontaktów z mediami oraz przekazywania im informacji</i>					
<i>zadanie 4: opracować i wdrożyć plan promocji wewnętrznej, skierowanej do mieszkańców, cykle spotkań, przepływ zwrotny informacji</i>					
<i>zadanie 5: wprowadzić cykliczne imprezy kulturalne i sportowe o charakterze regionalnym</i>					
<i>zadanie 6: wydać folder skierowany do potencjalnych inwestorów przetwórstwa rolno-spożywczego</i>					
<i>zadanie 7: nawiązać współpracę z małopolskimi instytucjami promocji gospodarczej</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.2

<i>cel strategiczny:</i>					
<b>Zwiększyć parytet dochodów z produkcji żywności ekologicznej do poziomu istotnego źródła dochodów.</b>					
<i>cel operacyjny 1. Dokonać standaryzacji produktów rolnych, ekologicznych</i>					
<i>cel operacyjny 2. Wejść w posiadanie pełnej wiedzy na temat zasad postępowania w celu uzyskania certyfikatów ekologicznych</i>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1: Zorganizować grupę inicjatywną zainteresowaną podjęciem produkcji ekologicznej</i>					
<i>zadanie 2: Wykonać działania niezbędne do uzyskiwania certyfikatów</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.3

<i>kierunek strategiczny:</i>					
<b>Stymulować zrównoważony rozwój wszystkich części składowych powiatu oraz zróżnicowanych dziedzin gospodarki.</b>					
<i>Za jedną z istotnych dziedzin wartych stymulowania uznano turystykę</i>					
<i>cel strategiczny:</i>					
<b>Przekształcić istniejące walory i potencjały turystyczne w ofertę rynkową.</b>					
<i>cele operacyjne:</i>					
<b>Wdrożyć program rozwoju agroturystyki powiązanej z rolnictwem ekologicznym.</b>					
Zadanie	Termin	Odpowiedzialny	Partnerzy	Źródła finansowania	Koszt w zł.
<i>zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>zadanie 4:</i>					
<i>zadanie 5:</i>					
<i>zadanie 6:</i>					
<i>zadanie 7:</i>					
<i>zadanie 8:</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.4

<i>kierunek strategiczny:</i> <b>Wpływać na stałe podnoszenie poziomu wykształcenia i przygotowania zawodowego mieszkańców oraz jakość bazy oświatowej.</b>					
<i>cel strategiczny:</i> <b>Osiągnąć stan uzyskiwania średniego wykształcenia przez 100% uczniów rozpoczynających edukację.</b>					
<i>cel operacyjny 1:</i> <b>Osiągnąć stan infrastruktury i sieci szkół średnich odpowiadający wymogom wprowadzanej reformy oraz standardom krajowym.</b>					
<i>cel operacyjny 2:</i> <b>Wybudować nowe Liceum Zawodowe w Charsznicy.</b>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.5

<i>kierunek strategiczny:</i>					
<b>Integrować powiat w oparciu o wzajemne uzupełnianie się atutów i możliwości jego części składowych i uczestników.</b>					
<i>cel strategiczny:</i>					
<b>Zintegrować społeczność powiatu wokół nowych wyzwań gospodarczych.</b>					
<i>cel operacyjny 1:</i>					
<b>. Utworzyć radę gospodarczą powiatu oraz instytucję wspierania przedsiębiorczości.</b>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>zadanie 4:</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.6

<i>kierunek strategiczny:</i> <b>Dążyć do systematycznego polepszania warunków rozwoju osobowego, rodzinnego i gospodarczego mieszkańców.</b>					
<i>cel strategiczny 1:</i> <b>Zmniejszyć bezrobocie i utrzymywać jego stopę na bezpiecznym poziomie.</b>					
<b>Zadanie miernik</b>	<b>Termin</b>	<b>Odpowiedzialny</b>	<b>Partnerzy</b>	<b>Źródła finansowania</b>	<b>Koszt w zł.</b>
<i>zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>zadanie 4:</i>					
<i>uwagi:</i>					
<i>cel strategiczny 2:</i> <b>Posiadać infrastrukturę rekreacyjno - sportową o charakterze ponad gminnym.</b>					
<i>cel operacyjny 1:</i> <b>Wybudować pełno wymiarową halę sportową w Charsznicy a w następnej kolejności basen kryty i korty tenisowe.</b>					
<b>Zadanie miernik</b>	<b>Termin</b>	<b>Odpowiedzialny</b>	<b>Partnerzy</b>	<b>Źródła finansowania</b>	<b>Koszt w zł.</b>
<i>zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>zadanie 4:</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.7

<i>kierunek strategiczny:</i>					
<b>Systematycznie doprowadzać infrastrukturę powiatu do wymogów europejskich dla podniesienia bezpieczeństwa i standardu życia mieszkańców.</b>					
<i>cel strategiczny 1:</i>					
<b>Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.</b>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>zadanie 4:</i>					
<i>zadanie 5:</i>					
<i>uwagi:</i>					

Tabela 3.8

<i>kierunek strategiczny:</i>					
<b>Zatrzymać procesy degradacji środowiska.</b>					
<i>cel strategiczny:</i>					
<b>Posiadać zintegrowane w skali powiatu systemy utylizacji ścieków i odpadów stałych.</b>					
<i>Zadanie miernik</i>	<i>Termin</i>	<i>Odpowiedzialny</i>	<i>Partnerzy</i>	<i>Źródła finansowania</i>	<i>Koszt w zł.</i>
<i>Zadanie 1:</i>					
<i>zadanie 2:</i>					
<i>zadanie 3:</i>					
<i>zadanie 4:</i>					
<i>zadanie 5:</i>					
<i>zadanie 6:</i>					
<i>uwagi:</i>					

**OPIS PRZEBIEGU SESJI STRATEGICZNEJ**

**POWIATU MIECHOWSKIEGO**

**w dniach 15 - 16 i 23 - 24 lutego 1999 r.**

## **4. PRZEBIEG WARSZTATÓW**

### **4.1 Lista uczestników sesji strategicznej Powiatu Miechowskiego**

*(W porządku alfabetycznym)*

<b>Mieczysław Bertek</b>	Wicestarosta Powiatu Miechowskiego
<b>Stefan Biel</b>	Bank Spółdzielczy w Charsznicy
<b>Jan Cembrzyński</b>	Zastępca Wójta Gminy Gołcza
<b>Zygmunt Daszkiewicz</b>	Przewodniczący Rady Powiatu Miechowskiego
<b>Bogdan Dąbrowski</b>	Zastępca Wójta Gminy Słaboszów
<b>Paweł Dohnalik</b>	Kierownik Zakładu w Instytucie Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej Oddział Kraków
<b>Maciej Donica</b>	Kierownik Zakładu Usług Komunalnych w Charsznicy
<b>Józef Dulewicz</b>	Przewodniczący Rady Gminy Słaboszów
<b>Apoloniusz Dulewski</b>	Wiceprzewodniczący Rady Gminy Słaboszów
<b>Zdzisław Dulowicz</b>	Rolnik
<b>Zofia Dziwosz</b>	Sekretarz Gminy Raclawice
<b>Jerzy Franczyk</b>	
<b>Jan Paweł Janus</b>	Przewodniczący Rady Gminy i Miasta Miechów
<b>Ryszard Jędruch</b>	Rolnik
<b>Krzysztof Kruszc</b>	Radny Powiatu Miechowskiego, przewodniczący Komisji Oświaty, Kultury i Turystyki
<b>Edyta Kocwa</b>	Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego
<b>Władysław Łoś</b>	Radny Gminy i Miasta Miechów
<b>Jan Marczuk</b>	Zarząd Dróg Powiatowych w Miechowie
<b>Włodzimierz Mielus</b>	Burmistrz Gminy i Miasta Miechów
<b>Zbigniew Mucha</b>	Wiceburmistrz Gminy i Miasta Miechów
<b>Ryszard Nasada</b>	Rzecznik prasowy Starosty Miechowskiego
<b>Leszek Nitwinko</b>	Prezes Zarządu Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Miechowie
<b>Kazimierz Olchawa</b>	Redaktor naczelny "Gazety Miechowskiej"

## Strategia Rozwoju Powiatu Miechowskiego

<b>Zbysław Owczarski</b>	Dyrektor Gminnego Zespołu Administracyjno-Ekonomicznego Szkół w Charsznicy
<b>Piotr Pacia</b>	Urząd Gminy Charsznica
<b>Janusz Pawłowski</b>	Inspektor ds. gospodarki wodnej w Urzędzie Gminy Książ Wielki
<b>Stanisław Pietrzyk</b>	Radny Powiatu Miechowskiego, przewodniczący Komisji Rozwoju Gospodarczego, Rolnictwa, Ochrony Środowiska i Rynku Pracy
<b>Jacek Rzeźnicki</b>	Wójt Gminy Kozłów
<b>Adam Samborski</b>	Radny Powiatu Miechowskiego, przewodniczący Komisji Budżetowej, wójt Gminy Raławice
<b>Janusz Sepioł</b>	Wicemarszałek Województwa Małopolskiego
<b>Stanisław Siemek</b>	Dyrektor Wydziału Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego
<b>Regina Siudak</b>	Radna Powiatu Miechowskiego, przewodnicząca Komisji Zdrowia, Pomocy Społecznej i Ochrony Rodziny, lekarz
<b>Marek Szopa</b>	Wójt Gminy Książ Wielki
<b>Jan Krzysztof Tondos</b>	Urząd Gminy Gołcza
<b>Leszek Turek</b>	Urząd Gminy Książ Wielki
<b>Andrzej Tochowicz</b>	Rolnik
<b>Andrzej Voznak</b>	Wójt Gminy Słaboszów
<b>Andrzej Wawrzycki</b>	Dyrektor Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Przekształceń Własnościowych Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego
<b>Anna Werys</b>	Radna Powiatu Miechowskiego
<b>Jan Żebrak</b>	Wójt Gminy Charsznica

**4.2 Program sesji**

<b>I dzień warsztatów 15.02.1999</b>	
<b>A. Część oficjalna</b>	
przywitanie uczestników przez wystąpienia przedstawicieli Wojewody Krakowskiego oraz prezentacja Fundacji Promocji Rozwoju Gospodarczego	10.00
<b>B. Część warsztatowa</b>	
prezentacja moderatorów i ustalenie reguł pracy	11.00
przedstawienie uczestników	
omówienie idei planowania strategicznego	
omówienie metody przeprowadzenia warsztatów	
prezentacja powiatu i analiza materiałów wstępnych	
określenie obszarów strategicznych	
 Przerwa obiadowa	 13.00
identyfikacja problemów i analiza SWOT	14.00
praca w grupach nad SWOT oraz omówienie wyników	15.00
zakończenie	16.00
<b>II dzień warsztatów 16.02.1999</b>	
misja, rozpoczęcie pracy nad jej sformułowaniem sformułowanie misji powiatu	10.00
 przerwa obiadowa	 13.00
synteza i opracowanie wyników analizy SWOT scenariusze i wnioski	14.00
 zakończenie	 16.00
<b>III dzień warsztatów 10.12.1998</b>	
cele i kierunki strategiczne, cele operacyjne, praca w grupach	10.00
 przerwa obiadowa	 13.00
cele i kierunki strategiczne, cele operacyjne, synteza zakończenie	14.00 16.00
<b>IV dzień warsztatów 11.12.1998</b>	
zadania, narzędzia, praca w grupach	10.00
 przerwa obiadowa	 13.00
ostateczne sformułowanie misji	14.00
synteza przebiegu warsztatów i podsumowanie	15.00
 zakończenie	 16.00

**Miejsce warsztatów:** Sala obrad w Urzędzie Gminy i Miasta Miechowa

**Moderatorzy:** dr Jacek Fitt, Andrzej Wawrzycki, Paweł Machnicki

Sesję strategiczną otworzył Pan Mieczysław Bertek, Wicestarosta Powiatu Miechowskiego, który przywitał gości i przedstawił w zarysie powiat oraz jego problemy oraz Pan Zygmunt Daszkiewicz, Przewodniczący Rady Powiatowej.

Krótkiej prezentacji Fundacji Promocji Rozwoju Gospodarczego w Krakowie dokonał Pan dr Jacek Fitt, Pełnomocnik Prezesa Fundacji, który zaprezentował bogate doświadczenia fundacji w przygotowywaniu strategii metodą partnerskiego planowania oraz omówił znaczenie planów strategicznych gmin i powiatów w kontekście realizacji reform ustrojowych, budowy strategii rozwojowej nowego województwa oraz polityki państwa.

Pan Andrzej Wawrzycki, Dyrektor Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Przekształceń Własnościowych Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie, przedstawił genezę oraz dotychczasowe działania związane z tworzeniem strategii w dawnym województwie krakowskim oraz omówił metodę analizy SWOT, która zastosowana została w pierwszym dniu sesji.

Warsztaty w pierwszym dniu sesji strategicznej prowadził Pan dr Jacek Fitt.

### 4.3 Oczekiwania wobec sesji i jej cele

Głównym oczekiwaniem uczestników wobec sesji było zastosowanie metody **partnerskiego przygotowanie planu strategii rozwoju powiatu**, określającego najistotniejsze, postrzegane przez uczestników, jego kierunki i obszary oraz wyznaczenie najważniejszych celów i zadań niezbędnych do zrealizowania obranego planu strategicznego.

#### **Kolejnymi celami było:**

- A. Integracja lokalnych liderów i przywódców, działających na różnych poziomach samorządu terytorialnego, gospodarczego i społecznego wokół spraw i celów o charakterze powiatowym.
- B. Zaktywizowanie lokalnych liderów oraz osób kierujących istotnymi instytucjami życia publicznego, gospodarczego, społecznego i kulturalnego, do współtworzenia rozwoju powiatu i przejęcia współodpowiedzialności za to.
- C. Stworzenie motywacji do budowania głębszych więzi społecznych w obszarze gminy i jej otoczeniu wokół istotnych celów.
- D. Ukazanie nowej perspektywy i odniesienia, wynikających z wprowadzenia trzech szczebli samorządu terytorialnego w Polsce.
- E. Promocja reform i idei samorządności oraz analiza pierwszych miesięcy wprowadzania reform..
- F. Zapoznanie uczestników sesji z metodą planowania strategicznego

### 4.4 Metoda przeprowadzenia warsztatów

Po ustaleniu reguł pracy, prowadzący omówił metodę przeprowadzenia warsztatów. Opis metodologii znajduje się w części *“Idea oraz metody strategicznego planowania partnerskiego”*.

### 4.5 Definicje przyjęte dla potrzeb warsztatów

**A. Strategia oznacza to, że podmiot (organizacja, wspólnota, gmina) (1) stawia przed sobą cele** wynikające z posiadanej wizji przyszłości i świadomości misji, jaką ma do spełnienia, **(2) dokonuje ich hierarchizacji** na podstawie wiedzy o własnym potencjale i otoczeniu, wybierając cele strategiczne **(3) decyduje się skoncentrować** najistotniejsze zasoby, uwagę i wysiłek **na wybranych kierunkach działania strategicznego**, nawet mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach, **dokonując (4) strategicznych wyborów, oraz (5) 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"*

#### **B. Misja**

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

#### **C. Cele strategiczne**

odpowiadają na pytania: co należy osiągnąć ( co jest dla nas najważniejsze, co zapewni nam satysfakcję, czego chcemy, jaki stan jest dla nas pożądany, do czego zmierzamy ) zarówno cele strategiczne jak i operacyjne muszą być mierzalne (możliwy jest dla nich do określenia mierzalny parametr weryfikacyjny) oraz nie mogą być oderwane od rzeczywistych odniesień

#### **D. 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.

#### **E. Cele operacyjne**

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

mają charakter taktyczny, przygotowawczy, wynikają z przyjętych działań strategicznych, nie są same w sobie najważniejsze

#### **F. Zadania**

odpowiadają na pytania: co trzeba wykonać i jak, w jakim czasie można lub należy to wykonać, kto to wykona i kto jest odpowiedzialny ( osoba, instytucja ), kto jest (może, powinien być ) partnerem i sojusznikiem, ile to będzie kosztować i jakie są ( mogą być lub powinny ) źródła finansowania.

#### **G. Narzędzia**

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.

### H. Scenariusze

to próba odpowiedzi na pytania, co się może dzieć z gminą, w przypadku zrealizowania się określonych wariantów warunków brzegowych otoczenia kryjącego szanse i zagrożenia dla gminy, w odniesieniu do jej mocnych i słabych stron.

#### 4.6 Wizja powiatu. Pierwszy element motywacji.

Uczestnicy warsztatów przeprowadzili dyskusję, podczas której ustalono:

*Strategia i motywacja tworzą sukces. Fundamentalnym pytaniem, jest pytanie po co właściwie istnieje powiat, jaki jest dzisiaj i będzie w przyszłości sens jego istnienia w strukturze trójszczeblowego podziału administracyjnego kraju oraz wobec historycznych wyzwań i przekształceń dokonujących się w Polsce. Odpowiedzi należy szukać w tym co określa ustrój naszego państwa, pamiętając, że to społeczności lokalne ten ustrój będą współtworzyć i uzasadniać swoimi sukcesami. Istotne jest, aby uświadamiać sobie definicje i znaczenie takich, zawartych w Konstytucji pojęć jak **wspólnota, samorząd, idea pomocniczości czy domniemania kompetencji samorządu**. Nasza wizja powiatu powinna mieć głębokie podstawy moralne, być oparta o ideę służby, samopomocy i odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń, nawiązywać do tradycji i opierać się na szerokiej wiedzy o świecie.*

Przekaz wizji:

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

**Konkluzja:** *Budowa nowego ustroju naszego kraju, opartego o trzy szczeble samorządowe, wymaga w szczególności sposobu od liderów społeczności powiatowych, ciągłego potwierdzania słuszności decyzji i kierunków przyjętych reform. W obecnym kształcie powiaty pozbawione są istotnych możliwości kreowania rozwoju oraz inwestowania. Doświadczenia podstawowego, gminnego szczebla samorządu wskazują, że pomimo trudności finansowych i organizacyjnych, samorząd, jako formuła inspirowania, zarządzania i kontrolowania procesów rozwojowych może być bardzo wydolny, wymaga jednak pełnego zaangażowania, ustawicznego doskonalenia się i obsesji działania.*

#### 4.7 Określenie obszarów strategicznych

Po dyskusji na temat ogólnego postrzegania roli powiatu i jego perspektywicznej wizji, uczestnicy przeszli do określenia najistotniejszych obszarów mających podlegać analizie i planowaniu i uznali, że są to:

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

#### 4.8 Analiza SWOT

Prowadzący warsztaty omówił metodę analizy SWOT:

Ogólny kierunek działania wynikający z analizy SWOT jest następujący: **"wzmacniaj mocne strony, wykorzystuj szanse, jednocześnie eliminuj słabe strony i omijaj zagrożenia"**. Jest nie tylko narzędziem diagnostycznym organizacji i jej otoczenia, jej wynik jest punktem wyjścia do określania celów oraz podstawą do budowania planu nastawionego na ich optymalne osiągnięcie.

### **Pamiętać o interakcjach i odniesieniach.**

Powiat jest organizmem, w którym następują stałe, dynamiczne interakcje pomiędzy trzema podstawowymi poziomami:

1. *Strukturami powiatu (rada, zarząd, urząd, jednostki organizacyjne)*
2. *Uczestnikami wspólnoty (gminy, ich mieszkańcy, jednostki gospodarcze, grupy społeczne i zawodowe)*
3. *Otoczeniem zewnętrznym (wszyscy, którzy w jakiś sposób stykają się z powiatem i mają na niego wpływ)*

Uczestnicy podzieleni zostali na trzy grupy robocze i rozpoczęli w oparciu o określone wcześniej obszary strategiczne poszukiwania wewnętrznych, słabych i mocnych stron powiatu oraz zewnętrznych szans i zagrożeń. Następnie omówiono wyniki pracy grup, wykonano zestawienie i uczestnicy dokonali ustalenia wag dla poszczególnych zapisów.

## USTALENIA SWOT

“Waga” to liczbowo określone, uśrednione przez zastosowanie metody oddawania głosów, znaczenie danej wartości lub zidentyfikowanego przez uczestników problemu.

“Interakcja” to relacja lub związek zachodzący pomiędzy zidentyfikowanymi wartościami lub problemami, zarówno wzmacniający jak i osłabiający, co wynika z pytania zadanego dla poszukiwania interakcji.

“Ranga” to iloraz wag i interakcji, wyrażony liczbowo, określający miejsce danego zagadnienia w układzie hierarchicznym.

### **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)

### **Zarządzanie powiatem**

brak zapisów

### **Promocja powiatu**

brak zapisów

## **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 km<sup>2</sup>.
- 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.

### **Promocja powiatu**

- Brak promocji powiatu.

### **Zarządzanie powiatem**

brak zapisów

## **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 technicznej**

brak zapisów

### **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.

**ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE DLA POWIATU**

**Obszar związany z produkcją rolną**

- Brak długofalowego programu transformacji rolnictwa i obszarów wiejskich, akceptowanego przez społeczności wiejskie.
- Brak uregulowań prawnych umożliwiających łatwe tworzenie grup producenckich.
- Ogólny spadek opłacalności produkcji rolnej.
- Brak polityki wspierania eksportu produktów żywnościowych oraz ograniczania ich importu.
- Brak polityki korzystnych kredytów dla rolnictwa.

**Obszar infrastruktury technicznej**

- Zbyt słabe, ustrojowe umocowanie finansowe i inwestycyjne powiatów.

**Obszar infrastruktury społecznej**

- Pojawianie się przyczyn społeczno-gospodarczych, powodujących wzrost migracji ludności z obszarów poza rolniczych do miejsc pochodzenia, bez jednoczesnego kreowania nowych miejsc pracy.

**Obszar poza rolniczej działalności gospodarczej**

- Brak ochrony małych przedsiębiorstw, rodzimego handlu i usług pozbawionych mocy kapitałowej, przed napływem zorganizowanego kapitału o dużym potencjale - stosowanie wobec tego kapitału ulg podatkowych.

**Zarządzanie powiatem**

- Równoczesne wprowadzanie czterech poważnych reform.
- Zbyt słabe, ustrojowe umocowanie finansowe i inwestycyjne powiatów.

**Promocja powiatu**

brak zapisów

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

Tabela

<b>Mocne strony</b>	Dobre warunki glebowe i klimatyczne dla prowadzenia różnorodnej produkcji rolnej w tym do produkcji zdrowej żywności.	Dobry stan techniczny sieci wodociągowej, zapewniający dobre zaopatrzenie w wodę i możliwość dokonywania nowych przyłączy.	Występują dogodne warunki do rozpoczęcia działalności gospodarczej w postaci dostępności komunikacyjnej oraz wolnej siły roboczej.	Powiat jest położony blisko aglomeracji krakowskiej i śląskiej, będących centrami edukacyjnymi, w tym szkolnictwa wyższego oraz rynkami zbytu.	Wysoki potencjał techniczny rolnictwa oraz doświadczenie rolników w produkcji	Waga 0,1-1	liczba interakcji	iloczyn wag i interakcji	Ranga
<b>Szansy zewnętrzne</b>									
Istnienie funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych oraz określone zasady dostępu do środków pomocowych wynikających z procesów integracji z Unią Europejską.	1	0	1	1	1	1	4	4	1/2
Istnienie sprzyjającej polityki państwa i regionu w zakresie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości	1	0	1	1	0	0,9	3	2,7	3
Możliwości wynikające z prawidłowej realizacji Małopolskiego Programu Rozwoju Wsi i Rolnictwa, głównie w zakresie poza rolniczych miejsc pracy.	0	1	1	1	0	0,8	3	2,4	4
Zainteresowanie wyższych uczelni powoływaniem filii w mniejszych ośrodkach oraz rozwój i poprawa dostępności do zewnętrznego szkolnictwa średniego i wyższego.	0	0	1	1	0	0,7	2	1,4	5
Zainteresowanie przedstawicieli handlu zorganizowanymi grupami producentów oraz standaryzowanym produktem	1	0	1	1	1	1	4	4	1/2
Waga	0,8	0,4	0,9	0,6	0,7				
liczba interakcji	3	1	5	5	2				
iloczyn wag i interakcji	2,4	0,4	4,5	3,0	1,4				
<b>Ranga</b>	3	5	1	2	4				

**SWOT 1. Wnioski:**

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.

**SWOT 2. Czy słabe strony powiatu są tak znaczne, że nie pozwolą na wykorzystanie niektórych, albo i wszystkich istniejących szans zewnętrznych?**

Tabela

Słabości	Brak elementów przyciągających zainteresowanie inwestorów w tym uzbrojonych terenów inwestycyjnych.	Słaby stopień ogólny wykształcenia mieszkańców powiatu.	Brak dostatecznych kapitałów własnych mieszkańców, pozwalających na samodzielne rozpoczynanie działalności gospodarczej.	Brak instrumentów i instytucji wspomagających małą i średnią przedsiębiorczość.	Niski stopień zorganizowania rolników w zakresie poszukiwania opłacalnego zbytu płodów.	Waga 0,1-1	liczba interakcji	iloczyn wag i interakcji	Ranga
<b>Szanse zewnętrzne</b>									
Istnienie funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych oraz określone zasady dostępu do środków pomocowych wynikających z procesów integracji z Unią Europejską.	1	1	0	1	1	1	4	4	3
Istnienie sprzyjającej polityki państwa i regionu w zakresie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości	1	1	1	1	1	0,9	5	4,5	2
Możliwości wynikające z prawidłowej realizacji Małopolskiego Programu Rozwoju Wsi i Rolnictwa, głównie w zakresie poza rolniczych miejsc pracy.	1	1	0	1	1	0,8	4	3,2	4
Zainteresowanie wyższych uczelni powoływaniem filii w mniejszych ośrodkach oraz rozwój i poprawa dostępności do zewnętrznego szkolnictwa średniego i wyższego.	0	0	1	0	1	0,7	2	1,4	5
Zainteresowanie przedstawicieli handlu zorganizowanymi grupami producentów oraz standaryzowanym produktem	1	1	1	1	1	1	5	5	1
Waga	1	0,9	0,6	0,9	0,8				
liczba interakcji	4	4	3	4	5				
iloczyn wag i interakcji	4	3,6	1,8	3,6	4				
Ranga	1/2	3/4	5	3/4	1/2				

**SWOT 2. Wnioski:**

Najistotniejszą słabą stroną, która uniemożliwić będzie lub utrudniać korzystanie z pojawiających się szans rozwojowych okazuje się brak elementów przyciągających zainteresowanie inwestorów zewnętrznych w tym uzbrojonych terenów inwestycyjnych oraz niski stopień zorganizowania rolników w zakresie poszukiwania opłacalnego zbytu płodów. W szczególności nie pozwolą one na wykorzystanie takiej szansy jak zainteresowanie przedstawicieli handlu zorganizowanymi grupami producentów oraz standaryzowanym produktem nawet przy sprzyjającej polityce państwa i regionu w zakresie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości i dostępności do funduszy przed akcesyjnych i strukturalnych wynikających z procesów integracji z Unią Europejską.

**SWOT 3. Czy posiadane przez powiat mocne strony (siły) pozwolą przezwyciężyć zagrożenia zewnętrzne?**

Tabela

<b>Mocne strony</b>	•Dobre warunki glebowe i klimatyczne dla prowadzenia różnorodnej produkcji rolnej w tym do produkcji zdrowej żywności.	•Dobry stan techniczny sieci wodociągowych, zapewniający dobre zaopatrzenie w wodę i możliwość dokonywania nowych przyłączy.	•Występują dogodne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w postaci dostępności komunikacyjnej oraz wolnej siły roboczej.	•Powiat jest położony blisko aglomeracji krakowskiej i śląskiej, będących centrami edukacyjnymi, w tym szkolnictwa wyższego oraz rynkami zbytu.	•Wysoki potencjał techniczny rolnictwa oraz doświadczenie rolników w produkcji	Waga 0,1-1	liczba interakcji	iloczyn wag i interakcji	Ranga
<b>Zagrożenia zewnętrzne</b>									
Brak długofalowego programu transformacji rolnictwa i obszarów wiejskich, akceptowanego przez społeczność wiejskie.	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,9</b>	<b>2</b>	<b>1,8</b>	<b>1</b>
Brak polityki wspierania eksportu produktów żywnościowych oraz ograniczania ich importu.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,8</b>	<b>0</b>		<b>X</b>
Brak uregulowań prawnych umożliwiających łatwe tworzenie grup producenckich.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,6</b>	<b>1</b>	<b>0,6</b>	<b>4</b>
Brak ochrony małych przedsiębiorstw, rodzimego handlu i usług pozbawionych mocy kapitałowej, przed napływem zorganizowanego kapitału o dużym potencjale - stosowanie wobec tego kapitału ulg podatkowych.	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,7</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>	<b>3</b>
Zbyt słabe, ustrojowe umocowanie finansowe i inwestycyjne powiatów.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,9</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>	<b>2</b>
<b>Waga</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>				
<b>liczba interakcji</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1,2</b>	<b>0</b>				
<b>iloczyn wag i interakcji</b>	<b>1,6</b>		<b>1,8</b>						
<b>Ranga</b>	<b>2</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>X</b>				

**SWOT 3. Wnioski:**

Własne siły powiatu, wynikające z określonych “mocnych stron”, w takim stanie w jakim zostały zidentyfikowane, nie pozwolą na przezwyciężenie najistotniejszych zagrożeń ( prawie brak interakcji). 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.

**SWOT 4. Czy słabe strony powiatu wzmocnią oddziaływanie zagrożeń zewnętrznych?**

Tabela

Słabości	Brak elementów przyciągających zainteresowanie inwestorów zewnętrznych w tym uzbrojonych terenów inwestycyjnych.	Słaby stopień ogólny wykształcenia mieszkańców powiatu.	Brak dostatecznych kapitałów własnych mieszkańców, pozwalających na samodzielne rozpoczynanie działalności gospodarczej.	Brak instrumentów i instytucji wspomagających małą i średnią przedsiębiorczość.	Niski stopień zorganizowania rolników w zakresie poszukiwania opłacalnego zbytu płodów.	Waga 0,1-1	liczba interakcji	iloczyn wag i interakcji	Ranga
<b>Zagrożenia zewnętrzne</b>									
Brak długofalowego programu transformacji rolnictwa i obszarów wiejskich, akceptowanego przez społeczności wiejskie.	1	1	1	1	1	0,9	5	4,5	1
Brak polityki wspierania eksportu produktów żywnościowych oraz ograniczania ich importu.	1	1	1	1	1	0,8	5	4,0	2
Brak uregulowań prawnych umożliwiających łatwe tworzenie grup producenckich.	1	1	1	1	1	0,6	5	3,0	4
Brak ochrony małych przedsiębiorstw, rodzimego handlu i usług pozbawionych mocy kapitałowej, przed napływem zorganizowanego kapitału o dużym potencjale - stosowanie wobec tego kapitału ulg podatkowych.	1	1	1	1	1	0,7	5	3,5	3
Zbyt słabe, ustrojowe umocowanie finansowe i inwestycyjne powiatów.	1	1	1	0	0	0,9	3	2,7	5
Waga	1	0,9	0,6	0,9	0,8				
liczba interakcji	5	5	5	4	4				
iloczyn wag i interakcji	5	4,5	3,0	3,6	3,2				
Ranga	1	2	5	3	4				

**SWOT 4. Wnioski:**

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" wzmocniająca 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.

### 4.9 Misja.

Następnie uczestnicy warsztatów odbyli dyskusję na temat misji, dochodząc do następujących wniosków:

*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 sformulowaniem misji:

#### **Praca nad misją: propozycje grup**

##### **grupa 1**

Powiat Miechowski- wyspecjalizowany w ekologicznym rolnictwie, z przechowalnictwem 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:

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

Propozycja została przyjęta przez uczestników.

#### **4.10 Cele strategiczne**

Kolejnym etapem warsztatów było określenie celów strategicznych. W dyskusji uczestnicy przyjęli następujące założenia pomocnicze dla określenia celów strategicznych gminy i ich hierarchizacji:

***1. Rozwój gospodarczy: oznacza tworzenie i utrzymywanie zatrudnienia dającego dochody i kreującą zamożność mieszkańców.***

Cechy (mierniki) rozwoju gospodarczego:

- wzrost produktu wytworzonego i sprzedanego
- wyższy niż stopa inflacji wzrost dochodów ludności
- przyrost miejsc pracy
- wzrost majątku posiadanego przez osoby fizyczne i prawne oraz firmy
- realny wzrost dochodów do budżetu gminy
- przyrost ludności, korzystne saldo migracji
- wzrost liczby przedsiębiorstw i podmiotów gospodarczych
- wzrost liczby osób wykształconych w stosunku do liczby mieszkańców
- spadek liczby bezrobotnych
- poprawa zaspakajania potrzeb mieszkaniowych (wzrost liczby mieszkań w stosunku do liczby gospodarstw domowych)
- wzrost standardu zdrowia i życia mieszkańców (dostęp do infrastruktury, sieci dróg, telekomunikacji, dostęp do dóbr kultury, usług zdrowia, sportu rekreacji, turystyki)

***Wzrost ten nie może następować kosztem: postępującego zniszczenia środowiska, pogarszającej się zdrowotność mieszkańców.***

***2. Rozwój w perspektywie długofalowej musi być zrównoważony i trwały. Inwestowanie jest warunkiem, przyczyną i skutkiem rozwoju. Zyski długoterminowe i kompromisy nie są (nie muszą być) atrakcyjne politycznie.***

***3. Wspieranie rozwoju gospodarczego:*** umiejętne zarządzanie zmieniającymi się konfiguracjami zasobów materialnych, ludzkich i finansowych w sposób, który maksymalizuje korzyści ze zmian gospodarczych, a minimalizuje ich negatywne skutki.

***2. Racjonalizacja kosztów i zwiększanie możliwości finansowych*** jest zadaniem obowiązkowym, ale i strategicznym gminy.

**3. Polityka podatkowa:** narzędzie strategiczne dla rozwoju

**4. Strategiczne znaczenie inwestycji:** spirala inwestycyjna polepszy rynek pracy (trzeba myśleć o jak najlepszym wykorzystaniu tego zjawiska)

**5. Powiatowy program inwestycyjny a inwestycje gmin: problem kompleksowego ujęcia**  
oprócz zadań powiatu ujmuje też zadania, które mają (moga) wykonać inni inwestorzy  
na długo stabilizuje działania powiatu i gmin, mające wpływ na decyzje innych inwestorów

**6. Jak strategicznie wykorzystać mienie komunalne i inne?**

Zagadnienia taktyczne w zakresie wykorzystania mienia komunalnego i innego:

co zmienić w planach przestrzennych

co przeznaczyć do zbycia, a co do długotrwałego eksploataowania

co nabyć, w jakim celu i kiedy

co wydzierżawić, komu i na jak długo

co może być wnoszone do spółek i na jakich zasadach

co jest najistotniejsze z punktu widzenia priorytetów strategii rozwoju?

**7. Czy jest baza danych:**

rodzaj nieruchomości, jej położenie, powierzchnia, granice

przeznaczenie w planie przestrzennym (obecne, postulowane )

status prawny, dane o właścicielu

rodzaje obciążeń ciążących na nieruchomości

sposób użytkowania i dane o użytkownikach

stan fizyczny nieruchomości

wartość nieruchomości z podziałem na grunty, budynki

podatki i inne przychody osiągnięte przez powiat z nieruchomości

koszty utrzymania nieruchomości ponoszone przez powiat

przewidywane wydatki na utrzymanie prawidłowego stanu nieruchomości

**8. Czy jest strategia przekształceń przedsiębiorstw komunalnych.**

1. Propozycja zestawu zasad w stosunku do przedsiębiorstw komunalnych:

pozbywać się nierentownych przedsiębiorstw komunalnych.

ograniczyć działalność powiatu do dziedzin, którymi nie mogą się zająć inne podmioty gospodarcze.

uniknąć fikcji gospodarczej powstającej przy preferowaniu przedsiębiorstw komunalnych.

**9. Wspieranie przedsiębiorczości**

zapewnienie lokali

konsultacje, porady, szkolenia

usługi informacyjne i prawne

*(kto będzie to realizował, czy urząd, czy inny podmiot, jak finansowany? czy skupiamy się na istniejących przedsiębiorstwach czy na tworzeniu nowych? czy skupić się na pomocy określonym sektorom, jeżeli tak to którym i dlaczego?)*

**10. Bezrobocie a rozwój powiatu.** Pytania pomocnicze

czy bezrobocie ma charakter cykliczny czy strukturalny?

czy są zagrożenia załamania się rynku pracy?

**Co możemy zrobić jako gmina? Założenie: najlepsze co możemy zrobić to działać na rzecz wzrostu gospodarczego.**

### **11. Znaczenie właściwej organizacji.**

Wzrostu gospodarczego nie da się osiągnąć bez współpracy z wszystkimi, których może on dotyczyć.

czy są w powiecie struktury, które zajmą się realizacją strategii rozwoju?

czy wiadomo, co w tych sprawach robić będą inne szczeble i organy władzy, jak uniknąć zamętu i dublowania się?

czy osoby na kierowniczych stanowiskach rozumieją swoją rolę w stymulowaniu rozwoju gospodarczego? czy wiedzą z kim i na jakich zasadach mają współpracować?

kto może udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania inwestorów?

kto wie, o co należy zapytać fachowców i skąd czerpać wzorce?

Po dyskusji zespoły przystąpiły do określania zasadniczych kierunków i celów strategicznych:

Po wykonaniu zestawienia celów strategicznych odbyło się głosowanie nad wagą przypisywaną przez uczestników poszczególnym celom.

### **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**

- 1. Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.**  
*cel operacyjny 1. Dysponować terenami inwestycyjnymi będącymi własnością komunalną, szczególnie ulokowanymi 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.**

**5. Wdrożyć program rozwoju agroturystyki i rolnictwa ekologicznego.**

### **C. Strategiczne cele społeczne:**

**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.**

*cel operacyjny 1. Wybudować nowe Liceum Zawodowe w Charsznicy.*

### **D. Strategiczne cele inwestycyjne:**

**1. Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.**

**2. Posiadać infrastrukturę rekreacyjno - sportową o charakterze ponad gminnym.**

*cel operacyjny 1. Wybudować pełno wymiarową halę sportową w Charsznicy. W następnej kolejności basen kryty i korty tenisowe.*

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

**4. Wybudować nowe Liceum Zawodowe w Charsznicy.**

4.11 Hierarchia celów strategicznych

Hierarchizacji celów dokonano w dwojaki sposób:

1.Ustalenie hierarchii priorytetów dla 9 najistotniejszych, wybranych przez uczestników celów

Cele te poddano analizie macierzowej, odpowiadając na pytanie: *Czy osiągnięcie danego celu przyczyni się (ułatwi, umożliwi, wzmocni) do zrealizowania innych?*

Tak - 2, nie - 1

Tabela 5.10

Cele strategiczne	1. Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.	2.Zdobyć korzystną pozycję na rynkach aglomeracji krakowskiej i katowickiej dla zbywania produktów rolnych wyprodukowanych przez rolników z Powiatu Miechowskiego	3. Zintegrować społeczność powiatu wokół nowych wyzwań gospodarczych.	4. Przekształcić istniejące walory i potencjały turystyczne w ofertę rynkową.	5. Wdrożyć program rozwoju agroturystyki i rolnictwa ekologicznego.	6. Zmniejszyć bezrobocie i utrzymać jego stopę na bezpiecznym poziomie.	7.Osiągnąć stan uzyskiwania średniego wykształcenia przez 100% uczniów rozpoczynających edukację.	8.Osiągnąć stan infrastruktury i sieci szkół średnich odpowiadający wymogom wprowadzanej reformy oraz standardom krajowym.	9.Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.	10.Posiadać infrastrukturę rekreacyjno-sportową o charakterze ponad gminnym.
1. Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.		2	2	2	2	2	2	1	1	2

## Strategia Rozwoju Powiatu Miechowskiego

2. Zdobyć korzystną pozycję na rynkach aglomeracji krakowskiej i katowickiej dla zbywania produktów rolnych wyprodukowanych przez rolników z Powiatu Miechowskiego	2		2	2	2	2	1	1	2	2
3. Zintegrować społeczność powiatu wokół nowych wyzwań gospodarczych.	2	2		1	2	2	2	2	1	1
4. Przekształcić istniejące walory i potencjały turystyczne w ofertę rynkową.	2	1	2		2	1	1	1	2	2
5. Wdrożyć program rozwoju agroturystyki i rolnictwa ekologicznego.	2	2	2	1		1	1	1	1	2
6. Zmniejszyć bezrobocie i utrzymać jego stopę na bezpiecznym poziomie.	1	2	2	1	1		1	1	1	2

## Strategia Rozwoju Powiatu Miechowskiego

7.Osiągnąć stan uzyskiwania średniego wykształcenia przez 100% uczniów rozpoczynających edukację.	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
8.Osiągnąć stan infrastruktury i sieci szkół średnich odpowiadający wymogom wprowadzanej reformy oraz standardom krajowym.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
9.Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
10.Posiadać infrastrukturę rekreacyjno - sportową o charakterze ponad gminnym.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
11.Posiadać zintegrowane w skali powiatu systemy utylizacji ścieków i odpadów stałych.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Uwaga:** cele strategiczne należy rozpatrywać łącznie z celami operacyjnymi. Dla czytelności obrazu w raporcie cele ułożono w tabeli wedle osiągniętych pozycji

**wnioski:** Z porównania macierzowego najistotniejszych celów wynika, że znaczenie strategiczne ma osiągnięcie dogodnych warunków dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy, zdobycie przez producentów z terenu gminy maksymalnie korzystnej pozycji na rynkach aglomeracji krakowskiej i śląskiej. Bardzo ważnym zagadnieniem jest integracja mieszkańców powiatu oraz jego części składowych (gmin) wokół wspólnych celów i wyzwań oraz podniesienie stopnia wykształcenia mieszkańców. Jako ważne, dodatkowe i alternatywne wobec rolnictwa czynniki gospodarcze uznano rozwój agroturystyki w połączeniu z produkcją zdrowej żywności. Stosunkowo słaby wymiar w hierarchii celów strategicznych uzyskały sprawy ochrony środowiska, co wynika ze świadomości konieczności ponoszenia dużych nakładów oraz braku w dniu dzisiejszym istotnych dla zdrowia zagrożeń.

## 2. Zasady oceny i ustalania priorytetów inwestycyjnych

Przyjęto, że dla każdego celu inwestycyjnego rozstrzygnięte zostaną następujące zagadnienia, którym uczestnicy przypisali określone wagi w skali 1 - 10:

- Czy realizacja danego celu ( inwestycji) spowoduje likwidację ważnych barier gospodarczych? waga 10
- Czy wywoła, umożliwi kolejne inwestycje? waga 7
- Czy przyczyni się do ochrony środowiska naturalnego, a zatem umożliwi zrównoważony rozwój? waga 8
- Czy da pracę lokalnym firmom i (lub) stworzy nowe miejsca pracy? waga 10
- Czy zaspokoi podstawowe potrzeby mieszkańców? waga 10
- Czy podniesie standard życia mieszkańców? waga 9
- Czy wzmocni prestiż Gminy? waga 10

Tabela 5.11

<b>Cele strategiczne</b>	1. Osiągnąć dogodne warunki dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy.	2. Zdobyć korzystną pozycję na rynkach aglomeracji krakowskiej i katowickiej dla zbywania produktów rolnych wyprodukowanych przez rolników z Powiatu Miechowskiego	3. Zintegrować społeczność powiatu wokół nowych wyzwań gospodarczych.	4. Przekształcić istniejące walory i potencjały turystyczne w ofertę rynkową.	5. Wdrożyć program rozwoju agroturystyki i rolnictwa ekologicznego.	6. Zmniejszyć bezrobocie i utrzymać jego stopę na bezpiecznym poziomie.	7. Osiągnąć stan uzyskiwania średniego wykształcenia przez 100% uczniów rozpoczynających edukację.	8. Osiągnąć stan infrastruktury i sieci szkół średnich odpowiadający wymogom wprowadzanej reformy oraz standardom krajowym.	9. Posiadać drogi powiatowe spełniające krajowe normy.	10. Posiadać infrastrukturę rekreacyjno-sportową o charakterze ponad gminnym.
<b>Kryteria</b>										
Zlikwidują ważne bariery rozwoju gospodarczego	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Spowodują kolejne inwestycje	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Ochronią środowisko naturalne	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

## Strategia Rozwoju Powiatu Miechowskiego

Dadzą pracę lokalnym firmom, stworzą nowe miejsca pracy	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
Zaspokoją podstawowe potrzeby mieszkańców	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podniosą standard życia mieszkańców	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Wzmocnią prestiż Gminy	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Suma wag 1-10</b>	<b>64</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>37</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
<b>Ranga</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6/7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

**Wnioski:** Z punktu widzenia realizacji przyjętych do oceny kryteriów, najwyższą rangę otrzymał problem osiągnięcia dogodnych warunków dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy, co w powiązaniu z kolejnym w rankingu celem, dotyczącym podniesienia poziomu wykształcenia, wyznacza jednoznaczny kierunek strategiczny. Również wysoka pozycja celów związanych z wejściem na rynki zbytu oraz wdrażania agroturystyki i upraw ekologicznych, a tym samym poprawy opłacalności rolnictwa, zgodna jest z wynikiem uzyskanym przy macierzowym porównywaniu wzajemnych oddziaływań poszczególnych celów strategicznych. Na uwagę zasługuje wyższa niż poprzednio pozycja zagadnień związanych z ochroną środowiska.

Ostatnim krokiem warsztatów było przygotowanie przez zespoły planów zadań dla realizacji poszczególnych kierunków i celów strategicznych, określających mierniki realizacji zadań, osoby odpowiedzialne za realizację, partnerów realizacji, koszty i terminy wykonania. Wyniki pracy zespołów pokazują tabele. Uczestnicy sesji zgodzili się, że ostateczne i szczegółowe zapisy planu zadań wprowadzone zostaną na roboczo przy konstruowaniu projektów operacyjnych przez Zarząd Powiatu w porozumieniu z Radą Powiatu oraz lokalnymi liderami. Dokonanie tego podczas sesji nie było możliwe ze względu na brak danych.

#### 4.12 Zadania

(patrz Tabele 3.2 do 3.11)

#### 4.13 Podsumowanie i zakończenie warsztatów

Warsztaty oraz sesja strategiczna podsumowane zostały plenarną dyskusją uczestników, którzy dokonali oceny jej przebiegu. W dyskusji stwierdzono, że sytuacja finansowa i możliwości powiatu, przypisane mu wedle ustawowych kompetencji i skali dostępnych środków są mocno ograniczone. Uczestnicy wyrazili nadzieje, że tendencje te będą ulegać systematycznym i daleko idącym zmianom na lepsze. W konkluzji przyjęto, że w znacznym stopniu zależy to od postawy i zaangażowania powiatowych liderów oraz merytorycznego przygotowania, między innymi takich dokumentów jak strategię powiatowe. “Za motto i przesłanie dalszych działań, grupa przyjęła następujące hasło: **“Nowych zadań, nie da się w żaden sposób zrealizować przy pomocy starych nawyków i sposobów działania”**. Na szczególne podkreślenie zasługuje zaangażowanie i zdyscyplinowanie uczestników, które pozwoliły na pełne zastosowanie przyjętej metody planowania partnerskiego.

**IDEA I METODY  
STRATEGICZNEGO PLANOWANIA  
PARTNERSKIEGO**

## 5. IDEA ORAZ METODY PARTNERSKIEGO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

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

### 5.1. 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 **ciągłe** zaspakajanie potrzeb mieszkańców, strategia jest w zasadzie procesem ciągłym, opartym na analizie sytuacji, definiowaniu ważkich rezultatów (celów), planowaniu strategicznym, wdrażaniu działań strategicznych i weryfikacji osiągnięć. Za tą ciągłość odpowiadają liderzy.

### 5.2. 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 (wtedy powiat okaże się niepotrzebny), kościół (ma możliwości i tradycję ku temu), 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.**

### 5.3. 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?)

### 5.4. 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**, osiągnięte 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 ręką, a szczególnie myśli.

### 5.5. 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 różnicowanie. 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 (parafraza dla gminy):

- **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.

### 5.6. Powiat jako system działań.

Powiat jest szczególnym, mało jeszcze zdefiniowanym systemem działań, które należy uwzględnić 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 (tworzenie usługi administracyjnej), 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: (1) czy wyniki procesu są pożądane? (2) czy wystąpiły jakieś efekty uboczne niepotrzebne? (3) czy proces spełnia oczekiwania tych, do których jest kierowany? (4) czy jakość efektu procesu jest dobra? (5) czy zasoby zaangażowane w proces są optymalne (6) 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.*

### 5.7 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.

### 5.8 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.

### 5.9 Strategia

**Oznacza to, że podmiot (organizacja, wspólnota, gmina, powiat) (1) stawia przed sobą cele** wynikające z posiadanej wizji przyszłości i świadomości misji, jaką ma do spełnienia, (2) **dokonuje ich hierarchizacji** na podstawie wiedzy o własnym potencjale i otoczeniu, wybierając cele strategiczne (3) **decyduje się skoncentrować** najistotniejsze zasoby, uwagę i wysiłek **na wybranych kierunkach działania strategicznego**, nawet mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach, **dokonując (4) strategicznych wyborów, oraz (5) 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"*

### 5.10 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.

### 5.11 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

### 5.12. Cele strategiczne

odpowiadają na pytania: co należy osiągnąć ( co jest dla nas najważniejsze, co zapewni nam satysfakcję, czego chcemy, jaki stan jest dla nas pożądany, do czego zmierzamy ) zarówno cele strategiczne jak i operacyjne muszą być mierzalne (możliwy jest dla nich do określenia mierzalny parametr weryfikacyjny) oraz nie mogą być oderwane od rzeczywistych odniesień

### 5.13. 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.

### 5.14. Cele operacyjne

odpowiadają na pytania: co należy osiągnąć wcześniej, aby można było osiągnąć cel strategiczny, aby odblokować drogę do celu strategicznego. (mają charakter taktyczny, przygotowawczy, wynikają z przyjętych działań strategicznych, nie są same w sobie najważniejsze )

### 5.15. Zadania

odpowiadają na pytania: co trzeba wykonać i jak, w jakim czasie można lub należy to wykonać, kto to wykona i kto jest odpowiedzialny ( osoba, instytucja ), kto jest (może, powinien być ) partnerem i sojusznikiem, ile to będzie kosztować i jakie są ( mogą być lub powinny ) źródła finansowania.

### 5.16. 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.

### 5.17. 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.

### 5.18. 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.

### 5.19. 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

### 6. PODSUMOWANIE

Sesja Strategiczna Powiatu Miechowskiego była 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. Przebieg prac zespołów oraz dyskusje plenarne, uczestnictwo w ćwiczeniach, świadczą najdobitniej o wielkich możliwościach i klasie lokalnej społeczności Ziemi Miechowskiej. 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.. Władze powiatu wykazały, że dobrze rozumieją wyzwania, jakie stoją przed nowymi strukturami samorządowymi w Polsce.

Istotnym elementem, osiągniętym podczas sesji było wzajemne, lepsze poznanie się i zintegrowanie wokół konkretnych problemów przedstawicieli gmin wchodzących w skład powiatu, potwierdzenie zgody, która jest ważną mocną stroną, a także determinacji w obronie własnych tradycji w tych jej formach, które nie stanowią skorupy, uniemożliwiającej otwartość i działania rozwojowe. Zdominowanie tematyki sesji przez sprawy wsi i rolników było czymś naturalnym, ze względu na reprezentację i charakter terenu. Rolnicy silnie odczuli spadek swoich realnych dochodów i manifestowali jednoznacznie swoje zaniepokojenie, jednakże należy podkreślić, że ich zaangażowanie w przebieg i ustalenia sesji były racjonalne, otwarte

i oparte na rzetelnej wiedzy. Sformułowane podczas warsztatów dokumenty i ustalenia nie tworzą wartości zamkniętej, powinny podlegać dalszemu doprecyzowywaniu, analizie i dopasowywaniu do ograniczonych przecież możliwości finansowych. Strategia musi być dokumentem jawnym i podlegającym promocji a jednocześnie krytyce, dlatego istotne jest, aby stworzyć dobrą politykę informacyjną i system konsultacji. Na zakończenie proszę przyjąć serdeczne gratulacje i życzenia powodzenia od przygotowujących i prowadzących warsztaty.

## 7. LITERATURA

1. Ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie terytorialnym
2. Ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie powiatowym.
3. Ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie województwa.
4. Ustawa z 24.07.1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej - w związku z reformą ustrojową państwa.
5. Ustawa z 7.07.1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym.
6. Ustawa z 17.05.1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne.
7. Ustawa z 21.08.1997 r. o gospodarce nieruchomościami.
8. Ustawa z 29.04.1985 r. o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości.
9. Ustawa z 29.09.1990 r. o zmianie ustawy o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości.
10. Ustawa z 24.03.1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców.
11. Ustawa z 19.10.1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa.
12. Ustawa z 3.02.1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych.
13. Ustawa z 26.03.1982 r. o scalaniu i wymianie gruntów.
14. Ustawa z 28.09.1991 r. o lasach.
15. Ustawa z 14.12.1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu.
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z 30.04.1996 r. w sprawie trybu i warunków przyznawania dotacji państwa na dofinansowanie inwestycji infrastrukturalnych realizowanych w trybie robót publicznych ...
17. Gliński, Kuc, Szczepanowski, Zarządzanie Strategiczne, wyd. KEY TEXT
18. John C. Maxwell, Być liderem, wyd. Medium
19. Hans H. Altman, Strategie sukcesu, wyd. Businessman Book
20. Krzysztof Oblój, Strategia organizacji, wyd. PWE
21. Rajmund Junghard, ABC promocji gmin, miast i regionów, wyd. Fundacja Eberta
22. Ulrich Werner, Marketing, wyd. Thaurus
23. Alan L. McGinnis, Sztuka motywacji, wyd. Vocatio
24. Lokalne Strategie Rozwoju Gospodarczego, wyd. Chesterton Int. PLC (University of Bristol)

