

Spis treści

1.	Wprowadzenie.....	3
2.	Teoria i praktyka w podejściu do strategii zarządzania zmianą gospodarczą.....	9
2.1.	Teoria-definiowanie pojęć.....	9
2.2.	Praktyka - doświadczenia innych - analiza desk research.....	12
3.	Trendy globalne a wyzwania dla powiatu chojnickiego.....	19
4.	Wizja systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim.....	25
4.1.	Obszar 1: Zarządzanie informacją i wiedzą.....	31
4.2.	Obszar 2: Edukacja na rzecz zmiany.....	34
4.3.	Obszar 3: Sieciowanie instytucji i obywateli.....	37
4.4.	Obszar 4: Stymulowanie rozwoju gospodarczego.....	41
4.5.	Obszar 5: Koordynacja planowania i wdrażania.....	43
	Spis tabel i rysunków.....	51
	Bibliografia.....	51

1. Wprowadzenie

CZYM JEST PUBLIKACJA?

Publikacja *Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą – Partnerski system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim* jest dokumentem, który prezentuje koncepcje w podejściu do kreowania spójnego i kompleksowego mechanizmu, jakim jest partnerski system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim.

W publikacji przedstawiono podsumowanie prac prowadzonych przez grupę lokalnych liderów oraz zawarto różne przemyślenia i autorskie propozycje, które mogą być wykorzystane do kontynuowania działań zmierzających do wdrożenia w życie strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie. Publikacja docelowo może wspierać proces tworzenia specyficznego i odpowiedniego dla samorządu powiatu chojnickiego systemu reagowania na przyszłe i zachodzące zmiany.

System zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą powinien działać na zasadzie naczyń połączonych, nie powinien być zatem zbiorem przypadkowych form i rozwiązań. Stworzenie takiego systemu wymaga podjęcia wielu działań planistycznych i operacyjnych na podstawie lokalnego potencjału i zasobów wiedzy, czasu potrzebnego na wypracowanie jego założeń i rozważnego podejścia do wdrożenia w życie. System zarządzania zmianą w zamyśle powinien tworzyć w miarę możliwości spójną całość i obejmować szeroki zakres różnych aspektów związanych z przewidywaniem i zarządzaniem zmianą oraz myśleniem strategicznym w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu ukierunkowanego na poprawę jakości życia jego mieszkańców.

CZYM PUBLIKACJA NIE JEST?

Publikacja nie jest Strategią Rozwoju Powiatu Chojnickiego. Prace nad powstaniem Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 toczyły się równolegle z budowaniem koncepcji systemu zarządzania zmianą.

DLA KOGO JEST PUBLIKACJA

Publikacja jest skierowana do przedstawicieli władz samorządowych powiatu chojnickiego, a także samorządów gminnych, które powinny aktywnie współtworzyć i wdrażać partnerski system zarządzania zmianą gospodarczą. Adresatami publikacji są także aktywni przedstawiciele społeczności powiatu, lokalni liderzy zmian, przedstawiciele różnych sektorów – zarówno obywatelskiego, jak i publicznego, biznesowego – oraz przedstawiciele świata nauki, którzy są zainteresowani włączeniem się w proces tworzenia skutecznych instrumentów wspierających przewidywanie i wdrażanie zmian w życiu społeczno-gospodarczym powiatu chojnickiego.

O PROJEKCIE

Praca nad tworzeniem koncepcji systemu zarządzania zmianą w powiecie chojnickim była możliwa dzięki realizacji projektu *Wyprzedzić Zmianę – Partnerstwo lokalne dla rozwoju gospodarczego powiatu chojnickiego*, prowadzonego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Projekt był realizowany przez lidera - Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – oraz partnera PBS Sp. z o.o., przy aktywnej współpracy ze Starostwem Powiatowym w Chojnicach. Czas realizacji projektu obejmował okres od listopada 2011 roku do grudnia 2013 roku.

Przedsięwzięcie to umożliwiło przedstawicielom podmiotów publicznych, społecznych oraz prywatnych wymianę poglądów oraz zacieśnienie współpracy w kontekście tworzenia systemu zarządzania zmianą w powiecie.

Ogólnym celem projektu było zawiązanie partnerstwa, dzięki któremu do grudnia 2013 roku zostanie opracowana Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą – partnerski system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim.



Raport z badań

W pierwszym etapie realizacji projektu w okresie od grudnia 2011 roku do czerwca 2012 opracowano raport zawierający analizę sytuacji społeczno-gospodarczej i diagnozę potencjału gospodarczego powiatu chojnickiego. Raport powstał na podstawie *desk research* oraz badań pierwotnych prowadzonych wśród przedstawicieli samorządu lokalnego, instytucji rynku pracy i innych partnerów lokalnych oraz pracodawców. Raport został opublikowany w wersji książkowej i był dystrybuowany w środowisku lokalnym powiatu chojnickiego. Stanowił on dobrą podstawę do prowadzenia dalszych prac nad założeniami systemu zarządzania zmianą.

O METODOLOGII PRACY

Zaproponowany w projekcie proces tworzenia partnerskiego systemu zarządzania zmianą obejmował równoległe wykorzystanie kilku metod i form pracy, w tym konferencję, warsztaty tematyczne, spotkania konsultacyjne, pisemne opinie lokalnych liderów zmiany.



Warsztaty tematyczne

Od czerwca 2012 roku prowadzono prace w ramach sześciu warsztatów tematycznych. Warsztaty poruszały m.in. takie zagadnienia, jak: budowanie efektywnej wizji zmiany, zarządzanie zmianą, koalicja na rzecz zmiany, partnerstwa lokalne i dialog społeczny, kanały przepływu informacji społeczno-gospodarczej w powiecie chojnickim, zarządzanie wdrażaniem strategii rozwoju, monitorowanie i ewaluacja w planowaniu strategicznym, wskaźniki i ich pomiar, strategie w podejściu do zmian w polityce społecznej.



Opracowania pisemne

Aby umożliwić bardziej pogłębione włączanie się do dyskusji nad skutecznymi mechanizmami zarządzania zmianą, uczestnicy projektu mieli możliwość szerszego wypowiedzenia się na zadany temat na piśmie. Ich opinie i propozycje są przywoływane w kolejnych rozdziałach niniejszej publikacji.

Poniżej zaprezentowano zagadnienia tematyczne, które były przedmiotem indywidualnych opracowań uczestników warsztatów:

- Temat 1: Identyfikacja mocnych stron (atutów, zasobów, potencjałów, talentów) i słabych stron (trudności wynikające z lokalnych, wewnętrznych uwarunkowań) w wymiarach: przestrzennym, gospodarczym i społeczno-kulturowym oraz ocena ich ważności (na skali ocen od 1 – najmniej ważne do 7 – najważniejsze) z punktu widzenia znaczenia dla zmiany gospodarczej.
- Temat 2: Identyfikacja szans i zagrożeń dla powiatu chojnickiego – zjawiska, wydarzenia w wymiarze społecznym, politycznym, ekonomicznym, technologicznym, ekologicznym, prawnym, które mogą mieć potencjalnie korzystny lub negatywny wpływ na zmiany gospodarcze w powiecie, oraz ocena, które z szans są zdarzeniami o największym potencjalnym pozytywnym/negatywnym wpływie na gospodarkę regionu (na skali od 1 – najmniejszy wpływ/znaczenie do 7 – największy wpływ/znaczenie).
- Temat 3: Co dla Pana/Pani oznacza system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim? Jakie funkcje i zadania powinien wypełniać system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim? Jakie elementy powinny się składać na system zarządzania

zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim? Jakie czynniki mogą decydować o szansach i zagrożeniach we wdrożeniu systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim?

- Temat 4: Jakie czynniki należałoby uwzględnić, aby z powodzeniem ukonstytuowało się nieformalne ciało doradcze przy starostwie powiatowym w Chojnicach – lokalni liderzy zmiany? Kto powinien zostać zaproszony do tego gremium? Jaką rolę mogłaby ta grupa odgrywać i jakie zadania wypełniać w kontekście zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie? Jakie korzyści i zagrożenia można by zidentyfikować dla władzy samorządowej i liderów z funkcjonowania tej grupy? Jakie kluczowe obszary problemowe życia społeczno-gospodarczego powiatu chojnickiego powinny być przedmiotem prac grupy lokalnych liderów zmiany?
- Temat 5: Które z już zidentyfikowanych zmian społecznych, kulturowych i gospodarczych należy uwzględniać w kreowaniu polityki edukacyjnej w powiecie chojnickim? Jakie wyzwania w obszarze edukacji i wzmacniania aktywności obywatelskiej stoją przed powiatem chojnickim w kontekście trendów rozwojowych oraz założeń zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 i Regionalnych Programach Strategicznych? Jakie mechanizmy zarządcze powinny zostać uruchomione w powiecie chojnickim, aby aktywnie reagować na zmieniające się podejście do nowoczesnej edukacji oraz skutecznie wdrażać plany strategiczne w edukacji?
- Temat 6: Które z już zidentyfikowanych zmian społecznych, kulturowych i gospodarczych należy uwzględniać w kreowaniu polityki sprzyjającej rozwojowi gospodarczemu w powiecie chojnickim? Jakie wyzwania w sferze rozwoju gospodarczego (w tym turystycznego) stoją przed powiatem chojnickim w kontekście trendów rozwojowych oraz założeń zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 i Regionalnych Programach Strategicznych? Jakie mechanizmy zarządcze powinny zostać uruchomione w powiecie chojnickim, aby reagować na zmieniające się uwarunkowania i trendy globalne oraz skutecznie wdrażać plany strategiczne w obszarze rozwoju gospodarczego?



Spotkania konsultacyjne

Proces tworzenia Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą zakładał również prowadzenie indywidualnych spotkań konsultacyjnych z przedstawicielami różnych podmiotów i gremiów społecznych – osobami, które z różnych powodów nie mogły uczestniczyć w warsztatach, a których opinie i propozycje mogłyby być cenne i mieć istotny wpływ na bardziej kompleksowe podejście do koncepcji zarządzania zmianą w powiecie. Przeprowadzono indywidualne rozmowy m.in. z przedstawicielami Urzędu Gminy w Konarzynach oraz Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki Publicznej w Konarzynach, Fundacji Rozwoju Ziemi Chojnickiej i Człuchowskiej, Lokalnej Grupy Działania Sandry Brdy oraz Lokalnej Grupy Rybackiej Morenka, dyrektorem przedsiębiorstwa „Promocja Regionu Chojnickiego” sp. z o.o. oraz przedstawicielami Regionalnego Ośrodka EFS w Chojnicach.

O LIDERACH ZMIANY

Od czerwca 2012 roku do października 2013 roku w pracach nad tworzeniem koncepcji systemu zarządzania zmianą uczestniczyły łącznie 43 osoby – lokalni liderzy zmian. Są to przedstawiciele reprezentujący administrację publiczną – szczebla gminnego i powiatowego, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe oraz naukę, którzy włączyli się w wypracowywanie założeń mechanizmu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w swoim powiecie. Lokalni liderzy uczestniczyli w konferencji, warsztatach tematycznych oraz indywidualnych spotkaniach konsultacyjnych. Mieli także możliwość dzielenia się na piśmie swoimi opiniami i koncepcjami w odniesieniu do kluczowych zagadnień tematycznych wiążących się ściśle z zarządzaniem zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim. Ich przemyślenia są przywoływane w kolejnym rozdziale publikacji.

43

Tyle osób z różnym natężeniem uczestniczyło w pracach nad koncepcją systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim.

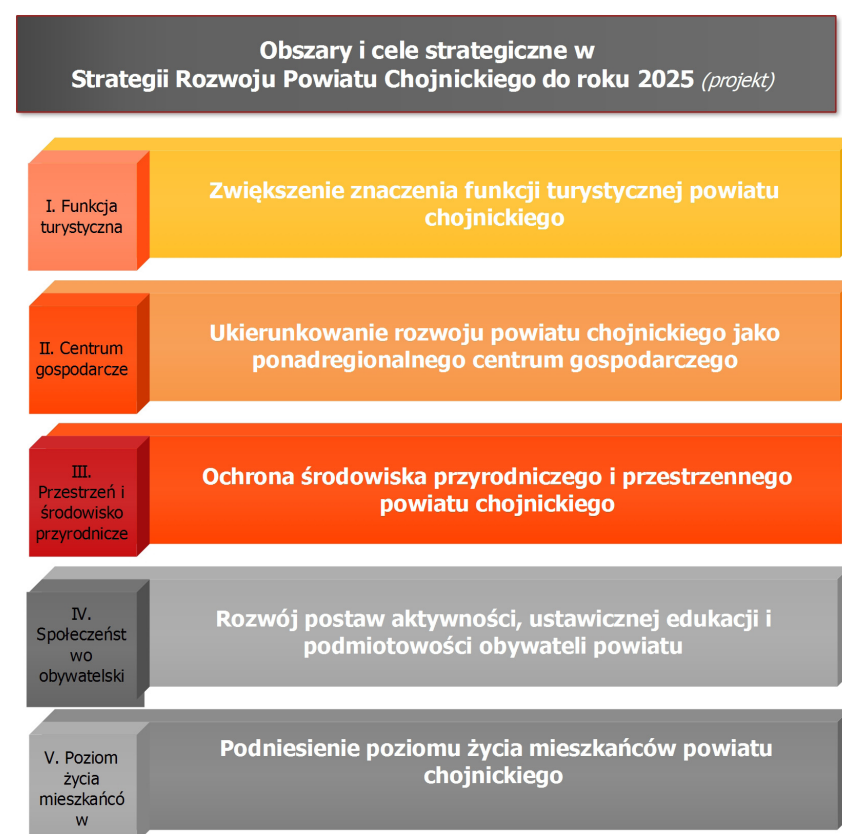


Istotny wpływ na zakres merytoryczny prac oraz poziom zaangażowania uczestników Projektu miał fakt, że w czerwcu 2012 roku w momencie uruchomienia spotkań warsztatowych przystąpiono także do prac nad *Strategią Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025*. W skład zespołu pracującego nad strategią weszło ponad 40 osób – przedstawiciele samorządów gminnych i powiatu, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, mieszkańców i sektora biznesu. We wrześniu 2013 roku uruchomiono konsultacje społeczne projektu *Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025*. Przewiduje się podjęcie uchwały Rady Powiatu Chojnickiego o przyjęciu Strategii w styczniu 2014 roku.

Jak wynika z zapisów: „*Strategia Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025*” jest dokumentem otwartym i powinna być uzupełniana o nowe treści, pomysły i sposoby rozwiązywania problemów. Strategia ta będzie podstawą aktualizacji miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz opracowania programów operacyjnych, przedsięwzięć rozwojowych i planów inwestycyjnych, w tym corocznych budżetów powiatu. Uchwalenie jej nie zamyka prac, lecz otwiera kolejną fazę polegającą na wdrażaniu i aktualizacji programów operacyjnych oraz na weryfikacji i aktualizacji celów i priorytetów rozwoju”.

Kluczowym wyzwaniem dla samorządu powiatowego będzie teraz takie zoperacjonalizowanie założeń planistycznych w *Strategii Rozwoju Powiatu*, aby udało się je wykonać. Sprzyjać temu wyzwaniu może partnerski system zarządzania zmianą, który był tworzony równolegle. Może on stanowić punkt wyjściowy do budowania konkretnych narzędzi zarządczych. *Strategia Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025* wyróżnia 5 obszarów i celów strategicznych, które zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Obszary i cele Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Projektu Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025

Warto także podkreślić, że w tym samym okresie uruchomiono prace nad strategią rozwoju Miasta Chojnice. Rada Miejska w Chojnicach podjęła pod koniec 2011 roku decyzję o przystąpieniu do prac nad sporządzeniem Programu Gospodarczego pod nazwą *Strategia Rozwoju Miasta Chojnice na lata 2012-2020*. Powołano Radę Strategii złożoną z przedstawicieli lokalnych podmiotów politycznych, gospodarczych, kulturalnych, oświatowych i społecznych. W ramach Urzędu Miejskiego w Chojnicach powołano zespół koordynujący prace nad strategią. Od lutego 2012 roku prace nad dokumentem prowadzone były pod kierunkiem prof. dr. hab. Marka Dutkowskiego z Uniwersytetu Szczecińskiego. W czerwcu 2013 roku przystąpiono do opracowania projektu programu gospodarczego rozwoju Miasta Chojnice oraz przeprowadzenia strategicznej oceny jego oddziaływania na środowisko.

OD AUTORKI

Publikacja jest efektem kilkumiesięcznych prac prowadzonych przez autorkę na poziomie pogłębionej analizy bardzo licznych wtórnych materiałów źródłowych (publikacje, badania, opracowania dostępne w Internecie). Na jej treść miały także wpływ liczne zewnętrzne konsultacje eksperckie oraz zgromadzone opinie i doświadczenia różnych przedstawicieli środowisk opiniotwórczych, eksperckich i badawczych zaangażowanych w problematykę zarządzania strategicznego, zarządzania zmianą, zarządzania samorządem terytorialnym i dialogu obywatelskiego. Moderowanie spotkań warsztatowych z udziałem lokalnych liderów zmiany, przegląd ich opracowań tematycznych oraz indywidualne konsultacje pozwoliły lepiej zrozumieć i interpretować zjawiska, które są przedmiotem tego opracowania. Prezentowane podejście do systemu/strategii zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie jest propozycją – można je traktować jako dokument kierunkowy, swoisty drogowskaz, który zapewne będzie poddawany dalszej dyskusji i modyfikacjom wdrożeniowym przez organy decyzyjne w powiecie i jego gminach.

Chciałabym podziękować wszystkim uczestnikom projektu za aktywne uczestnictwo w pracach warsztatowych i wkład merytoryczny w wypracowanie założeń koncepcyjnych partnerskiego systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim. Dziękuję także ekspertom zewnętrznym: Panu Markowi Holi za wsparcie przy analizie *desk reseach* i Panu Jarosławowi Józefczykowi za konsultacje wizji systemu zarządzania zmianą.

2. Teoria i praktyka w podejściu do strategii zarządzania zmianą gospodarczą

Zarządzanie zmianą społeczno-gospodarczą obejmuje zarówno przewidywanie zmian, jak i podejmowanie działań mających na celu wdrażanie zmian, które zostały uznane za niezbędne do efektywnego funkcjonowania sfery społeczno-gospodarczej.

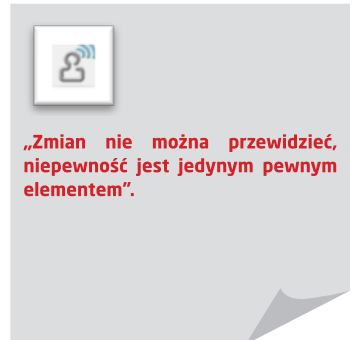
Prognozowanie zmian oznacza, że trzeba umieć dostrzec zmianę, zrozumieć ją i odpowiednio przystosować się do szans i zagrożeń, jakie ze sobą niesie. Jest to niezwykle trudne w tak szybko zmieniającej się rzeczywistości – niektórzy uważają, że nawet niemożliwe. Opracowanie metod obserwacji i analizy zjawisk i procesów w różnych obszarach funkcjonowania społeczno-gospodarczego jest kluczowym wyzwaniem dla samorządu powiatowego w kontekście zarządzania zmianą.

Aby skutecznie zarządzać wdrażaniem zmian, niezbędne jest pokonanie oporu wobec zmian, który jest normalnym zachowaniem człowieka i typowym zjawiskiem związanym z wprowadzaniem nowych przedsięwzięć, czy też ich modyfikacją.

Siła oporu wobec zmiany zależy od poziomu niezadowolenia z: istniejącego *status quo* (A), atrakcyjności wizji zmiany (B) oraz poziomu komplikacji procesu wdrażania zmiany, realizmu planu działania, czasu uzyskania efektów (C). Te trzy czynniki ($A \times B \times C$) powinny przewyższać koszty zmian w wymiarze ekonomicznym i społecznym (K). Takie podejście do zmiany zostało ujęte w równaniu Gleichera¹:

$$\text{ZMIANA} = (A \times B \times C) > K$$

Wdrożenie zmiany wiąże się z koniecznością przyjęcia odmiennego sposobu myślenia, a w konsekwencji – także działania. Łatwiej przekonać do zmiany, gdy jest ona zrozumiała dla pracowników samorządowych, lokalnych liderów i społeczności. Często potrzeba wprowadzania zmian nie jest dla nich oczywista i nie jest jasne, jakiego rodzaju problemy proponowane zmiany mogą rozwiązać. Oznacza to dla samorządu powiatowego konieczność wypracowania takiej polityki informacyjnej, aby skutecznie docierać z rzetelną informacją zarówno do przedstawicieli kluczowych podmiotów zaangażowanych w proces zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą, jak i mieszkańców powiatu.



2.1. Teoria – definiowanie pojęć

Przy przystępowaniu do pracy nad strategią zarządzania zmianą gospodarczą niezbędne okazało się zdefiniowanie i ujednolicenie pojęć oraz wypracowanie ich jednoznacznego rozumienia przez wszystkich uczestników tego procesu. Już na początkowym etapie prac istotne okazało się wyjaśnienie pojęcia „strategia” w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą. Słowo „strategia” kojarzone było przez niektóre osoby z pojęciem „strategia rozwoju powiatu”. Słowem, które na pewno precyzyjniej oddaje intencje tego przedsięwzięcia, jest pojęcie „system” czy „mechanizm”, czy może nawet „model”. Dlatego też zdecydowano się sformułować podtytuł **Partnerski system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą**, który wyjaśnia, co jest przedmiotem prac, i wskazuje, że zakres zmian dotyczy nie tylko perspektywy gospodarczej, ale również uwzględnia aspekty zmian społeczno-kulturowych.

¹ Model oceny potrzeby wprowadzenia zmiany, nazywany równaniem Gleichera (jego autorami są Richard Beckhard i David Gleicher).

Uznano, że kluczowe cechy procesu zarządzania zmianą w powiecie to:

- partnerstwo;
- systemowość;
- kompleksowość.

Pojęcia charakterystyczne dla zagadnień poruszanych w ramach niniejszego opracowania zdefiniowano i dokładniej omówiono w tabeli 1 .

Tabela 1. Słownik pojęć

SŁOWA/POJĘCIA KLUCZOWE	OPIS	PRODUKTY
STRATEGIA - kompleksowy plan osiągnięcia celów na podstawie kierunków rozwoju	Strategia: Rozwoju lokalnego Rozwoju społecznego Rozwoju gospodarczego: • rozwój inteligentny (wiedza i innowacje) • rozwój zrównoważony • rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu	• Proces (warsztaty, konsultacje) • Dokument
SYSTEM	Zbiór (zespół, kompleks, układ) współdziałających ze sobą elementów, stanowiący celowo zorientowaną jedną całość. Elementy systemu mają specyficzne własności i znajdują się w określonych relacjach (związkach, współdziałaniach) między sobą	
ZARZĄDZANIE - sposoby realizacji , czyli zestaw działań planistycznych oraz wdrożeniowych skierowanych na zasoby z zamiarem osiągnięcia celów przy zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania	Zarządzanie: • na podstawie rzetelnej diagnozy, skutecznych metod i narzędzi prognostycznych • na podstawie podejmowania właściwych decyzji • na podstawie efektywnego wykorzystywania zasobów • na podstawie rzetelnych danych/wskaźników monitorujących rzeczywiste wdrażanie założonych planów, skutecznych metod i narzędzi pomiaru postępu	• Metody i narzędzia zarządzania w fazie planowania i wdrażania
SYSTEM ZARZĄDZANIA ²⁻ to wyodrębniony, w sensie instytucjonalnym, układ lub proces, którego zadaniem jest postępowanie normujące, oddziaływanie zaś dyspozycyjne na sferę wykonawczą	System zarządzania zorganizowany z uwzględnieniem aspektu: • celowości • podmiotowego • strukturalnego • funkcjonalnego • instrumentalnego	• Podsystem informacyjny • Układ decyzyjny • Układ wykonawczy

2 A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 19.

ZMIANA - proces przejścia ze stanu przystosowania w jednej do stanu przystosowania w innej sytuacji	Zmiana: • potrzeba zmiany, źródła zmian • diagnoza wyzwań • potencjał do zmiany (instytucjonalny, ludzki itp.) • liderzy zmiany - koalicja dla zmiany • kompetencje do zmiany	• Promotorzy zmian • Władztwo zmian (sponsor zmiany, ustawodawstwo) • Interesariusze zamiany • Gotowość do podjęcia zmian
GOSPODARKA - to całokształt zjawisk , jakie zachodzą na rynku, gdzie różne podmioty prowadzą swoją działalność polegającą na wytwarzaniu dóbr i świadczeniu usług zgodnie z potrzebami ludności	Gospodarka: • Wymiar przestrzenny • Wymiar gospodarczy (biznesowy) • Wymiar społeczno-kulturowy	• Trendy rozwojowe • Potencjał rozwojowy
STRATEGIA ZARZĄDZANIA	Zarządzanie strategiczne to sposób przewidywania przyszłości oraz zaplanowanie i realizacja działań umożliwiających stabilne funkcjonowanie organizacji	
ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	Zmiana w zarządzaniu jest pojęciem bardzo ogólnym i oznacza zarówno planowane, jak i nieplanowane, pożądane i niepożądane zdarzenia i procesy. Zarządzanie zmianą to świadome i zorganizowane działanie mające na celu zaplanowanie i wprowadzenie zmian w organizacji/ otoczeniu. Jest to proces pomiędzy planowaniem strategicznym a wdrożeniem planu. Zarządzanie zmianą musi mieć charakter spójny i kompleksowy. Powinno obejmować wszystkie sfery, czyli sferę gospodarczą, społeczną, przestrzenną, ekologiczną i dziedzictwa kulturowego, które decydują o jakości środowiska życia mieszkańców i za które są odpowiedzialne władze samorządowe ³	
ZMIANA GOSPODARCZA	Zjawisko zmiany gospodarczej jest pojęciem determinowanym zarówno przez czynniki zewnętrzne - makroekonomiczne, jak i wewnętrzne - na poziomie lokalnym gminy, powiatu Współczesne zmiany społeczno-gospodarcze są konsekwencją zachodzących w skali globalnej przemian kulturowo-cywilizacyjnych	
PROGNOZA I DIAGNOZA GOSPODARCZA	Prognoza to przewidywanie dotyczące wystąpienia lub niewystąpienia pewnych zjawisk, procesów w określonej przyszłości. Prognoza to modele przyszłych sytuacji budowane na podstawie oceny tendencji rozwojowych, sformułowane na określonych danych empirycznych. Diagnoza natomiast dostarcza informacji o obecnej sytuacji gospodarki oraz formułuje przyczyny, będące jednocześnie punktem wyjścia do prowadzenia dalszych analiz sytuacji gospodarczej ⁴	
SEKTOR	Podział aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych ustalono na trzy sektory. Według tej typologii pierwszy sektor to administracja publiczna, określana też niekiedy jako sektor państwowy. Drugi sektor to sfera biznesu, czyli wszelkie instytucje i organizacje, których działalność jest nastawiona na zysk, nazywany też sektorem prywatnym. Trzeci sektor to ogół prywatnych organizacji działających społecznie i nienastawionych na zysk, czyli organizacje pozarządowe (organizacje <i>non-profit</i>)	
WSPÓŁPRACA	Współpraca (według nauk społecznych) to „zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Zdolność tę zalicza się do kompetencji emocjonalnych; umiejętność ta stanowi jeden z wyróżników kompetencji społecznych, które warunkują jakość relacji z innymi ludźmi” ⁵	

Źródło: Opracowanie własne

3 T. Szot-Gabryś, *Ekonomia*, Zeszyty Naukowe WSEI” 2013, nr 6(1), s. 155-178.
4 R. Orłowska, S. Pangsy-Kania, *Cykle koniunkturalne – teoria, analiza i praktyka*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 99.
5 Hasło:Współpraca, [w:] Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wsp%C3%B3%C5%82praca>.

2.2. Praktyka – doświadczenia innych – analiza desk research

Dzięki dostępowi do funduszy unijnych, poprzez uruchamianie na terenie kraju konkursy dotacyjne, w ostatnich pięciu latach kwestie zarządzania zmianą gospodarczą stały się przedmiotem zainteresowania wielu samorządów różnych szczebli. W różnorodny sposób podeszły one do tworzenia i wdrażania strategii zarządzania zmianą gospodarczą. Procesy te angażowały w różnicowanym stopniu lokalnych partnerów i przedstawicieli społeczności. Zdarzało się, że strategia zarządzania zmianą gospodarczą była opracowywana z udziałem na przykład wielu przedstawicieli przedsiębiorstw, a w innych miejscach pojawiali się oni jednostkowo. Ponieważ uznano, że uczenie się od innych ma dużą wartość, od sierpnia do września 2013 roku przeprowadzono na potrzeby niniejszej publikacji analizę wybranych strategii zarządzania zmianą gospodarczą. Wnioski i rekomendacje z tego badania wykorzystano do ulepszania procesu kreowania i wdrażania systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim.

ŹRÓDŁA ANALIZY

Badaniu poddano 25 strategii zarządzania zmianą gospodarczą, które powstały w latach 2009-2013. Największą grupę wśród nich stanowią strategie powiatowe oraz gminne. Cztery analizowane strategie były dedykowane dla podregionu, jedna strategia dotyczyła strategii obszarów Natura 2000.

Analizie poddano dokumenty strategii zarządzania zmianą między innymi z powiatu świdnickiego, powiatu sztumskiego, powiatu limanowskiego, powiatu wodzisławskiego, powiatu legionowskiego, powiatu zamojskiego, powiatu strzeleckiego, miasta Chorzowa, miasta Wrocławia, Sztumu, Malborka, Łukowa, Działdowa, Krasnegostawu, Kraśnika, Legionowa, Nidzicy, Ławy, podregionu legnicko-głogowskiego, podregionu wrocławskiego, podregionu wałbrzyskiego, regionu szczecińskiego, Gorlic, Bytowa, a także Zarządzania zmianą gospodarczą na obszarach Natura 2000. Dodatkowym źródłem informacji były materiały publikowane przez samorządy województw.

CZAS POWSTAWANIA

Pewna liczba strategii zarządzania zmianą gospodarczą została zainicjowana już w roku 2008, ale prawdziwy ich wysyp pojawił się w aplikacjach projektowych w latach 2010-2013. Ich plonem jest grupa dokumentów sfinansowana niemal w całości ze źródeł Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

PROCES ZAINICJOWANIA



W powstawanie strategii zarządzania zmianą powinno być zaangażowane reprezentatywne gremium przedstawicieli lokalnej społeczności.

Kluczowymi graczami w obecnych projektach związanych z wypracowaniem strategii zarządzania zmianą gospodarczą najczęściej są firmy konsultingowe i uczelnie. Dotychczasowy proces inicjowania przedsięwzięcia skoncentrowany na wypracowaniu solidnego „planu bazowego”, związanego z jednolitym pojmowaniem planu projektu oraz uzyskaniu formalnej i mentalnej jego akceptacji, zdaje się w niewystarczającym stopniu uwzględniać partnerów społecznych, firmy, samorządy zawodowe, lokalne fora biznesowe i nieformalne grupy przedsiębiorców oraz zainteresowanych obywateli.

W roli formalnego partnera wymieniany jest zazwyczaj samorząd terytorialny, który jednak miewa kłopoty z wywiązaniem się z tej roli. Wśród wielu innych czynników mają na to wpływ na przykład: częstotliwość kontaktów z firmami i reprezentacją

biznesu, współpraca ze środowiskami okołobiznesowymi, jakość rządzenia, zaufanie przedsiębiorców czy wiarygodność przekazu kierowanego do sektora prywatnego przez sektor publiczny.

PROCES PRZYGOTOWANIA



Proces przygotowania strategii powinien być właściwie zinstytucjonalizowany. Pomocne może być stworzenie instrukcji metodologicznej dla osób opracowujących strategię.

W żadnym z analizowanych opracowań strategii nie odnotowano opublikowanej instrukcji metodologicznej dla osób najbardziej zaangażowanych w jej przygotowanie. O istnieniu takiej instrukcji-podręcznika również nie wspomniano we wprowadzeniach do strategii. Dotyczy to zwłaszcza etapowania prac, trybu opracowania i przyjęcia dokumentu, struktury i zakresu strategii, architektury i sposobu pracy zespołów roboczych, modelu i redakcji dokumentu, konsultacji społecznych i postępowania z ich wynikami, sposobu prezentowania rekomendacji. Nadmierna fluktuacja uczestników procesu nie pozostawała bez znaczenia. W większości wypadków proces przygotowania strategii nie został właściwie zinstytucjonalizowany.

KONSULTACJE



Strategia zarządzania zmianą powinna zawierać odwołanie do procesu konsultacji społecznych.

W obliczu globalnych zmian modelu rządzenia sposób podejścia autorów strategii do problemu konsultacji bywa archaiczny. Rzadko przyjmują do wiadomości, że to nie hierarchia, a sieć tworzy potencjał włączania obywateli w podejmowanie decyzji. Ponad 50% analizowanych materiałów nawet nie odwołuje się do procesu konsultacji, a żaden z nich nie omawia pełnej ścieżki przygotowania i przeprowadzenia konsultacji w tak istotnej sprawie, jak zarządzanie zmianą. Zupełnie pomijają one wzrost zainteresowania i świadomości obywateli oraz zgłaszaną przez nich potrzebę koordynacji.

ZESPOŁY ROBOCZE I REDAKCJA DOKUMENTU



Strategia nie powinna być dokumentem napisanym przez anonimowe osoby. W dobrze zarządzanym procesie przygotowania strategii już na etapie inicjowania przedsięwzięcia wskazuje się skład oraz umiejscowienie zespołu redakcyjnego.

To zaskakujące, ale w wielu strategiach skład i umiejscowienie zespołu redakcyjnego pozostają nieznane. W dobrze zarządzanym procesie przygotowania strategii już na etapie inicjowania przedsięwzięcia wskazuje się umiejscowienie zespołu redakcyjnego. Jego kształt, charakter i skład personalny rzutują na projekt dokumentu. Dotyczy to również powoływanych zespołów roboczych, zwykle jednorazowych. Ich zadaniem było opracowanie zagadnień tematycznych. Choć niektóre zespoły miały przydzielonego moderatora, najczęściej nie mogły liczyć na wsparcie zaplecza prawnego i eksperckiego. Jak się wydaje, sporo rezerw leżało w jawności i otwartości ich działania, gdyż informacja o miejscu i efektach pracy zwykle nie była na czas dostępna i upubliczniana.

ROZMIAR, JĘZYK, SPOSÓB PRZEKAZU



Dokument przedstawiający strategię powinien być zwięzły.

Nieprzeczytane lektury budzą zwykle zainteresowanie, z przeczytanymi strategiami bywa wprost przeciwnie. Aktualnie przyjęte dokumenty strategiczne mają około 100 stron, choć zdarzają się opracowania znacznie szersze. Do rzadkości należą strategie zwięzłe. Używany w redakcji język i zastosowany w składzie rozkład tekstu nawiązują do przyjmowanych dotychczas strategii rozwoju. Materiały nie zawierają syntezy, a tłumaczenie podsumowań na język angielski uznawane jest za rozrzutność. Czytelnych informacji i jasnych komunikatów dla lokalnych przedsiębiorców, inwestorów, organizacji społecznych, uczelni i szkół zwykle się nie zamieszcza.

Autorzy dokumentów raczej unikają kreowania wpływów społecznościowych na etapie przygotowania dokumentu. Równie częstą praktyką jest niewystarczające wykorzystywanie nowych mediów (np. Internetu) do rozwoju i kontynuacji prac po przyjęciu strategii. Brak miejsca dla środowisk potencjalnie zainteresowanych takimi pracami, osłabienie szans budowania sprawnego przepływu treści w tym zakresie oraz pominięcie okazji do wprężenia kapitału społecznego i relacyjnego – są to prawdopodobnie tylko wybrane skutki zawężonego postrzegania dokumentu.

UKŁAD I PROPORCJE



Dla większej czytelności dokumentu strategię powinny zawierać wyraźnie wydzieloną część analityczno-diagnostyczną.

Wygląda na to, że co strategia to inny pomysł na zakres i strukturę treści. Autorzy dokumentów rzadko wskazują na warsztat i metodę jej tworzenia, a w wielu strategiach nie zamieszcza się nawet informacji o redaktorach, zespołach roboczych i środowiskach, z których wywodzili się uczestnicy warsztatów strategicznych. Syntetyczny opis przebiegu prac nie jest również mocną stroną dokumentów. W niewielu z nich określa się charakter i sposób partycypacji środowisk na poszczególnych etapach przygotowania dokumentu oraz zakres konsultacji przed jego przyjęciem.

Znaczna grupa strategii zawiera analizę i diagnozę w głównym dokumencie. W niewielu z nich wyraźnie wyodrębnia się część analityczno-diagnostyczną i przedstawia w postaci odrębnego raportu. Zazwyczaj rozmiar i zakres części projekcyjnych bywają nieproporcjonalnie zawężone w stosunku do pozostałych

części dokumentu. Często liczba stron poświęcona części diagnostycznej stanowi 80-90% objętości całego opracowania.

ZWARTOŚĆ



Strategia zarządzania zmianą powinna wskazywać metody i narzędzia przewidywania i zarządzania zmianą. Powinna też precyzować procedury związane z ostrzeganiem i reagowaniem w sytuacji kryzysowej. Dobrym pomysłem jest określanie potencjalnych ryzyk oraz budowa wątków scenariuszowych.

Analizując obszerne części diagnostyczne w dokumentach, można zauważyć zjawisko posługiwania się historycznymi danymi statystycznymi. Często dane te są niepełne, nieaktualne, oparte głównie na informacjach zastanych, dostępnych w rocznikach statystycznych. W związku z tym budzi wątpliwość rzetelność wnioskowania na podstawie takich danych.

Podejście do analizy SWOT, metody często wykorzystywanej przy opracowywaniu założeń strategii, także budzi wątpliwości. Nie podaje się informacji o sposobie pozyskania danych do analizy SWOT oraz o liczbie osób biorących udział w jej opracowaniu. Z opisu procesu tworzenia strategii można podejrzewać, że czasami analizy SWOT powstawały z udziałem kilkuosobowej, dość przypadkowej grupy osób, które akurat uczestniczyły w spotkaniu warsztatowym, poświęconym identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących o słabości

i atutach oraz szansach i zagrożeniach rozwoju danego obszaru.

W analizowanych dokumentach strategii zarządzania zmianą często brakuje wskazania metod i narzędzi przewidywania i zarządzania zmianą oraz doprecyzowania procedur związanych z ostrzeganiem i reagowaniem na ewentualne zagrożenia. Nie określa się mechanizmów śledzenia zmian i określania ryzyk oraz budowania różnych wątków scenariuszowych reagowania na zagrożenia.

Jak zwykle, najgorzej wypadają części poświęcone realizacji strategii. Obejmuje to specyfikę, funkcję i zadania zaangażowanych podmiotów, metody i narzędzia realizacji strategii, system jej finansowania oraz monitorowania i ewaluacji. Niejednokrotnie zawartość systemu realizacji to zaledwie zasygnalizowanie niezbędnych zagadnień.

Na przykładzie analizowanych strategii można zauważyć brak profesjonalnej promocji wypracowanych dokumentów, a przede wszystkim sposobów zaangażowania partnerów w zarządzaniu strategią. W kontekście przedmiotowym dotyczy to między innymi: grup roboczych, think tanków, cyklicznych seminariów,

paneli dyskusyjnych, wydarzeń gospodarczych czy konkursów dotyczących przedsiębiorczości dla młodzieży, współpracy samorządów gospodarczych z powiatowym parlamentem młodzieży, stron internetowych, artykułów, linków, wywiadów, cytowań, terytorialnych forów zmiany gospodarczej, regionalnych biur promocji inwestycyjnej, targów w kraju i za granicą. W kontekście podmiotowym dotyczy to na przykład: firm, instytucji otoczenia biznesu, samorządów gospodarczych, partnerów społecznych, uczelni, organizacji społecznych i samorządów.

HORYZONT DZIAŁANIA STRATEGII

Horyzont funkcjonowania strategii jest różny. Zwykle dla pierwszych strategii zamykał się w kilku najbliższych latach. Dla tych, które powstały później, horyzont oscylował już w okolicach roku 2020. W niektórych zaś dokumentach strategicznych, które sfinalizowano na przełomie lat 2012 i 2013, horyzont wybiega kilkanaście lat w przód i obejmuje nawet 2025 rok.

ZMIANA



Dotarcie z wyjaśnieniem zmiany do obywateli i firm jest konieczne dla jej zrozumienia i zaakceptowania. Zlekceważenie tego etapu często utrudnia jej wprowadzenie w życie, ponieważ nie są rozumiane jej sens i przydatność.

Przedsięwzięcia, których celem jest zmiana organizacji, są nieporównanie trudniejsze, od tych, których celem jest wykonanie nowego zadania. Trudna konfrontacja ze zmianą zaczyna się już u początków zadania związanego z rzetelnym odwzorowaniem tego, jak jest, ze wskazaniem węzłowych problemów miejsc i ich występowania.

Przyjmuje się, że zasadnicze elementy opisu zmiany to:

- kierunek zmiany;
- identyfikacja rzeczywistych interesariuszy;
- określenie przeszkód do określenia stopnia ryzyka i sposobów jego zarządzania;
- opis motywacji przeciwników zmian;
- zlokalizowanie punktów oporu;
- oszacowanie kosztów dokonania i utrzymania zmian.

Analizowane materiały w małym stopniu odnoszą się do kwestii związanych z potrzebą budowania przyjaznego klimatu dla zmiany. Nie akcentują potrzeby zwiększania świadomości obywateli dotyczącej konieczności komunikowania wizji zmian, proaktywnego zarządzania zmianą, adaptacji do zmian przez pracowników firm i samozatrudnionych. Tylko w kilku materiałach nieśmiało wspomina się o wystąpieniu trudności w późniejszym dążeniu do nakreślonych zmian⁶. Niestety, w ten sposób nie tylko zabrakło miejsca na analizę ryzyka czy budowanie planów zaradczych, ale również ugruntowano przekonanie o braku potrzeby przygotowania alternatywnych scenariuszy wobec obowiązującego i słusznego planu opisanej zmiany.

⁶ Por. J.P. Kotter, *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 2007, <http://jakehuber.files.wordpress.com/2013/01/1-leading-change-why-transformation-efforts-fail.pdf>.



Strategia zarządzania zmianą powinna przedstawiać proces realizowania zmian - czyli stan przejściowy pomiędzy sytuacją obecną a stanem docelowym, który chcielibyśmy osiągnąć.

Zarządzanie zmianą prawdopodobnie przerosło autorów większości analizowanych materiałów. Przyjęcie kopii schematów tworzenia strategii rozwoju, słabość opisu działania systemu wdrożenia zmian, nieumiejętność przeprowadzenia projekcji i wizji zmian - to są ich grzechy główne. Dobre zarządzanie w zmiennym środowisku nieodłącznie wiąże się z przewidywaniem i elastycznym reagowaniem. W dużej mierze opiera się ono na wdrożonej strategii i może stanowić istotny element przewagi konkurencyjnej.

Dokument o charakterze strategicznym, taki jak plan zagospodarowania przestrzennego, strategia rozwoju rynku pracy czy strategia rozwoju regionalnego, to średnio- bądź długookresowy plan działania. Zwykle określa on cele rozwoju, alokację zasobów, które są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Dokument

taki, choć opisuje proces zmiany, koncentruje się na stanie docelowym i nie eksponuje stanu przejściowego - czyli procesu realizowania zmian. Właśnie stan przejściowy zaś stanowi główny obszar zainteresowania zarządzania zmianą, rozumianą jako proces oddziaływania na zasoby będące do dyspozycji lidera zmiany. System zarządzania zmianą pozwala usystematyzować podejście do wykrywania zmian i reagowania na nie. Zasadnicze elementy systemu to: wykrywanie zmian w systemie i jego otoczeniu, dostosowanie zasobów finansowych, organizacyjnych i ludzkich do wyzwań, korekta działań i modyfikacja strategii.

Dwa etapy działania systemu to: wczesne ostrzeżenie oraz reagowanie. Pierwszym etapem jest system wczesnego ostrzegania, który ma za zadanie wykrycie jak największej liczby sygnałów ostrzegawczych, turbulencji i trendów. Nawet niewielkich, lecz istotnych zmian. Zadaniem takiego systemu wczesnego ostrzegania powinno być wysyłanie ostrzeżeń i alertów oraz rozpoznawanie ryzyka. Powoduje to konieczność wyznaczenia, określania wartości, agregowania i przetwarzania przyjętych wskaźników. Drugim etapem jest wypracowana procedura uruchamiająca reakcję na stan zagrożenia poprzez sprawne i adekwatne dostosowanie zasobów finansowych, organizacyjnych i ludzkich do wyzwań oraz wdrożenie korekty działań. Zakłada to gotowość i zdolność do wdrożenia procedury planowania scenariuszowego. Same rezultaty planowania scenariuszowego mogą zaś stanowić podstawę do modyfikacji istniejącej strategii przy uwzględnieniu przewidywanych zagrożeń i akceptowanego poziomu ryzyka.

ZAKOŃCZENIE

Idee warte propagowania mają nie tylko wpływ na indywidualną zaradność, która pozwala przetrwać jednostkom, ale przede wszystkim leżą u podstaw zbudowania wiary we własne siły i wzmocnienia działań na rzecz rozwoju całych społeczności. Aktualność problematyki zarządzania zmianą gospodarczą w Polsce wynika z jednej strony z gotowości decydentów do zmierzenia się z wyzwaniami, zwłaszcza negatywnymi procesami związanymi z kryzysem gospodarczym, a z drugiej strony z nagromadzonej na arenie lokalnej energii społecznej. Próby budowania koalicji zmiany są warte wysiłku. Przede wszystkim są one okazją do weryfikacji powielanych schematów, przeświecenia stosowanych rozwiązań instytucjonalnych oraz szansą do wyłonienia nowych idei wraz z docenieniem i zaproszeniem do współpracy ludzi je tworzących.

Ponadto wysiłek ambitnych gmin, powiatów i subregionów wart jest jeszcze bardziej intensywnego upowszechniania na płaszczyźnie ogólnopolskiej. Warto przenosić sprawdzone rozwiązania w zakresie:

- konstruowania i działania systemów monitoringu zmiany;
- sposobów zarządzania informacją i wiedzą;
- znajdowania najlepszych znaczników alertu;

- posługiwania się metodą scenariuszową;
- zarządzania ryzykiem i uruchamiania działań zaradczych w wypadku jego wystąpienia;
- otwierania przestrzeni dyskusji w zakresie rozwiązań gospodarczych;
- kreowania bardziej zintegrowanej polityki przestrzennej;
- łączenia wirtualnych platform cyfrowych z realnym doświadczeniem mądrości i obecności ludzi.

Nic nie stoi na przeszkodzie, by sojusz ambitnych powiatów i gmin rozpocząć w obszarach funkcjonalnych czy subregionach. Zresztą późniejsze przeniesienie tych praktyk na poziom regionu wyposaży starostów i terytorialne koalicje: biznesu - organizacji - obywateli, w realne narzędzia zmiany i może się stać podstawą do zwiększenia równowagi pomiędzy władzami regionu i powiatów. Inteligentne zarządzanie zmianą to przyszłość.

3. Trendy globalne a wyzwania dla powiatu chojnickiego



Zarządzanie zmianą to nowe
wyzwanie dla samorządów.

Systemowe i partnerskie podejście do zarządzania zmianą gospodarczą staje się kluczowym wyzwaniem dla administracji publicznej różnych szczebli samorządu terytorialnego, zarówno z poziomu gminnego, jak i powiatowego czy regionalnego, a nawet subregionalnego.

Wynika to z wielu zjawisk, które wpływają na znaczne ograniczenie zdolności pojedynczych podmiotów do zmiany rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Zachodzą szybkie i trudne do prognozowania zmiany aspiracji, potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnych. W powiązaniu z nowymi i ciągle ewoluującymi trendami globalnymi wymusza to na samorządach konieczność usprawnienia procesu podejmowania decyzji strategicznych oraz efektywnego zarządzania na etapie planistycznym i wdrożeniowym.

Zarządzanie zmianą obejmuje zarówno aspekty związane z jej rzetelnym prognozowaniem, jak i skuteczne reagowanie na już zidentyfikowane zmiany i problemy. Stworzenie mechanizmów, instrumentów szybkiego reagowania na zmiany gospodarcze wymaga uruchomienia długofalowego procesu tworzenia partnerskiego systemu, na stałe wpisanego w struktury organizacyjno-zarządcze samorządów terytorialnych.

Kwestie związane z identyfikowaniem obecnych i przyszłych kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego (począwszy od trendów o charakterze globalnym, po procesy specyficzne dla Polski) stają się ważnym wyzwaniem dla administracji publicznej, środowiska naukowego i biznesowego. W pracach nad tworzeniem założeń strategii rozwoju społeczno-gospodarczego zagadnienia dotyczące trendów rozwojowych są dyskutowane i rozważane przy formułowaniu wizji rozwoju danej społeczności. Powstały różne opracowania, które wskazują kluczowe trendy globalne i mechanizmy zmian, wpływające na rozwój społeczno-gospodarczy. W *Raporcie Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*⁷ opracowanym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową zidentyfikowano 10 kluczowych trendów globalnych:

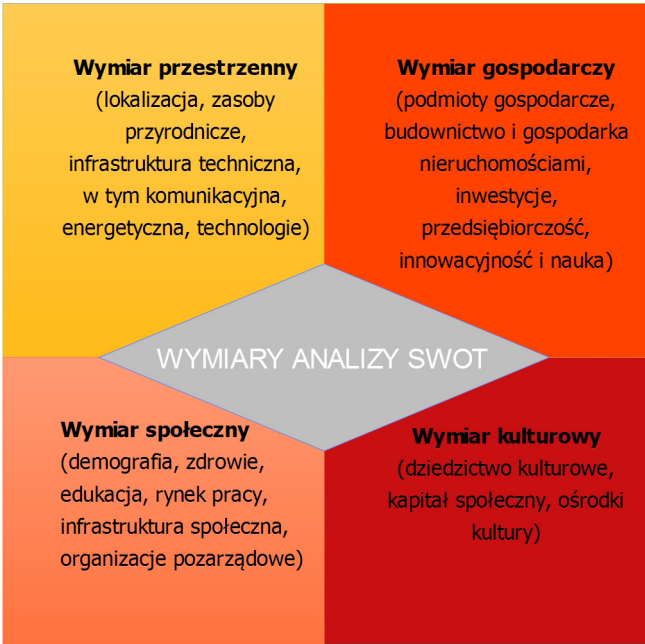
1. Coraz więcej informacji i wiedzy;
2. Pędząca digitalizacja;
3. Postęp globalizacji;
4. Szybka technologizacja;
5. Coraz bardziej sieciowa i projektowa gospodarka;
6. Oszczędzanie energii i odnawialność jej źródeł;
7. Otwarty i wymagający rynek pracy;
8. Powstawanie nowego społeczeństwa;
9. Dłuższe i lepsze życie;
10. Dalsza integracja Europy.

⁷ Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy Województwa Pomorskiego do roku 2020, praca zbiorowa, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2011. Raport podsumowujący I etap badania *Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*.

Trendy te i tendencje zmian występują z różnym natężeniem w zależności od specyfiki gminy, powiatu, regionu czy subregionu i mają różne znaczenie i ważność dla rozwoju społeczno-gospodarczego z perspektywy różnych interesariuszy tego procesu.

Pracując nad koncepcją partnerskiego systemu zarządzania zmianą w powiecie chojnickim, uczestnicy procesu przeprowadzili identyfikację szans i zagrożeń oraz kluczowych trendów rozwojowych dla powiatu chojnickiego, które według nich mogą mieć potencjalnie (korzystny lub negatywny) wpływ na zmiany gospodarcze w powiecie. Identyfikacja tych aspektów związanych z zewnętrznymi uwarunkowaniami oraz trendami istotnymi z punktu widzenia zmiany gospodarczej w powiecie chojnickim była prowadzona w odniesieniu do czterech wymiarów: przestrzennego, gospodarczego, społecznego i kulturowego (rys. 2).

Rysunek 2. Wymiary analizy SWOT



Źródło: Opracowanie własne

Na tablicach zaprezentowano kluczowe zmiany społeczne, kulturowe, gospodarcze identyfikowane przez lokalnych liderów zmiany, które należy uwzględnić w kreowaniu polityki rozwoju społeczno-gospodarczego w powiecie chojnickim. Materiał ten powstał na podstawie opinii, cytatów, refleksji i komentarzy zawartych w indywidualnych pisemnych opracowaniach, które sygnalizowali uczestnicy projektu⁸.

⁸ Opracowania autorskie lokalnych liderów zmiany: Piotr Stanke, Roman Manczarek, Monika Kuchta, Krzysztof Zabrocki, Czesław Wodzikowski, Bogumiła Ropińska, Marcin Siudziński, Katarzyna Błocińska-Wolnikowska, Maria Wróblewska, Tomasz Kamiński, Maria Kallas, Mariusz Brunka, Alina Urbańska.



1. TREND GLOBALNY - CORAZ WIĘCEJ INFORMACJI I WIEDZY

Ułatwiony dostęp do informacji oraz rosnąca ilość danych wymuszają zwiększenie umiejętności bieżącego pozyskiwania informacji, jej selektywnej redystrybucji i przechowywania oraz analizowania informacji i wykorzystywania wniosków z tej analizy do wyznaczania kierunków zmian społeczno-gospodarczych w powiecie. W powiecie chojnickim rejestrowane są pozytywny wzrost aspiracji edukacyjnych osób dorosłych i jednocześnie zjawisko narastania kryzysu płatnej edukacji.



2. TREND GLOBALNY - PĘDZĄCA DYGITALIZACJA

Powiat chojnicki na równi z innymi podobnymi sobie podlega procesom charakterystycznym dla coraz większego znaczenia Internetu oraz sieciowych społeczności internetowych. Rodzi to konieczność zmiany modelu edukacji i cyfryzacji powiatu. Wyposażenie szkół w pomoce naukowe, dydaktyczne czy chociażby multimedialne jest bardzo ubogie. W nielicznych szkołach nauczyciele i uczniowie mają w klasie dostęp lub możliwość korzystania z materiałów multimedialnych, zasobów Internetu, które znacznie uatrakcyjniają lekcję i zwiększają przyswajanie wiedzy przez uczniów. Nie we wszystkich szkołach są pracownie komputerowe, w których dziecko podczas zajęć komputerowych może samodzielnie zajmować stanowisko przy komputerze.



3. TREND GLOBALNY - POSTĘP GLOBALIZACJI

Powiat chojnicki podlega trendowi wzrostu międzynarodowych powiązań gospodarczych, naukowych i technologicznych. Jest z tym związany wzrost znaczenia klasy kreatywnej i konieczność sprostania rywalizacji o osoby utalentowane. Kryzys gospodarczy w gospodarce światowej o zmiennym natężeniu i przedłużającym się czasookresie musi być uwzględniany w przewidywaniu kierunków rozwoju gospodarczego powiatu.



4. TREND GLOBALNY - CORAZ BARDZIEJ SIECIOWA I PROJEKTOWA GOSPODARKA

Skutkiem zmian rozwojowych będzie coraz większa podatność powiatu chojnickiego na zmiany koniunktury gospodarczej w Europie i na świecie. Projektowość i sieciowość gospodarki już nas dotyczą. W tej sytuacji atutem jest spójność subregionalna powiatu chojnickiego z metropolią chojnicko-człuchowską oraz województwem pomorskim. Barię natomiast – pogarszająca się siatka połączeń komunikacji publicznej. Firmy w powiecie działają w tradycyjnych branżach i tylko na rynku lokalnym, mało firm ma zasięg ogólnopolski, jeszcze mniej eksportuje, co ogranicza ich rozwój. Wyzwaniem jest rozwój nowych branż oraz rynek pracy oparty na popycie na nowe umiejętności i kompetencje. Sieci powiązań biznesu (klastry, izby gospodarcze, związki pracodawców) oraz społecznych i publicznych wymagają znacznego wzmocnienia.



5. TREND GLOBALNY - SZYBKA TECHNOLOGIZACJA

W powiecie chojnickim występuje ograniczony zasięg Internetu i słaby zasięg telefonii komórkowej. Nadal są miejsca w powiecie, w których brak zasięgu telefonii. Wzmocnienie dostępności teleinformatycznej na terenie powiatu, budowa sieci szerokopasmowego Internetu lub LTE to sprawy priorytetowe.

Baza szkół w powiecie jest niedostosowana do zmieniającej się rzeczywistości, oferta szkół zawodowych jest zbyt uboga. Rosnącemu tempu zmian technologicznych odpowiada przyrost zasobów wiedzy i informacji oraz towarzyszy zmiana postaw społecznych i mentalność młodego pokolenia.



6. TREND GLOBALNY - OSZCZĘDZANIE ENERGII I ODNAWIALNOŚĆ JEJ ŹRÓDEŁ

Powiat chojnicki ma słabo rozwiniętą infrastrukturę energetyczną. Warunki środowiskowe powiatu chojnickiego pozwalają na wykorzystanie odnawialnych źródeł energii. Jednakże nadal istnieje niska świadomość konieczności oszczędzania energii i stosowania ekologicznych źródeł energii. Powszechne jest funkcjonowanie w gospodarstwach domowych nieefektywnych i wysokoemisyjnych kotłów centralnego ogrzewania. Należy stworzyć programy zachęt do inwestowania w ekologiczne źródła energii - ulgi podatkowe i inwestycyjne dla technologii ekologicznych.

Już wkrótce będą odczuwalne skutki nasilających się działań legislacyjnych Unii Europejskiej na rzecz zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów oraz energii, zmniejszenia emisji CO₂ oraz zwiększenia znaczenia energii odnawialnej.



7. TREND GLOBALNY - OTWARTY I WYMAGAJĄCY RYNEK PRACY

W powiecie chojnickim mamy do czynienia z intensywnym zjawiskiem migracji zarobkowej ukierunkowanej na obszary metropolitalne w Polsce oraz poza granice naszego kraju. Jest to zjawisko o tyle niebezpieczne, że bezpośrednio wpływa na zasoby kadrowe i społeczne w powiecie. Rynek pracy coraz bardziej opiera się na popycie nowych umiejętności i kompetencji. Tymczasem „demografia jest nieubłagana”. Coraz trudniejsze decyzje rysują się przed organem prowadzącym szkoły. Na podstawie statystyk demograficznych można stwierdzić, że najtrudniejszy czas dla powiatu chojnickiego obejmie lata 2017-2020, kiedy to liczba młodzieży w szkołach powiatowych spadnie do ok. 4 tys. Malejąca liczba absolwentów szkół nie przekłada się na łatwiejsze znalezienie pracy. Uboga oferta szkół zawodowych, które - jak się okazało - są potrzebnym i znaczącym elementem kształcenia w powiecie, nie poprawia zatrudnialności.



8. TREND GLOBALNY - POWSTAWANIE NOWEGO SPOŁECZEŃSTWA

Coraz wyższe aspiracje mieszkańców i zmiana mentalności młodego pokolenia związane są niewątpliwie ze zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie. Rozwój technik komunikacyjnych, demokratyzacja życia, przemiany gospodarcze, swoboda podróżowania, otwarcie rynków pracy (przede wszystkim w państwach Unii Europejskiej) spowodowały, że nowoczesne społeczeństwo musi być wyposażone w odpowiednią wiedzę, umiejętności i kompetencje.

Na niskim poziomie, w stosunku do krajów europejskich czy Stanów Zjednoczonych, znajduje się aktywność obywatelska mieszkańców powiatu. Niezadowalający jest poziom kapitału społecznego przejawiający się niskimi wskaźnikami zaufania i aktywności obywatelskiej na tle europejskim.



9. TREND GLOBALNY - DŁUŻSZE I LEPSZE ŻYCIE

Struktura demograficzna powiatu charakteryzuje się stosunkowo dużym odsetkiem osób młodych oraz osób w wieku produkcyjnym, a także dobrą sytuacją na tle Polski w zakresie wskaźnika urodzeń dzieci.

Niekorzystne zmiany struktury demograficznej, starzenie się społeczeństwa, a zwłaszcza wzrost udziału osób w podeszłym wieku, stają się zjawiskami, które trzeba uwzględniać w planach rozwojowych powiatu. W powiecie następuje wzrost rozwarstwienia ekonomicznego społeczeństwa, występuje znaczna i rosnąca liczba odbiorców pomocy społecznej.

Równocześnie w powiecie panuje moda na zdrowy styl życia i aktywne formy spędzania wolnego czasu. Towarzyszy jej wzrost popytu na usługi zdrowotne i opiekuńcze związane z wydłużaniem życia. Rejestrowany jest również popyt na sprzęt, infrastrukturę i szkolenia w sferze sportu i rekreacji. Funkcjonujący silny ośrodek usług zdrowotnych daje możliwość rozwoju usług rehabilitacyjnych i sanatoryjnych.



10. TREND GLOBALNY - DALSZA INTEGRACJA EUROPY

Prawdopodobnie swoboda przepływu osób, towarów i kapitału na terenie Europy i wewnątrz samej Unii Europejskiej będzie się jeszcze pogłębiać. Integracja sprzyja współpracy międzynarodowej. Niemal wszystkie gminy powiatu chojnickiego mają swojego partnera poza granicami kraju. Współpraca miast pozwala na udział w targach turystycznych i gospodarczych, co implikuje szukanie nowych rynków zbytu dla przedsiębiorców powiatu chojnickiego. Procesy integracyjne stwarzają szanse na zwiększenie absorpcji środków unijnych, zwłaszcza na inwestycje w powiecie.

4. Wizja systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim

Wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku jest to, by traktować zmiany jako szansę, a nie zagrożenie. Od liderów zmian wymaga to:

- stworzenia polityki kreowania przyszłości;
- systematycznego wykorzystywania metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian;
- właściwego sposobu wprowadzania zmian;
- stworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji ⁹.

Aby skutecznie zarządzać zmianami, niezbędne jest nie tylko tworzenie wśród społeczności i liderów lokalnych pozytywnego klimatu dla zmian, ale także tworzenie nowych, odmiennych sposobów funkcjonowania oraz elastycznych i spójnych mechanizmów składających się na system zarządzania zmianą gospodarczą.

System zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim to – najogólniej rzecz ujmując – ogół działań zmierzających do jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych powiatu przy uwzględnieniu konieczności przewidywania i adaptacji do ciągle zmieniającego się otoczenia. Jest to zespół procedur i narzędzi pozwalających prognozować trendy oraz przewidywać gwałtowne zmiany, analizować ich możliwy wpływ na życie społeczno-gospodarcze, dający wskazówki do odpowiedniej korekty przyjętych planów strategicznych, a w bardziej zaawansowanej wersji – pozwalający na automatyczną adaptację planów ¹⁰.

WŁAŚCICIELE ZMIANY

Ponieważ misją strategii zarządzania zmianą jest podnoszenie jakości życia mieszkańców powiatu, na który składają się społeczności lokalne 5 gmin, pojawia się pytanie, kto powinien być odpowiedzialny za zarządzanie takim systemem.

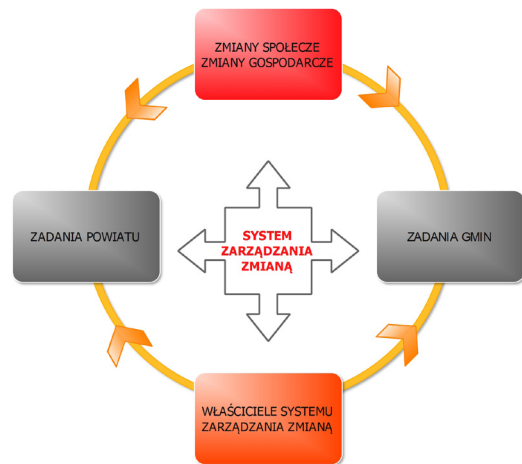
Powinni to być reprezentanci społeczności lokalnej, mający kompetencje i uprawnienia do tworzenia planów strategicznych i operacyjnych dla powiatu i poszczególnych jego gmin, czyli Rada Powiatu Chojnickiego oraz radni poszczególnych gmin wchodzących w skład powiatu.

Ponieważ w obecnie obowiązującym systemie administracyjnym większość decyzji dotyczących życia społeczno-gospodarczego zapada na poziomie samorządów gminnych, a rola powiatu jest znacznie ograniczona, trudno sobie wyobrazić, że sam powiat byłby w stanie sprostać temu zadaniu. Powiat to jednostka samorządowa działająca na terytorium niezależnych gmin. O ile Strategia Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 dotyczy zadań powiatu z pewnymi rekomendacjami dla gmin, o tyle w odniesieniu do Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą musi w praktyce zaistnieć współdziałanie tych dwóch poziomów samorządu terytorialnego, jeśli system zarządzania zmianą miałby zacząć działać (rys. 3).

⁹ P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 71.

¹⁰ Opracowanie autorskie na Temat 3: *Co dla Pana/Pani oznacza system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim?* Monika Kuchta

Rysunek 3. Elementy systemu zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne

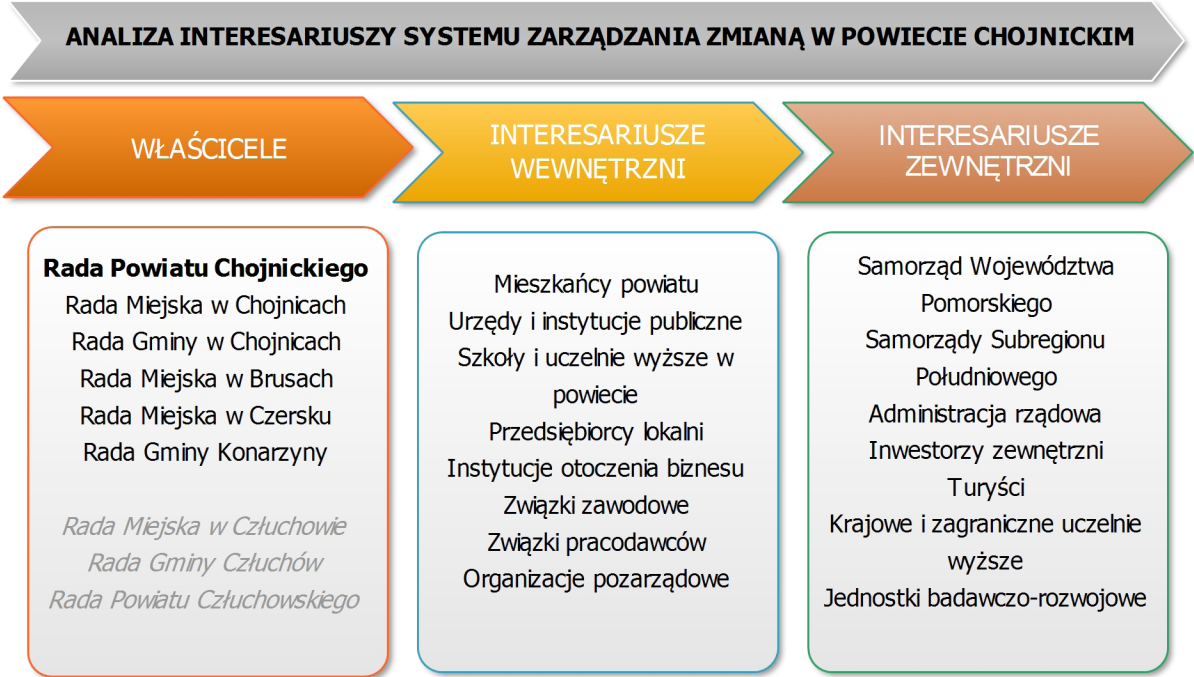


Starostwo Powiatowe w Chojnicach mogłoby pełnić funkcje lidera dla wszystkich gmin powiatu, który koordynuje i harmonizuje współpracę w zakresie zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą.

Starostwo Powiatowe mogłoby pełnić funkcje lidera dla przedstawicieli wszystkich gmin powiatu, który koordynuje i harmonizuje współpracę w zakresie zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą. Równocześnie, funkcjonujące już ciało, Konwent Wójtów i Burmistrzów Powiatu Chojnickiego, daje dobre podwaliny do budowania koalicji samorządów na rzecz zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie. Niezbędne byłoby także zaproszenie do współpracy i utworzenie różnych problemowych zespołów doradczo-konsultacyjnych, które uspołecznilyby proces przewidywania i wdrażania zmian.

W zaprezentowanym podejściu należałoby także wziąć pod uwagę nową filozofię rozwoju Pomorza przyjętą w Strategii Rozwoju do 2020 roku, która zakłada wypracowanie spójnego systemu polityki rozwoju w ramach nowej formuły terytorialnej. Przewiduje ona zawieranie Zintegrowanych Porozumień Terytorialnych pomiędzy Samorządem Województwa a partnerską reprezentacją danego obszaru funkcjonalnego, których efektem powinny być uzgodnione i spójne pakiety przedsięwzięć z różnych obszarów tematycznych. Tworzone programy operacyjne preferują obszary funkcjonalne i tym samym stymulują współpracę na poziomie ponadregionalnym. Kwestia ta została ujęta w projekcie Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025, gdzie wskazano między innymi ukierunkowanie rozwoju powiatu jako ponadregionalnego centrum gospodarczego i stworzenie wokół Chojnic silnego miejskiego obszaru funkcjonalnego. Dlatego też nieracjonalne byłoby pozostawienie systemu zarządzania zmianą wyłącznie w ustanowionych administracyjnie granicach powiatu. Oznacza to, że docelowo w kwestii właścicielstwa strategii zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą powinno się uwzględniać także partnerów z Subregionu Południowego, a zwłaszcza z Chojnicko-Człuchowskiego Obszaru Funkcjonalnego (rys. 4).

Rysunek 4. Analiza interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne

ELEMENTY SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Punktem odniesienia dla systemu zarządzania zmianą będą dokumenty planistyczne o charakterze strategicznym (strategie rozwoju, strategie branżowe, studia i plany) i operacyjnym zarówno z powiatu chojnickiego, jak i 5 gmin tego powiatu. W ostatnim okresie programowania rozwoju lokalnego pojawiła się silna tendencja do tworzenia założeń planistycznych w oparciu na ścisłej korelacji z kluczowymi dokumentami planistycznymi na szczeblu regionalnym, krajowym i unijnym (rys. 5).

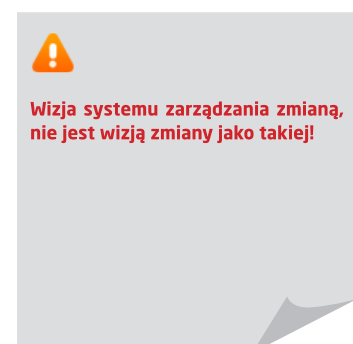
Rysunek 5. Teoretyczny schemat spójności dokumentów planistycznych



Źródło: Opracowanie własne

Tworzone dokumenty o charakterze strategicznym muszą nie tylko odpowiadać na rzeczywiste wyzwania swoich społeczności, ale i odnosić się do innych znaczących dokumentów, regulujących funkcjonowanie społeczno-gospodarcze na różnych szczeblach kraju. Strategie powinny być ze sobą zgodne i spójne, dlatego strategie lokalne muszą uwzględniać uwarunkowania, jakie zostały przyjęte w strategiach regionalnych czy subregionalnych. Rozwój gmin lub powiatów jest ściśle związany z planami rozwojowymi województwa

i kraju. Dlatego też muszą zachodzić zjawiska „naczyń połączonych” uwidocznione również w dokumentach planistycznych. Ze względu na bardzo duże znaczenie funduszy unijnych w stymulowaniu rozwoju niezbędne jest, aby w planach strategicznych i systemie zarządzania zmianą uwzględnić również przewidywany zakres programów operacyjnych, które mogą być wykorzystane przez powiat. W odniesieniu do kolejnego okresu programowania funduszy unijnych na lata 2014–2020 oznacza to konieczność opracowania kolejnego dokumentu strategii rozwoju Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego. Pojawiła się też potrzeba przygotowania propozycji przedsięwzięć wchodzących w skład pakietu w ramach Zintegrowanego Porozumienia Terytorialnego dla Obszaru Funkcjonalnego Chojnice-Człuchów.



Strategia zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą to dokument ujmujący wizję systemu/mechanizmu zajmującego się wdrożeniem zaplanowanych zmian na konkretnym terytorium powiatu chojnickiego. Propozycja takiego systemu/mechanizmu powinna odpowiadać na pytania:

- co jest niezbędne, aby system zaistniał i działał;
- co jest niezbędne, aby system był skuteczny;
- z jakich elementów system powinien się składać.

Strategia zarządzania zmianą powinna definiować funkcje i zadania niezbędne do skutecznej obsługi wdrażania zmian.

System zarządzania zmianą powinien gwarantować nawiązywanie i umacnianie relacji pomiędzy głównymi aktorami lokalnej społeczności. Rolą władz samorządowych jest stwarzanie warunków do wprowadzania zmian, a nie ich narzucanie. Każda zmiana jest możliwa do wprowadzenia tylko wówczas, jeśli zyska społeczną akceptację i poparcie. O sukcesie wdrożeniowym systemu decydować będzie włączenie z jednej strony poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego (gminnego i powiatowego), a z drugiej lokalnych liderów zmiany, reprezentujących społeczność powiatu.

Mechanizm zarządzania zmianą nie będzie dobrze funkcjonował bez realizowanej na odpowiednim poziomie jakości funkcji koordynacji przepływu informacji pomiędzy wszystkimi stronami zaangażowanymi w proces zmian.

Gromadzenie niezbędnych danych o sytuacji społeczno-gospodarczej jest podstawowym zadaniem systemu zarządzania zmianą, dającym wkład wiedzy i wypełniającym funkcje diagnostyki lokalnej. Gromadzenie niezbędnych danych o stanie zaawansowania realizacji strategii zmian społeczno-gospodarczych to z kolei zadanie z obszaru monitorowania wdrożenia planu strategicznego.

Bardzo ważnym zadaniem jest systematyczne interpretowanie zgromadzonych danych (zespołowo, partycypacyjnie, z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia lokalnych ekspertów). Z tego procesu powinny wynikać konkretne wnioski dające odpowiedź na pytanie: jak należy reagować na zjawiska, których obraz wyłania się z badań i interpretacji.

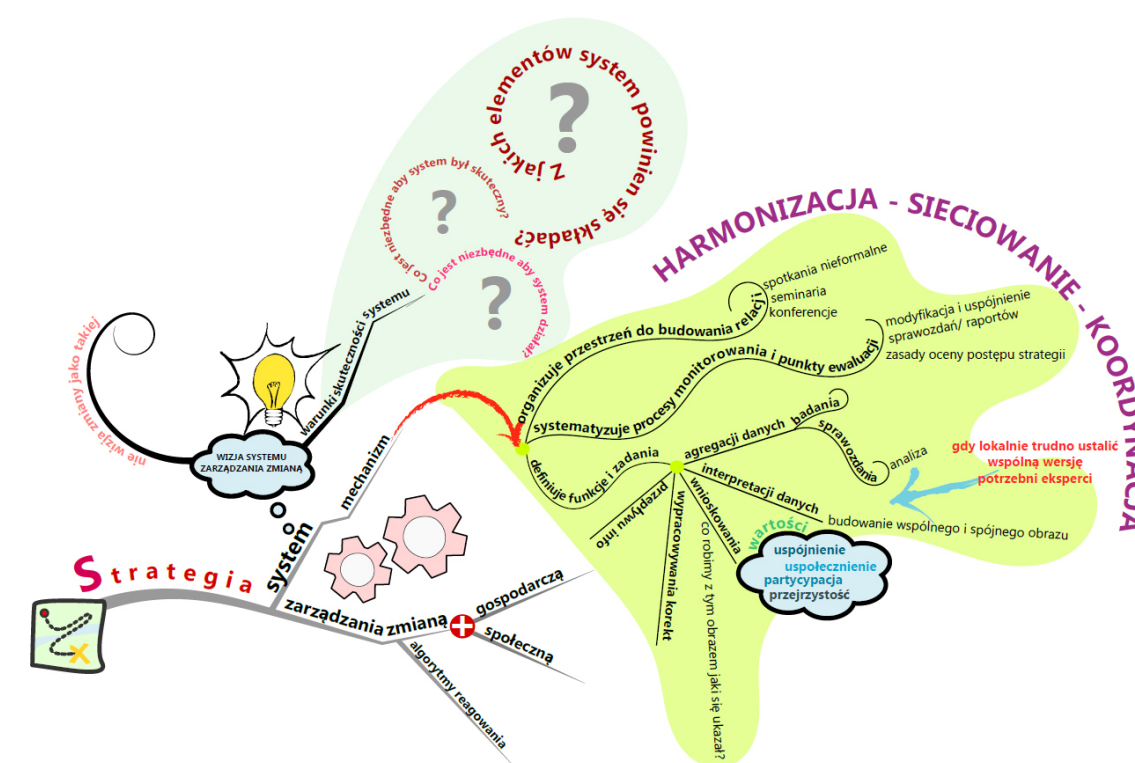
Mechanizm zarządzania zmianą powinien uwzględniać element systematycznego monitorowania i ewaluacji wdrażania zmian społeczno-gospodarczych.

Grupą zadań niezwykle istotnych i dopełniających ustanowiony mechanizm jest wypracowywanie korekt do strategii i ciągła próba odpowiadania na pytanie: jak działać, aby minimalizować negatywne zjawiska i potęgować korzystne trendy? Mechanizm zarządzania zmianą powinien nieść ze sobą kompetencje budowania lokalnych algorytmów reagowania na zmiany w sferze społecznej i gospodarczej.

Pojęcia horyzontalne, niejako spinające całą strategię zarządzania zmianą, to HARMONIZACJA, SIECIOWANIE, KOORDYNACJA. Każdy element systemu zarządzania zmianą powinien wcielać te pojęcia w życie, przyczyniać

się do ich urzeczywistniania. System zarządzania zmianą powinien być działaniem długofalowym i wielopłaszczyznowym (rys. 6).

Rysunek 6. Wizja systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą

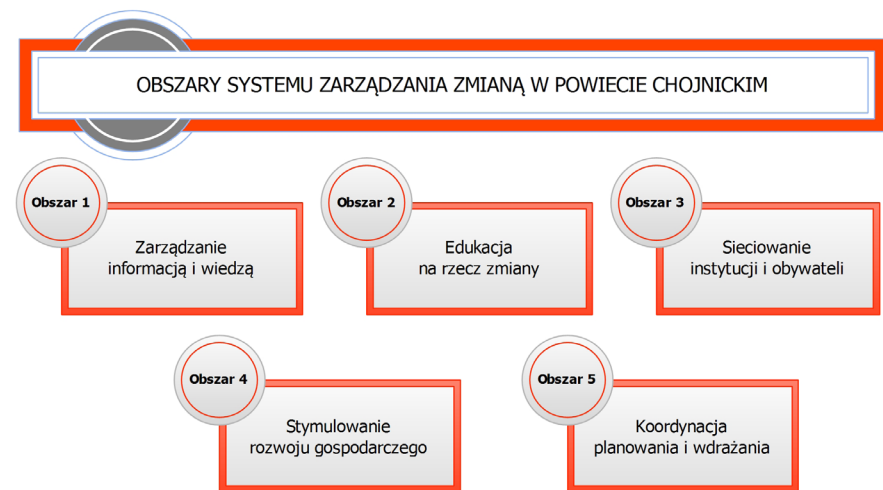


Źródło: Opracowanie autorskie Jarosław Józefczyk

W trakcie kolejnych spotkań z lokalnymi liderami i dyskusji nad założeniami systemu zarządzania zmianą wykrystalizowało się 5 przekrojowych obszarów, które stanowią kluczowe elementy systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim (rys. 7):

1. Zarządzanie informacją i wiedzą;
2. Edukacja na rzecz zmiany;
3. Sieciowanie instytucji i obywateli;
4. Wspieranie wzrostu gospodarczego;
5. Koordynacja planowania i wdrażania strategii.

Rysunek 7. Obszary Systemu zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie chojnickim

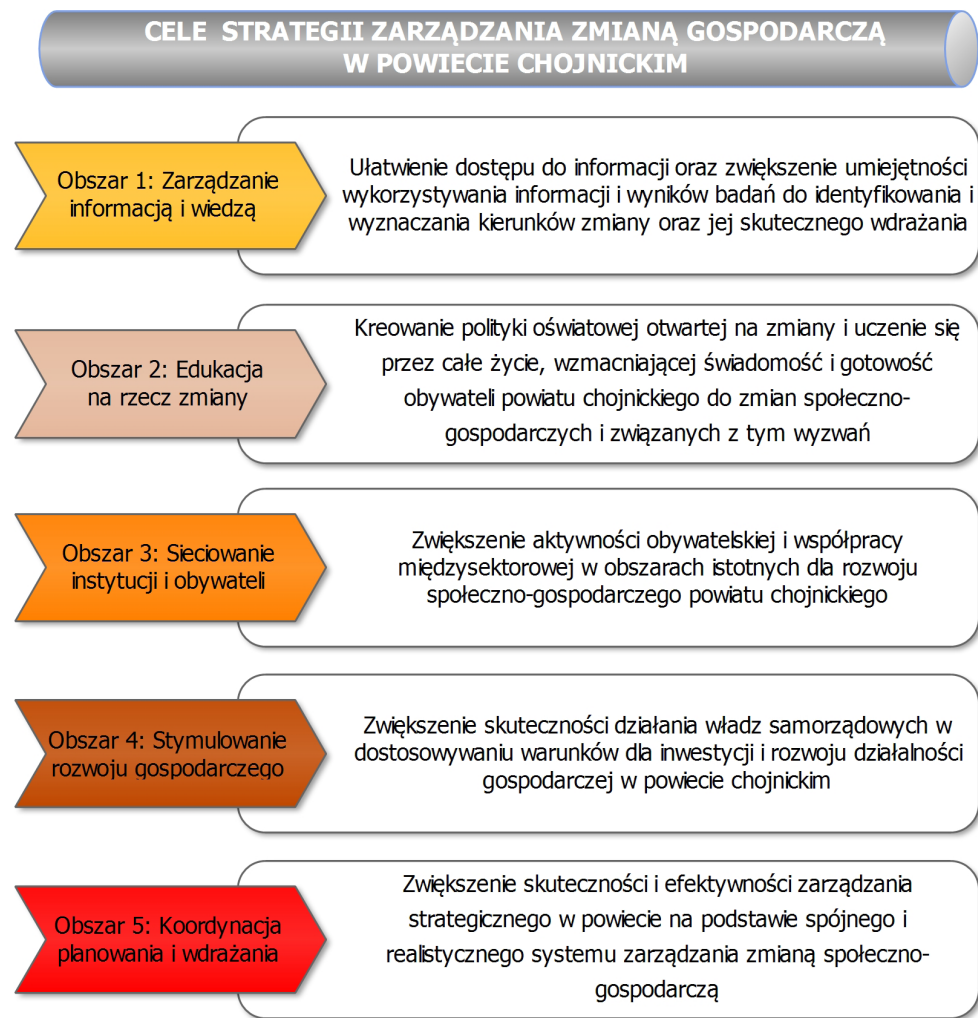


Źródło: Opracowanie własne

LISTA CELÓW

Do każdego z obszarów przyporządkowano cele ogólne i kierunki działań, które szczegółowo zaprezentowano w 5 następujących podrozdziałach (rys. 8).

Rysunek 8. Cele ogólne Strategii



Źródło: Opracowanie własne

4.1. Obszar 1: Zarządzanie informacją i wiedzą

Tabela 2. Lista działań w Obszarze 1: Zarządzanie informacją i wiedzą

Lp.		KIERUNKI DZIAŁAŃ
Cel ogólny 1. Ułatwienie dostępu do informacji oraz zwiększenie umiejętności wykorzystywania informacji i wyników badań do identyfikowania i wyznaczania kierunków zmiany oraz jej skutecznego wdrażania w powiecie chojnickim		
INFRASTRUKTURA INFORMATYCZNA	D1.1.	Cykliczna identyfikacja potrzeb informacyjnych przedstawicieli różnych sektorów i mieszkańców
	D1.2.	Wypracowanie efektywnych metod zbierania informacji zwrotnych od mieszkańców powiatu oraz przedstawicieli sektora publicznego, biznesu i organizacji pozarządowych
	D1.3.	Rozwijanie metod przekazu informacji adekwatnych do potrzeb i oczekiwań zróżnicowanych adresatów (rys. 9). Redystrybucja informacji i wiedzy w oparciu na narzędziach/platformach komunikacji, kanałach przepływu informacji. Dostosowywanie treści, języka oraz formy komunikatu do adresatów
	D1.4.	Wypracowanie skutecznego mechanizmu przepływu informacji w powiecie zarówno od władz samorządowych do obywateli, jak i między różnymi sektorami, podmiotami i obywatelami. Wdrażanie nowych form, narzędzi i kanałów przepływu informacji (np. system powiadamiania SMS)
	D1.5.	Rozbudowanie Biuletynu Informacji Publicznej oraz serwisu internetowego Starostwa Powiatowego umożliwiającego pozyskiwanie rzetelnej, selektywnej, pełnej i bieżącej informacji o powiecie
	D1.6.	Utworzenie Platformy Informatycznej w ramach planowanego Centrum Diagnostyczno-Dydaktycznego, która będzie wspierać rozwój systemu kształcenia zawodowego na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym
	D1.7.	Wypracowanie spójnego systemu informacji turystycznej w powiecie i jego gminach zawierającego nie tylko podstawowe bazy teleadresowe kwater agroturystycznych, szlaków turystycznych czy punktów gastronomicznych, ale także praktyczne informacje o możliwościach dojazdu, ofertach produktowych, również w wersjach obcojęzycznych
	D1.8.	Rozbudowa systemu gromadzenia informacji o funduszach zewnętrznych, w tym unijnych. Może się to przyczynić się do zwiększenia skuteczności zainteresowanych interesariuszy w pozyskiwaniu środków na rozwój
	D1.9.	Gromadzenie informacji o poziomie osiągnięcia kluczowych wskaźników wzrostu gospodarczego na podstawie wewnętrznego, spójnego systemu monitoringu i ewaluacji
	D1.10.	Zgromadzenie w formie biblioteki elektronicznej i systematyczne uaktualnianie oraz udostępnianie bazy wiedzy i zasobów badawczych dotyczących powiatu chojnickiego (publikacje, opracowania, raporty z badań, dane ilościowe i jakościowe, prace licencjackie, magisterskie, doktorskie itp.). Sukcesywne tworzenie bazy wiedzy wspomagającej władze samorządowe oraz przedsiębiorców i inwestorów w podejmowaniu trafnych decyzji gospodarczych
	D1.11.	Zintensyfikowanie współpracy z mediami lokalnymi i regionalnymi (gazeta, radio, telewizja, Internet) w celu szerszego docierania z informacją do mieszkańców powiatu, turystów i inwestorów
	D1.12.	Wzmocnienie dostępności teleinformatycznej na terenie powiatu. Wspieranie rozwoju w powiecie powszechnie dostępnych sieci szerokopasmowego Internetu i telefonii komórkowej

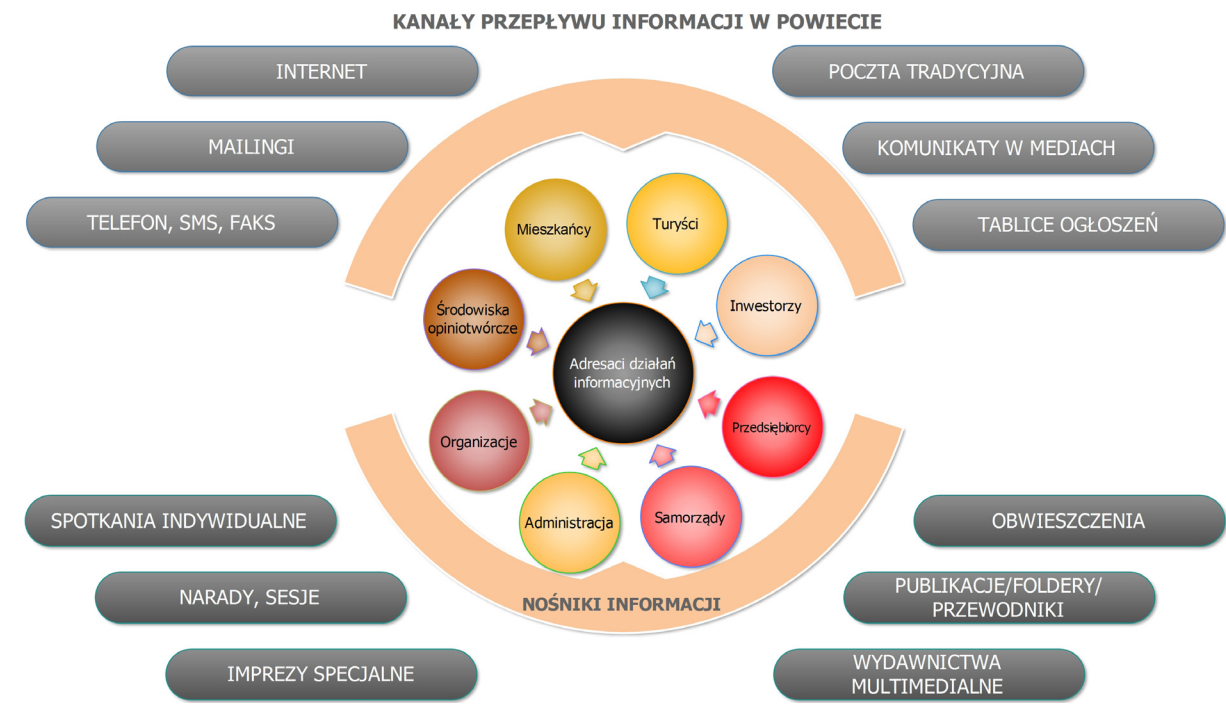
BADANIA	D1.13.	Cykliczna inwentaryzacja i monitorowanie potrzeb i oczekiwań badawczych środowiska gospodarczego i społecznego oraz władz samorządowych
	D1.14.	Zidentyfikowanie najdotkliwszych braków informacyjnych wśród przedsiębiorców, do których minimalizacji powinny się przyczyniać działania systemu zarządzania zmianą gospodarczą
	D1.15.	Identyfikacja najważniejszych kierunków badań i określenie kluczowych tematów badawczych, których przeprowadzenie w kolejnych latach w powiecie jest niezbędne do skutecznego przewidywania zmian społeczno-gospodarczych
	D1.16.	Przeprowadzenie badań oraz opracowanie diagnozy służącej określaniu powiązań Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego
	D1.17.	Przeprowadzenie badań rynku pracy w zakresie potrzeb edukacyjnych w powiecie chojnickim i człuchowskim, zarówno na potrzeby kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym, jak i wyższym zawodowym
	D1.18.	Tworzenie krótko- i długoterminowych planów badawczych oraz strategii ich finansowania. Zamawianie badań zewnętrznych, eksperckich, diagnostycznych, badań trendów rozwojowych
	D1.19.	Opracowanie metod obserwacji i analizy zjawisk i procesów w różnych obszarach funkcjonowania społeczno-gospodarczego powiatu. Kultura i standardy prowadzenia statystyk. Wzmacnianie kompetencji w zakresie analizy danych, raportowania wniosków z tej analizy i sprawozdawczości
	D1.20.	Prowadzenie działań nakierowanych na cykliczne badanie jakości życia mieszkańców powiatu chojnickiego i jakości usług publicznych
	D1.21.	Wypracowanie mechanizmów stałej współpracy z podmiotami badawczymi (uczelnie, ośrodki badawcze) i indywidualnymi ekspertami, którzy długofalowo będą wspierali badania w powiecie. Podejście do badań jako elementu współpracy międzysektorowej, międzyinstytucjonalnej
	D1.22.	Stworzenie stałego i rzetelnego źródła informacji dla przedsiębiorców, w tym dla potencjalnych inwestorów zagranicznych (np. barometr koniunktury lokalnej, obserwatorium gospodarcze)
	D1.23.	Tworzenie ścieżek szerokiego upowszechniania rezultatów badań w formie elektronicznej i tradycyjnej. Wypracowanie najefektywniejszych sposobów komunikowania wyników prac badawczych zainteresowanym podmiotom. Publikowanie i rozpowszechnianie opracowań badawczych o powiecie chojnickim

Źródło: Opracowanie własne

System zarządzania zmianą musi być oparty na rzetelnej, selektywnej, pełnej i aktualnej informacji, która odpowiednio uporządkowana staje się zasobem różnego rodzaju baz wiedzy o powiecie i jego mieszkańcach. Dobry system gromadzenia, analizowania i redystrybucji informacji i wiedzy ma kluczowe znaczenie dla budowania zaufania społecznego i gotowości do zaangażowania się poszczególnych interesariuszy w przekazywanie informacji zwrotnej do systemu zarządzania zmianą gospodarczą. Wykorzystywanie różnych, adekwatnych do adresatów nośników i kanałów przepływu informacji oraz wprzęgnięcie do systemu nowych mediów jest wyzwaniem dla władz samorządowych (rys. 9).

Pozyskiwanie informacji zwrotnych od interesariuszy oraz cykliczna diagnoza trendów rozwojowych i zmian wymaga stosowania wystandaryzowanych metod i narzędzi badawczych. Systemowe podejście do badań jest ważnym elementem współpracy międzysektorowej, międzyinstytucjonalnej.

Rysunek 9. Kanały przepływu informacji



Źródło: Opracowanie własne

4.2. Obszar 2: Edukacja na rzecz zmiany

Tabela 3. Lista działań w Obszarze 2: Edukacja na rzecz zmiany

Lp.	KIERUNKI DZIAŁAŃ
Cel ogólny 2. Kreowanie polityki oświatowej otwartej na zmiany i uczenie się przez całe życie, wzmacniającej świadomość i gotowość obywateli powiatu chojnickiego do zmian społeczno-gospodarczych i związanych z tym wyzwań	
WZMACNIANIE ZDOLNOŚCI DO ZMIAN W SAMORZĄDACH, PRZEDSIĘBIORSTWACH, ORGANIZACJACH I INSTYTUCJACH	D2.1. Wzmacnianie zdolności do zmian wśród samorządów, w tym: ✓ organizowanie cyklicznych szkoleń dla decydentów (radnych powiatowych i gminnych) i pracowników samorządowych wszystkich szczebli w zakresie wyzwań zarządzania zmianą gospodarczą i planowania strategicznego ✓ podnoszenie wśród pracowników samorządowych kompetencji w zakresie analizy danych, raportowania wniosków z tej analizy, sprawozdawczości oraz organizacji redystrybucji i przechowywania informacji
	D2.2. Wzmacnianie zdolności do zmian w przedsiębiorstwach, w tym: ✓ identyfikacja deficytów wiedzy i umiejętności w środowiskach gospodarczych z zakresu procesu przygotowywania i przeprowadzania zmiany w firmie ✓ wspieranie rozwoju oferty szkoleń dla przedsiębiorców z zakresu zarządzania, planowania strategicznego, pozyskiwania funduszy, wdrażania innowacji w kontekście zmiany ✓ inspirowanie edukacji w zakresie rozwoju gospodarczego w oparciu na nowych branżach, produktach i usługach (np. srebrna gospodarka, lokalne marki produktowe, turystyka wykorzystująca lokalny folklor, kuchnie regionalne i ekologiczną żywność) ✓ promowanie uczenia przedsiębiorczości
	D2.3. Wzmacnianie zdolności do zmian w organizacjach pozarządowych, w tym: ✓ inicjowanie kształcenia na temat ekonomii społecznej i ekonomizacji działań organizacji pozarządowych ✓ promowanie i zachęcanie do wdrażania w sektorze pozarządowym innowacyjnych rozwiązań (innowacji społecznych) w zakresie działań nakierowanych na tworzenie wartości gospodarczo-społecznych oraz wykorzystania nowych mediów
	D2.4. Wzmacnianie zdolności do zmian wśród lokalnych liderów, zwłaszcza wśród młodzieży, w tym: ✓ stymulowanie rozwoju zachowań proaktywnych i kreatywnych wśród liderów lokalnych społeczności ✓ wsparcie rozwoju umiejętności i kwalifikacji liderów podejmujących działania na rzecz swoich społeczności ✓ promowanie udziału lokalnych liderów w krajowych inicjatywach wspierających ich edukację (np. Szkoła Liderów, Program Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności)
	D2.5. Zachęcanie pracowników naukowych i studentów z lokalnych i regionalnych uczelni do podejmowania w programach kształcenia problematyki przewidywania i zarządzania zmianami społeczno-gospodarczymi
	D2.6. Wspieranie w powiecie rozwoju edukacji nieformalnej ukierunkowanej na wzmacnianie kompetencji zawodowych i społecznych osób młodych i dorosłych – promowanie idei edukacji przez całe życie (LLL, <i>life long learning</i>)
	D2.7. Promowanie edukacji w zakresie edukacji ekologicznej obywateli oraz wykorzystania łączności internetowej w celach gospodarczych i zarządczych przez wszystkich uczestników życia publicznego – stymulowanie tworzenia e-społeczeństwa i e-gospodarki
	D2.8. Ułatwianie dostępu do informacji o ofertach szkoleniowych na komercyjnym i niekomercyjnym rynku edukacyjnym z powiatu, regionu, kraju – stworzenie internetowej platformy wiedzy szkoleniowo-edukacyjnej

WYTYCZANIE KIERUNKÓW POLITYKI OŚWIATOWEJ	D2.9.	Wypracowanie kierunków polityki oświatowej mającej na celu podnoszenie jakości i efektywności kształcenia ponadgimnazjalnego, w tym kształcenia zawodowego poprzez dostosowywanie kierunków i programów kształcenia do branż o największym potencjale rozwoju
	D2.10.	Wzmacnianie rangi kształcenia ustawicznego poprzez utworzenie Powiatowych Centrów Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego obejmującego swym zasięgiem oddziaływanie powiat chojnicki i człuchowski
	D2.11.	Kształtowanie polityki szkolnictwa wyższego zawodowego na potrzeby Chojnicko-Człuchowskiego Obszaru Funkcjonalnego. Utworzenie Centrum Diagnostyczno-Dydaktycznego
	D2.12.	Modernizacja i rozbudowa infrastruktury edukacyjnej, zwłaszcza pracowni kształcenia praktycznego do realizacji warsztatów zawodowych, praktyk, staży
	D2.13.	Wzmocnienie systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego, w szczególności w zakresie przekazywania wiedzy o rynku pracy na podstawie zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego przez całe życie
	D2.14.	Wypracowanie mechanizmów współpracy wszystkich podmiotów i osób zainteresowanych polityką oświatową i edukacją w powiecie. Modernizacja kształcenia zawodowego z udziałem pracodawców.
	D2.15.	Tworzenie klimatu i przestrzeni do dialogu o oczekiwaniach wobec systemu kształcenia i edukacji w powiecie. Włączanie do dyskusji uczniów, rodziców, nauczycieli, szkoleniowców, pedagogów, doradców zawodowych, władze samorządowe i oświatowe, pracodawców
	D2.16.	Udrażnianie kanałów komunikacji między przedstawicielami instytucji i partnerami zajmujących się oświatą i edukacją w powiecie
	D2.17.	Tworzenie warunków dla rozwoju nowoczesnych metod nauczania. Wspieranie dyrekcji szkół ponadgimnazjalnych w tworzeniu programów rozwojowych szkoły w oparciu na nowych, innowacyjnych form nauczania i projektach systemowych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii
	D2.18.	Wzmacnianie współpracy, dzielenie się dobrymi praktykami między dyrekcjami zarządzającymi szkołami w powiecie w zakresie poprawy skuteczności i efektywności zarządzania placówkami oświatowymi
	D2.19.	Wypracowanie systemu badania potrzeb edukacyjnych kadry nauczycielskiej i mechanizmu podnoszenia ich kompetencji zawodowych przy zaangażowaniu środowisk naukowych i gospodarczych
	D2.20.	Kształtowanie wśród młodzieży aktywnych postaw w planowaniu kariery zawodowej m.in. w oparciu na stażach menadżerskich, pomoc szkoleniowo-doradcza wspierająca kreowanie postaw przedsiębiorczych oraz inicjujących pomysły na biznes, organizowanie targów pracy, targów akademickich „Akademos” czy targów edukacyjnych
	D2.21.	Wdrażanie do systemu kształcenia programów, w tym zajęć pozalekcyjnych, skierowanych do uczniów zdolnych, pobudzanie ich rozwoju twórczego i pracy zespołowej
	D2.22.	Wspieranie tworzenia funduszy stypendialnych dla uzdolnionej młodzieży ponadgimnazjalnej i studentów
	D2.23.	Tworzenie lokalnych warunków sprzyjających inwestycji w naukę i edukację

Źródło: Opracowanie własne

Działania edukacyjne na rzecz zmiany powinny być prowadzone dwutorowo. Z jednej strony powinny to być działania wzmacniające zdolności do zmian wśród przedstawicieli samorządów, przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych i liderów społeczności lokalnych. Z drugiej zaś niezbędne jest dynamiczne wytyczanie kierunków polityki oświatowej w powiecie.

Rynek bardzo szybko się zmienia pod względem preferencji zawodowych. Nie ma równowagi między podażą a popytem na określone umiejętności ogólne i kompetencje zawodowe. Szybkie zmiany na rynku pracy i potrzeb edukacyjnych wymuszają prowadzenie aktywnych działań dostosowujących system edukacji do tych wyzwań i potrzeby uczenia się przez całe życie.

Gospodarka oparta na wiedzy wymaga wysokiej jakości kapitału ludzkiego, a w konsekwencji oznacza to konieczność holistycznego kształcenia, zarówno w obszarze kompetencji zawodowych, jak i umiejętności ogólnych. Nacisk na innowacje generuje potrzebę kształcenia elastycznych i kreatywnych pracowników, którzy poprzez dobrze zorganizowane praktyki zawodowe stają się fachowcami w swoim zawodzie.

Wiąże się to z koniecznością inwestowania w bazę lokalową i wyposażenie. Zwłaszcza profesjonalne kształcenie zawodowe wymaga dobrego zaplecza do praktycznej nauki zawodu, co niestety jest kosztowne. Kolejnym wyzwaniem dla edukacji na rzecz zmiany jest ciągła potrzeba doskonalenia kompetencji zawodowych nauczycieli oraz zapewnienie odpowiedniej, doświadczonej kadry nauczycieli do nauki przedmiotów zawodowych. Trudno o nauczycieli zawodu, którzy są na tyle aktywni w zawodzie, że mają doświadczenie w zakresie nowych technologii i jednocześnie mają odpowiednie uprawnienia pedagogiczne, a dodatkowo chcą pracować w oświacie. Dlatego ważne jest większe zaangażowanie pracodawców w proces kształcenia zawodowego. Potrzebna jest intensyfikacja współpracy w zakresie realizacji zajęć praktycznych i praktyk zawodowych oraz doskonalenie kwalifikacji nauczycieli zawodu we współpracy z przedsiębiorcami.

4.3. Obszar 3: Sieciowanie instytucji i obywateli

Tabela 4. Lista działań w Obszarze 3: Sieciowanie instytucji i obywateli

Lp.	KIERUNKI DZIAŁAŃ
Cel ogólny 3. Zwiększenie aktywności obywatelskiej i współpracy międzysektorowej w obszarach istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu chojnickiego	
D3.1.	Motywowanie różnych środowisk do aktywnego uczestniczenia w procesie zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą. Możliwie szerokie uspołecznienie Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w celu pobudzenia aktywności do współpracy liderów lokalnych i podmiotów
	WSPÓŁPRACA
	D3.2. Wspieranie procesów powstawania i/lub aktywnego funkcjonowania sektorowych i międzysektorowych reprezentacji: ✓ organizacji - inkubatory przedsiębiorczości społecznej, centra wsparcia organizacji, rada pożytku, rady organizacji, związki zawodowe ✓ środowiska biznesu - związki pracodawców, związki branżowe, izby gospodarcze, kluby biznesu, kluby przedsiębiorczości, inkubatory biznesu, park naukowo-technologiczny, centra innowacyjności, zrzeszenia instytucji otoczenia biznesu ✓ mieszkańców - rady sołectkie, rady dzielnic, kluby osiedlowe, wspólnoty mieszkaniowe, domy sąsiedzkie; związki wyznaniowe, przedstawiciele mniejszości etnicznych ✓ samorządów - związki gmin i powiatów, Konwent Wójtów i Burmistrzów ✓ międzysektorowych i międzyterytorialnych - lokalne grupy działania, lokalne grupy rybackie, klasktry, zwłaszcza klaster turystyczny, Powiatowa Społeczna Rada ds. Osób Niepełnosprawnych, Powiatowa Społeczna Rada zatrudnienia i inne tego typu ciała przedstawicielskie grupujące przedstawicieli z różnych sektorów
D3.3.	Upowszechnianie i włączanie do praktyki działania idei dialogu i współpracy międzysektorowej, opartej na działaniach czterech sektorów - publicznego, pozarządowego, biznesowego i obywatelskiego
DIALOG OBYWATELSKI	D3.4. Inspirowanie do tworzenia się w powiecie różnego rodzaju platform i płaszczyzn współpracy, wymiany myśli i dyskusji środowisk opiniotwórczych, lokalnych liderów reprezentujących sfery gospodarcze, społeczne, naukowe, edukacyjne, kulturowe
	D3.5. Zwiększenie zainteresowania i włączania się mieszkańców w procesy tworzenia prawa lokalnego, planów rozwojowych oraz przygotowywania planów zagospodarowania przestrzennego
	D3.6. Prowadzenie cyklicznego dialogu ze społeczeństwem oraz z jego formalnymi reprezentantami na temat wyzwań związanych ze zmianą gospodarczą na podstawie m.in. spotkań, konsultacji, forów, konferencji, mediów
	D3.7. Uruchomienie inicjatywy budżetu obywatelskiego, który pozwala na włączenie mieszkańców w decydowanie o wydatkowaniu pewnej puli funduszy publicznych. Na podstawie rekomendacji udzielanych przez obywateli mogą zostać zrealizowane inicjatywy, które cieszą się największym społecznym poparciem
	D3.8. Promowanie i wspieranie idei wolontariatu wśród mieszkańców powiatu
	D3.9. Animowanie powstania grupy lokalnych liderów zmiany, kreowanie liderów zmian wśród przedstawicieli biznesu i organizacji pozarządowych, prowadzące do wytworzenia poczucia odpowiedzialności za rozwój powiatu
	D3.10. Zaangażowanie lokalnych mediów w tematykę zmiany gospodarczej i kreowania pozytywnego wizerunku potencjału społeczno-gospodarczego powiatu chojnickiego

Źródło: Opracowanie własne

Istotnym elementem systemu zarządzania zmianą jest budowanie sieci powiązań zarówno w kontekście przestrzeni, jak i społeczności. Uzasadnieniem dla takiego podejścia może być nowe pojęcie „Społecznie Odpowiedzialne Terytorium”, które zaczyna funkcjonować w dyskursie o wspólnotowości. Konstytucyjny zapis o samorządzie terytorialnym mówi, że wszyscy mieszkający na danym terytorium obywatele tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową. Przedstawiciele różnych sektorów (publicznego, biznesowego, pozarządowego, obywatelskiego – nieformalne grupy mieszkańców) tworzą różnorodne wartości, a połączenie ich wysiłków skutkuje synergia. Według licznych badań od umiejętności współdziałania społeczności lokalnej zależą długofalowe perspektywy rozwoju. Dlatego też wzmacnianie wzajemnych powiązań i relacji (*networking*) jest kluczowe dla powodzenia systemu zarządzania zmianą.

System zarządzania zmianą w powiecie powinien uwzględniać tworzenie takiej sieci i budowanie spójności przestrzeni infrastrukturalnej, przyrodniczej i kulturowej zarówno z poziomu gmin, powiatu, jak i chojnicko-człuchowskiego obszaru funkcjonalnego, a nawet Subregionu Południowego.

System zarządzania zmianą w powiecie powinien być nastawiony na wspieranie powiązań, sieciowanie, tworzenie ciał przedstawicielskich mieszkańców, partnerów gospodarczych i społecznych oraz instytucji publicznych i samorządowych gmin i powiatu.

System powinien także uwzględniać metody i narzędzia wzmacniania więzi społecznych i pozytywnych relacji międzyludzkich, poczucia tożsamości lokalnej, partycypacji, przywództwa i zaangażowania mieszkańców na rzecz rozwoju i poprawy jakości życia.

Dialog strategiczny powinien wykorzystywać:

- mądrość zbiorową – wykorzystanie konsultacji do dialogu społecznego, wzmacnianie jego roli i znaczenia w budowaniu koalicji dla zmiany i podejmowaniu decyzji strategicznych dla powiatu chojnickiego;
- mądrość lokalnych autorytetów – angażowanie lokalnych elit, koalicji, lokalnych liderów zmiany, opiniotwórczego środowiska, liderów życia społeczno-gospodarczego w powiecie;
- mądrość ekspercką – współpraca z zewnętrznymi ekspertami, badaczami, podmiotami badawczo-naukowymi, podejmowanie badań jakościowych i ilościowych na podstawie danych zastanych i danych pierwotnych, obserwacje i analiza zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu globalnym i lokalnym;
- mądrość władzy, która ostatecznie podejmuje decyzje i ponosi za nie odpowiedzialność.

Konsultacje społeczne są ważną częścią procesu podejmowania decyzji, mają wspierać władze w ich podejmowaniu, ale ich prowadzenie nie zwalnia władz lokalnych od odpowiedzialności za ostateczne rozstrzygnięcia. Konsultacje o charakterze akcyjnym (incydentalnym) polegają na zwróceniu się do obywateli i ich przedstawicieli z prośbą o opinie dotyczące prezentowanych projektów prawa i działań poprzez interaktywne strony internetowe, mailing, pocztę tradycyjną lub spotkania publiczne i wysłuchania publiczne.

Coraz częściej stosuje się nowatorskie podejście do konsultacji społecznych, które głębiej angażują obywateli w deliberację o lokalnych sprawach. Konsultacje takie funkcjonują w oparciu na stałych obywatelskich grupach roboczych, które pracują w różnych obszarach problemowych na podstawie bardziej lub mniej sformalizowanych zasad i standardów. Podejmują one systemowe rozważania, prezentują opinie i rekomendacje dotyczące kluczowych zagadnień społeczno-gospodarczych. Warto animować powołanie stałych struktur konsultacyjnych w powiecie, które mogą dostarczać opinii pochodzących od określonych grup społecznych.

Istotne dla wzmocnienia dialogu społecznego i konsultacji byłoby konstruktywne funkcjonowanie w powiecie różnorodnych ciał przedstawicielskich, takich jak zaprezentowane (z których kilka istnieje), a propozycje utworzenia pozostałych były sygnalizowane przez uczestników prac nad systemem zarządzania zmianą.

- **Powiatowa Rada Zatrudnienia w Chojnicach** – ciało opiniotwórcze, w którego skład wchodzi przedstawiciele samorządów wszystkich 5 gmin powiatu, regionalnych organizacji pracodawców i związków zawodowych.
- **Powiatowa Społeczna Rada ds. Osób Niepełnosprawnych** – jest organem opiniotwórczo-doradczym funkcjonującym przy Starościu Powiatu Chojnickiego. Działa w oparciu na ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Rada składa się z 5 osób, powoływanych spośród przedstawicieli organizacji pozarządowych powiatu oraz przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (powiatów i gmin).
- **Powiatowa Organizacja Przedsiębiorców** – dotychczas w powiecie chojnickim nie funkcjonują praktycznie żadne aktywnie działające organizacje skupiające przedsiębiorców. Działanie takiego przedstawicielstwa jest niezbędne, gdyż obecnie biznes nie jest w żaden sposób reprezentowany w konsultacjach społecznych ani w innych formach zarządzania w powiecie. Brak współdziałania przedsiębiorców jest bołączką nie tylko z punktu widzenia władz lokalnych, ale także stanowi istotne osłabienie lokalnej gospodarki wobec globalnych wyzwań.
- **Rada ds. Rozwoju Gospodarczego** – jej zadaniem byłoby opracowanie programów rozwoju powiatu z uwzględnieniem zapisów Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 oraz dokumentów województwa pomorskiego.
- **Lokalna Grupa Działania (LGD) i Lokalna Grupa Rybacka (LGR)** – partnerskie organizacje działające w ramach przedsięwzięć określonych w Lokalnych Strategiach. Na terenie gmin i powiatu chojnickiego działają:
 - a) Stowarzyszenie Wdzydzko-Charzykowska Lokalna Grupa Rybacka „Mòrénka” – LGR – z siedzibą w Chojnicach powstało na początku 2009 roku jako partnerstwo trójsektorowe. Obecnie zrzesza 91 członków. Swoim zasięgiem obejmuje 11 gmin: Brusy, Chojnice, Czersk, Dziemiany, Karsin, Konarzyny, Kościerzyna, Lipnica, Lipusz, Nowa Karczma i Stara Kiszewa. Wdraża Lokalną Strategię Rozwoju Obszarów Rybackich (LSROR) w ramach osi priorytetowej 4 Zrównoważony rozwój obszarów zależnych od rybactwa Programu Operacyjnego „Zrównoważony rozwój sektora rybołówstwa i nadbrzeżnych obszarów rybackich 2007-2013”;
 - b) Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Sandry Brdy – LGD – powstała w 2006 roku, obecnie liczy ok. 70 członków reprezentujących 3 sektory. Działa w oparciu na Lokalnej Strategii Rozwoju dla obszaru gmin: Chojnice, Brusy, Czersk, Konarzyny, Lipnica, stanowi element wdrażania Osi IV Leader w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.
- **Lokalna Organizacja Turystyczna** – jest organizacją współpracy samorządu terytorialnego, zwłaszcza samorządu szczebla powiatowego lub gminnego i lokalnej branży turystycznej w zakresie promocji turystycznej obszaru obejmującego działalność tej organizacji, a w szczególności kreowania (tworzenia, promocji i rozwoju) lokalnych produktów turystycznych.
- **Rady sołeckie** – przedstawiciele mieszkańców sołectw są wybierani na zebraniach wiejskich, rady są organem doradczym sołtysa i wspomagają jego działalność. Rada sołecka nie ma uprawnień do samodzielnego działania i może być określana wyłącznie jako podmiot o uprawnieniach doradczych oraz opiniotwórczych. Rady sołeckie współpracują głównie z samorządem gminnym, ale są to ciała, które mogą być skutecznym kanałem pozyskiwania informacji zwrotnej i dialogu z mieszkańcami obszarów wiejskich.
- **Powiatowa Rada Edukacji** – złożona z przedstawicieli szkół ponadpodstawowych oraz wyższych działających w powiecie chojnickim, władz samorządowych oraz pracodawców. Do ich podstawowych kompetencji należałoby aktywne reagowanie na zmieniające się podejście do nowoczesnej edukacji, pomoc merytoryczna w określaniu profili kształcenia w szkołach średnich, biorąc pod uwagę potrzeby rynku pracy.

- **Powiatowa Rada Organizacji** – nie funkcjonuje dotychczas reprezentacja organizacji społecznych w powiecie chojnickim, które to gremium mogłoby opiniować projekty uchwał i decyzji administracyjnych dotyczących sektora pozarządowego.
- **Rada Pożytku Publicznego** – grono doradcze, którego rolą jest konsultowanie, opiniowanie dokumentów dla potrzeb organu jednostki administracyjnej, przy której rada ta działa. Składa się ona nie tylko z przedstawicieli organizacji, ale także z reprezentantów administracji publicznej. Rada taka jest powoływana przez Zarząd Powiatu.
- **Rada Seniorów** – grupa doradcza, której celem byłoby formułowanie opinii dotyczących warunków i okoliczności życia osób starszych, która to grupa społeczna staje się coraz liczniejsza i wymaga dopasowania usług publicznych do jej potrzeb (obecnie funkcjonuje Rada Seniorów Miasta Chojnice).
- **Rada Młodzieży** – fora młodzieży, które przedstawiają głosy tej grupy wiekowej, w tym te dotyczące wykorzystania budżetów na cele związane z ich aktywnością szkolną i pozaszkolną (w sierpniu 2013 r. Powiatowa Rada Młodzieży została zlikwidowana, a w jej miejsce ma działać Miejska Rada Młodzieży).
- **Rada ds. Badań Społecznych** – powołanie zespołu wyspecjalizowanych urzędników, radnych, obywateli, ekspertów, którzy mogliby wypracowywać metody oceny efektywności działań różnych instytucji i realizacji założeń strategicznych.
- **Komisja ds. Przestrzeni Publicznej** – powołanie takiej komisji pozwoliłoby na współuczestniczenie w partycypacyjnej formie planowania przestrzennego powiatu.
- **Zespół ds. Zarządzania Zmianą i Monitoringu Strategii** – powołanie takiego ciała zasugerowano w projekcie Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025. Miałby to być zespół składający się z osób odpowiedzialnych za kontrolę wdrażania tej strategii. Sugeruje się, aby w jego skład weszli przedstawiciele Starostwa, Rady Powiatu, biznesu i organizacji pozarządowych.
- **Grupa lokalnych liderów zmian** – nieformalne ciało doradcze przy Staroście Powiatowym. Jest to zespół integrujący różnorodne środowiska kompetentnych i szanowanych fachowców z różnych środowisk i poziomów funkcjonowania samorządu terytorialnego.

4.4. Obszar 4: Stymulowanie rozwoju gospodarczego

Tabela 5. Lista działań w Obszarze 4: Stymulowanie rozwoju gospodarczego

Lp.	KIERUNKI DZIAŁAŃ
Cel ogólny 4. Zwiększenie skuteczności działania władz samorządowych w dostosowywaniu warunków dla inwestycji i rozwoju działalności gospodarczej w powiecie chojnickim	
D4.1.	Wypracowanie szczegółowych programów operacyjnych, które będą w praktyce realizowały zapisy w Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 w odniesieniu do obszaru 1 i 2 oraz zdefiniowanych tam celów: 1) zwiększenie znaczenia funkcji turystycznej powiatu; 2) ukierunkowanie rozwoju powiatu jako ponadregionalnego centrum gospodarczego
D4.2.	Wypracowanie spójnej na terenie powiatu i jego gmin polityki oraz narzędzi i zachęt wspierających lokalną przedsiębiorczość
D4.3.	Prowadzenie działań wspierających powstawanie i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych Prowadzenie kompleksowego monitoringu barier w rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej w powiecie oraz podejmowanie działań niwelujących te bariery Wypracowanie programów promujących i umożliwiających sfinansowanie w okresie początkowych najlepszych pomysłów na własną działalność gospodarczą (np. Program chojnicki biznes plan)
D4.4.	Wspieranie rozwoju Instytucji Otoczenia Biznesu oraz Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej Wzmacnianie liczby i jakości usług w ramach punktów konsultacyjno-doradczych Upowszechnianie informacji o dostępnych instrumentach finansowych (dotacje, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych) i instytucjach rynku finansowego
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	Tworzenie bazy projektów, które będą wysuwać na pierwszy plan przedsięwzięcia inwestycyjne i wspierać pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania Ułatwianie dostępu przedsiębiorcom i organizacjom pozarządowym do źródeł unijnego wsparcia finansowego w okresie 2014-2020 Wzmacnianie skuteczności pozyskiwania środków unijnych przez podmioty prywatne i społeczne Wspieranie procesów pozyskiwania funduszy na realizację różnorodnych inwestycji w powiecie, w tym dla poprawy bezpieczeństwa energetycznego i pozyskiwania energii z odnawialnych źródeł
	Podejmowanie działań w kierunku stworzenia Parku Naukowo-Technologicznego na bazie Centrum Edukacyjno-Wdrożeniowego
	Pobudzanie rozwoju powiązań kooperacyjnych w powiecie typu klastry i grupy producenckie - animowanie procesu tworzenia się Chojnicko-Człuchowskiego Klastra Turystycznego
	Wypracowanie stałej platformy współpracy samorządu powiatowego z przedsiębiorcami przy planowaniu i podejmowaniu kluczowych decyzji gospodarczych Wspieranie procesów tworzenia reprezentacji środowiska biznesowego Animowanie i pośredniczenie w inicjowaniu i wzmacnianiu współpracy przedsiębiorstw i instytucji o charakterze doradczo-edukacyjno-badawczym (B+R)
	Wspieranie procesu tworzenia marek produktowych powiatu m.in. w oparciu na różnorodności kulturowej, folklorze lokalnym, potencjale zasobów naturalnych i przyrodniczych. Wykorzystanie materiałów i dorobku odnośnie do 10 wiodących produktów turystycznych, które opisano w Programie aktywizacji turystyki na obszarze LGR Morenka na lata 2013-2020 ⁵

11. Program aktywizacji turystyki na obszarze Lokalnej Grupy Rybockiej „Morenka” na lata 2013-2020, Chojnice Kościerzyna 2012.

PROMOCJA GOSPODARCZA	D4.10.	Wypracowanie nowoczesnych form promocji potencjału turystycznego i inwestycyjnego powiatu Opracowanie strategii promocji oraz komunikacji z turystami na podstawie strony internetowej, również w wersji mobilnej, i social media (pełna i aktualna informacja, w wielu językach, dobrej jakości teksty i zdjęcia) Promowanie współpracy międzynarodowej samorządów i biznesu ukierunkowanej na klientów różnorodnych usług związanych m.in. z turystyką, w tym kwalifikowaną, i usługami zdrowotnymi Rozbudowywanie i promowanie, w kraju i za granicą, internetowej bazy ofert turystycznych i firm w powiecie Organizacja/dofinansowanie udziału w targach, wystawach, konferencjach, misjach gospodarczych, pozyskiwanie ofert współpracy z potencjalnymi inwestorami
	D4.11.	Animowanie przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej Promowanie i powszechne wykorzystanie praktyki stosowania „klauzul społecznych” w postępowaniach o zamówienia publiczne Rozszerzanie kontraktowania usług i zlecania zadań publicznych organizacjom pożytku publicznego poprzez otwarte konkursy
	D4.12.	Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu wśród pracodawców i społeczności poprzez włączanie się w kampanie reklamowe, konkursy, nagradzanie dobrych praktyk, tworzenie forum odpowiedzialnego biznesu

Źródło: Opracowanie własne

Stymulowanie przez władze samorządowe rozwoju gospodarczego obejmuje bardzo szeroki i często skomplikowany, współzależny zakres działań. Obejmuje on takie kwestie, jak:

- politykę zagospodarowania terenów (uzbrojenie terenów, rynek nieruchomości, drogi, łączność);
- dbanie o stan środowiska;
- inwestycje w infrastrukturę, technologie i nieruchomości;
- zasady współpracy, obsługi i preferencje dotyczące inwestorów;
- programy i instytucje wsparcia doradczo-finansowego;
- stosunek do przedsiębiorczości, innowacji i zatrudnienia;
- określenie priorytetowych gałęzi gospodarki i profili działalności.

Stymulowanie rozwoju gospodarczego można ujmować także z perspektywy wpływu zmiany na powstawanie:

- nowych przedsiębiorstw, instytucji, podmiotów ekonomii społecznej kreujących nowe miejsca pracy;
- nowych rodzajów działalności gospodarczej, społecznej, administracyjnej, usługowej rozwijających potencjał gospodarczy;
- nowych produktów, dóbr i usług lepiej zaspokajających potrzeby zarówno mieszkańców powiatu, jak i klientów zewnętrznych;
- wysokiej jakości środowiska życia, połączonej z adekwatną do potrzeb dostępnością różnych usług dla mieszkańców powiatu.

Kluczową rolę w obszarze stymulowania rozwoju powiatu chojnickiego jest zatem budowanie warunków i klimatu społecznego do inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej, propagowanie przedsiębiorczości, innowacyjności oraz idei zrównoważonego rozwoju.

4.5. Obszar 5: Koordynacja planowania i wdrażania

Tabela 6. Lista działań w Obszarze 5: Koordynacja planowania i wdrażania

Lp.		KIERUNKI DZIAŁAŃ
Cel ogólny 5. Zwiększenie skuteczności i efektywności zarządzania strategicznego w powiecie na podstawie spójnego i realistycznego systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą		
INSTYTUCJONALIZACJA SYSTEMU	D5.1.	Instytucjonalizacja partnerskiego systemu zarządzania zmianą poprzez: wypracowanie podstawowych procedur i zasad funkcjonowania konsolidację właścicieli procesu zarządzania zmianą gospodarczą identyfikację uwarunkowań instytucjonalnych, niezbędnych do funkcjonowania systemu
	D5.2.	Ukonstytuowanie się przy Starostwie Powiatowym Zespołu odpowiedzialnego za Strategię Zarządzania Zmianą Gospodarczą wraz z ciałami pomocniczymi (np. Rada Strategii, Zespół Monitorujący, Zespół Ewaluacyjny, Zespół ds. Analiz) i wypracowanie formuły oraz zasad ich funkcjonowania np. w ramach struktur samorządu powiatowego
	D5.3.	Uruchomienie procesu włączania systemu zarządzania zmianą w mechanizmy wdrażania różnych planów strategicznych na poziomie powiatu i gmin, w tym Powiatowej Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025. System zarządzania zmianą powinien być uwzględniany w dokumentach strategicznych
	D5.4.	Opracowanie strategii rozwoju Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego. Wypracowanie zestawu kart przedsięwzięć, które mogą wejść w skład pakietu projektów w ramach Zintegrowanego Porozumienia Terytorialnego, zaprogramowanego w Strategii Rozwoju Pomorza 2020
SYSTEM MONITORINGU	D5.5.	Zaprojektowanie Listy Wskaźników Bazowych Strategii Rozwoju Powiatu, które będą poddawane monitoringowi i zostaną włączone do systemu monitoringu
	D5.6.	Opracowanie planu w zakresie zbierania danych w odniesieniu do Strategii Rozwoju Powiatu. Identyfikacja instrumentów o charakterze statystycznym
	D5.7.	Opracowanie Planu w zakresie analizy danych pozyskanych z Systemu Monitoringu Strategii Rozwoju Powiatu oraz raportowania i wykorzystania wyników
	D5.8.	Opracowanie niezbędnych narzędzi monitoringowych, czyli różnego rodzaju formularzy, druków, wzorów, tabel, arkuszy, które umożliwią pomiar postępu rzeczowego i finansowego wykonania planów
	D5.9.	Opracowanie schematów przepływu informacji i dokumentów sprawozdawczych między poszczególnymi instytucjami/podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie Strategii Rozwoju. Zautomatyzowanie części procesów sprawozdawczych
	D5.10.	Opisanie założeń spójnego Systemu Monitorowania Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 zawierającego wszystkie procedury funkcjonowania i standardy pomiaru
	D5.11.	Opracowanie planu wdrożenia Systemu Monitorowania Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025. Wyznaczenie wykonawców monitoringu i określenie odpowiedzialności
	D5.12.	Podjęcie prac nad wypracowaniem ujednoliconego systemu bazowych wskaźników rozwojowych i jakości życia, które mogłyby być stosowane w różnych dokumentach planistycznych w powiecie, ale także w poszczególnych gminach powiatu tak, aby mierniki poddawały się łatwiejszej agregacji
	D5.13.	Określenie procedur reagowania w sytuacjach znacznych odchyłeń od stanu pożądanego - zarządzanie odchyleniami, zmianami o charakterze krytycznym (kryzys) oraz pozytywnym (szanse)

EWALUACJA	D5.14.	Wypracowanie koncepcji badawczych i narzędzi ilościowych i jakościowych na potrzeby ewaluacji Strategii Rozwoju Powiatu
	D5.15.	Opracowanie i opisanie Planu Ewaluacji Strategii Rozwoju Powiatu oraz wypracowanie procedur tworzenia rekomendacji, przedstawienie ich i podjęcie na ich podstawie decyzji
	D5.16.	Podjęcie prac nad wypracowaniem wspólnych dla powiatu i 5 gmin założeń ewaluacji planów strategicznych
FUNKCJONOWANIE SYSTEMU	D5.17.	Stałe wzmacnianie i usprawnianie procedur i standardów zarządzania strategicznego w powiecie i gminach
	D5.18.	Wzmacnianie spójności i komplementarności planów strategicznych i operacyjnych z poziomu powiatu i gmin powiatu chojnickiego oraz chojnicko-człuchowskiego obszaru funkcjonalnego
	D5.19.	Zarządzanie procesem wdrażania Strategii Rozwoju Powiatu na podstawie systemu zarządzania zmianą poprzez planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę w oparciu na ustalonych procedurach, procesach i zasobach
	D5.20.	Monitorowanie aktów prawnych, strategii oraz dokumentów programowych na poziomach Unii Europejskiej, kraju i województwa oraz gmin
	D5.21.	Wykorzystanie doświadczeń we wdrażaniu systemu zarządzania zmianą do wspierania procesów tworzenia innych strategii o charakterze branżowym (np. strategia rozwiązywania problemów społecznych)
	D5.22.	Wzmacnianie zdolności przedstawicieli powiatu do wpływania na decyzje strategiczne na wyższych poziomach administracji województwa i poziomie państwowym
	D5.23.	Promowanie podejścia systemowego do zarządzania zmianą w powiecie i tworzenie przyjaznego klimatu w środowisku samorządów gminnych dla Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą

Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie strategiczne można i należy traktować jako proces wykreowania i wdrażania wizji własnej ścieżki rozwoju powiatu (rys. 10). Powinno się to odbywać na podstawie czterech kluczowych procesów:

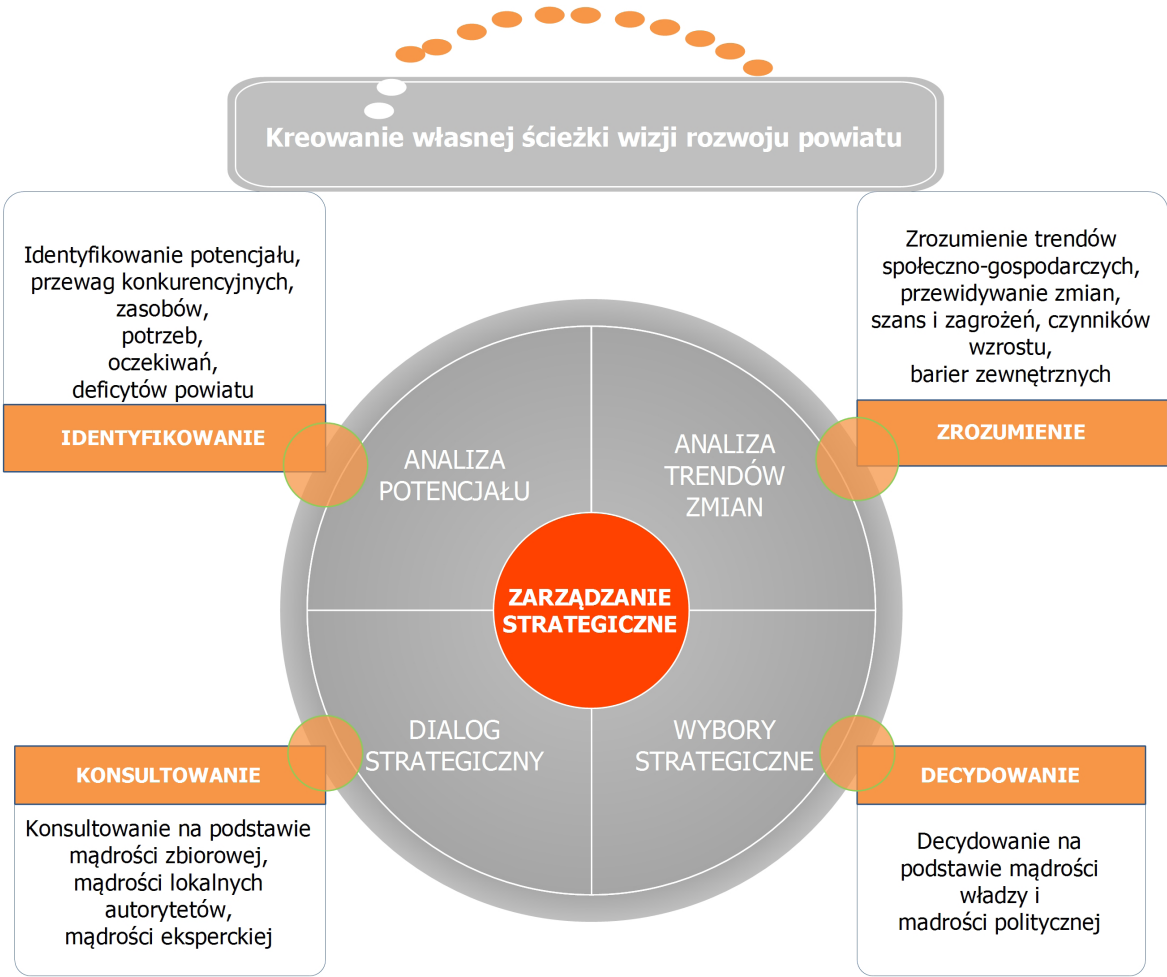
Systematyczna analiza trendów rozwojowych – zrozumienie trendów społeczno-gospodarczych nowej gospodarki opartej na informacji i wiedzy z osądem moralnym, a także szans i zagrożeń z tego wynikających dla powiatu i jego mieszkańców.

Cykliczne analizowanie potencjału powiatu – identyfikowanie, również z poziomu gminnego, jego zasobów (materialnych, niematerialnych, ludzkich i finansowych) oraz słabych i mocnych stron, a także potrzeb i oczekiwań zarówno mieszkańców, jak i turystów i inwestorów.

Podejmowanie dialogu strategicznego – konsultowanie planów, działań dzięki wykorzystaniu mądrości zbiorowej mieszkańców, lokalnych autorytetów i ekspertów zewnętrznych.

Podejmowanie wyborów strategicznych – decydowanie na podstawie mądrości przedstawicieli władzy i polityków odpowiedzialnych za zarządzanie powiatem.

Rysunek 10. Zarządzanie strategiczne



Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie strategiczne musi mieć na stałe wbudowane mechanizmy monitoringu i ewaluacji, które są gwarantem realizacji planów strategicznych i wypełniania misji organizacji.

Zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym, który nie ogranicza się tylko do fazy stworzenia dokumentu strategii rozwoju. Planowanie operacyjne powinno wynikać ze strategii rozwoju, a nie odwrotnie. Istotą zarządzania strategicznego jest budowanie spójnych, powiązanych z dokumentem strategii, planów operacyjnych oraz stały monitoring osiągania postępów prac i efektów bezpośrednich, a także okresowa ewaluacja efektów odroczonych i ewentualna nowelizacja założeń strategii. Wypracowanie planu strategicznego oznacza określenie misji, wizji i wartości oraz sformułowanie priorytetów, celów, kierunków działań i efektów. Na podstawie zatwierdzonego planu strategicznego formułowane są plany operacyjne, programy, projekty i ich budżety. Wdrażanie planów podlega stałej koordynacji, organizowaniu działań, delegowaniu zadań, zarządzaniu zasobami, procesami, procedurami, informacją i wiedzą. Włączenie systemu monitoringu i ewaluacji pozwala na prowadzenie przeglądów operacyjnych i strategicznych. Analiza korelacji między planowanymi i osiągniętymi miernikami oraz włączanie informacji pozyskanych z analizy trendów i zmian dają podstawę do przeprowadzenia analizy nowych kształtujących się strategii i podejmowania ewentualnych decyzji o nowelizacji strategii rozwoju (rys. 11).

Rysunek 11. Schemat sytemu zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne

MONITORING STRATEGII

Mechanizm zarządzania zmianą powinien wprowadzać element systematyzacji procesów monitorowania i ewaluacji wdrażania zmian społeczno-gospodarczych, które ujęto w dokumentach strategicznych.

Monitoring to proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażanego przedsięwzięcia/programu/projektu w aspekcie finansowym i rzeczowym.

Przydatność monitoringu można postrzegać w kilku aspektach: jako narzędzie umożliwiające efektywne i skuteczne monitorowanie efektów wdrażania strategii, a także jako źródło danych do prowadzenia diagnozy i analizy problemów środowiska lokalnego i opracowywania niezbędnych modyfikacji. Monitoring w praktyce to istotny element wewnętrznego mechanizmu zarządzania. Umożliwia obserwowanie zjawisk w celu poznania ich dynamiki. Pozwala na uniknięcie odchylenia od planu oraz ułatwia wprowadzenie korekt. Odgrywa rolę systemu wczesnego ostrzegania o nieprawidłowościach.

Na etapie planowania systemu monitoringu należy przeanalizować i ustalić cztery zasadnicze zagadnienia będące składową tego systemu:

- 1. Zespół monitorujący**, czyli wyznaczenie osób odpowiedzialnych za prowadzenie monitoringu (koordynatora i jego współpracowników) oraz weryfikacja i zgromadzenie listy osób, które z ramienia różnych podmiotów będą wdrażać zadania wynikające ze strategii i są zobowiązane dostarczać dane monitoringowe. Każdy poprawnie zaprojektowany proces monitoringu powinien jednoznacznie wskazywać na podmioty realizujące działania monitorujące, a równocześnie określać grupę odbiorców, którzy mogą wykorzystywać wiedzę zgromadzoną w tym procesie.
- 2. Cel monitoringu** – określenie potrzeb informacyjnych, które system monitoringu ma zaspokoić, oraz wskazanie, które dane ilościowe i jakościowe będą wykorzystywane do monitoringu i ewaluacji wykonania strategii rozwoju powiatu, a które będą służyły prognozowaniu zmian społeczno-gospodarczych. Celem monitoringu jest zapewnienie empirycznych, rzetelnych danych od kluczowych realizatorów.

- 3. Przedmiot monitoringu** – zdefiniowanie, co ma być przedmiotem monitorowania i podlegać obserwacji, oraz określenie zakresu monitorowania nakładów, procesów i wskaźników. Jednoznaczne zdefiniowanie wskaźników monitoringu.
- 4. Metody monitoringu** – określenie, jakie narzędzia należy zaprojektować i jakie procedury należy uwzględnić przy gromadzeniu danych ilościowych i jakościowych. Uzgodnienie, jak będzie wyglądał proces zbierania danych i ich wykorzystania w odniesieniu do różnych potrzeb zarządzania wdrażaniem strategii.

Budowanie systemu monitoringu można podzielić na trzy fazy, które ściśle się ze sobą łączą i uzupełniają, wzajemnie dopełniają funkcjonalnie i czasowo.

Faza 1. Faza zaprojektowania systemu monitoringu wymaga określenia:

- listy wskaźników, które będą monitorowane;
- metod pozyskiwania danych pierwotnych i wtórnych;
- źródeł pozyskiwania danych;
- wykonawców monitoringu, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za gromadzenie danych;
- częstotliwości i harmonogramu zbierania danych;
- sposobu gromadzenia, przekazywania i przechowywania danych;
- narzędzi monitoringowych – formularze, druki;
- planu wdrażania systemu monitoringu.

Faza 2. Faza wdrożeniowa – bieżące zarządzanie w czasie niezbędnymi zasobami na potrzeby koordynacji procesu wdrażania systemu monitoringu. Wykonywanie monitoringu obejmuje takie czynności, jak gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i redystrybucja zbiorczych danych, prezentowanie pozyskanych danych ilościowych i jakościowych oraz archiwizowanie dokumentacji monitoringowej. Monitoring musi być realizowany z dbałością o osiągnięcie wysokiej jakości efektów i skutecznego wywiązywania się z przyjętych we wskaźnikach wielkości.

Faza 3. Faza nowelizacyjna – podejmowanie ewentualnych decyzji korygujących w odniesieniu zarówno do przyjętych zadań, jak i wskaźników oraz budżetu i mechanizmów pozyskiwania informacji zwrotnych. Potrzeba nowelizacji systemu monitoringu może wynikać z konieczności dostosowywania do potrzeb i możliwości wykonawczych realizatorów strategii lub ze zmian standardów i obowiązujących wytycznych oraz procedur.

Do skutecznego wdrażania systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą i monitorowania jej efektów niezbędne jest wykorzystywanie **wystandaryzowanych narzędzi monitoringowych**, czyli różnego rodzaju formularzy, druków, wzorów, tabel, arkuszy, które umożliwią pomiar postępu rzeczowego i finansowego.



Dużym wyzwaniem przy tworzeniu skutecznego systemu monitoringu jest dążenie do minimalizowania „historyczności danych”, czyli czasu, który upływa od zebrania danych i dokonania diagnozy, do momentu, w którym podejmowane są na tej podstawie decyzje i działania.

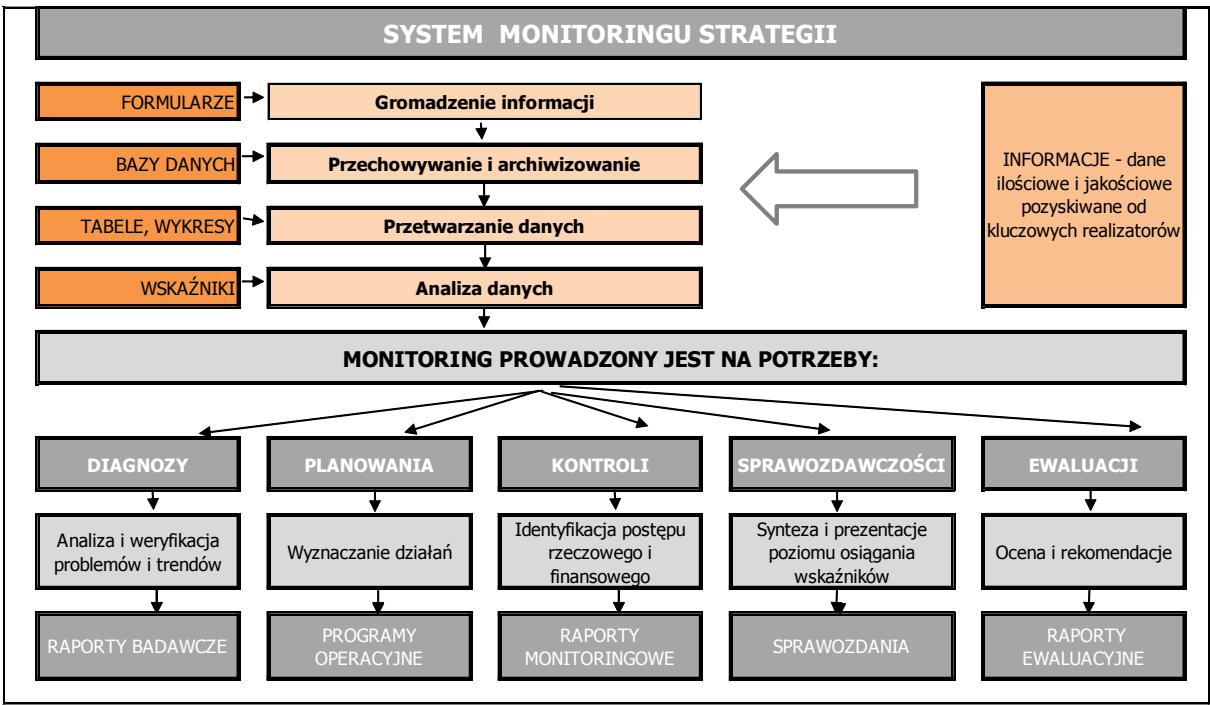
Opracowując, a potem wykorzystując dokumenty monitoringowe, należy mieć świadomość, że monitoring musi obejmować formularze, które będą zbierały i agregowały dane na dwóch poziomach. Na pierwszym poziomie gromadzenia danych i informacji należy opracować **jednostkowe formularze** (formaty, wzory) dokumentów (np. wzór miesięcznego/kwartalnego wykonania zadań dopasowany do poszczególnych podmiotów realizujących plany operacyjne). Oznacza to opracowanie aktualnych, jednostkowych formularzy, narzędzi monitoringu i dystrybucję do odpowiednich jednostek lub osób wdrażających zadania. Na drugim poziomie następuje etap agregowania danych, co wymaga posługiwania się **zbiorczymi formularzami** do gromadzenia danych i informacji (np. tabele,

excelowe arkusze zbiorcze), które narastająco gromadzą dane z jednostkowych formularzy dostarczonych przez poszczególnych realizatorów.

Budując system monitoringu, należy uwzględnić się w nim dwa elementy planistyczne – plan w zakresie zbierania danych oraz plan w zakresie analizy danych, który obejmuje zasady porównywania danych (np. korelacje pomiędzy różnymi wskaźnikami), sporządzanie raportów, przegląd metod wykorzystywania wyników monitoringu, w tym także na potrzeby komunikacji społecznej.

Dokonując szczegółowej analizy funkcji monitoringu w zarządzaniu zmianą społeczno-gospodarczą, można zidentyfikować kilka potrzeb zarządczych, które zaspokaja monitoring. Monitoring jest przede wszystkim odpowiedzią na potrzeby kontroli i sprawozdawczości oraz gromadzi dane na potrzeby diagnostyczne, planistyczne i ewaluacji (rys. 12).

Rysunek 12. Elementy systemu monitoringu



Źródło: Opracowanie własne

Monitoring prowadzony na potrzeby diagnostyczne odnosi się do gromadzenia w skali roku danych i informacji zwrotnych od kluczowych realizatorów strategii oraz ze środowiska lokalnego i otoczenia zewnętrznego. Umożliwi to zdobycie możliwie pełnego rozeznania co do istoty i rozmiarów problemów w skali lokalnej oraz trendów rozwojowych. Pozwoli także na inwentaryzację zasobów, jakimi dysponuje powiat chojnicki, aby zaspokajać zdiagnozowane potrzeby. Zebrane dane powinny umożliwiać ich porównywanie w kolejnych latach i ułatwiać identyfikację występujących tendencji w środowisku społeczno-gospodarczym w celu wyciągnięcia konkretnych wniosków o kierunkach dalszych działań.

Monitoring prowadzony na potrzeby planistyczne powinien umożliwiać pozyskanie od kluczowych realizatorów strategii niezbędnych informacji planistycznych, które pozwolą na opracowanie na kolejny rok propozycji projektów, działań, wskaźników i budżetów w ramach dedykowanych planów/programów operacyjnych do poszczególnych obszarów strategii.

Monitoring prowadzony na potrzeby kontroli ma na celu pomiar postępu rzeczowego i finansowego w osiąganiu zaplanowanych założeń w rocznych planach operacyjnych, które powinny realizować zapisy strategii. Monitoring wspiera systematyczną kontrolę, dostarczając danych o postępach prac, pokazując,

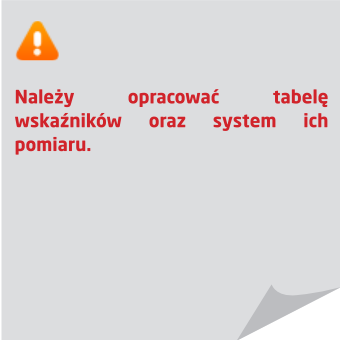
czy wszystkie zaplanowane zadania przebiegają zgodnie z planem, oraz weryfikując stopień osiągania założonych wskaźników w poszczególnych priorytetach strategii. Realizatorzy, pozyskując dane ilościowe i jakościowe oraz gromadząc wymaganą dokumentację, wykorzystują ją do weryfikacji zgodności wykonania planów operacyjnych z planem strategicznym.

Monitoring prowadzony na potrzeby sprawozdawczości umożliwia przeprowadzenie analizy danych i wykorzystywane jej do przygotowywania raportów merytorycznych i finansowych zarówno na potrzeby samych realizatorów w celu redystrybucji do zespołów wdrażających, jak i na potrzeby informowania mieszkańców powiatu o postępach prac i efektach wdrażania strategii.

Monitoring prowadzony na potrzeby ewaluacji jest kluczowym źródłem informacji dla cyklicznej oceny. Ewaluacja jest funkcjonalnie powiązana z monitoringiem. System monitoringu jest podstawowym źródłem informacji (dane wtórne) istotnych z punktu widzenia okresowej oceny strategii. Efektywność i skuteczność funkcjonowania systemu monitoringu w dużej mierze determinuje jakość i rzetelność oraz koszt przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

Wydaje się, że najistotniejszym problemem występującym podczas projektowania systemu monitoringu jest dobór odpowiednich wskaźników osiągnięcia celów danego programu czy strategii. Wskaźnik powinien się składać z definicji, wartości oraz jednostki miary¹². Najczęściej występujące problemy dotyczą w dużej mierze:

- doboru odpowiednich wskaźników adekwatnych do zaplanowanych celów i efektów;
- określenia wartości docelowych każdego wskaźnika;
- praktycznych możliwości gromadzenia danych do zaprojektowanych mierników;
- dokonania dokładnej analizy i weryfikacji użyteczności poszczególnych wskaźników.



Na potrzeby monitoringu najczęściej wykorzystuje się dwa zestawy wskaźników: wskaźniki oparte na podejściu procesowym (wskaźniki nakładów, produktów, rezultatów i wpływu) oraz wskaźniki oparte na kryteriach ewaluacji (wskaźniki trafności, skuteczności, efektywności i wykonania).

Analiza projektu zapisów w Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 wskazuje, że przyjęto tam podejście procesowe do wyboru wskaźników. W celu ułatwienia nadzoru i kontroli nad realizacją strategii rozwoju powiatu chojnickiego zaproponowano dla każdego celu strategicznego wprowadzenie zestawu kilku obiektywnych mierników pozwalających skutecznie monitorować postępy w realizacji strategii rozwoju.

Przed osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą stoi duże wyzwanie związane z opracowaniem precyzyjnego systemu pomiaru tych wskaźników oraz szczegółowego ich zdefiniowania. Pomocą w wykonaniu tego zadania może być zaprezentowana propozycja tabeli. Powinna ona zawierać wszystkie wskaźniki przyjęte w Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025 przyporządkowane do poszczególnych obszarów Strategii. Układ Tabeli Wskaźników Monitoringu może być następujący (tab. 7):

- 1. Numer wskaźnika** – sugeruje się przyjęcie numeracji dwucyfrowej, gdzie pierwsza liczba oznacza przyporządkowanie wskaźnika do danego obszaru strategii (numery od W1 do W5), a druga jest kolejną cyfrą porządkową – na przykład W1.4 oznacza czwarty wskaźnik dla pierwszego obszaru strategii.
- 2. Nazwa wskaźnika (definicja)** – propozycja zdefiniowania danego wskaźnika.

12 Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji. Dokument roboczy nr 2; Nowy okres programowania 2007-2013, 2006.

3. **Jednostka** - należy określić jednostki, w jakiej podawany jest dany wskaźnik, oraz wskazać jednostki wykorzystywane przez system monitoringu (np. %, dni, osoba, km, szt., zł, zł/os).
4. **Źródło danych do budowy wskaźnika** - należy możliwie dokładnie określić źródła danych oraz i odpowiedzialnych za pozyskiwanie danych.
5. **Interpretacja wartości wskaźnika** - komentarz, interpretacja, ewentualnie wartość docelowa. Powinno się też pojawić wyjaśnienie zawierające doprecyzowanie wskaźnika (tam gdzie jest to konieczne) oraz wskazanie powiązania wskaźnika z mierzoną przez niego cechą. To pole powinno zawierać także komentarz dotyczący pożądaných tendencji lub wartości docelowych danego wskaźnika.
6. **Wartość 2014 i kolejne kolumny z latami** - pola do wprowadzania danych za dany rok w poszczególnych kolumnach.

Tabela 7. Przykładowa tabela monitoringu wskaźników

Nr wskaźnika	Nazwa wskaźnika (definicja)	Jednostka	Źródło danych dla wskaźnika	Interpretacja wartości wskaźnika	Wartość w 2014 roku	Wartość w 2015 roku
Obszar 1 - Funkcja Turystyczna						
W1.1	Liczba turystów odwiedzających powiat					
W1.2	Liczba miejsc noclegowych w powiecie					
W1.3	Budżet powiatu i gmin przeznaczony na turystykę i promocję (%)					
W1.4	Liczba pakietów ofert turystycznych			Przykład interpretacji wskaźnika: „Celem powinna być maksymalizacja wartości wskaźnika, który świadczy o różnorodności ofert”		
W1.5	Łączna długość oznakowanych szlaków turystycznych (w tym wodnych) na terenie powiatu					
Obszar 2 - Centrum Gospodarcze						
W2.1	Liczba podmiotów gospodarczych na terenie powiatu i ich dynamika wzrostu					

Źródło: Opracowanie własne

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Słownik pojęć.....10

Tabela 2. Lista działań w Obszarze 1: Zarządzanie informacją i wiedzą.....31

Tabela 3. Lista działań w Obszarze 2: Edukacja na rzecz zmiany.....34

Tabela 4. Lista działań w Obszarze 3: Sieciowanie instytucji i obywateli.....37

Tabela 5. Lista działań w Obszarze 4: Stymulowanie rozwoju gospodarczego.....41

Tabela 6. Lista działań w Obszarze 5: Koordynacja planowania i wdrażania.....43

Tabela 7. Przykładowa tabela monitoringu wskaźników.....50

Rysunek 1. Obszary i cele Strategii Rozwoju Powiatu Chojnickiego do roku 2025.....6

Rysunek 2. Wymiary analizy SWOT.....20

Rysunek 3. Elementy systemu zarządzania zmianą.....26

Rysunek 4. Analiza interesariuszy.....27

Rysunek 5. Teoretyczny schemat spójności dokumentów planistycznych.....27

Rysunek 7. Wizja systemu zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą.....29

Rysunek 6. Obszary Systemu Zarządzania Zmianą Gospodarczą w powiecie chojnickim.....30

Rysunek 8. Cele ogólne Strategii.....30

Rysunek 9. Kanały przepływu informacji.....33

Rysunek 10. Zarządzanie strategiczne.....45

Rysunek 11. Schemat sytemu zarządzania zmianą.....46

Rysunek 12. Elementy systemu monitoringu.....48

Bibliografia

A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 19.

T. Szot-Gabryś, *Ekonomia*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2013, nr 6(1), s. 155-178.

R. Orłowska, S. Pangsy-Kania, *Cykle koniunkturalne - teoria, analiza i praktyka*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 99.

Hasło: Współpraca, [w:] Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wsp%C3%B3lpraca>.

Por. J.P. Kotter, *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 2007, <http://jakehuber.files.wordpress.com/2013/01/1-leading-change-why-transformation-efforts-fail.pdf>.

Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy Województwa Pomorskiego do roku 2020, praca zbiorowa, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2011. Raport podsumowujący I etap badania *Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*.

Opracowania autorskie lokalnych liderów zmiany: Piotr Stanke, Roman Manczarek, Monika Kuchta, Krzysztof Zabrocki, Czesław Wodzikowski, Bogumiła Ropińska, Marcin Siudziński, Katarzyna Błocińska-Wolnikowska, Maria Wróblewska, Tomasz Kamiński, Maria Kallas, Mariusz Brunka, Alina Urbańska.

P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 71.

Opracowanie autorskie na Temat 3: *Co dla Pana/Pani oznacza system zarządzania zmianą społeczno-gospodarczą w powiecie chojnickim?* Monika Kuchta

Program aktywizacji turystyki na obszarze Lokalnej Grupy Rybockiej „Morenka” na lata 2013-2020, Chojnice Kościerzyna 2012.

Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji. Dokument roboczy nr 2; Nowy okres programowania 2007-2013, 2006.