

## BUDOWA STRATEGII ROZWOJU MIASTA KRASNYSTAW w/g metody ZOPP

Strategia została opracowana przez mgr Małgorzatę Langiewicz i mgr Agnieszkę Domańską pracowników Fundacji Akademii Rolniczej w Lublinie im. Wincentego Witosa.

Strategia składa się z:

### - DIAGNOZY STRATEGICZNEJ MIASTA - STRATEGII ROZWOJU MIASTA

Diagnoza strategiczna jest punktem wyjścia do opracowania strategii rozwoju miasta Krasnystaw. Celem tej analizy jest określenie uwarunkowań wewnętrznych, zasobów materialnych, finansowych miasta i możliwości ich wykorzystania oraz niedoborów miasta tj. dziedzin wymagających ulepszenia z uwzględnieniem powiązań i wpływów otoczenia zewnętrznego.

Celem nadrzędnym opracowania strategii jest określenie programów działań, które przyczynią się do poprawy warunków życia lokalnej społeczności. Diagnozę oparto o systematyczny przegląd następujących danych wyjściowych dotyczących miasta Krasnystaw:

1. INFORMACJA OGÓLNA O MIEŚCIE
2. UWARUNKOWANIA ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO
  - 2.1. POŁOŻENIE GEOGRAFICZNE
  - 2.2. ZASOBY PRZYRODNICZE
  - 2.3. KRAJOBRAZ I WALORY ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO
  - 2.4. OCENA STANU I IDENTYFIKACJA ZAGROŻEŃ ŚRODOWISKA
3. UWARUNKOWANIA POLITYKI PRZESTRZENNEJ MIASTA
4. SYTUACJA DEMOGRAFICZNO - SPOŁECZNA
  - 4.1. STANI I CHARAKTETYKA ZALUDNIENIA

- 4.2. RYNEK PRACY
- 4.3. MIESZKANIA
5. INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I SPOŁECZNA
  - 5.1. ADMINISTRACJA I OŚWIATA
  - 5.2. WARTOŚCI KULTUROWE
  - 5.3. DZIAŁALNOŚĆ KULTURALNA
  - 5.4. OPIEKA ZDROWOTNA I SPOŁECZNA
  - 5.5. KOMUNIKACJA
  - 5.6. INFRASTRUKTURA SANITARNA
6. GOSPODARKA
  - 6.1. PRZEMYSŁ, HANDEL I USŁUGI
  - 6.2. ROLNICTWO
7. PROMOCJA MIASTA
8. ANALIZA BUDŻETU MIASTA
9. ANALIZA KWOT DLA MIASTA
10. WNIOSKI - REKOMENDACJE
11. MIASTO NA TLE POWIATU.

Poszczególne zagadnienia zostały opisane i scharakteryzowane za pomocą danych liczbowych.

Pracę nad strategią rozwoju Miasta Krasnystaw przeprowadzono w trzech etapach:

I - opracowanie wstępnej diagnozy strategicznej obszaru gminy na podstawie danych statystycznych i badań własnych,

II - przeprowadzenie warsztatów nad budowaniem strategii rozwoju miasta pod kierunkiem ekspertów zewnętrznych z udziałem wytypowanych przedstawicieli lokalnej społeczności,

III - opracowanie strategii rozwoju miasta określającej pożądane kierunki rozwoju poprzez wyznaczenie konkretnych zadań i sposobów ich realizacji.

Diagnoza została przeprowadzona w oparciu o materiał statystyczny pochodzący z Urzędu





Miasta, dane WUS oraz informacje zawarte w szeregu dokumentach planistycznych i opracowań badawczych dotyczących Krasnegostawu.

Nadrzędnym celem planowania strategicznego miasta Krasnystaw jest podniesienie standardu życia mieszkańców, przy zachowaniu walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego oraz podniesienie rangi miasta do ośrodka wielofunkcyjnego o charakterze regionalnym.

## 1. BUDOWA STRATEGII METODĄ ZOPP

Zarząd Miasta Krasnegostawu zamierza wykorzystać opracowaną strategię rozwoju miasta do planowania rozwoju miasta oraz przy składaniu projektów z środków pomocowych Unii Europejskiej lub Banku Światowego.

Wypracowanie podstaw strategii rozwoju na lata 2000 - 2015 dla miasta Krasnystaw odbyło się w Krasnymstawie, podczas warsztatów odbywających się w dniach 05 - 06 czerwca 2000 r. w Urzędzie Miasta.

W zajęciach wykorzystano metodę planowania strategicznego ukierunkowanego na cel (*Ziel Orientierte Projekt - Planung; ZOPP*). Metoda ta została wypracowana w Niemieckiej Agencji Współpracy z Zagranicą i jest jedną ze standardowych metod stosowanych w krajach Unii Europejskiej.

Istotą metody planowania ukierunkowanego na cel jest założenie, że informacja i wiedza potrzebna do opracowania strategii istnieje, ale poszczególne jej elementy są nieuporządkowane i nieskoordynowane, a do tego rozproszone w różnych instytucjach, organizacjach i umysłach poszczególnych lokalnych ekspertów. W planowaniu metodą ukierunkowaną na cel biorą udział dwie strony: uczestnicy zajęć warsztatowych oraz moderator.

Merytoryczną rolę w wypracowaniu strategii dla danego regionu odgrywają lokalni liderzy, włączeni do zespołu planującego na podstawie: wiedzy, posiadanego doświadczenia, reprezentatywności. Uczestnicy zajęć warsztato-

wych rekrutują się spośród osób kluczowych dla gminy.

Moderator to osoba z zewnątrz, której zadaniem jest: kierowaniem dyskusją, porządkowaniem merytorycznych wypowiedzi, opis wyników warsztatów. Wynik dyskusji osiąga się poprzez kolejne etapy uzgodnień, w metodzie nie stosuje się głosowania jako metody na uzyskanie konsensusu.

Metoda ZOPP wyznacza sposób planowania i komunikacji pomiędzy członkami zespołu planującego, określa warunki merytoryczne przebiegu dyskusji na warsztatach i pozwala na uzyskanie efektu synergii, jako powstająca wartość dodatkowa z kompetencji poszczególnych członków grupy planującej. Metoda zawiera wizualizację działań zespołu, nadaje całemu procesowi planowania charakter materialny poprzez systematyczne określanie wkładu członków grupy planującej, stanu dyskusji, dokumentowanie wyników oraz określa treść i kolejność poszczególnych kroków procesu dyskusji nad danym problemem.

Etapy procesu planowania obejmują:

1. Analiza podmiotu - Analizowane są ważne dla projektu osoby, grupy i instytucje oraz organizacje.
2. Analiza problemów - Ustalone zostają problemy cząstkowe oraz problem podstawowy.
3. Analiza przyczyn i skutków problemu podstawowego.
4. Analiza celów - ustala się hierarchię problemów przekształcając je w hierarchię celów poddawanych analizie.
5. Opis budowania projektu - opracowanie streszczenia projektu, sformułowanie najważniejszych założeń, określenie wskaźników (mierników) realizacji zadania, ustalenie źródła danych pozwalających na sprawdzenie wskaźników, analiza względności i ryzyka związanego z założeniami uwzględnionymi w koncepcji, ustalenie wielkości środków materialnych oraz kosztów potrzebnych do realizacji każdego przedsięwzięcia.

W warsztatach w Krasnymstawie, uczestni-



czyło 44 osoby posiadające kompetencje w poszczególnych problemach budowy strategii wg metody ZOPP.

## 2. ANALIZA PROBLEMÓW

Celem tego modułu pracy jest identyfikacja problemów. Problemy muszą dotyczyć całości miasta i mieć charakter globalny, istnieć w czasie badania. Kolejny krok to dokonanie analizy problemów oraz ustalenie istniejących między nimi związków przyczyn i skutków, zapisanie problemów za pomocą schematu blokowego i wybrane problemu centralnego oraz utworzenie „drzewa problemów” za pomocą schematu blokowego, przedstawiającego w ujęciu globalnym relacje przyczyn i skutków poszczególnych problemów.

## 3. ANALIZA CELÓW

W pierwszej części analizy przeprowadzono zamianę problemów (zdarzeń negatywnych) na cele pozytywne, wychodząc od stanu obecnego problemów, przekształcamy je w zdarzenia o charakterze pozytywnym, które będą realizowane w przyszłości oraz uzupełniono o nowe cele, które zauważono w trakcie realizacji strategii. W części drugiej uporządkowano cele i połączono je w związki przyczynowo skutkowe, wykorzystując prawidłowość, że jeden cel może być środkiem do osiągnięcia drugiego celu. Etap ten kończy się wyborem celu strategii i zapisaniem wyników w tabeli zwanej „drzewem celów”.

## 4. PLAN ZADAŃ - WYNIKI

Ten etap prac w budowie strategii rozwoju polega na:

- stworzeniu matrycy, która zawiera w sobie cel strategiczny przy jednoczesnym uwzględnieniu celów jednostkowych.
- stworzenie konkretnego planu działania z uwzględnieniem budżetu, jednostek odpowiedzialnych za realizację celów.

## 5. PLAN ZADAŃ - UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE

Sposób tworzenia tej matrycy jest identyczny jak w przypadku planu zadań - wyniki. Różnica polega na tym, że zamiast wyników brane są pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne, a więc te obszary działań, których rezultat nie zależy bezpośrednio od miasta, lecz od czynników zewnętrznych.

## PODSUMOWANIE

Strategia rozwoju miasta jest częścią planu rozwoju społecznego i gospodarczego. Strategia zawiera wizję i metody pozwalające na jej realizację, obrazuje możliwości rozwojowe miasta na przyszłość, nakreśla ramy procesów decyzyjnych i cele jakie lokalna społeczność pragnie osiągnąć. Proces planowania strategicznego pozwala w sposób demokratyczny zaangażować obywateli w proces podejmowania decyzji. Tworząc strategię, społeczność wypracowuje porozumienie w sprawie zasadniczych celów i kierunków rozwoju, zobowiązując jednocześnie lokalne władze do stworzenia odpowiedniej struktury organizacyjnej miasta i zarządzania finansami nakierowane na realizację tych celów. Nadrzędnym celem długookresowym w strategii rozwoju miasta jest „**Poprawa standardu życia mieszkańców i zapewnienie rozwoju miasta Krasnystaw**”.

Dla osiągnięcia nadrzędnego celu należy planowo rozwijać i modernizować infrastrukturę techniczną miasta oraz stwarzać odpowiednie warunki do rozwoju przedsiębiorczości. Krasnystaw powinien pełnić funkcję ośrodka administracyjno - gospodarczo - usługowego dla sąsiednich gmin.

Strategia zawiera plan wydatków inwestycyjnych miasta na lata 2000 – 2015, co pozwala na oszacowanie w przybliżeniu, własnych i zewnętrznych funduszy potrzebnych na realizację przyjętych zadań.

Na podstawie materiałów nadesłanych przez Urząd Miasta Krasnystaw opracował Jerzy Pomorski.