



Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020

Metodologia procesu planowania strategicznego

Spis treści

1. Wprowadzenie. Kontekst projektu.....	3
2. Ramy czasowe realizacji. Harmonogram.....	5
3. Organizacja pracy i struktura zespołu projektowego, system komunikacji.....	9
3.1. Ogólne założenia metody projektowej	9
3.3. Zespół Sterujący	9
3.4. Zespoły eksperckie	10
3.5. Zespół projektowy wykonawcy	10
3.6. System komunikacji.....	11
4. Diagnoza. Metody realizacji	13
4.1. Analiza źródeł wtórnych (<i>desk research</i>)	13
4.2. Analiza SWOT	14
5. Metodyka procesu planowania strategicznego	17
5.1. Domeny planowania strategicznego.....	17
5.2. Metody planowania strategicznego.....	17
5.3. Procedura opracowania Strategii.....	19
5.4. Zintegrowany charakter Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój	21

Mamy przyjemność poinformować, że Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER działa w oparciu o wdrożony System Zarządzania Jakością zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2009. Nasze działania cechuje dbałość o najwyższą jakość produktów i usług oraz dobrą komunikację z klientami.

1. Wprowadzenie. Kontekst projektu.

Przedmiotem projektu jest opracowanie strategii rozwoju dla Miasta Jastrzębie-Zdrój jako jednostki samorządu terytorialnego, realizującej ustawowe funkcje miasta na prawach powiatu. Głównym produktem działań jest długookresowa Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 zawierająca następujące elementy:

- Wstęp,
- Diagnozę strategiczną Miasta Jastrzębie-Zdrój,
- Analizę SWOT,
- Opis misji i celów na poziomie strategicznym,
- Opis celów na poziomie operacyjnym,
- Plany wykonawcze dla realizacji Strategii,
- Opis systemu monitorowania i ewaluacji Strategii.

Strategia ma stać się narzędziem nowoczesnego zarządzania Miastem Jastrzębie-Zdrój jako organizacją, której działanie zakłada systematyczną poprawę jakości życia oraz stymulowanie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Co do zasady, strategia w klasycznym ujęciu ma prowadzić organizację do osiągnięcia przewagi nad innymi. W kontekście Miasta Jastrzębie-Zdrój chodzi tu o uzyskanie przewag konkurencyjnych w obszarach atrakcyjności osiedleńczej, inwestycyjnej, a także poziomu życia i warunków prowadzenia biznesu.

W ramach przedmiotowej Strategii metodologia zakłada w szczególności wyznaczenie:

- Przewag (zasobów) oraz deficytów konkurencyjnych Jastrzębia-Zdroju (między innymi dzięki opracowaniu analizy SWOT),
- Kluczowych obszarów działania samorządu jako domen planowania strategicznego,
- Celów strategicznych Miasta Jastrzębie-Zdrój w poszczególnych obszarach (domenach strategicznych),
- Celów operacyjnych (zawierających plany wykonawcze), które wskazują na konkretny wymiar działań rekomendowanych w ramach wdrażania strategii.

2. Ramy czasowe realizacji. Harmonogram

W kontekście przedmiotowego projektu mówiąc o ramach czasowych odnosimy się do dwóch aspektów. W pierwszej kolejności chodzi o horyzont czasowy Strategii, która jest głównym produktem w ramach kontraktu. Ścisłe wyznaczone ramy czasowe odnoszą się także do samego procesu planowania strategicznego i zostały określone w umowie pomiędzy Zleceniodawcą – Miastem Jastrzębie-Zdrój oraz wykonawcą – Stowarzyszeniem Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER.

a. Horyzont czasowy dla realizacji Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój

Okres w którym zaplanowano realizację założeń Strategii Rozwoju wyznaczono na lata 2014 – 2020. Należy podkreślić, że jest to obecnie optymalna perspektywa czasowa dla programowania działań rozwojowych – głównie z uwagi na fakt, że pozwala na zachowanie koherencji z dokumentami planistycznymi wyższego szczebla – głównie na poziomie regionalnym i krajowym. Równocześnie wieloletnie ramy finansowe Unii Europejskiej w ramach tzw. 7-letnich okresów budżetowych obejmują zbieżny okres tj. lata 2014 – 2020. Należy zatem spodziewać się możliwych efektów synergicznych – w szczególności w odniesieniu do możliwości pozyskania środków z Funduszy Strukturalnych UE dla finansowania implementacji programów i projektów, które wynikają ze Strategii Rozwoju.

b. Harmonogram prac planistycznych

Ścisłe określony harmonogram opracowania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój pozwala zoptymalizować pracę zespołów zaangażowanych w budowanie poszczególnych elementów (diagnoza, programowanie). Zaprezentowany poniżej terminarz prac wraz z sekwencją kamieni milowych opracowania strategii, z jednej strony pozwala na zwiększenie efektywności działań zespołu Wykonawcy – SWIG DELTA PARTNER, ale także zaplanować grupie liderów reprezentujących jastrzębskie instytucje i organizacje uczestnictwo w spotkaniach, a także ocenę trafności rozwiązań proponowanych przez ekspertów zewnętrznych z punktu widzenia rozwoju miasta. Wyznaczono następujące kamienie milowe w ramach procesu opracowania Strategii:

Kamienie milowe opracowania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój		
1.	Podpisanie umowy	06.03.2013
2.	Powołanie Zespołu Sterującego	03.04.2013
3.	Zakończenie cyklu warsztatów w ramach zespołów eksperckich	30.06.2013
4.	Opracowanie diagnozy strategicznej wraz z analizą SWOT	31.07.2013
5.	Wstępny projekt Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój	30.08.2013
6.	Upublicznienie projektu w wersji do konsultacji społecznych	09.09.2013
7.	Zakończenie konsultacji społecznych	30.09.2013
8.	Finalna wersja Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój	10.10.2013
9.	Przeprowadzenie procedury środowiskowej	31.10.2013
10.	Wersja finalna wraz z projektem uchwały	31.10.2013
11.	Przyjęcie Strategii Rozwoju przez Radę Miasta	30.11.2013

Poniższy wykres prezentuje założenia harmonogramu realizacji kontraktu wykorzystując metodę wykresu Gantta, przy zastosowaniu miesięcznej skali postępu projektu w 2013 roku.

Zakres działań	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad
Organizacja zespołu, metodologia									
Prace Zespołu Sterującego									
Prace zespołów eksperckich									
Opracowanie diagnozy i analizy SWOT									
Wstępny projekt Strategii Rozwoju									
Konsultacje społeczne projektu Strategii									
Procedura środowiskowa									
Przyjęcie Strategii przez Radę Miasta									

3. Organizacja pracy i struktura zespołu projektowego, system komunikacji

3.1. Ogólne założenia metody projektowej

Zarządzanie projektem to dla osób mających doświadczenie w realizacji działań projektowych jeden z najistotniejszych warunków ostatecznego sukcesu projektu. To ono stanowi gwarancję odpowiedniego zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron w realizację przedsięwzięcia i podstawę do stworzenia odpowiedniej płaszczyzny komunikacyjnej pomiędzy interesariuszami projektu. Przez jasno określony podział ról, obowiązków, kompetencji i odpowiedzialności skutecznie eliminuje się bowiem problemy związane z podejmowaniem decyzji oraz uprawnieniami do wykonywania określonych działań zarządczych. Struktura Zarządzania Projektem w ramach opracowania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój wykorzystuje stosowaną przez SWIG DELTA PARTNER metodykę PRINCE 2. Struktura zarządzania obejmuje przede wszystkim Koordynatora oraz Kierowników Zespołów Roboczych (w ich skład wchodzi eksperci, powołane zostały zespoły ds. diagnozy oraz ds. planowania strategicznego). Koordynator projektu zarządza projektem w warstwie operacyjnej będąc odpowiedzialnym za ogólne planowanie projektu, kontrolę postępu prac i ich koordynację, prowadzenie i gromadzenie dokumentacji, reprezentowanie projektu na zewnątrz. W małych projektach Zespół Projektowy może być nawet jedno osobowy i składać się wyłącznie z koordynatora, który wykonuje także czynności wykonawcze. W złożonych projektach Koordynator kieruje zespołem bądź zespołami roboczymi nazywanymi inaczej zespołami projektowymi. W ramach przedmiotowej realizacji działania mamy do czynienia z tym drugim przypadkiem.

3.3. Zespół Sterujący

W ramach prac nad Strategią zakłada się powołanie tzw. Zespołu Sterującego, którego zadaniem będzie generowanie kluczowych z punktu widzenia prac planistycznych odniesień w kontekście wizji rozwojowej Miasta Jastrzębie-Zdrój. W szczególności określono następujące zadania realizowane przez Zespół Sterujący:

- Zdefiniowanie obszarów planowania strategicznego („domen strategicznych”),
- Wyznaczenie tematyki i zakresu prac zespołów eksperckich,

- Określenie głównych elementów składowych wizji rozwojowej Jastrzębia-Zdroju do 2020 r.,
- Weryfikacja zawartości treściowej programu strategicznego (cele i programy operacyjne, projekty kluczowe) zaprezentowanego jako wynik prac zespołów eksperckich,
- Definicja i ocena założeń Strategii, formułowanie opinii i rekomendacji w zakresie realizacji procesu aktualizacji Strategii,
- Opiniowanie dokumentów powstających w procesie budowy Strategii, w tym jej kolejnych projektów oraz ocena modelu wdrażania Strategii,
- Ocena uwag i propozycji zgłoszonych podczas konsultacji społecznych, współpraca z pozostałymi podmiotami zaangażowanymi w proces aktualizacji Strategii.

Zakłada się powołanie Zespołu Sterującego w składzie minimum 10 osobowym, w tym:

- Ze strony Jastrzębia-Zdrój (interesariusze Strategii) – 6 osób, liderzy samorządu,
- Ze strony SWIG DELTA PARTNER – zespół ekspertów (4 specjalistów).

3.4. Zespoły eksperckie

W obrębie wyznaczonych domen strategicznych zakłada się pracę w ramach tzw. zespołów eksperckich. Przyjęto zastosowanie metody warsztatowej pracy zespołów eksperckich – organizacja warsztatów strategicznych w ramach zespołów eksperckich (łącznie 5 lub 6 sesji). Warsztaty odbywają się w formie burzy mózgów składającej się z przedstawicieli ważnych w danym obszarze tematycznym grup (liderzy, eksperci). W praktyce w warsztatach bierze udział około 20 osób. Dyskusją kieruje zespół 2 moderatorów – ekspertów Wykonawcy. Dyskusja obejmuje elementy wizualizacji i pracy grupowej. Prace zespołów eksperckich są rejestrowane na bieżąco.

3.5. Zespół projektowy wykonawcy

W zakładanym projekcie przewiduje się iż Zespół Projektowy przyjmie następującą strukturę:

- a. Kierownik Projektu (Koordynator) – 1 osoba,

- b. Zespół ds. planowania strategicznego (specjaliści i eksperci w zakresie planowania rozwoju organizacji, zarządzania strategicznego, 4 osoby).

Dobry przez Wykonawcę Zespół Projektowy spełnia wszystkie oczekiwania wymagania formalne i merytoryczne, jest gotowy do pracy i gwarantuje realizację zadań projektowych na profesjonalnym poziomie. Zespół ten jest w stanie zapewnić należyłą jakość danych dla zapewnienia właściwej jakości całych badań.

Dodatkowo na potrzeby projektu w ramach struktur SWIG DELTA PARTNER przewidziano uczestnictwo specjalisty ds. jakości, który będzie weryfikował zgodność działań z procedurami systemu zarządzania jakością, niniejszymi założeniami metodologicznymi, postanowieniami umowy oraz weryfikował jakość i standardową zgodność opracowań.

3.6. System komunikacji

Komunikacja wewnętrzna w ramach zespołu SWIG DELTA PARTNER będzie realizowana w formie systematycznej wymiany informacji pocztą elektroniczną, a także regularnych (przynajmniej raz w miesiącu w okresie realizacji kontraktu) spotkań zespołu projektowego organizowanych przez Koordynatora w siedzibie SWIG DELTA PARTNER.

W odniesieniu do kontaktów SWIG DELTA PARTNER z Urzędem Miasta Jastrzębie-Zdrój należy wskazać następujące metody komunikacji:

- a. Systematyczne konsultacje bezpośrednio w Wydziale Polityki Gospodarczej i Promocji,
- b. Systematyczne konsultacje telefonicznie i pocztą elektroniczną zgodnie z zapotrzebowaniem oraz potrzebami wynikającymi z uwarunkowań związanych z opracowaniem Strategii,
- c. Weryfikacja przez pracowników Wydziału Polityki Gospodarczej i Promocji dokumentów roboczych generowanych podczas prac nad Strategią (w formie elektronicznej).

W celu odpowiedniej komunikacji z Zamawiającym Zespół SWIG DELTA PARTNER będzie komunikował się bezpośrednio z pracownikami Referatu Współpracy Gospodarczej i Promocji

Miasta w Wydziale Polityki Gospodarczej i Promocji UM Jastrzębie-Zdrój oddelegowanymi do działań w ramach procesu budowy Strategii.

4. Diagnoza. Metody realizacji

Adekwatna diagnoza barier rozwojowych oraz szans rozwojowych stanowi fundament dla planowania strategicznego. Jako kluczowe z punktu widzenia metodologii w ramach specyficznego opracowania jakim jest strategia rozwoju samorządu terytorialnego uznać należy:

- a. Porównywalność danych (w szczególności chodzi tu o te elementy analizy, które realizowane są przekrojowo),
- b. Istotność – selekcja informacji z punktu widzenia ich użyteczności na dalszym etapie prac w ramach procesu planowania strategicznego,
- c. Wiarygodność danych (w tym każdorazowo wskazywanie źródeł informacji),
- d. Aktualność danych (między innymi pozyskanie najnowszych danych agregowanych przez publiczne służby statystyczne oraz jednostki samorządowe różnego szczebla),
- e. Przetworzenie danych na potrzeby prezentacji, tak aby była ona spójna oraz udostępniona w przystępnej formie oraz dawała rzeczywisty obraz sytuacji, unikając prezentowania zbędnych danych szczegółowych.

4.1. Analiza źródeł wtórnych (*desk research*)

Metoda *desk research* obejmuje najogólniej mówiąc podejście badawcze, która nie wymaga pracy w terenie, polega natomiast na wykorzystaniu dostępnych danych wtórnych takich jak publikacje, raporty, dokumenty strategiczne, biuletyny, bazy danych, katalogi, informacje dostępne na stronach www, itp. Przed wykorzystaniem na potrzeby Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój, dane będą szczegółowo analizowane pod kątem wiarygodności, rzetelności i aktualności.

W przypadku diagnozy na potrzeby Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój metoda analizy źródeł wtórnych będzie koncentrować się głównie na analizie różnorodnych dostępnych materiałów źródłowych takich jak wcześniejsze badania, dane wewnętrzne, dane statystyczne (GUS), opracowania branżowe, materiały zamieszczone w Internecie (ogólnodostępne raporty innych firm i instytucji badawczych, informacje ze stron internetowych organizacji, fora internetowe itp.). *Desk research* stanowi ważny początkowy element diagnozy istotny dla

dalszych jego etapów. W szczególności kluczowym elementem analizy *desk research* będzie szczegółowe sprawozdanie z informacji zawartych w dokumentacji i opracowaniach planistycznych na poziomie jastrzębskiego samorządu. W szczególności analizie poddane zostaną:

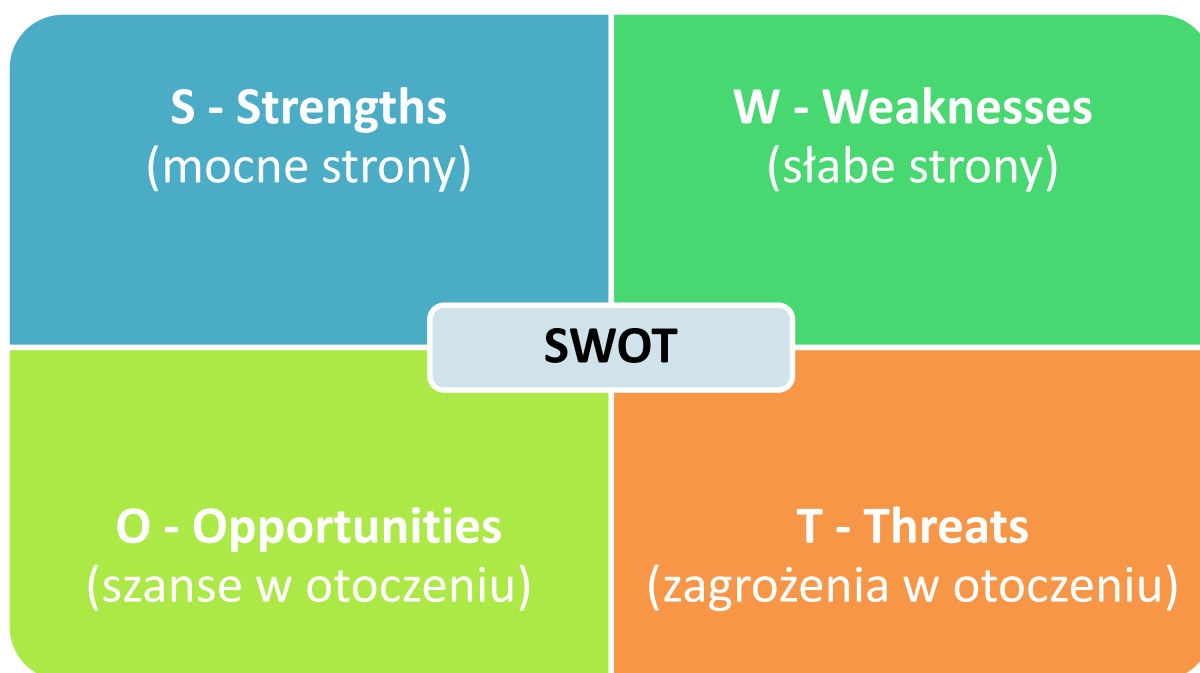
- Program rewitalizacji,
- Program ochrony środowiska,
- Plan gospodarki odpadami,
- Programy ograniczenia niskiej emisji,
- Wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych,
- Program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest
- Roczne programy profilaktyki,
- Programy społeczne np. Strategia rozwiązywania problemów społecznych, Lokalny Program Działania na Rzecz Osób Niepełnosprawnych, „Rodzina 3+”, Program współpracy z organizacjami pozarządowymi, Program Ochrony Zdrowia Psychicznego, itp.

Identyfikacja założeń rozwojowych w różnych obszarach objętych programami wieloletnimi pozwoli na określenie obszarów, w których interwencja samorządu jest najpilniejsza oraz ma szansę być skuteczna i efektywna. Pozwoli ona na pozyskanie informacji na temat pożądanych modeli systemu wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój oraz zarządzania programami, a także zakresu działań i grup beneficjentów. Analiza dokumentacji pozwoli na zbadanie dotychczas osiągniętych rezultatów w projektach i identyfikację problemów związanych z ich realizacją.

4.2. Analiza SWOT

SWOT jest kompleksową metodą eksperckiej analizy strategicznej, która uwzględnia zarówno badanie zasobów i deficytów wewnętrznych organizacji, jak i analizę jej otoczenia zewnętrznego. Polega na identyfikacji kluczowych atutów i słabości danej organizacji oraz na skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami i zagrożeniami. SWOT jest najczęściej wykorzystywana jako koncepcja formułowania strategii dla organizacji, w tym głównie w sektorze publicznym (tam gdzie efektywność działania nie może być zmierzona za pomocą

prosty wskaźnik ekonomiczny - jak to ma miejsce w sektorze biznesu). SWOT jest sposobem organizowania faktów, umożliwiającym zrozumienie danych i dostrzeżenie wynikających z nich konsekwencji. Jest obecnie powszechnie przyjętym narzędziem oceny i planowania rozwoju instytucji publicznych, organizacji społecznych, przedsiębiorstw, ale także np. w klubów sportowych itp. Poniższy diagram prezentuje podstawowy układ graficzny klasycznej analizy SWOT.



Analiza SWOT przeprowadzona w ramach opracowania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój będzie skupiać się na usystematyzowaniu faktów, danych i informacji oraz opinii uzyskanych zarówno metodą eksploracji źródeł wtórnych jak i w ramach cyklu spotkań diagnostycznych. W ramach poszczególnych pól analiza SWOT obejmuje następujące elementy.

- Czynniki wewnętrzne pozytywne (mocne strony) – działalność i zasoby Miasta Jastrzębie-Zdrój, doświadczenie, wymiar polityczny, organizacyjny, techniczny, instytucjonalny, wszystko to, co pozwala oczekiwać rozwoju miasta, cechy, które

wyróżniają analizowany region od innych jednostek i stanowią swoistą przewagę konkurencyjną. Punktem odniesienia mogą być inne miasta na prawach powiatu;

- Czynniki wewnętrzne negatywne – słabe strony organizacji, będące konsekwencją ograniczeń szeroko rozumianych zasobów;
- Czynniki zewnętrzne pozytywne – szanse, korzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym miasta, które właściwie wykorzystane mogą stanowić istotny impuls rozwojowy;
- Czynniki zewnętrzne negatywne – zagrożenia, niekorzystne zjawiska zewnętrzne, które mogą być poważną barierą rozwoju miasta. Istniejące zagrożenia wyraźnie osłabiają Jastrzębie-Zdrój, a także mogą poważnie ograniczyć możliwość wykorzystania pojawiających się szans rozwojowych.

W ramach analizy SWOT przewiduje się możliwość zastosowania pogłębionej diagnozy branżowej w odniesieniu do obszarów, które zostaną wyodrębnione jako kluczowe z punktu widzenia rozwoju Jastrzębia-Zdroju. Podejście sektorowe pozwala na dokładniejszą analizę silnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń, a także ułatwia opracowanie obszernego materiału merytorycznego, rodzi jednak także pewne niebezpieczeństwa. Nadmierne mnożenie dziedzin utrudnia dojście do syntezy, prowadzi do powtórzeń, a czasami wręcz do sprzecznych wniosków. Silne strony w jednym obszarze mogą paradoksalnie zamienić się w słabości z punktu widzenia innego obszaru. Stąd branżowa analiza SWOT będzie opracowana na potrzeby wewnętrzne, nie będzie natomiast prezentowana w ramach redakcji głównego tekstu Strategii.

Wstępna wersja analizy SWOT jako syntezy etapu diagnozy oraz materiał zasadniczo definiujący ramy procesu planowania strategicznego zostanie przedstawiony do weryfikacji Zamawiającemu.

5. Metodyka procesu planowania strategicznego

5.1. Domeny planowania strategicznego

Ostateczny kształt i zakres domen rozwoju strategicznego uzgodniony zostanie równoległe do realizowanego procesu diagnostycznego. Specyfika uwarunkowań organizacyjnych, instytucjonalnych i regionalnych Miasta Jastrzębie-Zdrój wymaga dostosowywania obszarów planowania strategicznego do indywidualnego charakteru i potencjału organizacji.

Zgodnie z najlepszymi praktykami w dziedzinie planowania strategicznego zakłada się wyodrębnienie od 3 do 6 obszarów planowania (domen strategicznych). Na obecnym etapie można założyć, że domeny strategiczne będą obejmować szeroko pojęte obszary:

- Gospodarki (w tym przedsiębiorczości i współpracy z GK JSW),
- Przestrzeni (ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji i przestrzeni publicznych),
- Wspólnoty (aktywności, zaangażowania mieszkańców i tożsamości lokalnej),
- Młodzieży (jako wyodrębnionej horyzontalnie grupy docelowej w ramach Strategii),
- Jakości życia (w tym usług publicznych i nowoczesnej administracji).

5.2. Metody planowania strategicznego

W trakcie prac zostaną zastosowane nowoczesne metody planowania strategicznego. Prace będą prowadzone w zespołach (koordynator, zespoły problemowe dla obszarów planowania strategicznego) w skład których wejdą eksperci i specjaliści SWIG DELTA PARTNER. Zostaną przygotowane warianty strategiczne. Zostaną podjęte próby budowy konsensusu różnych grup interesu w celu określenia strategii rozwoju. Diagnoza stanu istniejącego będzie syntezą zweryfikowanych wniosków – studium możliwości rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój.

W ramach procesu budowania strategii zostaną wykorzystane następujące, podstawowe narzędzia metodologiczne:

- Definiowanie kluczowych problemów strategicznych (KPS) – tj. obszarów interwencji w ramach strategii, gdzie ma nastąpić zasadnicza zmiana w uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych.

- Wykorzystanie Metody Aktywnego Planowania Strategicznego (MAPS). Istotą MAPS jest założenie, że informacje i wiedza potrzebne do opracowania strategii są dostępne, ale poszczególne ich elementy są nieskoordynowane oraz nieuporządkowane, a ponadto rozproszone w różnych instytucjach, organizacjach i umysłach lokalnych ekspertów. Merytoryczną rolę w wypracowaniu strategii odgrywają lokalni liderzy i eksperci (*stakeholders*), którzy są włączani do zespołu planującego.
- Metoda drzewa problemów i drzewa celów – drzewo celów stanowi „pozytywne odbicie” drzewa problemów. Zgodnie z tym podejściem cel to kierunek działania, który chcemy obrać z uwagi na zdiagnozowany problem. Trafne rozpoznanie problemów i ich przyczyn, a także poprawne ich sformułowanie jest warunkiem niezbędnym skutecznego ich rozwiązania.

Poniżej na rysunku zaprezentowano strukturę Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój:



Powyższy schemat Strategii wyraźnie wskazuje nadrzędny charakter misji Miasta Jastrzębie-Zdrój w stosunku do pozostałych elementów programu. Wszystkie zaprezentowane w niniejszej Strategii zadania szczegółowe są podporządkowane osiągnięciu celów strategicznych, których systematyczna realizacja pozwoli na wypełnienie misji miasta.

Główną bolączką strategii rozwoju lokalnego opracowywanych w Polsce jest ich „nierealizowalność”, czyli opracowywanie strategii tylko po to, by następnie odstawić je „na półkę”. Rachunek ekonomiczny wymusza jednak w coraz większym stopniu nacisk na zwiększenie skuteczności planowania strategicznego – ścisłe trzymanie się wyznaczonych zadań i celów czyli po prostu zarządzania strategicznego. Wnioskowanie przez samorząd o wsparcie w ramach funduszy strukturalnych UE wymaga dobrego uzasadnienia potrzeby (konieczności) realizacji proponowanych projektów. W niniejszej Strategii poziom planów operacyjnych odnosi się bezpośrednio do projektów odpowiadających na konkretne problemy zidentyfikowane w obszarze działania samorządu lub umożliwiających wykorzystanie potencjału lokalnego / regionalnego. Stąd fakt, że dany projekt bezpośrednio wynika ze Strategii, stanowi jego bardzo mocny atut na etapie oceny przedsięwzięcia przez instytucje przyznające pomoc.

5.3. Procedura opracowania Strategii

Procedura opracowania Strategii obejmuje zaprezentowane poniżej kluczowe działania:

Krok 1. Określenie misji Miasta Jastrzębie-Zdrój

Sformułowanie kluczowych zagadnień strategicznych W oparciu o analizę SWOT wypracowana zostanie misja Miasta Jastrzębie-Zdrój.

Krok 2. Zdefiniowanie celów strategicznych

W odniesieniu do misji Miasta Jastrzębie-Zdrój oraz w ramach wyznaczonych domen planowania strategicznego wyznaczone zostaną cele strategiczne. Cele strategiczne wskazują konkretne kierunki działań – ich osiągnięcie stanowi zawsze wyraz realizacji misji miasta. Cele strategiczne wyznaczają też precyzyjne obszary dla formułowania planów operacyjnych i wskazywania konkretnych zadań, które mają być implementowane w ramach planu strategicznego. Ważne jest, że na etapie definiowania celów strategicznych wyodrębnia się szczegółową zawartość domen planowania strategicznego – ma to na celu klarowną demarkację pomiędzy poszczególnymi kierunkami rozwoju organizacji. W obrębie danego pola planowania (domeny strategicznej) zostaną wyznaczone cele strategiczne.

Krok 2. Plany działań – cele i programy operacyjne

Wypracowanie perspektywicznych celów rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie strategicznym i operacyjnym, określenie programów działania przypisanych do każdego z celów strategicznych i operacyjnych (zdefiniowanie kluczowych zadań / projektów na poziomie strategicznym), które stanowią szczegółowe plany działań umożliwiające skuteczne osiągnięcie celów strategicznych. Plany operacyjne zawierają konkretne zadania, których wdrożenie jest pożądane w okresie obowiązywania Strategii. Plany operacyjne zostaną wypracowane w ramach pracy zespołów eksperckich, metodą „burzy mózgów”, a następnie zweryfikowane przez koordynatora oraz Zamawiającego. Należy podkreślić, że zestawienie planów operacyjnych obejmuje zarówno zadania, które w trakcie procesu planowania strategicznego zostały uznane za priorytetowe z punktu widzenia rozwoju Jastrzębia-Zdroju, a także te, które są szczególnie istotne z perspektywy konkurencyjności miasta w wymiarze obszaru funkcjonalnego.

Krok 3. Wypracowanie zasad monitoringu, ewaluacji, aktualizacji i promocji strategii

Określenie zasad obowiązujących na etapie wdrażania strategii, w tym metod monitoringu skuteczności osiągania celów wypracowanych na etapie planowania. Zdefiniowanie struktur wdrażania strategii oraz mechanizmów ewaluacji. Określenie narzędzi komunikacji społecznej strategii. Opracowany przez Wykonawcę system monitorowania i ewaluacji strategii, zawierający m.in.

- a. Określenie celów i korzyści jakie monitoring ma przynieść,
- b. Zdefiniowanie wszystkich odbiorców monitoringu,
- c. Zdefiniowanie produktów monitoringu,
- d. Ocena kosztów monitoringu w relacji do korzyści,
- e. Zagwarantowanie jawności wyników monitoringu,
- f. Opracowanie przewodnika w zakresie aktualizacji, monitorowania i ewaluacji strategii (w tym m.in. procedur, wskaźników, sposobów interpretacji danych).

Krok 4. Określenie źródeł finansowania strategii

Działania eksperckie mające na celu określenie prognoz zapotrzebowania na środki finansowe w ramach realizacji strategii, możliwości realizacji poszczególnych celów przy wykorzystaniu finansowania zewnętrznego (w tym Fundusze Strukturalne Unii Europejskiej, partnerstwo publiczno-prywatne, programy krajowe).

Krok 5. Redakcja tekstu Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020

Opracowanie tekstu roboczego, konsultacje, weryfikacja zapisów. Prezentacja i konsultacje projektu Strategii w ramach Zespołu Sterującego. Uzgodnienie ostatecznej wersji opracowania (jako gotowej do poddania konsultacjom społecznym oraz Radzie Miasta Jastrzębie-Zdrój w celu przyjęcia Strategii stosownej uchwały (poziom prawa lokalnego).

5.4. Zintegrowany charakter Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój

Strategię można uznać za zintegrowaną, gdy jest zgodna z innymi wieloletnimi planami rozwoju dla danego kraju, regionu, a także uprzednio zatwierdzonymi przez samorząd dokumentami planistycznymi. Strategia rozwoju musi wyrażać główne założenia rozwojowe tych dokumentów poprzez konkretne propozycje projektów i rozwiązań, uwzględniając jednocześnie specyfikę, przewagi i ograniczenia gminy, któremu ma służyć. Poniżej wymieniono dokumenty planistyczne, z którymi zgodne jest niniejsze opracowanie. Przedstawiono również podstawowe trendy i prognozy, jakie zostały uwzględnione przy definiowaniu poszczególnych celów strategicznych, operacyjnych oraz określaniu konkretnych zadań.

Założenia metodologiczne opracowania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 zakładają pełną komplementarność zakładanych kierunków działania do następujących dokumentów strategicznych:

- Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020”,
- Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020,
- Szczegółowy opis priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007 – 2013,

- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013–2020,
- Program Rozwoju Technologii Województwa Śląskiego na lata 2010-2020,
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Śląskiego,
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności,
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020,
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo,
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030,
- Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020,
- Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Założenia Umowy Partnerstwa (załączniki).

Dodatkowo zachowana zostanie komplementarność dla 9 kluczowych strategii sektorowych do roku 2020, tworzących nowy, zintegrowany układ planowania strategicznego na poziomie krajowym:

- Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki - Dynamiczna Polska,
- Strategia rozwoju kapitału ludzkiego,
- Strategia rozwoju transportu,
- Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko,
- Sprawne państwo,
- Strategia rozwoju kapitału społecznego,
- Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010-2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie,
- Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej,
- Strategia zrównoważonego rozwoju wsi i rolnictwa.

Szczególną uwagę zwracano także na prognozy oraz trendy o charakterze ponadlokalnym:

- Możliwości absorpcji środków pomocowych pochodzących z Funduszy Strukturalnych,
- Prognozami wzrostu gospodarczego w Polsce, analizy cykli koniunkturalnych w gospodarce krajowej i globalnej,
- Rozwoju nowych narzędzi komunikacji, cyfryzacja, trendy technologiczne,

- Możliwości wystąpienia zjawiska deficytu siły roboczej (w szczególności osób młodych – trwałe, niekorzystne tendencje demograficzne),
- Systematycznej poprawy jakości drogowych szlaków komunikacyjnych, jak również tendencji skierowanej na odnowienie transportu kolejowego na terenie województwa śląskiego.