



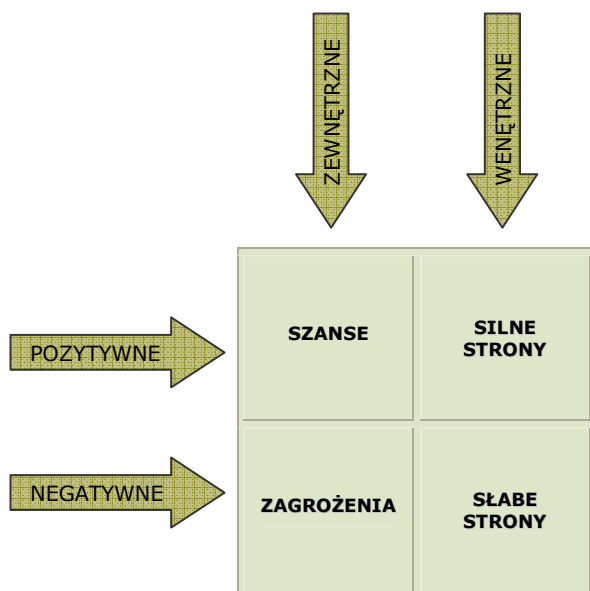
ANALIZA SWOT

Po dokonaniu diagnozy istniejącego stanu przedstawionego w I części niniejszego opracowania, wyłoniony został zespół osób, którego zadaniem było wykonanie, pod kierunkiem konsultanta zatrudnionego do realizacji projektu, analizy sytuacji strategicznej powiatu. Analiza dotyczyła siły konkurencyjnej potencjału rozwojowego powiatu, obejmując diagnozę czynników wewnętrznych w postaci mocnych i słabych stron jak również czynników zewnętrznych w postaci szans i zagrożeń. Czynniki te zostały zdiagnozowane w oparciu o jedną z najbardziej popularnych metod wykorzystywanych w tym celu – analizę SWOT. W analizie tej silne i słabe strony powiatu (ang. Strengths, Weaknesses) wynikające z jakościowej oceny sytuacji konfrontuje się z czynnikami zewnętrznymi, czyli szansami i zagrożeniami (ang. Opportunities, Threats), które zarówno obecnie, jak również w momencie wdrażania programu, wpływają na kierunki rozwoju powiatu. Analizę przeprowadzono w formie warsztatów, które odbyły się w siedzibie Starostwa Powiatowego w Kaliszu w dniach: 13 kwietnia i 7 maja 2004 r. Udział w pracach zespołu kierującego i zespołu roboczego wzięły następujące osoby, powołane w skład zespołów Zarządzeniem Starosty Kaliskiego nr 11/2004 z dnia 11 marca 2004 r.:

Lp	Imię i Nazwisko	Funkcja
Zespół kierujący		
1.	Leszek Aleksandrak	Starosta Kaliski
2.	Sławomir Czapski	Wicestarosta Kaliski
3.	Waldemar Wilczyński	Sekretarz Powiatu
4.	Marian Górny	Skarbnik Powiatu
5.	Piotr Pasik	Dyrektor Wydziału Oświaty, Promocji i Spraw Europejskich
6.	Krystyna Janicka-Mazur	Dyrektor Wydziału Ochrony Środowiska, Rolnictwa i Leśnictwa
7.	Wiesław Starzonek	Dyrektor Wydziału Architektury i Budownictwa
8.	Włodzimierz Orczykowski	Dyrektor Zarządu Dróg Powiatowych
9.	Artur Szymczak	Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Kaliszu
10.	Krzysztof Nosal	Prezes Wielkopolskiej Izby Rolniczej
11.	Andrzej Michalski	Dyrektor Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie
Zespół roboczy		
12.	Artur Kijewski	Kierownik Oddziału ds. Promocji i Rozwoju Powiatu
13.	Andrzej Górski	Kierownik Oddziału Spraw Europejskich
14.	Maria Dzikowska	Inspektor Wydziału Oświaty, Promocji i Spraw Europejskich
15.	Leszek Sarzyński	Inspektor Wydziału Prawnego i Zamówień Publicznych
16.	Jolanta Klimowicz	Inspektor Wydziału Finansów
17.	Jerzy Krupka	Specjalista ds. Obrony Cywilnej i Zarządzania Kryzysowego
18.	Krzysztof Wardęcki	Podinspektor Wydziału Oświaty, Promocji i Spraw Europejskich



W toku prac zidentyfikowano czynniki istotne z punktu widzenia dalszego rozwoju Powiatu według poniższej macierzy:



Po dokonaniu identyfikacji poszczególnych czynników odbyła się dyskusja uczestników warsztatów, która pozwoliła na ustalenie ich ważności z punktu widzenia rozwoju powiatu. Czynniki uznane za ważne ze względu na ww. kryterium zostały pogrupowane w oparciu o ich jednorodność.

- ❑ W ramach określenia SILNYCH STRON, zbudowanych zostało 5 grup czynników:
 - czynniki o charakterze społecznym, kulturalnym i ekologicznym,
 - czynniki opisujące potencjał rozwojowy powiatu,
 - czynniki związane z rynkiem edukacyjnym i zasobami kadrowymi,
 - czynniki infrastrukturalne,
 - czynniki charakteryzujące potencjał intelektualny i promocyjny.
- ❑ W ramach opisywania SŁABYCH STRON, znaleziono 5 grup czynników:
 - czynniki związane z rynkiem rolnym i gospodarką,
 - czynniki infrastrukturalne,
 - czynniki związane z rynkiem turystycznym i rekreacją,
 - czynniki charakteryzujące rynek pracy,
 - czynniki opisujące stan otoczenia biznesu i sfery zarządzania.
- ❑ W ramach analizowania SZANS rozwojowych powiatu, określono 5 grup czynników:
 - czynniki opisujące nowe tendencje rozwojowe otoczenia,



- czynniki określające istotne zmiany w świadomości społecznej,
 - czynniki związane z rozwojem infrastruktury,
 - czynniki charakteryzujące otoczenie przyrodnicze i środowisko naturalne,
 - czynniki dotyczące współpracy z otoczeniem.
- W ramach identyfikacji ZAGROŻEŃ, opisano 5 grup czynników:
- czynniki systemowe: finansowo-podatkowe,
 - czynniki systemowe: formalno-prawne,
 - czynniki wpływające na marginalizację powiatu,
 - czynniki wynikające z uwarunkowań geograficznych,
 - czynniki o charakterze gospodarczym.

W załączonych tabelach przedstawione zostały czynniki zidentyfikowane w toku prac warsztatowych związanych z określeniem strategicznej pozycji powiatu kaliskiego.



ANALIZA PROBLEMÓW I CELÓW

Dla znalezienia problemów oraz określenia celów jakie stawia przed sobą powiat kaliski została użyta metoda warsztatowa ZOPP. Istotą metody ZOPP (Planowania Strategicznego Zorientowanego na Cel) jest założenie, że informacje i wiedza potrzebne do opracowania strategii lub programów istnieją w lokalnym środowisku, ale poszczególne jej elementy są nieskoordynowane i nieuporządkowane oraz rozproszone w różnych instytucjach, organizacjach i umysłach poszczególnych lokalnych ekspertów. Merytoryczną rolę w wypracowywaniu strategii powiatu odegrali uczestnicy warsztatów – członkowie zespołu roboczego i zespołu kierującego, włączeni do tych zespołów planowania strategicznego na podstawie ich reprezentatywności, posiadanego doświadczenia oraz wiedzy w określonym zakresie. Warsztaty prowadzone były przez moderatora – konsultanta zewnętrznego, który kierował dyskusją, porządkował i strukturalizował wypowiedzi, oraz utrwał wyniki dyskusji. Wypracowanie wyników przez zespół planowania strategicznego osiągnięte zostało w drodze konsensusu zespołu.

Zasadniczymi etapami warsztatów były:

1. Analiza problemów – mająca na celu:

- ☐ identyfikację najważniejszych problemów powiatu, tzn.: stanów negatywnych, istotnych i powszechnych,
- ☐ ustalenie związków przyczynowo-skutkowych między problemami.

2. Analiza celów – polegająca na określeniu stanów przyszłych, pozytywnych i realnych do osiągnięcia, które zaistnieją, pod warunkiem rozwiązania najważniejszych, zidentyfikowanych problemów powiatu. Analiza celów obejmowała:

- ☐ określenie celów strategicznych,
- ☐ określenie celów operacyjnych I stopnia, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia celu strategicznego,
- ☐ określenie celów operacyjnych II stopnia, na które składają się cele podstawowe,
- ☐ ustalenie ich związków przyczynowo-skutkowych.

3. Zbudowanie drzewa celów – czyli tych celów, których realizacja jest bezpośrednio zależna od powiatu.



4. Określenie uwarunkowań zewnętrznych – czyli tych celów, których osiągnięcie wpłynie pozytywnie na przyjętą strategię, ale ich realizacja nie jest zależna od powiatu.

5. Identyfikacja zadań – umożliwiających realizację określonych celów operacyjnych, a tym samym osiągnięcie celów strategicznych.

6. Opis zadań – zawierający:

- ☐ określenie poszczególnych zadań,
- ☐ oszacowanie środków finansowych niezbędnych do wykonania zadań (w ramach krótkoterminowych dokumentów planistycznych),
- ☐ określenie potencjalnych źródeł finansowania,
- ☐ określenie jednostek odpowiedzialnych za wykonanie zadań.

7. Harmonogram wdrożenia – określający czasowy przebieg realizacji strategii.

Sposób pracy podczas warsztatów charakteryzował się wysokim stopniem aktywności uczestników, wizualizacją wyników dyskusji, a także ukierunkowaniem na dążenie do wyniku akceptowanego przez całą grupę. Użyta metoda pozwoliła osiągnąć znacznie większą skuteczność i rzeczowość prowadzonej dyskusji, niż ma to miejsce podczas klasycznie prowadzonych obrad. Warsztaty umożliwiły ponadto swobodną, nieskrępowaną wymianę poglądów oraz forsowanie własnych koncepcji pod warunkiem ich akceptacji przez grupę.

Warsztaty dotyczące analizy problemów i celów odbyły się w dniach 24 i 25 maja oraz 15 czerwca, natomiast planowanie zadań i harmonogramu wdrożenia zostało przeprowadzone podczas sesji dyskusyjnych w ramach zespołu kierującego w dniach 31 sierpnia, 10 września oraz 9 października 2004 r.

Efektem pracy warsztatowej obu zespołów (roboczego i kierującego) oraz późniejszych sesji dyskusyjnych z udziałem członków zespołu kierującego, jest przedstawione poniżej „drzewo celów” mające postać diagramu składającego się ze zidentyfikowanych w toku prac celów strategicznych i operacyjnych.

Cele przewidziane do zrealizowania w perspektywie do roku 2013 zostały podzielone na funkcjonalnie związane grupy, z których każda zawiera cele cząstkowe umożliwiające realizację celu operacyjnego. Z kolei osiągnięcie wszystkich celów operacyjnych umożliwi



osiągnięcie celów strategicznych powiatu, które zostały zidentyfikowane jako: „Wzrost pozycji w Wielkopolsce” oraz „Poprawa warunków życia mieszkańców”.

Poszczególne cele operacyjne najniższego stopnia zostały podzielone na zadania operacyjne, które mogą stanowić przedmiot projektów realizacyjnych. Zadaniom tym przyporządkowano określoną perspektywę realizacyjną, posługując się dwoma przedziałami czasowymi, zgodnymi z okresem programowania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej tzn. do roku 2006 oraz w latach 2007-2013.

Zadania wynikające z drzewa celów zostały przedstawione na załączonym diagramie.

Strategia rozwoju powiatu kaliskiego jest zgodna z koncepcją długotrwałego i systemowego działania na rzecz rozwoju województwa wielkopolskiego, przedstawioną w strategii województwa wielkopolskiego. Cele przyjęte do realizacji i wynikające z nich zadania są integralnie powiązane z priorytetami przyjętymi w strategii rozwoju województwa.

Należy zauważyć, że „Strategia Rozwoju” winna być dokumentem żywym, który powinien być na bieżąco korygowany i w miarę istotnej potrzeby należy wprowadzać do strategii nowe zadania, które pozwolą na pełną realizację celów strategicznych.