

4. KIERUNKI DZIAŁAŃ WŁADZ MIASTA. WARIANT DYNAMICZNEGO ROZWOJU.

Wymieniony zestaw 16 celów operacyjnych i odpowiadających im zadań określa zakres działań, przed jakimi staną władze lokalne. Drogi dojścia za ich pomocą do celów strategicznych mogą być jednak różne. Sformułowana w postaci misji, celów strategicznych, operacyjnych oraz zadań strategia Kościana należy do kategorii strategii wzrostu¹. Zakładając, że przebieg przewidywanych przemian będzie zbliżony do prognozy przedstawionej w scenariuszu umiarkowanym, można wyróżnić dwa zasadnicze warianty tej strategii (kierunków działań władz lokalnych) :

- Wariant przyspieszonego (dynamicznego) rozwoju
- Wariant rozwoju zachowawczego (odłożonego w czasie).

Różnica między wymienionymi wariantami polega na przyjęciu odmiennych priorytetów w realizacji strategii, co w konsekwencji oznacza wybór między szybszym - bardziej dynamicznym lub wolniejszym – zachowawczym dochodzeniem do założonych celów strategicznych. W wariancie dynamicznego rozwoju szczególnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania - w ujęciu tzw. „władzy przedsiębiorczej” (w dostosowaniu do zmiennych – szeroko rozumianych – warunków otoczenia w jakich funkcjonuje miasto)².

Wariant zachowawczego rozwoju oznacza mniejszą aktywność i przedsiębiorczość władz miasta wyrażającą się w tendencji do odkładania w czasie realizacji najtrudniejszych (ale jednocześnie z długofalowego punktu widzenia najważniejszych) przedsięwzięć, co w efekcie może uniemożliwić osiągnięcie zakładanych celów.

Realizacja wariantu rozwoju przyspieszonego wyrażać się powinna położeniem nacisku na przedsięwzięcia dotyczące podnoszenia atrakcyjności lokalizacji inwestycji oraz rozwoju funkcji

¹ W przyjętej klasyfikacji strategii ogólnych tj. opracowywanych na poziomie organizacji gospodarczych (w odniesieniu do jednostek terytorialnych ich odpowiednikiem jest np. strategia na poziomie miasta) wyróżnia się następujące zasadnicze kategorie:

- Strategie wzrostu
- Strategie stabilizacji
- Strategie obronne
- Strategie kombinowane (L. Rue, P. G. Holland „Strategic Management”, Mc Graw Hill Pub. Company, New York, 1989)

² W propagowanych w ostatnich latach w Polsce przez organizacje pomocowe zasadach zarządzania strategicznego na poziomie lokalnym (np. przez US AID) istotną rolę odegrała koncepcja tzw. „władzy przedsiębiorczej” sformułowana przez D. Osborne’a i T. Gaeblera (1992), która w dużym stopniu przyczyniła się do powszechnego stosowania ujęć strategicznych w działalności władz publicznych (różnego szczebla) Stanów Zjednoczonych.

Według tej koncepcji władze publiczne, ograniczając bezpośrednią działalność inwestycyjną coraz częściej występują w roli menedżera aktywizującego rozwój gospodarczy jednostki terytorialnej. Według tej koncepcji władza przedsiębiorcza cechuje się: pobudzaniem konkurencji między podmiotami świadczącymi usługi, przekazywaniem swoich uprawnień obywatelom, oceną sprawności i jakości pracy swoich agend według uzyskanych wyników, kierowaniem się nie tylko przepisami i regulaminami ale również spełnianą misją, traktowaniem obywateli korzystających z usług jako klientów, zapobieganiem w powstawaniu problemów, aktywnością w zdobywaniu środków finansowych a nie tylko w ich wydawaniu, decentralizacją uprawnień – dopuszczając obywateli do zarządzania, przedkładaniem mechanizmów rynkowych nad mechanizmy biurokratyczne, aktywizowaniem współpracy wszystkich sektorów tj. – publicznego, prywatnego i społecznego (np. w rozwiązywaniu problemów społecznych).

ponadlokalnych zapewniających – zgodnie z misją – wykreowanie Kościana na „...*modelowy przykład skuteczności przedsięwzięć integrujących na poziomie lokalnym Polskę z państwami Unii Europejskiej...*”. Wśród tych działań znaczenie priorytetowe mają:

Doskonalenie zarządzania miastem.

Rozwój komunikacji i infrastruktury technicznej.

Wykreowanie korzystnego urbanistycznego wizerunku miasta.

Rozwijanie istniejących i wprowadzania innych nowoczesnych działalności gospodarczych, zarówno produkcyjnych jak i usługowych, w tym w zakresie: przetwórstwa żywności, szkolnictwa (szczególnie wyższego), ochrony zdrowia (w tym profilaktyki zdrowotnej) i odnowy biologicznej, usług turystyczno – rekreacyjnych oraz mieszkalnictwa.

Wyszałcenie silnego ośrodka powiatowego.

Zaktywizowanie współpracy międzynarodowej z wybranymi ośrodkami miejskimi (kontynuowanie współpracy dotychczasowej, poszukiwanie nowych atrakcyjnych partnerów).

Wzmocnienie zasobów środowiska przyrodniczego.

Wśród wymienionych wyżej priorytetów (sprecyzowanych w zamieszczonych wyżej celach operacyjnych i zadaniach) znajdują się działania wchodzące w zakres kompetencji władz powiatu i województwa. Ich realizacja wymaga podjęcia określonych działań inicjatywnych ze strony władz miasta, w tym nawiązania bliskiej współpracy z organami administracji publicznej zarówno szczebla powiatowego jak i wojewódzkiego.

Realizacja wymienionych wyżej kierunków działań wymaga:

- Zastosowania strategii aliansu w odniesieniu do wybranych partnerów, tj. nawiązania przez władze miasta bliskiej partnerskiej współpracy z innymi jednostkami terytorialnymi, w tym z władzami powiatu i sąsiednich gmin (szczególnie z gminą wiejską Kościan), a także z odpowiednimi instytucjami i podmiotami – również zagranicznymi – w tym z sektora prywatnego.
- Uzyskania przychylności i poparcia władz regionalnych i krajowych, m.in. z uwagi na ponadlokalny charakter przewidywanych przedsięwzięć (funkcja ośrodka lecznictwa i funkcja ośrodka szkolnictwa). Drogą prowadzącą do uzyskania poparcia władz krajowych i regionalnych dla celów rozwoju społeczno – gospodarczego i przestrzennego miasta może być opracowanie dokumentacji konkretnych przedsięwzięć i ich odpowiednia prezentacja (nagłośnienie w mediach regionalnych i krajowych) przy prowadzonym jednocześnie lobbingu w liczących się środowiskach gospodarczych i politycznych.

VII. PROGRAM DZIAŁAŃ WŁADZ MIASTA.

Przedstawiony program obejmuje przedsięwzięcia, których realizacji powinien podjąć się samorząd lokalny w obecnej jak i w następnych kadencjach. W jego skład wchodzi 17 programów cząstkowych obejmujących: wykaz konkretnych zadań, ich oczekiwane efekty, podmioty wykonujące, instrumenty realizacji oraz środki.

Kolejność programów odpowiada kolejności celów operacyjnych – poszczególne programy odniesiono do odpowiadających im celów operacyjnych (numery celów operacyjnych zamieszczono w kwadratowych nawiasach).


Zadania uznane za priorytetowe wyróżniono szarym tłem (pierwsze w kolejności działania podkreślono ciemniejszym tłem)³.

Zadania, których realizacja leży w kompetencjach władz powiatowych, regionalnych i krajowych zostały wyróżnione kursywą i następującymi oznaczeniami:

XXX – zadania władz krajowych.

XX – zadania władz wojewódzkich.

X – zadania władz powiatowych.

 – działania inicjatywne władz miasta (w zakresie zadań o charakterze ponadlokalnym).

³ Wyboru priorytetowych - według wariantu przyspieszonego rozwoju - przedsięwzięć (zadań) w ramach poszczególnych programów operacyjnych, do których realizacji samorząd lokalny powinien przystąpić w pierwszej kolejności dokonano przy wykorzystaniu metody GE (wieloczynnikowej macierzy General Electric).

1. [1] Podjęcie prac nad stworzeniem lokalnej bazy danych (zintegrowanego systemu informacyjnego miasta).

Oczekiwane efekty:

- Podniesienie efektywności pracy poszczególnych wydziałów Urzędu Miejskiego
- Usprawnienie procesów decyzyjnych w zarządzaniu miastem
- Zapewnienie sprawnej i kompetentnej obsługi interesantów

Zadania:

- Nawiązanie współpracy z odpowiednimi instytucjami zainteresowanymi przedsięwzięciem, w tym z władzami powiatu oraz regionu a także z instytucjami zobligowanymi do tworzenia baz danych w przekrojach terytorialnych, np. ze służbami statystycznymi i geodezyjnymi.
- Podjęcie prac nad projektem lokalnej bazy danych (w ramach długofalowego programu komputeryzacji UM), w tym m.in.:
 - Aktualizowanie potrzeb informacyjnych i informatycznych Urzędu Miejskiego szczególnie w odniesieniu do podstawowych zbiorów informacji dotyczących rozwoju i funkcjonowania Kościana, w tym m.in.: społecznej i gospodarczej, o terenie i jego zagospodarowaniu, o środowisku przyrodniczym, finansowej, marketingowej.
 - Stopniowe – ewolucyjne rozbudowywanie systemu w wyniku wdrażania, w miarę możliwości, jego kolejnych modułów (zgodnie z opracowanym programem).

Podmiot:

- Organy samorządu miasta

Instrumenty realizacji:

- Strategia rozwoju społeczno – gospodarczego miasta
- Opracowany długofalowy program komputeryzacji Urzędu Miejskiego

Środki:

- Budżet miasta

2. [1] Aktywna działalność marketingowa.

Oczekiwane efekty:

- Podniesienie konkurencyjności Kościana w stosunku do innych ośrodków miejskich w regionie i w kraju (min. podniesienie atrakcyjności do lokalizacji inwestycji)
- Wykreowanie korzystnego wizerunku miasta
- Wypromowanie dóbr lokalnych

Zadania :

- Opracowanie długofalowego planu marketingowego (strategii marketingowej) przy wykorzystaniu strategii rozwoju społeczno-gospodarczego i studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta⁴.
- Wdrożenie opracowanego planu – prowadzenie aktywnej działalności promocyjnej na określonych w planie marketingowym rynkach przy wykorzystaniu zróżnicowanych środków promocji.

Podmiot:

- Organy samorządu miasta

Instrumenty realizacji:

- Strategia rozwoju społeczno – gospodarczego miasta
- Studium Uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta
- Odpowiednie miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego
- Opracowany plan marketingowy

Środki:

- Budżet miasta
- Środki pochodzące od zainteresowanych promocją podmiotów gospodarczych.

⁴ Strategia marketingowa powinna wspomagać realizację celów strategii rozwoju społeczno-gospodarczego miasta.

Przedmiotem strategii marketingowej powinno być :

- Ustalenie, za pomocą jakich dóbr, w jakich dziedzinach i na jakich rynkach miasto powinno konkurować,
- Ocena aktualnej pozycji konkurencyjnej miasta w stosunku do innych ośrodków miejskich
- Określenie sposobów zwiększenia konkurencyjności i osiągnięcia pożądanego poziomu (za pomocą odpowiedniego programu działań ofertowych i promocyjnych).

3. [7] Aktywna działalność w gospodarce nieruchomościami.

Oczekiwane efekty:

- Podniesienie atrakcyjności lokalizacji inwestycji w wyniku odpowiedniego przygotowania i udostępniania terenów dla wybranych działalności – pożądanym dla rozwoju miasta, w tym związanych z rozwojem budownictwa mieszkaniowego i produkcyjno-usługowego
- Wzrost dochodów miasta z tytułu podatków i opłat od nieruchomości

Zadania :

- Opracowanie strategii w gospodarce nieruchomościami w tym:
 - Ustalenie potrzeb terenowych na potrzeby rozwoju: budownictwa mieszkaniowego, w tym komunalnego, szkolnictwa, działalności produkcyjnych i usług wynikających z kierunków rozwoju miasta określonych w strategii rozwoju i w studium uwarunkowań
 - Określenie zasad pozyskiwania i dystrybucji zasobu gruntów miejskich na cele przewidywane w strategii i w studium biorąc pod uwagę aktualny sposób wykorzystania nieruchomości (w tym ich stan władania) oraz uwzględniając możliwości pozyskania nieruchomości prywatnych (bądź zwiększenia ich dostępności na rynku)
 - Opracowanie programów działań dotyczących przygotowania poszczególnych terenów pod określone działalności
 - Opracowanie ofert dla inwestorów w ramach strategii marketingowej (program nr 2)
- Przystąpienie do realizacji opracowanego planu w tym prowadzenie aktywnej działalności promocyjnej na rynkach lokalnym, regionalnych, krajowym i międzynarodowym (w ramach strategii marketingowej – program nr 2)
- Przygotowanie, w ramach prac nad lokalnym bankiem danych (program nr 1), bazy danych o nieruchomościach – prowadzenie monitoringu rynku nieruchomości

Podmiot:

- Samorząd miasta

Instrumenty realizacji :

- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego miasta
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta
- Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego

- Ustawa z 21. 08. 1997 o gospodarce nieruchomościami⁵
- Ustawa z 7.07. 1994 o zagospodarowaniu przestrzennym
- Ustawa z 12. 01. 1991 o podatkach i opłatach lokalnych
- Ustawa z 20. 02. 1997 o działalności gospodarczej gmin

Środki finansowania :

- Budżet miasta

3. [2] Wzmacnianie walorów przyrody i ochrony jakości środowiska przyrodniczego.

Oczekiwane efekty:

- Zachowanie i wzmocnienie walorów przyrodniczych miasta

Zadania:

- Opracowanie kompleksowego – perspektywicznego programu ochrony środowiska przyrodniczego w tym :
 - Opracowanie uaktualnionej charakterystyki i diagnozy stanu środowiska przyrodniczego miasta uwzględniającej natężenie zagrożeń wynikających z rozwoju funkcji mieszkaniowej i intensyfikacji działalności gospodarczych
 - Uwzględnienie działań na rzecz monitoringu zanieczyszczeń wód i powietrza (stworzenie komputerowej bazy danych o środowisku przyrodniczym - w ramach prac nad lokalną bazą danych – program nr 1)
- Objęcie szczególną ochroną obszarów przyrodniczo najcenniejszych - o największej różnorodności biologicznej – zapewniające utrzymanie ciągłości i wzmocnienie potencjału przyrodniczego miasta w systemie ponadlokalnym w tym szczególnie biorąc pod uwagę prawidłowe kształtowanie funkcji ekologicznych doliny Obry (min. w wyniku dbałości o właściwe zagospodarowanie terenów położonych wzdłuż Kanału Kościańskiego program nr 3,5,10).

⁵ W punkcie instrumenty realizacji odniesiono się do zasadniczych kategorii tych instrumentów. Zamieszczając przykłady podstawowych, dla danej dziedziny, aktów legislacyjnych (ustaw) nie odnoszono się do ich kolejnych nowelizacji (np. w przypadku nowelizacji ustaw o gospodarce nieruchomościami i zagospodarowaniu przestrzennym). Modyfikacja prawa, w obecnych warunkach przemian ustrojowych i gospodarczych Polski, będzie procesem kontynuowanym przez kilka najbliższych