

## **UWAGI DO PROJEKTU**

### **„STRATEGII ROZWOJU MIASTA JELENIEJ GÓRY NA LATA 2014-2025”**

Bez wątpienia podjęcie prac nad wieloletnią Strategią jest wyrazem należytego postrzegania zagadnień kompleksowego i odpowiedzialnego podejścia samorządowych władz miejskich do procesów rozwoju społecznego, a nade wszystko gospodarczego Jeleniej Góry.

Proces formułowania strategii rozwoju miasta miał wieloetapowy przebieg, czego wyrazem są trzy zeszyty odzwierciedlające dotychczasowe efekty wielomiesięcznych prac nie tylko zespołu zewnętrznych konsultantów, lecz także lokalnych liderów.

Zeszyt I - Diagnoza społeczno-gospodarcza Miasta Jelenia Góra – ukierunkowany jest na statyczne i dynamiczne ukazanie wybranych dziedzin społecznych i gospodarczych funkcjonowania Miasta. Diagnoza powinna być próbą odczytania przyszłości Jeleniej Góry zakodowanej niejako w dotychczasowym przebiegu procesów rozwojowych oraz w stanie istniejącym. Prospektywne znaczenie tej Diagnozy jest jednak ograniczone. To dość obszerne opracowanie (148 stron) ma bowiem w znacznej części wymiar jedynie „rejestracyjny”, a nie przyczynowo-skutkowy i problemowy pozwalający na odpowiednie wnioskowanie co do przyszłości Miasta. Ponadto Diagnoza nie określa konkurencyjnej pozycji Miasta w regionalnym otoczeniu. Działania strategiczne powinny być natomiast wyraźnie nakierowane na wzrost konkurencyjności Jeleniej Góry w długim okresie w stosunku do konkurencyjnego otoczenia. Autorzy wprawdzie sygnalizują, że do oceny Jeleniej Góry wykorzystali kryteria porównawcze, funkcjonalne i społeczne, lecz uczyniono to sporadycznie i nie zawsze poprawnie. Przykładem może być odnoszenie stanu wybranych dziedzin społecznych i gospodarczych Jeleniej Góry do innych miast (Kalisz, Koszalin, Nowy Sącz, Słupsk, Przemyśl). W realiach konkurencyjnego rynkowego oddziaływania miast układ diagnostycznego porównawczego odniesienia tworzyć winny jednostki terytorialne położone w możliwie nieodległym sąsiedztwie. Te miasta mogą być bowiem postrzegane jako konkurencyjne w różnych dziedzinach. Zdecydowanie większą wartość diagnostyczną miałyby zatem odniesienie Jeleniej Góry do Legnicy, Wałbrzycha, Świdnicy czy też Zielonej

Góry. W niewielkim stopniu uwzględniono także funkcjonalne kryteria oceny głównie poszczególnych elementów infrastruktury technicznej i społecznej. Stąd też Diagnoza wyzbyta jest wniosków dotyczących oceny ich funkcjonalnej sprawności i niezawodności. Kryteria społeczne dotyczące identyfikacji i oceny stopnia zaspokojenia potrzeb ludności, jej oczekiwań i aspiracji uwzględniono fragmentarycznie dzięki wykorzystaniu opinii mieszkańców wyrażonych w badaniach ankietowych.

Ogólnie biorąc, w diagnozie prospektywnej Miasta zdecydowanie większy nacisk powinien być położony na ocenę uwarunkowań zewnętrznych wynikających z relacji z bliższym i dalszym otoczeniem oraz na uwarunkowania wewnętrzne, zwracając w nich szczególną uwagę na braki w zaspokojeniu podstawowych potrzeb, problemy w funkcjonowaniu lokalnych systemów infrastrukturalnych i na poszukiwanie zasobowych rezerw dla dalszego rozwoju.

Zeszyt II – Diagnoza społeczno-gospodarcza Miasta Jeleniej Góry – analiza jakościowa to opracowanie zawierające standardową analizę strategiczną jednostki terytorialnej wyznaczającą problemy Miasta w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkańców, w zakresie zasobów i potencjałów Miasta oraz w sferze gospodarki i promocji Miasta, a ponadto atuty i słabości Miasta oraz jego szanse i zagrożenia rozwoju.

Zeszyt III – Strategia rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014-2025 – zawiera natomiast prezentację wizji i misji Miasta, hierarchiczną strukturę celów strategicznych i operacyjnych oraz przypisanych do nich 160 zadań realizacyjnych (strategicznych?).

Wizja Jeleniej Góry roku 2025 nie budzi moich wątpliwości. Jest wyrazem aspiracji społecznych i twórczym wyobrażeniem przyszłości Miasta.

Kontrowersyjny charakter – moim zdaniem – ma projektowany zapis misji Miasta. W obecnym kształcie brzmi ona następująco: *„Jelenia Góra to dynamiczne społecznie i gospodarczo centrum Karkonoszy, przyjazne miejsce do życia, pracy i wypoczynku w unikalnym górskim otoczeniu przyrodniczym o walorach uzdrowiska i bogatym dziedzictwie kulturowym”*. Misja Miasta winna być jego ideą przewodnią, na której opiera się zbiór celów strategicznych i operacyjnych, a ponadto odzwierciedlać system wartości uznanych i stosowanych w bieżącym działaniu przez wszystkich mieszkańców, podmioty gospodarcze, władze itd. Pełnić winna szczególną funkcję inspirującą. W projektowanym jednak ujęciu misja jest skrótowo wyrażonym powieleniem wizji Miasta. Stąd też proponuję jej zmianę na *„Jelenia Góra w Karkonoszach – przyjazne miejsce do życia, nauki, pracy i wypoczynku”*.

Pewne kontrowersje dotyczą także projektowanego zbioru 160 zadań realizacyjnych. Moim zdaniem, zapisy tychże zadań mają w wielu przypadkach nader ogólny charakter, brak jest ich rangowania (wszystkich zadań nie sposób jednocześnie realizować), harmonogramu realizacji, choćby ogólnych informacji o źródłach finansowania, a także zasad monitoringu i oceny efektów wdrażania Strategii. Sądzę, iż są to bardzo poważne niedostatki tego dokumentu.

Projektowane zadania realizacyjne przyszłościowego rozwoju Jeleniej Góry różnią się złożonością programową, cyklem ich realizacji, zakresem zaangażowania samorządowych władz Miasta oraz wysokością niezbędnych nakładów finansowych. Stąd też niezbędny staje się wybór grupy zadań, których realizacja nastąpić winna w pierwszej kolejności (np. w latach 2014-2016). Podstawowym kryterium w tym względzie powinna być siła wpływu efektów realizacji zadania na bezpośrednie i pośrednie otoczenie gospodarcze i społeczne, czyli zdolność do emanowania impulsów rozwojowych.

Efektywne wdrażanie ustaleń Strategii Rozwoju Jeleniej Góry wymaga silnego zintegrowania strony rzeczowej poszczególnych zadań strategicznych z finansowymi możliwościami ich realizacji. Szczególnie ważnym źródłem finansowania zadań strategicznych wskazanych w Strategii będą niewątpliwie fundusze krajowych programów operacyjnych oraz Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2014-2020. Strategia, która ma również służyć pozyskaniu środków pomocowych, powinna być tematycznie kompatybilna z zakresem strategicznych dokumentów Unii Europejskiej, kraju i regionu.

Kompleksowe, a przy tym efektywne kontrolowanie procesu wdrażania strategii rozwoju Jeleniej Góry jest niezwykle ważnym zadaniem metodycznym i aplikacyjnym. Autorzy słusznie zauważają, że ważnym krokiem jest określenie sposobu monitorowania strategii (Zeszyt III, s. 7), lecz nie czynią w tym zakresie żadnych propozycji. Propozycją w tym względzie jest systematyczny monitoring jako metoda ciągłej oceny procesu wdrażania Strategii poprzez stałą obserwację, prezentację i prowadzenie analiz uzyskiwanych wyników. Jednym z założeń metodologicznych monitorowania Strategii winna być zasada SMART oznaczająca, że ocena stopnia realizacji wyznaczonych celów (i tym samym zadań) uwzględniać musi ich specyfikę, a zakładane wskaźniki monitoringu (produktu i rezultatu) powinny być mierzalne, uzgodnione, wykonalne i określone w czasie. Warto przy tym jednak zaznaczyć, iż poszczególne cele operacyjne (łącznie 31 celów), które powinny stanowić podstawowy przedmiot monitorowania mają niejednokrotnie bardzo ogólne zapisy (np. cel

1.6. Podniesiona wiedza i umiejętności postępowania w sytuacji zagrożeń zdrowia i życia), co sprawiać może pewne trudności w zakresie systematycznego monitorowania ich realizacji oraz identyfikacji, pomiaru i oceny efektów.

Sprawą budzącą wątpliwości jest ponadto dwojakiego rodzaju pojmowanie Aglomeracji Jeleniogórskiej (Zeszyt III, s. 14). Z jednej strony jest to układ jednostek samorządu terytorialnego powstały jako Zespół ZIT (w wielu przypadkach z pominięciem istoty, zakresu i siły związków funkcjonalnych), a z drugiej - Aglomeracja Jeleniogórska (miejski obszar funkcjonalny, czyli zespół jednostek osadniczych funkcjonalnie powiązanych z Jelenią Górą) to jeden z Obszarów Strategicznej Interwencji (OSI) wskazanych w Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego. Podkreślić należy, że to zupełnie odmienne pod względem składu i zasięgu przestrzennego obszary.

Pragnę zaznaczyć, że posiadanie profesjonalnie wykonanej strategii rozwoju stanowi istotną przesłankę pożądanym pozytywnym przemian w Jeleniej Górze, ułatwiając samorządowym władzom podejmowanie decyzji dotyczących jej teraźniejszości i przyszłości.

A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping loops and a long, sweeping tail that curves downwards and to the right.