



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

URZĄD GMINY W KĘTACH

Raport z działania w ramach projektu

„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, priorytet V, działanie 5.2, poddziałanie 5.2.2

Lider projektu: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji

Partner: Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Zadanie 6: opracowanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania publicznego



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Skład zespołu eksperckiego:

Prof. Uł dr hab. Sylwia Kaczmarek

Prof. Uł dr hab. Jacek Kaczmarek

Dr Tomasz Napierała

Dr Ewa Szafrąńska

„Publikacja udostępniana jest na licencji Creative Commons: uznanie autorstwa, na tych samych warunkach 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów, Uniwersytetu Łódzkiego (Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22-26, Łódź), Łódź 2015. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści pod warunkiem wskazania autorów, Uniwersytetu Łódzkiego (Wydział Zarządzania), Łódź 2015 jako autorów oraz zachowania niniejszej informacji licencyjnej tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja. Tekst licencji dostępny jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/>



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego
Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

RAPORT KOŃCOWY PROGRAMU DZIAŁANIA NA RZECZ REWITALIZACJI SPOŁECZNEJ I KULTUROWEJ RYNKU W KĘTACH



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Spis treści

Spis treści.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
1 Wprowadzenie.....	5
2 Konstruowanie programu działania.....	6
3 Konsultacja przygotowanego programu działania.....	13
4 Analiza uwarunkowań realizacji programu działania	14
4.1 Kolejność i hierarchia realizacji działań.....	14
4.2 Uwarunkowania prawne, własnościowe i infrastrukturalne	19
5 Wnioski i rekomendacje końcowe	21
6 Wstępna ewaluacja wdrażanego Programu Działań	23
7 Przekazanie władzom gminy „Programu działania na rzecz rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku w Kętach”	23



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI

1 Wprowadzenie

Kolejnym etapem rozwiązywania postawionego problemu przeprowadzenia rewitalizacji w wymiarze społecznym i kulturowym strefy rynku w Kętach przez zespół ekspertów z Uniwersytetu Łódzkiego było opracowanie programu działania. Na podstawie sporządzonych *in situ* dla rynku w Kętach:

- inwentaryzacji urbanistycznej dokumentującej rodzaj i rozmieszczenie funkcji,
- identyfikacji występujących form własności nieruchomości,
- obserwacji form wykorzystania przestrzeni rynku w różnych porach i dniach tygodnia,
- wywiadów grupowych z różnymi interesariuszami,
- informacji dostarczonych przez jednostkę samorządu terytorialnego,

zdiagnozowano obszary interwencji, które należy uwzględnić w przygotowywanym programie działań naprawczych. Wśród nich znalazły się:

- elementy materialne (zagospodarowanie płyty rynku, rozmieszczenie mebli miejskich, organizacja stref parkingowych, nasadzenia zieleni),
- elementy społeczne (nastawienie mieszkańców Kęt do rynku i percepcja jego obecnej postaci),
- elementy funkcjonalne (rodzaj i liczba instytucji w pierzejach rynku, typy wydarzeń obecnych w tym miejscu, użytkowanie przez ludzi, bezpieczeństwo),
- elementy organizacyjne (wzmocnienie rangi rynku jako ważnego miejsca w mieście, budowanie jego pozytywnego wizerunku wśród mieszkańców, ale również odwiedzających Kety).

Następnie przy wykorzystaniu metody „*brain storming*” zespół ekspertów zaproponował działania, których celem jest intensyfikacja częstotliwości użytkowania rynku w Kętach przede wszystkim przez mieszkańców ale również przez przybyszów (odwiedzających). W trakcie tego kreatywnego działania uwzględniono również sugestie werbalizowane przez różne grupy interesariuszy podczas cyklu spotkań odbytych w dniach 13 i 14 lipca 2015 r. w Kętach i szczegółowo zrelacjonowanych w Raporcie cząstkowym Programu Działania. Wykorzystano w tej części pracy zespołu metody partycypacji społecznej stosowane w procesie kształtowania przestrzeni publicznych (Planning Public Spaces oraz częściowo Planning For Real).



2 Konstruowanie programu działania

Programowanie, planowanie a następnie realizacja rewitalizacji jednocześnie we wskazanych czterech wymiarach: przestrzennym, ekonomicznym, społecznym i kulturowym, daje szansę skutecznie przeprowadzić działania naprawcze zdegradowanych lub nieakceptowanych terenów miejskich i w efekcie uwzględnić potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Racjonalizacja oczekiwań z kolei rozumiana jest jako znalezienie rozsądnej równowagi pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a możliwościami prowadzących rewitalizację w kontekście konkretnej lokalizacji, co nie jest zadaniem łatwym i wymaga szczególnej uwagi. Tym samym program rewitalizacji wymaga synchronizacji zadań przypisanych do każdego z wymiarów ponieważ różnią się one od siebie i posiadają swoją specyfikę.

Zintegrowana rewitalizacja ma większe szanse na osiągnięcie pożądanego stanu docelowego czyli przywrócenie obszarowi wartości społecznej, która polega na uzyskaniu spójności przestrzenno-funkcjonalnej oraz harmonii aby odpowiadał potrzebom różnych grup użytkowników. Aby prowadzone działania stały się skuteczne wymagają przemyślanego i spójnego postępowania podczas:

- planowania rewitalizacji i zarządzania jej przebiegiem,
- finansowania inwestycji i innych działań modernizacyjnych,
- aktywnego włączania lokalnych społeczności,
- kreowania nowego wizerunku przekształcanych obszarów oraz całego miasta.

Konstruując program przekształceń naprawczych dla strefy rynku w Kętach zespół ekspertów z Uniwersytetu Łódzkiego zaproponował ostatecznie 39 działań, które mają na celu aktywizację wykorzystania przestrzeni rynku, a w konsekwencji jego rewitalizację społeczną i kulturową. Lista tych działań obejmuje następujące pozycje zapisane dla porządku w układzie alfabetycznym :

- Akademyka Droga Pielgrzymkowa „Światło Prawdy” (Kraków – Wadowice – Kęty),
- Bieg miejski,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- Biuro współpracy z uczelniami,
- Dni Kęt,
- Domowe Smaki. Jarmark wielkanocny,
- Eksperymentarium dla dzieci i młodzieży,
- Festiwal Światła,
- Forum Miejskie. Spotkania dyskusyjne i konsultacje społeczne,
- Gminny Program Profilaktyki Zdrowotnej. Badania przesiewowe,
- Gry miejskie,
- Jarmark adwentowy (grudzień),
- Jarmark rzemiosła,
- Jarmark świętojański (październik),
- Jasełka,
- Jedno miasto. Spaceruje edukacyjne po Kętach,
- Kętcki Szlak Architektury Sakralnej,
- Kętcki. Nowy produkt kulinarny,
- Kęty i Soła. Promocja zdrowego stylu życia,
- Maraton tańca towarzyskiego,
- Marszałek Józef Piłsudski w Kętach. Śladami historii,
- Międzynarodowy Beskidzki Rajd Pojazdów Zabytkowych,
- Narodowe czytanie,
- Obchody i rocznice (np. 2 IV, 1 V, 3 V, 8 V, 15 VIII, 1 IX, 17 IX, 16 X, 11 XI),
- Odpust św. Jana Kantego (20 października),
- Pielgrzymki parafii p.w. św. Jana Kantego,
- Piknik funduszy europejskich
- Pikniki naukowe dla dzieci i młodzieży,
- Plener malarski i wystawa poplenerowa,
- Plenerowe wystawy tematyczne,
- Procesja Bożego Ciała,
- Rowerowa Pielgrzymka Profesorów i Dyplomantów (Boże Ciało),
- Scena życia miejskiego. Wydarzenia przewidziane dla mniejszych grup publiczności,
- Światowe Dni Młodzieży w Krakowie w 2016 roku,
- Urodziny św. Jana z Kęt (23 czerwca),



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- Warsztaty promujące działalność Domu Kultury,
- Wigilia integracyjna na rynku,
- Wspólne śpiewanie kolęd (25 grudnia),
- Zabawy dla małych dzieci,
- Zjazd foodtracków.

Zamieszczone działania reprezentują różne kategorie:

- produkt (1),
- wydarzenie (31),
- instytucja (3),
- program (2),
- szlak (2).

Mottem konstruowanego programu jest hasło: „RYNEK W KĘTACH – DZIAŁAJMY RAZEM”, które wyraża dążenie aby rynek w Kętach docelowo stał się regularnie wykorzystywaną przestrzenią publiczną, akceptowaną przez ogół mieszkańców, oraz przez przybyszów (turystów i pozostałych odwiedzających).

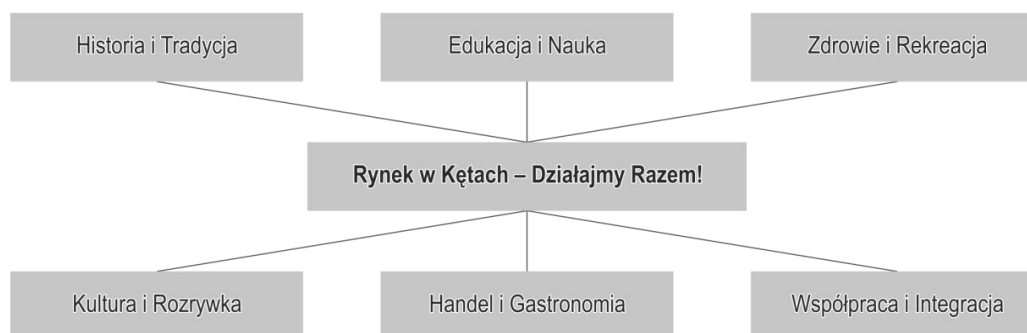
Wspólnym, wiodącym elementem proponowanych działań jest ich lokalizacja na rynku, który w ten sposób nabywa cech miejskiej agory – czyli przestrzeni publicznej nie tylko powszechnie dostępnej ale przede wszystkim dynamicznej, atrakcyjnej, oferującej wiele form aktywności dla zróżnicowanych grup odbiorców. Wyznacznikiem proponowanej organizacji użytkowania rynku w Kętach jest więc:

wspólnota nowej formy przestrzeni wymiany, zlokalizowanej w centrum historycznym miasta, która będzie miejscem, gdzie różne grupy użytkowników mogą swobodnie realizować swoją aktywność w nowocześnie urządzonej wspólnej przestrzeni.

Przygotowany program działań koncentruje się na wydarzeniach, które wzmacniają prestiż miejsca i wpisują się w pełni w sformułowane motto. Następnym etapem procedury konstruowania programu działań było pogrupowanie proponowanych działań według kryterium wiodących cech funkcjonalnych proponowanych wydarzeń oraz ich adresatów. Poniższy schemat ilustruje ten podział.



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2



Rys. VII.1: Grupy działań na rzecz żywienia społecznego i gospodarczego rynku w Kętach.
Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zamieszczono liczbę wydarzeń przypisanych każdej z wyznaczonych grup:

- GRUPA I: „HISTORIA I TRADYCJA” (9),
- GRUPA II: „EDUKACJA I NAUKA” (7),
- GRUPA III: „ZDROWIE I REKREACJA” (3),
- GRUPA IV: „KULTURA I ROZRYWKA” (11),
- GRUPA V: „HANDEL I GASTRONOMIA” (5),
- GRUPA VI: „WSPÓŁPRACA I INTEGRACJA” (4).

W kolejnej fazie opracowania programu zostały wyznaczone grupy zostały szczegółowo przedstawione według następującego układu:

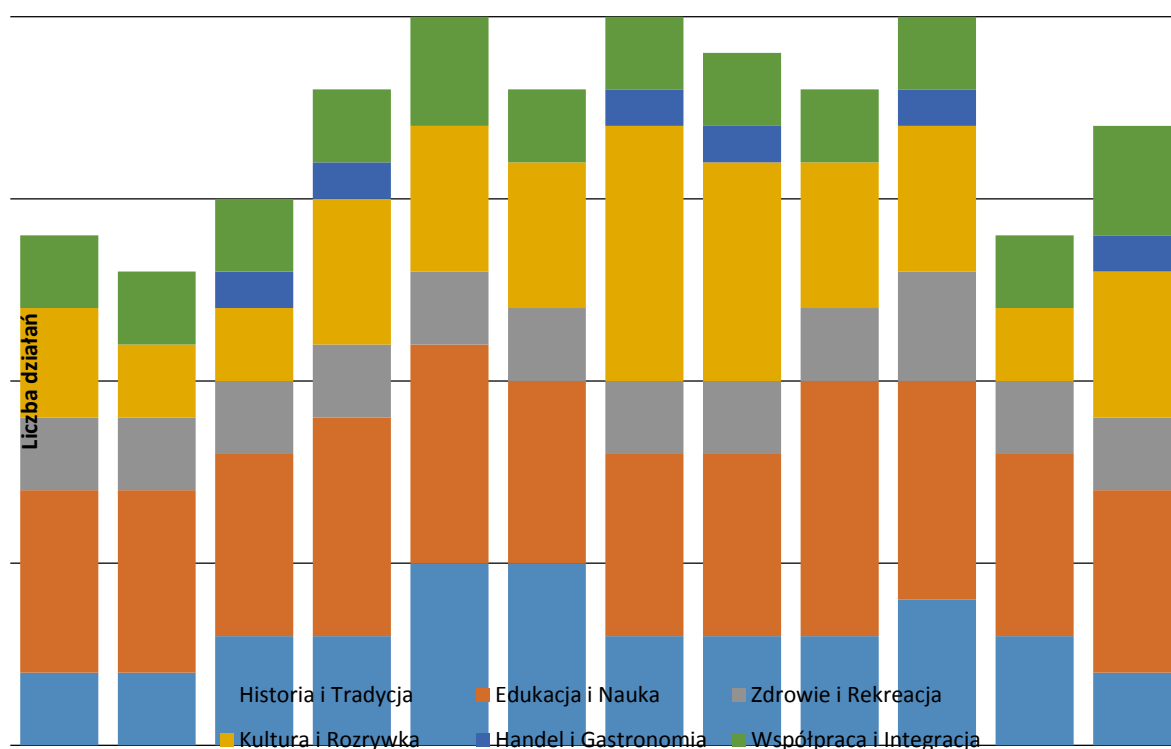
- opis istoty koncepcji,
- wymienienie zaliczonych do tej grupy działań,
- zbiorcza charakterystyka uwypuklająca elementy wspólne,
- wskazanie potencjalnych korzyści dla miasta będących pochodną zrealizowania proponowanych działań.

Przypisanie działań do poszczególnych wyznaczonych grup podobieństwa miało na celu ułatwienie i usprawnienia organizacyjnego procedury implementacji programu. Podobieństwo działań w poszczególnych grupach polega bowiem nie tylko na ich aspekcie treściowym ale przekłada się również na sposób ich realizacji (podobne wymogi infrastrukturalne itp. cechy specyficzne).

„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

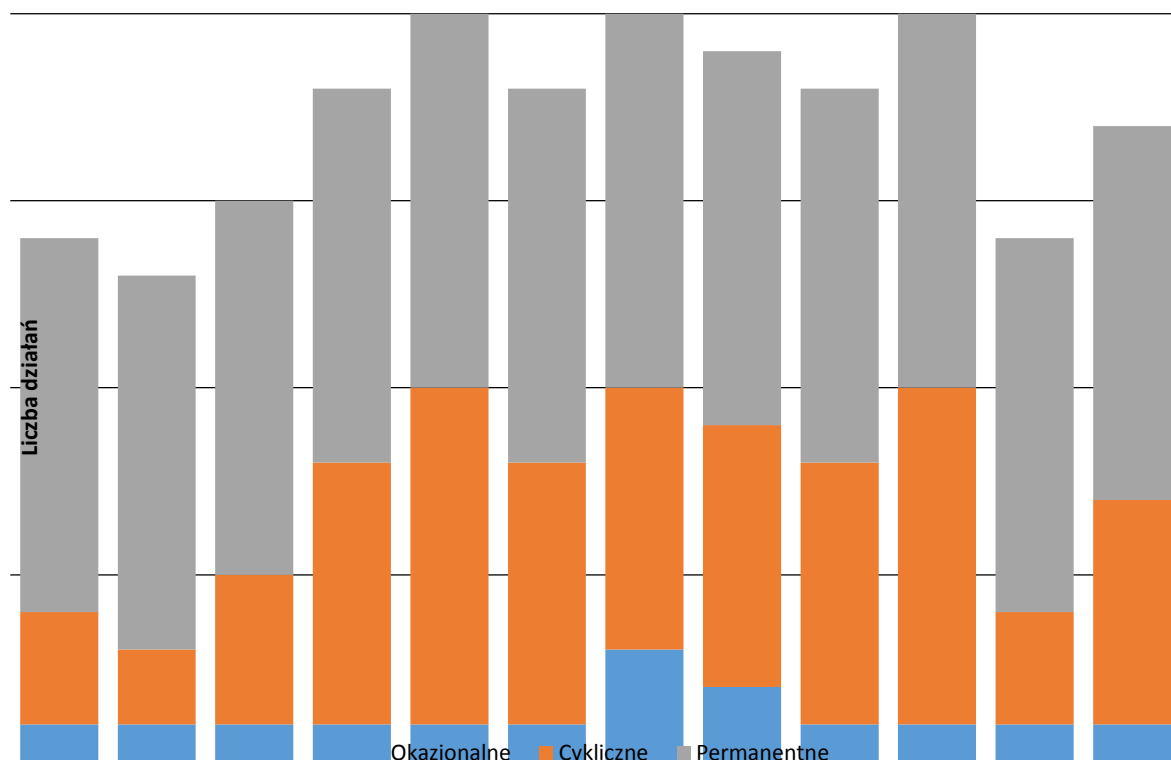
Kolejnym elementem konstruowania programu było zaplanowanie czasu realizacji poszczególnych działań w układzie rocznym z podziałem na miesiące. Dominującym rodzajem planowanych działań są wydarzenia na otwartej przestrzeni organizowane na płycie rynku dlatego też wskazano adekwatne do ich charakteru, długości trwania i specyfiki miesiące, kiedy powinny się odbyć. Ideą ekspertów było zapewnienie ciągłości wydarzeń na rynku we wszystkich miesiącach roku.

Zamieszczone wykresy ilustrują relacje pomiędzy rodzajami i częstotliwością działań w poszczególnych miesiącach roku.



Rys. VII.2: Grupy działań a roczny kalendarz działań.
Źródło: opracowanie własne.

„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2



Rys. VII.3: Ciągłość działań a roczny kalendarz działań.
Źródło: opracowanie własne.

Następnie przystąpiono do sporządzenia szczegółowej charakterystyki każdego proponowanego działania według poniższych kryteriów:

- funkcja,
- korzyści ekonomiczne,
- korzyści społeczne,
- identyfikacja autora (w podziale na interesariuszy i ekspertów),
- trwałość działania,
- miejsce odbywania (płyta rynku, pierzeje),
- czas wdrożenia,
- przewidywana rola Urzędu Miasta i Gminy,
- organizatorzy,
- termin (w układzie miesięcy w roku),
- adresaci (mieszkańcy, przybysze),



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- niezbędne potrzeby infrastrukturalne, narzędziowe i organizacyjne do realizacji.

Powstała w ten sposób Macierz Działań Szczegółowych, która jako baza danych (załączony plik Kety_4_Program_Dzialania_Macierz_Dzialan_Szczegolowych.xlsx) jest nowoczesnym narzędziem zarządzaniem programem, umożliwi sprawne jego wdrożenie i jednocześnie bieżące monitorowanie lub ewentualne potrzebne w przyszłości modyfikacje.

W kontekście wypracowanego Programu Działań zespół ekspertów proponuje ponadto władzom Gminy jako uzupełnienie programu rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku w Kętach rozważenie zagadnienia wizerunku miasta. W proponowany zestawie działań aż 24 z 39 adresowanych jest nie tylko do mieszkańców ale również do odwiedzających Kęty. W tym kontekście należałoby opracować koncepcję nowej marki miejsca, i następnie podjąć starania zmierzające do jej implementacji.

Przeprowadzone studia wyraźnie wskazały na nijakie postrzeganie miasta lub brak jakichkolwiek z nim skojarzeń. Dotychczas stosowane w Kętach elementy rozpoznawalności marki (logo i slogan „Kęty na całe życie”) nie są klarownym przekazem informacyjnym dla przybyszów. Zwłaszcza dla turystów przesłanie „na całe życie” ma konotacje zdecydowanie ujemne (ponieważ oni mają przecież swoje miejsce, gdzie żyją i z którym zazwyczaj się utożsamiają). Pojawia się zatem konieczność określenia nowej marki miejsca. Inaczej pojawi się dysonans wizerunkowy pomiędzy obojętnie postrzeganym miastem, a odnowionym społecznie i kulturowo wzbogaconym rynkiem. Poza tym, przewidywany wzrost liczby turystów przybywających do Kęt wymaga zbudowania klarownego i atrakcyjnego programu identyfikacji miejsca. Brak jednoznacznej rozpoznawalności miejsca prowadzi nieuchronnie do jego omijania, mimo lokalizacji wielu atrakcyjnych ofert.

Kęty potrzebują ciekawego, spójnego, oryginalnego wizerunku zaakceptowanego przez mieszkańców i następnie skierowanego do odbiorców zewnętrznych. Wówczas napływ turystów, inwestorów będzie realną przyszłością.

Pierwszym krokiem w procesie kreowania nowej marki Kęt powinno być przygotowanie jej elementów identyfikacyjnych, tzn. znaku graficznego (logo) i sloganu reklamowego, ponieważ wartość marketingowa dotychczasowego jest znikoma. Podstawowym zadaniem logo jest identyfikacja miejsca. Natomiast warunkiem skutecznego





oddziaływania znaku graficznego (wywołania pożądanego reakcji adresata) musi być jasny i czytelny komunikat przedstawiony w oryginalnej formie artystycznej. Przeprowadzone analizy pozwoliły określić wiodący element nowej odsłony wizerunku obszaru, odwołujący się do pozytywnych cech charakteryzujących miejsce oraz wprowadzanych w programie działań. Nowe przesłanie można zapisać jako:

„KĘTY – MIASTO ZE SMAKIEM”

Propozycja zespołu ekspertów uwzględnia nowy produkt kulinarny, odwołuje się do ustabilizowanej tradycji miasta w kontekście historii jego dziejów, ponadto niesie pozytywne przesłanie zachęcające odwiedzających i intrygujące. Słowo „smak” proponowane jako wyróżnik miasta w nowej odsłonie wizerunkowej niesie dwa znaczenia. Pierwsze związane z kulinariami i zmysłowym ich odbiorem oraz drugie, gdzie słowo „smak” określa poczucie piękna, harmonii, wrażliwość estetyczną, gust. Można w tym kontekście rozumieć, że Kęty oraz rynek – główna przestrzeń publiczna tego miasta to miejsca eleganckie, synonim dobrego gustu, ładu, piękna, porządku. Proponowane przesłanie wpisuje się również w ogólną wizję sformułowaną w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020, którą zapisano jako: „MAŁOPOLSKA 2020 – NIEOGRANICZONE MOŻLIWOŚCI”.

3 Konsultacja przygotowanego programu działania

W dniu 12 sierpnia 2015 r. zespół ekspertów ponownie odwiedził Kęty i odbył spotkanie konsultacyjne, w którym wzięli udział ze strony Urzędu Gminy:

- dr inż. Krzysztof Jan Klęczar – burmistrz,
- mgr Urszula Baczyńska-Śleziak – dyrektor Wydziału Rozwoju i Promocji.

Po przedstawieniu przez ekspertów charakterystyki proponowanych 39 działań oraz koncepcji ich łączenia w grupy na podstawie podobieństwa wiodącej cechy wymieniono uwagi dotyczące następujących kwestii:

- kolejności realizacji działań,

„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- wyodrębnienia działań, które częściowo są już realizowane i należy je rozwijać,
- wskazania działań wiodących, priorytetowych dla przeprowadzenia rewitalizacji w wymiarze społecznym i kulturowym,
- identyfikacji bezpośrednich organizatorów poszczególnych działań (instytucji, organizacji, itp.),
- potrzeb inwestycyjnych i infrastrukturalnych niezbędnych do realizacji programu.

Przedstawiciele Urzędu Gminy Kęty zaakceptowali pełną listę 39 proponowanych działań naprawczych, a następnie wraz z ekspertami wybrali te, określone jako wiodące, od których należy rozpocząć wprowadzenie programu w życie. Były to następujące działania dla których dokonana została następnie analiza szczegółowa kosztów i korzyści wdrożenia rozwiązań:

- Gminny Program Profilaktyki Zdrowotnej – z Grupy III „Zdrowie i Rekreacja”;
- Kętki. Nowy produkt kulinarny – z Grupy VI „Współpraca i Integracja”;
- Bieg miejski – z Grupy III „Zdrowie i Rekreacja”.

4 Analiza uwarunkowań realizacji programu działania

4.1 Kolejność i hierarchia realizacji działań

Kolejnym etapem działania zespołu ekspertów było przygotowanie metodyczne a następnie przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści wdrażanych rozwiązań dla proponowanych działań szczegółowych. Zdecydowano że zostaną użyte metody z zakresu:

- optymalizacji gospodarowania przestrzenią miejską,
- efektywności organizacji życia miejskiego.

Omawiana metodologia ma właściwości heurystyczne i należy ją zaliczyć do innowacyjnego podejścia w kontekście nowoczesnego zarządzania miastami.

„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

W efekcie przeprowadzonej dyskusji merytorycznej między ekspertami wskazano grupy metod przydatnych w rozpatrywanym przypadku, tzn. zarządzania zasobami kęckiego rynku i usprawnienia życia miejskiego na tym obszarze w celu przeprowadzenia rewitalizacji w wymiarze społecznym i kulturowym – czyli dopełnienie wykonanej rewitalizacji przestrzennej. Przydatność proponowanych metod w rozważanym przypadku polega na uwzględnieniu uwarunkowań przestrzennych, społecznych, ekonomicznych i kulturowych w relacji do przewidywanych efektów proponowanych działań. Zespół Ekspertów wybrał następujące metody analizy:

- metody portfelowe (macierz McKinseya, metoda Boston Consulting Group),
- konstruowanie produktu (struktura produktu),
- model „pięciu sił” Portera,
- kreowanie marki miejsca,
- fakultatywne badania uzupełniające: „podejście psychogeograficzne – izopaty w przestrzeni miejskiej” oraz „miasto w ruchu, miasto w działaniu - rejestracja dobowej zmienności przestrzeni miejskiej”.

Wskazane ujęcia metodyczne zostały następnie scharakteryzowane w dwóch kontekstach aplikacyjnych. Po pierwsze, przedstawiono istotę metody, jej genezę, walory kreatywne. Po drugie, dokonano modyfikacji metod, przystosowując ich formułę do praktycznego zastosowania przez przedstawicieli samorządu terytorialnego, czyli Urzędu Gminy w Kętach przy rozwiązywaniu zidentyfikowanego problemu. Szczegółowy opis metod oraz ich zmodyfikowanej na potrzeby tego opracowania wersji zamieszczono odpowiednio w części zatytułowanej „Dobór instrumentów analizy kosztów i korzyści wdrażanych rozwiązań”.

Niewątpliwie, żadna z omawianych metod, nawet rekomendowanych przez wielu autorów, nie daje całkowitej gwarancji sukcesu. Prawdopodobieństwo trafnego wskazania przebiegu przyszłych zjawisk rzadko kiedy osiąga wartość jeden. Dlatego też, zwrócono szczególną uwagę na metody wymagające kreatywnego myślenia. Poszukiwano także instrumentów analitycznych, które umożliwiają wprowadzanie oryginalnych i konkurencyjnych rozwiązań. Wdrożenie ich w proponowanych procesach decyzyjnych wymaga niekonwencjonalnego myślenia i zmusza do przekraczanie granic rutynowych zachowań administracyjnych.



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Ostatecznie wybrano trzy konkretne instrumenty analizy:

- metody portfelowe,
- procedury konstruowania produktu,
- model „pięciu sił” Portera.

Przy ich pomocy przeanalizowano ocenę wdrożenia zarówno całej grupy 39 działań jak również szczegółowo trzech wiodących, wybranych przez Władze Gminy Kęty jako priorytetowe do realizacji.

Warto podkreślić, że wszystkie proponowane działania przyniosą różnorodne korzyści społeczne i ekonomiczne. Ich znaczenie nie jest jednakowe. Na potrzeby niniejszego opracowania, korzystając ze zmodyfikowanej przez ekspertów z Uniwersytetu Łódzkiego macierzy McKinseya, na podstawie analizy pracy panelu eksperckiego usystematyzowano wszystkie działania według spodziewanych korzyści, zarówno społecznych, jak i ekonomicznych.

Jako kluczowe dla ożywienia rynku w Kętach uznać należy działania:

- o dużych korzyściach społecznych i ekonomicznych (działania niezbędne),
- o dużych korzyściach społecznych i średnich ekonomicznych (działania pożądane),
- o średnich korzyściach społecznych, ale dużych ekonomicznych (działania pożądane).

W grupie zidentyfikowanych działań niezbędnych znalazły się

- Biuro współpracy z uczelniami,
- Dni Kęt,
- Gminny Program Profilaktyki Zdrowotnej. Badania przesiewowe,
- Jarmark świętojański,
- Kętki. Nowy produkt kulinarny.

Zastosowana metoda potwierdziła zasadność wyboru działań wiodących dla Programu dokonanego przez władze Urzędu Gminy i wskazane przez Ekspertów.

„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Warto zwrócić uwagę również na działania, które zaliczono w macierzy McKinseya do zbioru „pożądane”. W tej grupie działań o wysokiej wartości społecznej i średnich korzyściach ekonomicznych wyróżniono:

- Bieg miejski,
- Eksperymentarium dla dzieci i młodzieży,
- Forum Miejskie,
- Kęty i Soła. Promocja zdrowego stylu życia,
- Scena życia miejskiego.

Z kolei wśród działań charakteryzujących się wysokimi korzyściami ekonomicznymi i średnim profitem społecznym zaliczono:

- Domowe Smaki. Jarmark wielkanocny,
- Jarmark adwentowy,
- Pielgrzymki parafii p.w. św. Jana Kantego,
- Zjazd foodtracków.

Wskazane działania mają znaczący potencjał rozwojowy. Mogą one, odegrać istotną rolę w kreowaniu ważnych walorów miejskich. Niewątpliwie takim przedsięwzięciem powinno być Eksperymentarium dla dzieci i młodzieży, ponieważ inwestowanie w edukację zwłaszcza młodzieży może w długim okresie przynieść wysokie korzyści ekonomiczne. Organizacja i prowadzenie Eksperymentarium może być elementem trwałej współpracy z Fundacją Grupa Kęty Dzieciom Podbeskidzia, której profil działalności jest zbieżny.

Zasady zarządzania strategicznego wymagają, aby po wdrożeniu priorytetowych działań na rzecz ożywienia rynku w Kętach ocenić ich efektywność. Zaproponowano, aby efektywność tę mierzyć korzystając z metody, jaką jest macierz BCG. Zasugerowano dopasowanie metody do potrzeb i możliwości informacyjnych Urzędu Gminy w Kętach. Niezbędnym jest monitorowanie liczby osób uczestniczących w proponowanych działaniach. Nie zawsze będzie możliwym określenie dokładnej liczby uczestników, z problemem tym spotkamy się przede wszystkim w przypadku otwartych imprez plenerowych. Można jednak podjąć próby oszacowania tej liczby. Na tej podstawie określone zostaną dwie wielkości: tempo wzrostu liczby uczestników i udział liczby uczestników do liczby mieszkańców.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Należy oczekiwać, że bieg miejski będzie działaniem, które początkowo może spotkać się z relatywnie mniejszym zainteresowaniem. Skierowane będzie przede wszystkim do mieszkańców zainteresowanych amatorskim uprawianiem sportów, prowadzących aktywny tryb życia. Wraz z rozwojem imprezy, liczba uczestników może rosnać przede wszystkim na skutek zainteresowania biegiem osób odwiedzających Kęty. Rosnąca popularność imprezy może zainteresować bieganiem innych, dotąd mniej aktywnych ruchowo mieszkańców Kęt. Finalnie impreza przyczynić się może do poprawy kondycji fizycznej większej liczby mieszkańców.

Spodziewamy się, że badania przesiewowe realizowane na rynku w ramach proponowanego Gminnego Programu Profilaktyki Zdrowotnej spotkają się od razu z dużym zainteresowaniem mieszkańców gminy Kęty. Świadomość zdrowotna Polaków jest dość duża, a dzięki licznym kampaniom społecznym systematycznie rośnie. Ostrożnie prognozujemy więc, że zainteresowanie programem będzie dynamicznie wzrastać. Ze względu na społeczne i ekonomiczne znaczenie profilaktyki zdrowotnej w polityce samorządowej należy oczekiwać silnego wsparcia na rzecz upowszechnienia tego działania wśród mieszkańców. W dłuższej perspektywie oczekiwać należy, że programem uda się zainteresować znaczącą, stałą liczbę mieszkańców gminy, dla których rynek w Kętach kojarzyć się będzie z miejscem systematycznej dbałości o własne zdrowie.

Prognozować należy, że w przypadku regionalnego przysmaku jakim mają się stać kętki, od relatywnie szybko urzeczywistnionej koncepcji, ukształtowana zostanie duża, stała liczba odbiorców. W taki sposób należy poprowadzić działania na rzecz wykreowania i upowszechnienia w mieście produktu, aby jak najszybciej uzyskać oczekiwany efekt w postaci licznej, stałej grupy konsumentów. Ewentualne osiągnięcie dużej dynamiki sprzedaży kętek możliwe będzie dopiero w długiej perspektywie, przy założeniu, że zmodyfikowana zostanie koncepcja dystrybucji produktu. Realizacja takiego celu sprzedażowego realna stanie się wyłącznie po uruchomieniu wojewódzkich bądź nawet ogólnopolskich kanałów dystrybucji.



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI

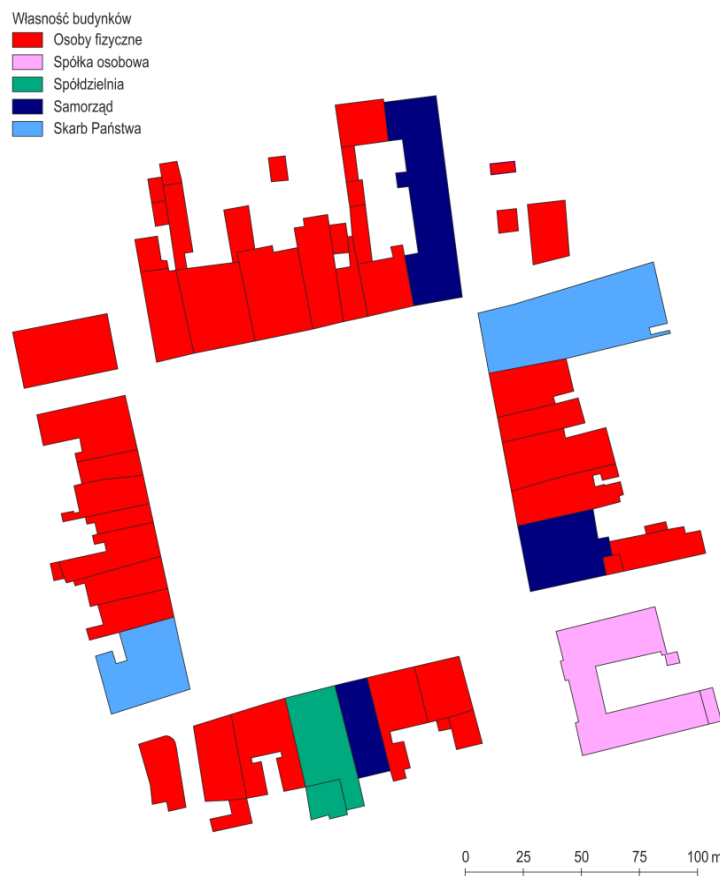


„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

4.2 Uwarunkowania prawne, własnościowe i infrastrukturalne

Istotnym dla realizacji programu działań uwarunkowaniem jest również własność w obszarze rynku. Ekspertzy zidentyfikowali rozmieszczenie form własności budynków znajdujących się w pierzejach, co zostało przedstawione na rycinie.

Dominacja własności prywatnej występująca na rynku w Kętach ma istotne znaczenie dla pomyślności programowanych przez Władze Gminy działań rewitalizacyjnych. W tym kontekście należy szczególnie zadbać o harmonijną współpracę władz samorządu terytorialnego z właścicielami tych nieruchomości, ci ostatni natomiast powinni czynnie brać udział w procesie rewitalizacji.



Rys. VII.4: Struktura własnościowa budynków zlokalizowanych na rynku w Kętach.
Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem będzie tutaj również idea partnerstwa publiczno- prywatnego w prowadzeniu działań podczas implementacji procesu rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku w Kętach oraz ewentualnych przyszłych inwestycji w kwartałach sąsiednich. Istotnym dokumentem referencyjnym jest tutaj znowelizowana niedawno Ustawa z dnia 19 grudnia 2009 r. o *partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz.U. 2015, poz. 696). Współpraca różnych podmiotów na rzecz pomyślności rynku w Kętach jako wspólnego dobra przestrzeni publicznej jest istotnym elementem warunkującym powodzenie proponowanych w programie działań.

Kolejnym istotnym aspektem, który powinien być uwzględniony w implementacji programu rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku w Kętach jest kwestia szczególnej dbałości o estetykę tej przestrzeni publicznej. Zespół ekspertów sugeruje w tym zakresie prowadzenie stałego monitoringu elementów informacji wizualnej (szyldy, banery reklamowe, itp.). należy rozważyć przygotowanie w nieodległej przyszłości zatwierdzonych przez Radę Gminy wytycznych w zakresie dopuszczalnych form informacji przestrzennej. Sporządzenie takich wytycznych powinno być przygotowane przy udziale profesjonalistów (plastycy, służby konserwatorskie) a zaproponowane warianty rozwiązań skonsultowane z mieszkańcami w procesie aktywizacji partycypacyjnej mieszkańców miasta. W ostatnim czasie władze samorządu terytorialnego otrzymały nowy instrument legislacyjny, który powinien ułatwić wprowadzanie dobrych praktyk w zakresie systemu informacji przestrzennej. Dokumentem referencyjnym jest tutaj uchwalona 24 kwietnia 2015 roku Ustawa o *zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu* (Dz.U. 2015, poz.7740), która zacznie obowiązywać 11 września 2015 roku.

Ważnym i niewątpliwie priorytetowym uwarunkowaniem, na które należy zwrócić baczność uwagę w pracach wdrożeniowych jest konieczność wyposażenia rynku w obiekty infrastrukturalne niezbędne dla powodzenia proponowanej grupy działań. Przede wszystkim są to toalety miejskie, które powinny być zlokalizowane w bezpośredniej strefie rynku oraz nowe miejsca parkingowe usytuowane w pobliżu. Można również rozważyć wyposażenie rynku w elementy przenośne, które umożliwiają zacienienie w dni słoneczne i upalne oraz jednocześnie ochronę przed opadami w dni deszczowe czy nawet śnieżne. Rozwiązaniem przydatnym mogą tu być wielkogabarytowe parasole przeznaczone do wykorzystania w przestrzeniach publicznych (np. Alu Poker 700 Double czy inne tego typu).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Warto podkreślić, że sukces najważniejszych działań naprawczych, przynoszących największe korzyści społeczne i ekonomiczne zależy w głównej mierze od polityki informacyjnej i działań marketingowych prowadzonych bądź koordynowanych przez Urząd Gminy w Kętach. Z kolei dla sprawnej realizacji wszystkich proponowanych działań kluczowe jest natomiast wyposażenie rynku w odpowiednie, niezbędne zaplecze infrastrukturalne: toalety, parkingi czy bezprzewodowy dostęp do Internetu.

Ostatnim z rozpatrywanych kontekstów realizacji przygotowanego programu działań było sprawdzenie pozycji Kęt jako gminy w istniejących dokumentach definiujących działania regionalne w różnym horyzoncie czasowym. W tym celu przeanalizowano zawartość następujących opracowań:

- Strategia Rozwoju Powiatu Oświęcimskiego na lata 2014-2020,
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020,
- Badanie ruchu turystycznego w województwie małopolskim w 2014 roku.

Wnioski z analizy pozwalają uznać, że przygotowany program działania wpisuje się w przewidziane w tych dokumentach ustalenia i wskazania.

5 Wnioski i rekomendacje końcowe

Podstawową kwestią dla każdej prowadzonej rewitalizacji jest określenie, w jakim stopniu zmiany, które mają nastąpić na obszarze w efekcie procesu podniosą jego wartość społeczną. Kategoria wartości społecznej jest złożonym zagadnieniem ponieważ bezpośrednio wiąże się z różnymi interesariuszami zaangażowanymi w proces rewitalizacji. Znajdujemy w tej zbiorowości następujące grupy: mieszkańców obszaru, pozostałych jego użytkowników w tym również turystów, inwestorów, przedsiębiorców, władze lokalne. Każda z wskazanych zbiorowości ma odmienne oczekiwania w kontekście realizowanego procesu rewitalizacji, niekiedy są one sprzeczne. Aby prawidłowo przeprowadzić ów proces należy szczegółowo przeanalizować potrzeby i oczekiwania lokalnej społeczności ale jednocześnie skłonić ją do postawy aktywnego zaangażowania w realizację wywołać poczucie wspólnoty i odpowiedzialności za przekształcaną przestrzeń.

Współpraca projektantów, decydentów i realizatorów z lokalną społecznością powinna polegać na równoprawnym partnerstwie oraz współodpowiedzialności za prowadzone



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI

działania przestrzenno-społeczne. Jest to proces trudny i złożony, wymaga dobrej woli i chęci porozumienia ze strony każdej z grup interesariuszy: mieszkańców, władz samorządu terytorialnego, przedsiębiorców, właścicieli nieruchomości, lokalnych organizacji i stowarzyszeń reprezentujących społeczność miasta.

Uzyskanie kompromisu między potrzebami i oczekiwaniami wszystkich grup jest bardzo trudne dlatego realizacja rewitalizacji powinna być prowadzona elastycznie w formie nieustannego dialogu społecznego, którego celem nadrzędnym jest pomyślność obszaru i jego harmonijne powiązanie z pozostałymi częściami miasta w jeden spójny organizm.

Włączanie lokalnych społeczności (grup interesariuszy) przebiega w różny sposób na wszystkich etapach procesu. Każda prowadzona w przestrzeni miejskiej rewitalizacja jest zdeterminowana indywidualnymi cechami obszaru, którego dotyczy. Owe determinanty to przede wszystkim: wielkość obszaru, jego lokalizacja, ranga i znaczenie w strukturze przestrzenno-funkcjonalnej miasta, rodzaj i poziom degradacji będącej stanem wyjściowym, kierunek planowanych przekształceń oraz zakres i typ potrzebnych działań, czas realizacji procesu, jego społeczny kontekst oraz wizerunek. Można zatem uznać, że immanentną cechą rewitalizacji terenów miejskich jest jej indywidualny przebieg, każdorazowo zdefiniowany przez cechy obszaru, na którym się ona odbywa.

Efektywny i możliwie szeroki udział obywateli w decyzjach podejmowanych przez samorząd lokalny jest niezwykle istotny w procesie zarządzania przestrzenią, ponieważ to mieszkańcy wiedzą czego im brakuje, jakie są ich potrzeby oraz co chcieliby zmienić. Proces partycypacji może ułatwić podejmowanie prawidłowych decyzji oraz zapobiec powstawaniu konfliktów. Szczęólnego znaczenia nabiera partycypacja społeczna podczas prowadzenia na danym obszarze procesu rewitalizacji terenów zdegradowanych.

Osiągnięcie pożądaných rezultatów w realizacji tego złożonego procesu jest możliwe tylko dzięki stworzeniu mieszkańcom warunków do zaangażowania się. W relacji władza terytorialna a społeczność lokalna często pojawiają się napięcia, a nawet konflikty, które wynikają z różnych podejść do rozpoznawania problemów, hierarchizacji celów i wyboru sposobów postępowania. W tym kontekście należy ponownie wskazać znaczną wagę umiejętnego prowadzenia dialogu między władzą a społecznością oraz umiejętność wspólnego łagodzenia napięć, rozwiązywania konfliktów i osiągania pomyślnego dla obszaru kompromisu między interesami stron.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

6 Wstępna ewaluacja wdrażanego Programu Działań

Podczas spotkania konsultacyjnego z Władzami Gminy w dniu 12 sierpnia 2015 r. ustalono, że zespół ekspertów z Uniwersytetu Łódzkiego odbędzie w październiku b.r. dodatkową wizytę w Kętach. Jej celem będzie spotkanie podczas sesji Rady Gminy w celu ustalenia zasad prowadzenia monitorowania i wstępnej ewaluacji procesu implementacji programu działań na rzecz rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku. Władze Gminy zgłosiły potrzebę wsparcia merytorycznego w realizacji programu działań. Podkreślono ponadto dobrą współpracę wzajemną podczas realizacji zadania.

7 Przekazanie władzom gminy „Programu działania na rzecz rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku w Kętach”

Kompletne opracowanie przygotowanego przez zespół ekspertów z Uniwersytetu Łódzkiego „Programu działania na rzecz rewitalizacji społecznej i kulturowej rynku w Kętach” zostało przekazane władzom gminy Kęty w dniu 28 sierpnia 2015 r.



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI