



SEKTOROWY
PROGRAM
OPERACYJNY
Restrukturyzacja i modernizacja
sektora żywnościowego
oraz rozwój obszarów wiejskich,
2004 - 2006



Warsztaty strategiczne I



„Nie wolno zgadzać się na pełzanie, gdy czujemy potrzebę latania”

*Elbląg – Ostróda - Iława
4-5 stycznia 2006 roku*



SEKTOROWY
PROGRAM
OPERACYJNY
Restrukturyzacja i modernizacja
sektora żywnościowego
oraz rozwój obszarów wiejskich,
2004 - 2006



Warsztaty strategiczne I

- „Planowanie strategiczne”*
- Światowe tendencje rozwoju*
 - Czynniki rozwoju lokalnego*
 - Fazy i etapy planowania strategicznego*



Opracowanie

Stanisława Pańczuk

Elbląg – Ostróda - Iława

4-5 stycznia 2006 roku

Przyszłość to planowanie

*Jedynym sposobem na
trafne przewidywanie
przyszłości jest
wynalezienie jej*

ALAN KAY

Przyszłość to marzenia

*„Jeśli potrafisz
o czymś marzyć,
to potrafisz także tego
dokonać”.*

WALT DISNEY

*Bierz przykład ze
sportowców*

*Pasja + Wizja + Działanie
to równanie
oznaczające sukces.*

MARYLIN KING – pięcioboistka z kadry olimpijskiej USA

Wyzwanie olimpijczyka

*Jeśli masz wizję i zapał lecz nie działasz,
to fantazjujesz.*

*Jeśli masz wizję i działasz, lecz nie powoduje tobą
zapał, będziesz miernotą.*

*Jeśli masz zapał i działasz, lecz nie masz wizji,
osiągniesz to co chciałeś, lecz stwierdzisz, że to
niewłaściwy cel.*

MARYLIN KING – pięcioboistka z kadry olimpijskiej USA

Podstawowe kroki do sukcesu

- | *Stwórz ogólny obraz tego, co może nastąpić*
- | *Ustal cel*
- | *Wyznacz etapy realizacji i terminy wykonania*
- | *Świętuj małe sukcesy*
- | *Znajdź entuzjastycznie nastawionego doradcę*
- | *Pytaj: dlaczego, co i jak, kiedy, kto i gdzie*
- | *Szukaj głównej zasady*
- | *Ucz się przez działanie*
- | *Ucz innych*

Rewolucja informatyczna

- ! Wiemy jak przechowywać niemal całe światowe zasoby informacji;*
- ! Wiemy jak zapewnić do nich natychmiastowy dostęp;*
- ! Wiemy jak połączyć wszystkich za pomocą światowej sieci edukacyjnej;*

U progu największej rewolucji

- 1. Rewolucja informatyczna punktem zwrotnym w historii świata, zmieniająca sposób naszego życia, porozumiewania się, myślenia, osiągnięcia dobrobytu; pracy, zarobkowania, cieszenia się życiem; korzystania z przemian i ustawicznego kształcenia się.*
- 2. Jeśli nie znajdziemy właściwych rozwiązań, to 20% elit zawłaszczy 60% dochodu, a 20% ludzi zadowolą się 2%.*
- 3. Jest to niezawodna recepta na nędzę, brak wykształcenia, narastanie przestępczości, narkomani, rozpaczy, przemocy i rozpad więzi społecznych.*

Era Internetu – rewolucja w przekazie informacji oznacza:

- | Nową gospodarkę*
- | Nową politykę*
- | Nowe społeczeństwo*
- | Nowe metody edukacji*

Tendencje, które zdecydują o przyszłości

- 1. Natychmiastowa komunikacja*
- 2. Świat bez granic ekonomicznych*
- 3. Cztery etapy prowadzące do gospodarki ogólnoswiatowej*
- 4. Handel i nauka przez Internet*
- 5. Nowe społeczeństwo usługowe*
- 6. Związek małego z dużym*
- 7. Nowe sposoby wypoczynku*
- 8. Zmiana charakteru pracy*

Tendencje, które zdecydują o przyszłości c.d.

- 9. Wzrost znaczenia kobiet*
- 10. Docenianie wspaniałych możliwości naszego mózgu*
- 11. Kulturowy nacjonalizm*
- 12. Rosnące szeregi klasy niższej*
- 13. Aktywne starzenie się populacji*
- 14. Nowa koniunktura na „zrób to sam”*
- 15. Przedsiębiorstwo wspólne*
- 16. Triumf jednostki*

1. Natychmiastowa komunikacja

„Dzięki interaktywnym systemom multimedialnym kraje rozwijające się mogą ominąć etap uprzemysłowienia”.

1a. Kamienie milowe historii

<i>Świat</i>	<i>4,5 mld lat</i>
<i>Życie</i>	<i>3,5 mld lat</i>
<i>Człowiek</i>	<i>2 miliony lat</i>
<i>„Człowiek współczesny”</i>	<i>35.000 do 50.000 lat</i>
<i>Rolnictwo</i>	<i>12.000 lat</i>
<i>Pług</i>	<i>5.000 lat</i>
<i>Koło</i>	<i>5.000 lat</i>
<i>Silnik parowy</i>	<i>250 lat</i>
<i>Komputer</i>	<i>40-50 lat</i>
<i>Obecnie</i>	<i>Era natychmiastowej komunikacji</i>

1b. Komunikacja

<i>Pierwszy mózg</i>	<i>500 mln lat temu</i>	
<i>Mowa</i>	<i>35.000 lat</i>	
<i>Pismo</i>	<i>6.000 lat</i>	
<i>Alfabet</i>	<i>4.000 lat</i>	
<i>Druk</i>	<i>ok. poł. XI wieku w Chinach</i>	
	<i>ok. poł. XV wieku w Europie (1455 rok)</i>	
<i>Telefon</i>	<i>1876 rok</i>	
<i>Film</i>	<i>1894 rok - niemy</i>	<i>1922 rok - dźwiękowy</i>
<i>Telewizja</i>	<i>1926 rok</i>	
<i>Tranzystor</i>	<i>1948 rok</i>	
<i>Światłowód</i>	<i>1988 - 3.000 komunikatów jednocześnie</i>	
	<i>1996 - 1,5 mln 2000 - 10 mln (?)</i>	

2. Świat bez granic ekonomicznych

*„Świat będzie
zamieszkiwany przez
społeczeństwo połączone
siecią”.*

KEVIN KELLY - Acer Group

2. *Świat bez granic ekonomicznych*

*„Największym majątkiem
narodu będą umiejętności
jego obywateli”*

*(definiowania problemów, tworzenia nowych rozwiązań
i dodawania nowych wartości).*

ROBERT REICH – Minister Pracy prezydenta Clintona

3. Cztery etapy prowadzące do wspólnej gospodarki światowej

- 1. Wiodąca rola Stanów Zjednoczonych w dziedzinie innowacji elektronicznych i przodowanie w umiejętności „konwergencji”.*
- 2. Odrodzenie Europy jako wspólnoty gospodarczej będącej wzorcem dla zintegrowanych społeczeństw.*
- 3. Pojawienie się dynamicznych tygrysów gospodarczych, jako wzorca dla małych państw.*
- 4. Odrodzenie się Chin, najludniejszego kraju na świecie, jako modelu dla państw nierozwiniętych o bardzo dużej populacji.*

Etap 1. Wiodąca rola USA

- 1. Umiejętność szybkiego zamieniania wysoko rozwiniętej myśli technicznej w produkty stanowiące przełom na rynku, dzięki:*
 - 1. Dużym instytucjom badawczym*
 - 2. Jednemu wielkiemu sukcesowi – Dolina Krzemowa w Kalifornii*
 - 3. Talentom w dziedzinie zaawansowanych technologii i umiejętności pozyskiwania ich*
 - 4. Kapitałowi na ryzykowne inwestycje*
 - 5. Infrastrukturze*
 - 6. Właściwemu nastawieniu*
- 2. Umiejętność konwergencji – upodabniania się niektórych nowatorskich branż*

Etap 2. Wiodąca rola UE

- 1. Wspólna waluta łączy 11 rynków*
- 2. Firmy telekomunikacyjne i komputerowe stale zwiększają zatrudnienie*
- 3. Nowe technologie połączone z edukacją, ożywiają gospodarkę przykładem Nokia (Finlandia), Ericsson (Szwecja), Vodafone (W. Brytania)*
- 4. Połączenie ośrodka naukowego z centrum technologii cyfrowej - Cambridge w W. Brytanii (ok. 1200 firm)*

Etap 3. Wiodąca rola „tygrysów”

1. Kontakty międzynarodowe małych państw: Tajwan, Irlandia, Finlandia, Singapur

Tajwan – polityka podatkowa dla firm elektronicznych, kształcenie inżynierów i naukowców, odzyskiwanie ludzi, którzy odnieśli sukces

Irlandia – rolniczy kraj - przyciąganie firm międzynarodowych (polityka podatkowa dla wysokich technologii - oprogramowanie + edukacja)

Finlandia – zaawansowane technologie, badania i rozwój

2. Ośrodki tj.: Bangalore w Indiach, Tel Aviv w Izraelu, Kioto w Japonii

Etap 4. Chiny – śpiący olbrzym

- 1. Od 1979 roku Chinom udało się wydobyć z nędzy więcej ludzi, niż w jakimkolwiek innym kraju w historii.*
- 2. Chińska Republika Ludowa jest najbardziej nastawionym na handel państwem na świecie.*
- 3. „Tajna broń” – 51 mln Chińczyków mieszka za granicą.*
- 4. W Chinach (1,3 mld ludności) w 1999 roku tylko 3 mln gospodarstw domowych miało Internet, a 310 mln telewizor.*
- 5. Najbogatsza rodzina z Honkongu i INTEL przystępują do projektu umożliwiającego łączność z Internetem za pośrednictwem telewizora.*

4. Handel i nauka przez Internet

*„Rośnie nowe pokolenie,
które zmieni świat w
stopniu dotąd
niespotykanym”.*

DON TAPSCOTT – McGraw-Hill, New York

4. Handel i nauka przez Internet

„Każda firma stanie się firmą „edukacyjną” lub przegra na rynku”.

DON TAPSCOTT – McGraw-Hill, New York

4. Handel i nauka przez Internet

Model uczącej się organizacji:

- *Skupienie się na przyszłości.*
- *Podwójny cel kadry kierowniczej:*
 - *zarządzanie* (wyznaczanie celów krótkoterminowych);
 - *przywództwo* (wytyczanie coraz śmielszych celów);
- *Kultura firmy* (entuzjazm, twórcze myślenie, samodzielność, pozytywne nastawienie, zaangażowanie).
- *Rozwój i szkolenie.*
- *Sieć komunikacyjna.*

5. *Nowe społeczeństwo usługowe*

W USA

lata 50 – te: 60% to pracownicy fizyczni

lata 90 – te: 13% to pracownicy fizyczni

Komputery, automatyzacja i roboty wyręczają robotników

200 lat temu – 90% osób pracowało na farmach

20 lat temu – 3,5% osób pracowało na farmach

Obecnie – 2% - rolnictwo

– 10% - przemysł

– 88% - usługi

6. Związek dużego z małym

*„Bądź dobry,
bogać się,
lecz pozostań małym”.*

CHARLES HANDY – Hutchinson, London

6. Związek dużego z małym

„Dziewięćdziesiąt procent nowych miejsc pracy powstało w firmach zatrudniających mniej niż pięćdziesiąt osób”.

7. Nowe sposoby wypoczynku

1930 rok – 60 lat dł. życia

2000 rok – 75 lat życia

– sen	175 tys. h	219 tys. h
– praca	100 tys. h	50 tys. h
– dzieciństwo, wypoczynek, hobby, nauka	250 tys. h	388 tys. h

CHARLES HANDY – **Wiek przewyższonego rozumu**

7. Nowe sposoby wypoczynku

Rocznie podróżuje 500 mln turystów.

Turystyka to jedna z niewielu dziedzin gospodarki, która może stworzyć najwięcej miejsc pracy, ale wymaga:

- 1. Nauczania języków obcych.*
- 2. Nauczania kulturoznawstwa.*
- 3. Umiejętności związanych z przyjmowaniem gości.*
- 4. Stałego wymyślania nowych, ekscytujących form wypoczynku.*
- 5. Przygotowania obywateli na aktywny wypoczynek.*

8. Zmiana charakteru pracy

„Do roku 2020 w krajach rozwiniętych najwięcej osób będzie pracowało na własny rachunek”.

NICHOLAS NEGROPONTE – Vintage Books, New York

8. *Zmiana form wykonywania pracy zawodowej*

Nowoczesne formy zatrudnienia:

1. Zespoły zadaniowe – samodzielni specjaliści pracujący w zespołach ludzi o szerokich horyzontach w celu znalezienia nowych rozwiązań.
2. Pracownicy sezonowi i niepełnoetatowi – nisko wykształceni, pracujący 2-3 dni w tygodniu, latem w przemyśle turystycznym.
3. Pracujący indywidualnie lub w zespołach rodzinnych.

Tradycyjne formy zatrudnienia:

1. Zatrudnieni na stałe i w pełnym wymiarze – młodzi, wysoko wykształceni ludzie, pełniący podstawowe usługi menedżerskie.

9. Wzrost znaczenia kobiet

*„W miejscu pracy
technologia nie rozpoznaje
płci”.*

JOHN NAISBITT – Megatrends Asia, New York

9. Wzrost znaczenia kobiet

- 1. W USA 2/3 nowych miejsc pracy zajmują kobiety.*
- 2. Wzrasta znaczenie kobiet w regionach o szybkim rozwoju gospodarczym.*
- 3. Tam, gdzie znikają bariery, kobiety przodują.*
- 4. Kobiety pracują z pasją, a pasja jest siłą napędową rozwoju.*

10. Docenianie wspaniałych możliwości naszego mózgu

„Nasz mózg jest jak śpiący olbrzym”.

*„Żadna szkoła nie uczy, jak pracuje
mózg i jak korzystać z zasobów
mózgu”.*

Tony Buzan – Rusz głową, Łódź 1999

11. Kulturowy nacjonalizm

Im bardziej zbliżamy się do wspólnej gospodarki światowej i globalnego stylu życia, tym wyraźniej będzie akcentowany kulturowy nacjonalizm.

12. Rosnące szeregi klasy niższej

1. Dostęp do telefonu — ½ ludności świata nigdy nie korzystała z telefonu.
2. Dostęp do komputera — tylko 3 % ludności świata korzysta z komputera.
3. Bezrobocie — w Europie Zachodniej 19 mln osób jest bez pracy, w Polsce 3 mln.
4. Ubóstwo — w USA 27 mln Amerykanów żyje w nędzy, a 40 % ubogich to dzieci.
5. Edukacja — 1/2 amerykańskiej młodzieży nie uzyskuje podstaw do uzyskania dobrej pracy
6. Przemoc — 27 tys. amerykańskich uczniów i studentów nosi broń do szkoły.
7. Bogactwo — 20% Amerykanów zarabia 80% uzyskiwanych w kraju dochodów rocznych.
8. Wiedza — Bieda pociąga za sobą niedostateczne wykształcenie, a w rezultacie bezrobocie.

13. Aktywne starzenie się populacji

- 1. 1900 rok – 4% ludności miało powyżej 65 lat*
- 2. 2000 rok – 13% ludności ma powyżej 65 lat*
- 3. 2050 rok – 22% ludności będzie mieć powyżej 65 lat*

*Pokolenie po 60 roku życia jest jednym z największych
nie wykorzystanych zasobów, z których może
korzystać edukacja*

14. Metoda „zrób to sam” znów w modzie

- 1. Jest to przejęcie kontroli nad własnym życiem.*
- 2. Zdrowie zależy od tego jak się odżywiamy i czy zażywamy ruchu.*
- 3. Szkoły powinny uczyć młodzież przejmowania kontroli nad własnym życiem, przygotowywać do kontaktu z realnym światem.*
- 4. Coraz powszechniejsze będzie samokształcenie, zdobywanie wiedzy dla własnej satysfakcji.*
- 5. Jedną z nielicznych instytucji, które w dużej mierze będą działały podobnie jak przed 50 laty, pozostanie miejscowa szkoła.*

15. Przedsiębiorstwo wspólne

„3.000 spośród 17.800 pracowników Microsoftu jest milionerami dzięki posiadanym pakietom akcji”.

15. Przedsiębiorstwo wspólne

- 1. Nowe formy zaangażowania pracowników w sprawy firmy.*
 - 1. Partnerstwo w podejmowaniu decyzji.*
 - 2. Pula udziałów w firmie.*
 - 3. Udziały w zyskach.*
 - 4. Kontynuowanie nauki.*
 - 5. Podział odpowiedzialności między nieetatowych pracowników*
 - 6. Ruchomy czas pracy.*
 - 7. Zespoły zadaniowe.*

16. Triumf jednostki

- *Obserwowane jest odrodzenie indywidualnej siły i odpowiedzialności.*
- *Coraz więcej osób postanawia samodzielnie tworzyć własną przyszłość.*
- *Współcześnie króluje indywidualny konsument, który ma prawo i możliwość wybierania spośród najlepszych na świecie produktów i usług.*

Najlepsza szkoła uczy:

- | jak się uczyć*
- | myślenia*
- | jak stać się „samodzielnym menadżerem swojej przyszłości”*

Czynniki rozwoju lokalnego

- | *Położenie i przyroda*
- | *Lokalny lider*
- | *Aktywna lokalna elita*
- | *Układ instytucjonalny*
- | *Zintegrowana społeczność lokalna*
- | *Zintegrowana społeczność miejscowych przedsiębiorców*
- | *Współpraca międzygminna*

Modele rozwoju

I Gospodarka zasobochłonna

- *Zasoby siły roboczej*
- *Koszty robocizny*
- *Łatwość nabycia surowców*
- *Koszty transportu*
- *Infrastruktura lokalnego przemysłu*
- *Niskie podatki*
- *Pomoc finansowa władz publicznych*

• Gospodarka wiedzochłonna:

- *kwalfikacje siły roboczej*
- *Koszty robocizny*
- *Autostrada, lotnisko, szybka kolej*
- *Koszty energii*
- *Bliskość różnorodnych dostawców*
- *Jakość administracji dostawców*
- *Jakość administracji lokalnej, opłaty lokalne, banki, szkoły wyższe, zaplecze badawcze, warunki życia, wizerunek regionu*

Fazy i etapy planowania strategicznego



Argumenty za tworzeniem strategii

Uzasadnianie

- *Integracja europejska*
- *Możliwość wzmocnienia własnego budżetu*
- *Wzrost konkurencyjności samorządu terytorialnego*
- *Wspieranie zadań samorządu lokalnego*

Argumenty za tworzeniem strategii

Korzyści wynikające z procesu tworzenia strategii rozwoju

- Znalezienie drogi rozwoju spójnej z krajową, regionalną i lokalną.*
- Możliwość uzyskania dofinansowania zadań priorytetowych*
- Poznanie szans i możliwości rozwojowych oraz maksymalne wykorzystanie własnych aktywów*
- Integracja społeczności lokalnej*
- Wdrażanie zasad komunikacji społecznej*
- Pobudzenie i ożywienie przedsiębiorczości lokalnej*
- Przygotowanie i rozwój własnej kadry w zakresie polityki regionalnej, zasad programowania i realizacji projektów*
- Promocja jednostki samorządu terytorialnego*
- Uwiarygodnienie j.s.t. wobec partnerów zewnętrznych*
- Poprawa koordynacji organów samorządu i instytucji*

Metody i formy prac nad strategią

Zasady Metody Aktywnego Planowania Strategii (MAPS)

- *Wizualizacja*
- *Praca grupowa*
- *Zasady komunikacji w grupie*
- *Zróżnicowany skład grupy*

Zastosowanie techniki burzy mózgów w MAPS do:

- *analizy podmiotów strategii*
- *analizy SWOT*
- *analizy problemów*
- *analizy celów*
- *przeglądu planowania strategii*
 - *Matrycy strategii*
 - *Harmonogramu działań i zadań*

Narzędzia, techniki, formy prac i prezentacji danych strategii

- *ankiety statystyczne*
- *analizy statystyczne i wzory matematyczne*
- *prognozy trendy i tendencje rozwoju*
- *profil jednostek samorządu terytorialnego*
- *pogłębione wywiady, czyli „burza mózgów”*
- *analiza SWOT*
- *„drzewo problemów” i „drzewo celów”*
- *mierniki celów zawarte w matrycy strategii*

Organizacja i przebieg prac nad strategią

- *Wyzwalanie aktywności społecznej i wyłonienie grupy liderów*
- *Podjęcie decyzji o celowości tworzenia strategii*
- *Diagnoza stanu istniejącego - stworzenie bazy danych i analiza zasobów*
- *Studia nad przyszłością: określenie uwarunkowań, kierunków dalszego planowania strategii, możliwości ekonomicznych*
- *Projektowanie - opracowanie strategii*
- *Studium wykonalności strategii*
- *Uruchomienie procesu konsultacyjnego strategii*
- *Uchwalenie strategii*
- *Promocja strategii*
- *Monitoring realizacji strategii i wprowadzanie koniecznych korekt do strategii rozwoju powiatu*

Komponenty zarządzania strategicznego

*1. Wizja rozwoju – zwięzła formuła pożądanego przyszłego stanu
Jest koncepcją przyszłości rozwoju społeczno-gospodarczego gminy oraz aspiracji jej władz i mieszkańców.*

Jest to obraz przyszłości gminy, którą władze i mieszkańcy chcą wykreować.

Każda gmina powinna mieć własną wizję rozwoju, którą należy przekładać na misję, cele strategiczne, rozpisać na zadania i przydzielić im konkretne środki.

- Jaka ma być dominująca funkcja gminy ?

Komponenty zarządzania strategicznego

2. Misja rozwoju – cel dążeń lokalnej wspólnoty samorządowej

Określa szczególny powód istnienia organizacji – gminy, który wyróżnia ją od wszystkich innych.

Jest to uzasadnienie sensu istnienia gminy.

Wskazuje kierunki dążeń mieszkańców i cele działalności gminy

- zadania przedstawicieli lokalnych władz oraz sposób osiągnięcia celów przy uwzględnieniu zasobów będących w posiadaniu gminy.

- Dlaczego istnieją struktury samorządu terytorialnego?

- Komu (czemu) powinny one służyć ?

Komponenty zarządzania strategicznego

2a. Definicja misji:

- Cel dążeń lokalnej wspólnoty samorządowej.*
- Jest to szerokie określenie celu jaki chcemy pełnić w społeczeństwie.*
- To cel i funkcja organizacji lub osobist fundamentalne założenia co do celu i sposobów działania.*
- Misja wspiera i konkretyzuje wizję.*

Komponenty zarządzania strategicznego

2b. Jakie informacje zawiera poprawnie sformułowana misja ?

Nazwa organizacji

Kim jesteśmy

Dla kogo pracujemy

Nasz cel to ...

Jak działamy

Nasze wartości to

Wyróżniamy się

Komponenty zarządzania strategicznego

2c. Dlaczego warto mieć dobrze opracowaną misję ?

- *misja jednoczy, tworzą dobra atmosferę w zespole*
- *misja motywuje, daje przekonanie o sensie codziennej pracy*
- *misja czytelnie prezentuje profil organizacji*
- *misja przypomina o głównym kierunku organizacji*
- *misja poprzez swój syntetyczny zapis stanowi historię organizacji, jej znak rozpoznawczy*

Komponenty zarządzania strategicznego

3. Kluczowe problemy i cele rozwoju

- *Etap określania kluczowych zagadnień rozwojowych*
- *Etap definiowania głównych strategicznych celów rozwoju*
- *Etap definiowania pośrednich celów strategicznych*
 - *usuwanie największych barier*
 - *wykorzystanie potencjalnych atutów*
 - *wykorzystanie szans*

Komponenty zarządzania strategicznego

3a. Definicja problemu = określenie potrzeb

- jakie są dogłębne potrzeby adresata?*
- jakim problemem chcemy się zająć?*
- do kogo adresować nasze działania?*
- skąd czerpać wiedzę na temat kluczowych potrzeb społeczności?*

Komponenty zarządzania strategicznego

3b. Analiza problemu:

Jaki jest główny problem, który chcemy rozwiązać ?

Dlaczego stanowi to problem ?

Kto / co przyczyniło się do jego powstania ?

Jaki mamy na te czynniki wpływ ?

Jaki możemy wywierać wpływ by sytuację zmienić ?

Kto jest „właścicielem” tego problemu? kogo on dotyczy?

Co się stanie jeśli nie podejmiemy działania ?

Czy zadanie to mieści się w misji naszej organizacji ?

Czy czujesz się osobiście zaangażowany w ten problem ?

Komponenty zarządzania strategicznego

3c. Końcowy opis problemu zawiera:

- *Horyzont czasowy*
- *Obszar geograficzny, miejsce którego dotyczy*
- *Wskazanie istoty problemu*
- *Skalę problemu*
- *Adresatów problemu*

**ANALIZA
PROBLEMÓW
„Drzewo
problemów”
- schemat**

**NAJWAŻNIEJSZYM
PROBLEMEM JEST.....**

Skutek 1

Skutek 2

**PROBLEM
GŁÓWNY**

**Problem
Przyczyna 1**

**Problem
Przyczyna 2**

**Problem
Przyczyna 3**

Przyczyna 2.1.

Przyczyna 2.2.

Przyczyna 2.3.

Przyczyna 2.2.1.

Przyczyna 2.2.2.

Przyczyna 2.2.3.

Komponenty zarządzania strategicznego

4. Definicja celu = po co? (podejmujemy działanie)

- Cele pozostają w ścisłej relacji do misji i wizji rozwoju*
- Nie są środkiem do realizacji*
- Są czytelne i zrozumiałe dla realizatorów otoczenia*
- Są wymierne*
- Są realistyczne*
- Są efektem wspólnych zespołowych ustaleń*

**NAJWAŻNIEJSZYM CELEM
JEST.....**

CEL NADRZĘDNY 1

CEL NADRZĘDNY 2

**CEL GŁÓWNY
STRATEGICZNY**

CEL 1

CEL 2

CEL 3

CEL 2.1.

CEL 2.2.

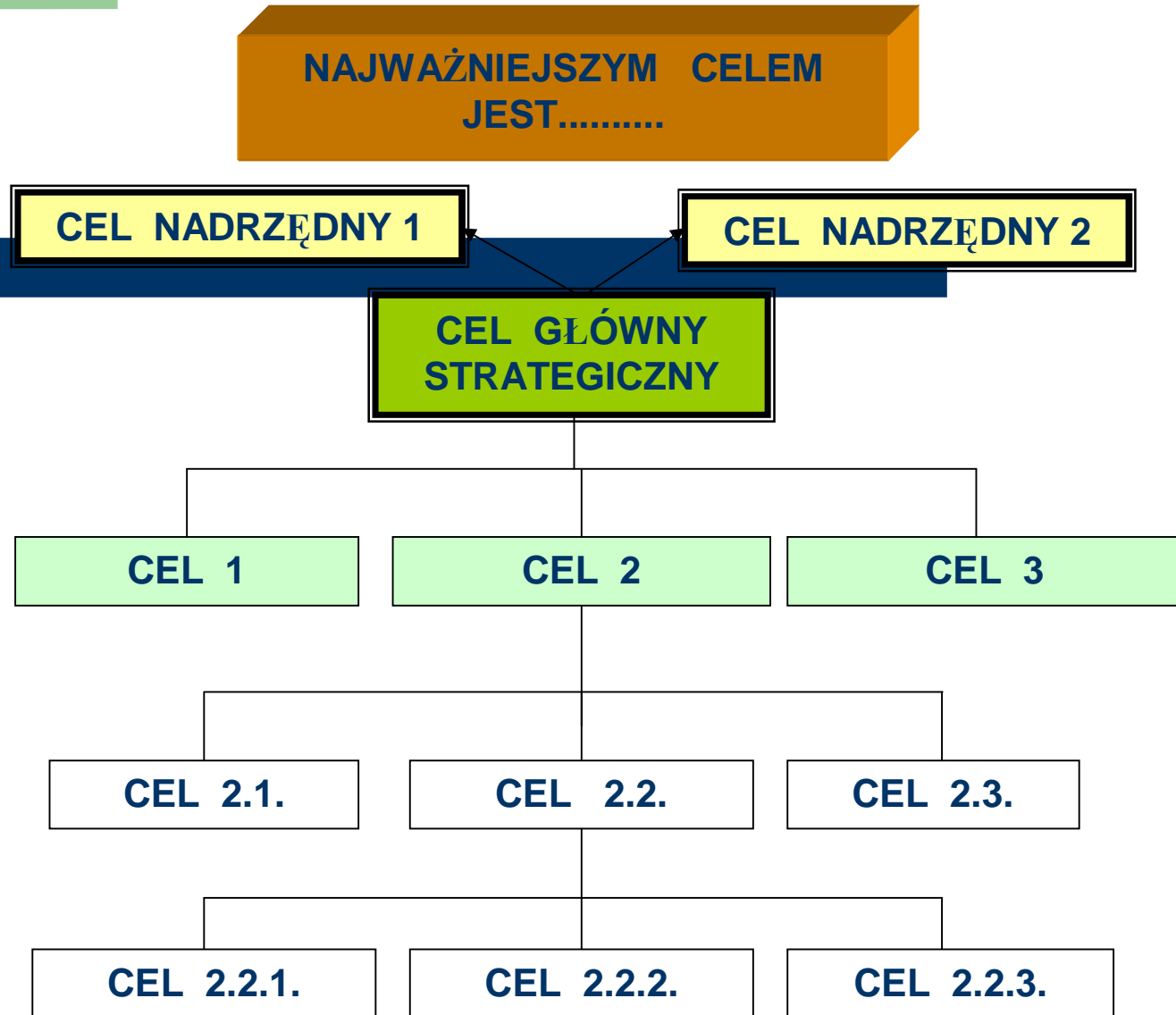
CEL 2.3.

CEL 2.2.1.

CEL 2.2.2.

CEL 2.2.3.

**ANALIZA
CELÓW
„Drzewo
celów”
- schemat**



Komponenty zarządzania strategicznego

5. Strategiczne plany działania - Programy rozwoju lokalnego

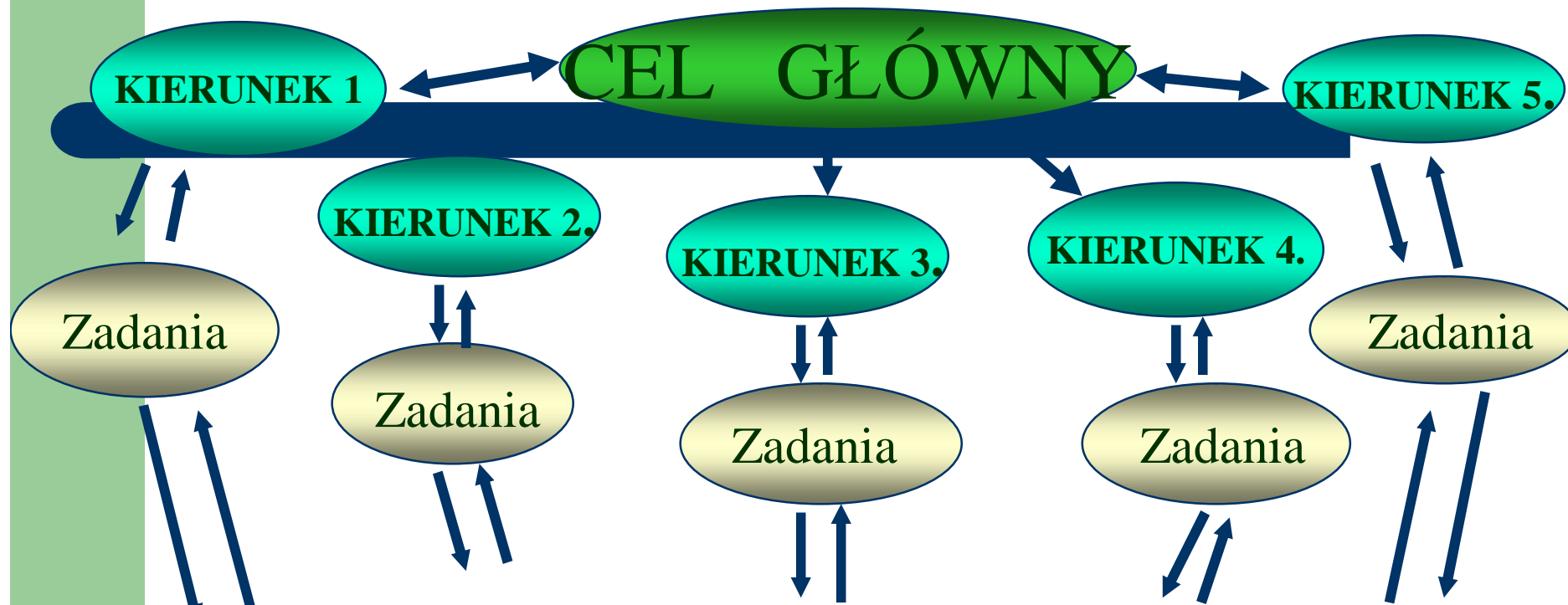
Kierunki działania ® nazwa zadania do realizacji

® okres realizacji koszt realizacji ® źródła

finansowania ® zakres odpowiedzialności

STRUKTURA STRATEGII

Diagnoza, SWOT, problemy



MATRYCYCA LOGICZNA STRATEGII

HARMONOGRAM STRATEGII

SCHEMAT PROCESU MONITORINGU

