

**Partnerska Strategia  
Zarządzania Zmianą Gospodarczą  
w powiecie ławskim na lata  
2011- 2014**

Wersja do ogólnospołecznych konsultacji

## Spis treści

1. Wstęp.	3
2. Metoda tworzenia Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą.	4
3. Ogólne dane dotyczące powiatu ławskiego.	5
3.1 Struktura zmian gospodarczych w powiecie ławskim	6
3.2 Kierunek i skala zmian gospodarczych w powiecie ławskim	9
3.3 Diagnoza świadomości i konieczności potrzeb modernizacyjnych przedsiębiorstw w powiecie ławskim	12
3.4 Analiza infrastruktury – ma być, dodać	14
3.4.1 Infrastruktura drogowa i kolejowa	14
3.4.2 Oświata	17
4. Obszary partnerskiej współpracy.	18
5. Cele i działania Strategii Zarządzania Zmianą gospodarczą w powiecie ławskim według obszarów partnerskiej współpracy.	24
5.1 Analiza SWOT	25
5.2 Cele strategiczne i operacyjne	28
6. Spis załączników	

## 1 Wstęp

Niniejsza strategia zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie iławskim powstała w wyniku realizacji projektu „Wspólnie silni” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Fundację „Wsparcie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach” w Olsztynie, na podstawie umowy zawartej z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Olsztynie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Głównym celem projektu jest wsparcie lokalnego środowiska gospodarczego w powiatach: działdowskim, iławskim i nidzickim poprzez wspólne wypracowanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą. Aby zrealizować cel, powołane zostały 3 partnerstwa lokalne, w skład których weszli przedstawiciele pracodawców, partnerów społecznych, jednostek samorządów terytorialnych (w szczególności MOPS i GOPS), Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz instytucji rynku pracy: Miejskich i Powiatowych Urzędów Pracy, w łącznej liczbie 48 (po 16 osób z każdego powiatu). Aby lepiej poznać problemy i potrzeby, przeprowadzone zostały badania dotyczące kierunków i skali zmiany gospodarczej w ujęciu lokalnym oraz diagnozy świadomości i konieczności potrzeb modernizacyjnych przedsiębiorstw na grupie 150 osób. Raporty z przeprowadzonych badań stanowią załącznik do prezentowanego dokumentu.

Skuteczność grupowej współpracy w dużym stopniu uzależniona jest od umiejętności i zdolności Partnerów do twórczego rozwiązywania problemów oraz do efektywnej pracy w grupie. W tym celu został zrealizowany Trening twórczego rozwiązywania problemów (TROP) z elementami komunikacji, w którym wzięli udział przedstawiciele instytucji, organizacji i przedsiębiorstw działających w ramach partnerstw.

W celu prowadzenia spójnej polityki subregionalnej prowadzonej przez poszczególne partnerstwa powołana została federacja, w ramach której nastąpi wymiana wiedzy i doświadczeń między partnerstwami. Jej głównym założeniem jest wsparcie partnerstw również po zakończeniu realizacji projektu poprzez powołane w tym celu stowarzyszenie. Każde partnerstwo będzie posiadało w federacji swoich przedstawicieli, zaś zasady prac federacji zostały ustalone na specjalnych spotkaniach reprezentantów partnerstw.

## 2. Metoda tworzenia Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w powiecie iławskim.

Proces kształtowania strategii przebiegał dwutorowo. Po pierwsze realizowane były badania dotyczące stanu obecnego sytuacji społeczno gospodarczej powiatu iławskiego (deck research) oraz badane były potrzeby inwestycyjne przedsiębiorców (badanie CATI i PES, wraz z wywiadem zogniskowanym), **raporty z powyższych badań stanowią załącznik do niniejszego dokumentu**. Po drugie utworzono grupę zadaniową ds. utworzenie partnerskiej strategii zarządzania zmianą gospodarczą. W skład zespołu weszli reprezentanci przedsiębiorców, jednostek samorządowych (w tym służb zatrudnienia, pomocy społecznej, edukacji) oraz przedstawiciel pracowników. Lista osób tworzących zespół roboczy zamieszczona została poniżej

Lista firm i instytucji współtworzących Strategię Zarządzania Zmianą Gospodarczą w powiecie iławskim.

I.p.	Nazwa firmy/Instytucji
1	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Lubawie
2	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Zalewie
3	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Iławie
4	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Iławie
5	"LIBRO" Marek Liberacki
6	Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Punkt Konsultacyjny w Iławie

7	Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Suszu
8	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Iławie
9	Ośrodek Pomocy Społecznej Gminy Lubawa
10	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Iławie
11	P.P.H.U. „ROLMAX” Sp. z o.o.
12	Iławskie Przedsiębiorstwo Budowlane "IPB" Sp. z o.o.
13	Powiatowy Urząd Pracy w Iławie Filia w Suszu
14	Międzyzakładowa Organizacja Związkowa Pracowników Oświaty NSZZ „Solidarność” w Iławie
15	Firma Remontowo-Budowlana „KASBUD-BIS”
16	BAJT Usługi Teleinformatyczne
17	„NOVEL” Sp. z o.o.

Zadaniem zespołu roboczego było:

1. Powołanie lokalnego partnerstwa na rzecz zarządzania zmianą gospodarczą
2. Opracowanie kluczowych zapisów strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie iławskim.

Zespół roboczy, uczestniczył w ośmiu jednodniowych sesjach podczas których ustalono zasady partnerskiej współpracy reprezentowanych instytucji (doprowadzono do podpisania partnerstwa na rzecz współpracy w obszarze zmiany gospodarczej) oraz stworzono główne zapisy niniejszego dokumentu. Sesje prowadzone były metodą burzy mózgów, dyskusji moderowanej, prac w podzespołach, wykładu analizy raportów z badań. Najważniejszym aspektem spotkań poza utworzeniem samego dokumentu było nawiązanie realnej współpracy pomiędzy pracownikami jednostek samorządowych a przedsiębiorcami. Sprawozdania z poszczególnych warsztatów stanowią załącznik do niniejszego dokumentu.

### 3. Ogólne dane dotyczące powiatu iławskiego.

Na potrzeby analizy zasobów powiatu iławskiego zrealizowany został pakiet badań diagnostycznych, odnoszących się między innymi do:

- opis zasobów naturalnych powiatu,
- struktury demograficznej i zmian demograficznych,
- charakterystyki rynku pracy oraz następujących w nim zmian,
- analizy gospodarki wraz z zaznaczeniem pojawiających się trendów

Dodatkowo uczestnicy spotkań zebrali część informacji na temat infrastruktury, która stanowi główny element rozwoju gospodarczego i jest jednym z pierwszych aspektów rozważanym przez inwestorów w momencie poszukiwania lokalizacji swojego biznesu. Opisy zawarte w tym rozdziale stanowią wyciąg z raportów z przeprowadzonych badań:

- a) „Struktura zmian gospodarczych w powiecie iławskim – opracowanie na podstawie analizy Desk Research”
- b) „Kierunek i skala zmian gospodarczych w powiecie iławskim -opracowanie na podstawie analizy danych uzyskanych metodą CATT” .
- c) „Diagnoza świadomości i konieczności potrzeb modernizacyjnych przedsiębiorstw w powiecie iławskim” oraz Raport z przeprowadzenia badania fokusowego na potrzeby analizy PEST

#### 3.1 Struktura zmian gospodarczych w powiecie iławskim

Na podstawie analizy danych zastanych odnośnie potencjału gospodarczego powiatu iławskiego wyznaczyć można główne tendencje kształtujące tło dla rozwoju powiatu. Niewątpliwym atutem powiatu iławskiego jest jego atrakcyjność turystyczna i przyrodnicza: jeziora, zasoby leśne, obiekty zabytkowe. Na jego terenie znajdują się 163 pomniki przyrody,

a obszary o szczególnych walorach przyrodniczych prawnie chronione mają powierzchnię 59 447,5 ha i stanowią ok. 43% ogółu powierzchni powiatu. Lesistość terenu wynosi w powiecie 26,4 %, powierzchnia gruntów leśnych to ogółem 37 599,7 ha - w tym lasów 36 553,4 ha, a powierzchnia lasów w stanowi 5 % obszarów leśnych całego województwa. Najwięcej gruntów leśnych znajduje się na terenie gminy (wiejskiej) Iława (18 400 ha), która jest jednocześnie największą gminą powiatu iławskiego pod względem powierzchni (424 km<sup>2</sup>). Region znajduje się na obrzeżach województwa warmińsko-mazurskiego i sąsiaduje z powiatami województwa pomorskiego oraz kujawsko-pomorskiego.

W końcu września 2010 roku powiat iławski zamieszkiwało ok. 90 600 osób. Największa pod względem liczby ludności jest gmina miejska Iława – z 32 264 mieszkańców (dane za rok 2009). W miastach regionu żyje 57,3% mieszkańców, a pozostałe 42,7% to mieszkańcy terenów wiejskich. W roku 2009 w porównaniu z 2008 liczba ludności wzrosła średnio o 0,14%, najwięcej w gminie (wiejskiej) Iława, zaś największy spadek liczby ludności zauważamy w gminie Kisielice (o 0,87%).

Na 100 mężczyzn przypada średnio prawie 104 kobiety i jest to mniej niż w całym województwie oraz w Polsce. Z wszystkich mieszkańców powiatu 64,1% to osoby w wieku produkcyjnym (w województwie – 65,1%), 22,3% to osoby w wieku przedprodukcyjnym (w województwie – 20,4%), a 13,6% to osoby w wieku poprodukcyjnym (w województwie – 14,4%).

Wskaźnik przyrostu naturalnego jest na terenie powiatu iławskiego dodatni (2009 r. - 4,1) i znacząco większy niż w województwie (2009 r. – 2,3) oraz w kraju (2009 r. – 0,86). Największy przyrost naturalny odnotowano w gminie Susz (2009 r. – 7,4), a najmniejszy w gminie Zalewo (2009 r. – 1,4).

Niepokojącym wskaźnikiem jest spadek liczby pracujących w większości gmin powiatu iławskiego w okresie 2008 – 2009. Z największym spadkiem mamy do czynienia w Lubawie, a z najmniejszym - w gminie wiejskiej Lubawa. W 2009 roku pracujący w przemyśle i budownictwie stanowili 42% ogółu pracujących, pracujący w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie – 23,1%, pracujący w usługach, które zaklasyfikowano

jako pozostałe - 19,9%, pracujący w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej, zakwaterowaniu i gastronomii oraz informacji i komunikacji – 13,2%, pracujący w działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz obsłudze rynku nieruchomości – 1,7%. Przeciętna płaca w powiecie jest niższa niż w kraju i województwie i wynosi 2 338,60 zł (dane za rok 2009).

Mocna strona regionu to niewątpliwie relatywnie niska stopa bezrobocia – 11,2%, która jest niższa niż w kraju i - poza miastem Olsztyn - najniższa w województwie (dane za rok 2010). Na przestrzeni zaś lat 2008 – 2010 wskaźnik stopy bezrobocia zawsze był niższy niż w województwie.

Bezrobotne kobiety stanowiły prawie 55% ogółu bezrobotnych (więcej o 2% niż w województwie), bezrobotni do 25. roku życia - 27% (w województwie 21,7%), bezrobotni w wieku powyżej 50 lat – 17% (mniej o prawie 4% niż w województwie), długotrwale bezrobotni - 31% (dla porównania w województwie – 48,9%), bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych – 25% (przy 28,2% w województwie), bezrobotni bez doświadczenia zawodowego – 25%, osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 18. roku życia - 11%, kobiety, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka - 11%, bezrobotni, którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia – 1%, bezrobotni niepełnosprawni – 5% (tyle co na poziomie województwa), a bezrobotni z obszarów wiejskich – 44% (mniej niż w województwie o ponad 5%).

Najwięcej bezrobotnych odnotowano w zawodach sprzedawca oraz asystent ekonomiczny. Zawodem najbardziej deficytowym jest monter podzespołów elektronicznych, a wskazującym na największy poziom nadwyżki – magazynier. W roku 2010 wydatkowano z Funduszu Pracy ok. 30 000 000 zł, czyli o ponad 4,5 mln więcej niż rok wcześniej.

Warto podkreślić, iż dopasowanie kierunków kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy to istotny wskaźnik gospodarczy, społeczny. Dominującymi kierunkami kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych były technik: ekonomista, informatyk, obsługi turystycznej, administracji, handlowiec, BHP, ochrony fizycznej osób i mienia, budownictwa oraz stolarz, cukiernik, kucharz małej gastronomii, mechanik (w tym mechanik samochodów i urządzeń



rolniczych), piekarz, krawiec, fryzjer, tapicer, elektryk, murarz, rzeźnik wędliniarz, sprzedawca. Na liście zawodów deficytowych znalazły się (bądź były z nimi zbieżne) - pracownik ochrony mienia, mechanik samochodowy, technik handlowiec, sprzedawca, kucharz małej gastronomii. Stolarz okazuje się być zawodem, na który nie ma zapotrzebowania w regionie, a jest jednym z najczęściej proponowanych kierunków kształcenia zawodowego.

Jeżeli zaś chodzi o średnie wyniki egzaminu gimnazjalnego (dane z 2010 r.) z poszczególnych jego części, to w powiecie są one zasadniczo niższe niż w województwie: część humanistyczna - 28,3 pkt (28,6 pkt w województwie), część matematyczno-przyrodnicza - 22,8 pkt (23,3 pkt w województwie), język angielski - 27,3 pkt, (28,8 pkt w województwie). Najwyższe wyniki egzaminu gimnazjalnego w 2010 r. (z wszystkich części) osiągnęli uczniowie z miasta Lubawa. Najmniej punktów: w części humanistycznej oraz matematyczno-przyrodniczej uzyskali uczniowie w gminie Susz, a w części języka angielskiego w gminie wiejskiej Iława. Poziom egzaminów w powiecie na przestrzeni lat 2008 - 2010 z roku na rok spadał.

Region zajmuje 6. miejsce w województwie pod względem zdawalności egzaminu maturalnego w roku 2010 (z wynikiem 80%, przy 79% dla województwa). Procent zdających na przestrzeni badanych trzech lat pozostawał na prawie niezmiennym poziomie. Najlepsze wyniki egzaminu gimnazjalnego (we wszystkich jego częściach) osiągnęli uczniowie z Gimnazjum Publicznego w Iławie, a najwyższą zdawalność matur mieli absolwenci Liceum Ogólnokształcącym im. Stefana Żeromskiego w Iławie.

W latach 2008 – 2009 notuje się ogólny wzrost dochodów budżetu powiatu iławskiego o 16,2%. W tym samym czasie wydatki wzrosły o ponad 26%. Dochody z działu transportu i łączności wzrosły w tym czasie ponad 6-krotnie, zmalały zaś dochody z administracji publicznej (o ponad 70%), edukacyjnej opieki wychowawczej (o 68%) oraz gospodarki mieszkaniowej (o 7,6%). Natomiast ponad 2,5-krotny wzrost wydatków notujemy w transporcie i łączności, a spadek obserwujemy w wydatkach na - administrację publiczną,

działalność usługową, gospodarkę mieszkaniową, kulturę i ochronę dziedzictwa naturalnego oraz na zaklasyfikowane jako pozostałe.

Jeżeli zaś chodzi o środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej, to w 2009 r. najwięcej pozyskały ich gminy miejska Iława (9 919 713,7 zł), wiejska Iława (2 415 948,2 zł) oraz wiejska Lubawa (1 092 130,4 zł). Najmniej zaś pozyskano w mieście Lubawa - 148 362,8 zł oraz gminie Zalewo - 165 701,6 zł.

Stosunkowo duża liczba firm w regionie (w skali województwa) to z pewnością mocna strona powiatu świadcząca o jego rozwoju gospodarczym i będąca wyrazem postawy przedsiębiorczej jego mieszkańców. W końcu grudnia 2010 r. funkcjonowały na terenie powiatu 6 743 podmioty gospodarki narodowej, w tym 21,4% to osoby prawne i jednostki niemające osobowości prawnej. W regionie jest 286 spółek handlowych, w tym 33 z udziałem kapitału zagranicznego oraz 348 spółek cywilnych. Sektor prywatny to 95,9% przedsiębiorstw powiatu iławskiego. W latach 2008 – 2010 wzrosła liczba podmiotów gospodarczych o 8,2%, a o 9% jeśli chodzi o osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Najwięcej, bo prawie 50% podmiotów gospodarczych w powiecie, zarejestrowanych jest w Iławie (miasto), a najmniej w gminach Kisielice oraz Zalewo - po 4,9%. W 2009 roku w powiecie iławskim dominowały branże: handel oraz naprawa pojazdów samochodowych (28% ogółu przedsiębiorstw), budownictwo (13%) oraz przemysł (niespełna 11 %). Najmniej przedsiębiorstw występuje się w sekcjach zakwaterowanie i gastronomia (1,9%) oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (2,8%).

### **3.2 Kierunek i skala zmian gospodarczych w powiecie iławskim**

Zaprezentowane poniżej wnioski wynikają, co warto podkreślić, z opinii respondentów będących przedstawicielami przedsiębiorstw z terenu powiatu iławskiego, którzy wzięli udział w badaniu realizowanym metodą CATI w pierwszym i drugim kwartale 2011 roku.

Statystyczny badany to mężczyzna w wieku 26-35 lat, legitymizujący się wykształceniem wyższym i będący przedstawicielem mikro przedsiębiorstwa działającego w sekcji handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle.

Biorąc pod uwagę potencjał mieszkańców powiatu iławskiego w aspekcie zatrudnienia, zauważa się, iż lokalną społeczność cechują niska mobilność i niewystarczająca otwartość na zmiany oraz raczej umiarkowane zdolności adaptacyjne – mieszkańcy regionu gotowi są do podjęcia pracy poza miejscem zamieszkania w większości tylko w obszarze gminy. Może to świadczyć o niedopasowaniu lokalnej społeczności do nowych warunków rynku pracy. Nie pokrywa się to ponadto z funkcjonującą ogólnie sylwetką współczesnego pracownika / kandydata do pracy. Mobilność w dużym stopniu determinowana jest możliwościami dojazdu, które to z kolei ułatwia posiadanie prawa jazdy. Można więc przypuszczać, iż nastawienie na tego typu umiejętności winno być sprawą priorytetową w podnoszeniu kwalifikacji bezrobotnych. Umiejętności, o których mowa, są w dużym stopniu pożądane przez pracodawców i to - co ciekawe - zdecydowanie bardziej niż np. poziom wykształcenia, znajomość obsługi komputera, a nawet doświadczenie zawodowe.

Okazuje się również, iż oczekiwania lokalnych przedsiębiorców w stosunku do kandydatów o pracę na przestrzeni ostatnich lat wyraźnie zwiększyły się (twierdzi tak aż 78% populacji), a kwalifikacje i kompetencje osób ubiegających się o pracę w regionie raczej nie odpowiadają wymaganiom pracodawców. Widać więc, iż mamy do czynienia z niedopasowaniem rosnących wymagań przedsiębiorców z zasobami poszukujących pracy w powiecie, którzy to wydają się być w oczach pracodawców niewystarczająco atrakcyjni. Można zatem przypuszczać, iż wsparcia wymaga raczej niski potencjał mieszkańców regionu, ich poziom motywacji do podjęcia zatrudnienia (w szczególności poza miejscem zamieszkania). Działaniem w dalszym ciągu zasadnym będzie aktywizacja zawodowa bezrobotnych i korzystających z opieki społecznej – ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania i wspierania u beneficjentów postaw pożądanych przez pracodawców. Istotnym problemem powiatu jest także niewystarczająca ilość miejsc w żłobkach i przedszkolach

wpływająca na poziom bezrobocia. Jest to więc pole do działania dla władz regionu w celu walki z bezrobociem.

Przydatnymi formami podnoszenia kwalifikacji okazują się zarówno szkolenia miękkie, jak i kursy zawodowe, choć te ostatnie bardziej. Dziwi zatem fakt, iż - jak już wspomniano – to umiejętności miękkie okazują się szczególnie pożądanym towarem na rynku pracy. Możemy zatem podejrzewać, iż badani dysponowali niewystarczającą wiedzą na temat istoty szkoleń miękkich oraz ich tematyki. Widać również, iż tematyka szkoleń oferowanych beneficjentom PUP i OPS nie jest dopasowana ani do potrzeb korzystających z nich osób, ani do oczekiwań pracodawców. Gruntownej analizie wymaga, jak widać, poziom oczekiwań pracodawców w regionie oraz beneficjentów PUP i OPS w kontekście oferty szkoleniowej, którą warto byłoby dostosować do potrzeb lokalnego rynku pracy.

Zmian na lokalnym rynku pracy nie obserwujemy w sposobach rekrutacji pracowników - nie uległy one wyraźnej transformacji. Najskuteczniejszą metodą naboru do pracy jest sieć osobistych kontaktów, a pracodawcy raczej niechętnie korzystają z innych metod poszukiwania pracowników, które to, jak można przypuszczać, są dla nich raczej nieatrakcyjne. Owa nieatrakcyjność wynikać może z niewystarczającej wiedzy na temat chociażby wsparcia ze strony urzędu pracy oraz procedur pozyskiwania tą drogą pracowników.

Badani nie zauważają także wyraźnych zmian w poziomie zatrudnienia w poszczególnych branżach – co sugeruje brak wyraźnie zarysowanych trendów rynku pracy oraz jego relatywnie niski poziom zmian oraz swoisty zastój. Ponadto wielu badanych (ponad 40%) umiarkowanie ocenia stopień wpływu aktualnych zmian gospodarczych na lokalny rynek pracy, wskazując jednocześnie na negatywny charakter zmian w odniesieniu do ich firm (46%). Przykładami zaś zmian gospodarczych, które w stopniu największym generują kształt rynku pracy w regionie, są dofinansowania ze środków Unii Europejskiej. Widać więc, iż zadaniami priorytetowymi dla rozwoju powiatu powinny być działania związane z pozyskiwaniem środków unijnych. Natomiast na funkcjonowanie w przyszłości firm,

których przedstawiciele biorą udział w badaniu, najbardziej będzie wpływać wysoki poziom bezrobocia.

Przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi partnerami społecznymi w regionie w opinii respondentów jest niezadowalający. Ich firmy, jak się okazuje, w większości (w 70%) nie współpracują z innymi podmiotami, co w największym stopniu determinowane jest przez niewystarczający poziom wiedzy na temat partnerów społecznych w regionie oraz małe zaangażowanie w problemy powiatu. Spośród badanych deklarujących współpracę, ze wsparcia PUP przy naborze do firm pracowników oraz stażystów korzysta 56% respondentów. Zasadne wydają się być wszelkie działania nastawione na współdziałanie podmiotów społecznych, a w szczególności na współpracę sektora prywatnego z publicznym.

Region sprawia wrażenie nastawionego na innowacyjne rozwiązania. Może o tym świadczyć fakt funkcjonowania lokalnych firm w oparciu o nowoczesne technologie oraz zwiększająca się na przestrzeni ostatnich lat liczba specjalistów mogących udzielić wsparcia w prowadzeniu działalności gospodarczej. Ponadto większość respondentów dostrzega wpływ środków pozyskiwanych z Unii Europejskiej na rozwój powiatu, co jest także najczęściej podawanym przykładem zmiany gospodarczej widocznej na rynku pracy w regionie. Zasadniczymi obszarami dofinansowania są w opinii respondentów: infrastruktura (a w szczególności budowa dróg), turystyka oraz dofinansowania na otwarcie działalności gospodarczej.

Zauważa się przeważnie pozytywne zmiany we wspieraniu przez lokalne władze postaw przedsiębiorczych oraz przychylne nastawienie do inwestorów zagranicznych zarówno ze strony samorządu, jak i społeczności. Powiat jest zatem otwarty na współpracę z inwestorami zagranicznymi. Czynnikiem, mogącym być spoiwem w budowaniu relacji z zagranicznymi inwestorami może być z pewnością większa promocja regionu.

Dane sugerują, iż powiat iławski jest atrakcyjny pod względem inwestycyjnym (jak twierdzi 84% populacji) – o czym świadczą w największym stopniu walory krajobrazowe oraz położenie. Natomiast atrakcyjność tę można byłoby bardziej wykorzystać poprzez większą ilość inwestycji oraz ich lepszą przydatność społeczną, praktyczność, a także poprzez

mocniejsze zaangażowanie władz – co zdaje się potwierdzać słaby przepływ informacji pomiędzy partnerami społecznymi w powiecie oraz brak współdziałania i spójnych celów.

Powiat iławski na podstawie zebranych informacji jawi się zatem jako region nastawiony na rozwiązania innowacyjne i atrakcyjny w aspekcie inwestycyjnym. Jest miejscem, w którym przedstawiciele lokalnych przedsiębiorstw dostrzegają przepływ środków pochodzących z Unii Europejskiej oraz zwiększającą się liczbę specjalistów z zakresu wspierania przedsiębiorczości.

Jednakże stopień wpływu aktualnych zmian gospodarczych na lokalny rynek pracy oceniony został umiarkowanie, a na funkcjonowanie firm biorących udział w badaniu - negatywnie. Powiat objęty badaniem cechuje ponadto niski poziom współpracy pomiędzy lokalnymi partnerami społecznymi. Pracodawcy w większości nie współpracują z innymi przedsiębiorcami oraz jednostkami samorządu terytorialnego czy organizacjami pozarządowymi. Może to świadczyć o braku lub niewystarczającym poziomie poczucia wspólnych celów czy tożsamości lokalnej. Na przestrzeni ostatnich lat nie zauważa się ponadto wyraźnych zmian w poziomie zatrudnienia w poszczególnych branżach ani zmian w sposobach rekrutacji pracowników. Poziom bezrobocia, choć relatywnie niski, jest odczuwalnym problemem społeczno-gospodarczym regionu, determinującym - w opinii badanych - funkcjonowanie firm w przyszłości. Kwalifikacje i kompetencje osób ubiegających się o pracę raczej nie odpowiadają wymaganiom pracodawców. Jeżeli zaś chodzi o ich formy podnoszenia, to bardziej przydatne w oczach przedstawicieli przedsiębiorstw zdają się być szkolenia z zakresu umiejętności miękkich, których, jak można przypuszczać, brakuje ubiegającym się o pracę

### **3.3 Diagnoza świadomości i konieczności potrzeb modernizacyjnych przedsiębiorstw w powiecie iławskim**

Prezentowane wyniki opracowane zostały na podstawie badania PEST oraz uzupełniającego wywiadu fokusowego realizowanego na terenie trzech powiatów łącznie tj. powiatu działowskiego, iławskiego i nidzickiego.

Badane osoby zostały poproszeni o ocenę dostosowania popytu na pracę do jej podaży. Uczestnicy badania krytycznie ocenili rynek pracy. We wszystkich badanych powiatach jest zbyt mało miejsc pracy w stosunku do osób jej poszukujących. Brakuje jednak fachowców. Wśród najskuteczniejszych sposobów zmniejszenia poziomu bezrobocia na pierwszym miejscu znalazł się duży inwestor, lider na rynku, który stworzy nowe miejsca pracy. Aby zachęcić firmy do inwestowania na terenie badanych powiatów należy wprowadzić ulgi podatkowe i zmniejszyć koszty pracy. Skutecznym sposobem zwiększenia zatrudnienia zdaniem badanych jest wspieranie osób poszukujących pracy poprzez:

- zwiększenie możliwości przekwalifikowania się
- lub podniesienia poziomu kompetencji
- oraz dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej.
- Wspierać także trzeba przedsiębiorców dotacjami na tworzenie nowych miejsc pracy,
- dofinansowaniem stażów oraz
- obniżeniem kosztów pracy.

Identyfikacja i wdrożenie optymalnych rozwiązań w zakresie polityki zatrudnienia, polityki integracji społecznej oraz służących im systemów organizacyjno-prawnych wymaga między innymi współpracy pomiędzy partnerami społecznymi. Uczestnicy badania nie potrafili ocenić tej współpracy tłumacząc, że nie są ekspertami w tej dziedzinie i nie mają wiedzy dotyczącej partnerów społecznych działających na terenie ich powiatów.

Badani zgodnie stwierdzili, że istnieje potrzeba uregulowań prawnych na szczeblu centralnym, które ułatwiłyby działalność przedsiębiorstw. :

- Stawki podatkowe powinny być ujednolicone,
- trzeba także zmniejszyć biurokrację i
- zwiększyć kontrolę państwa w zakresie cen paliw.

Konieczne jest stworzenie takiego prawa, które zabezpieczałoby interesy przedsiębiorców w sytuacjach kryzysowych. Istnienie takich przepisów sprawi, że w nagłych sytuacjach reakcja rządu jest natychmiastowa.

Zapytani o cele strategiczne uczestnicy badania stwierdzili, że nie znają strategii swoich powiatów, ale zakładają, że takowe istnieją. W większości pozytywnie ocenili działania samorządów w obszarze działań podejmowanych na rzecz rozwoju powiatów. Zaproponowano by w strategiach znalazły się zapisy o znalezieniu dużego inwestora.

Uczestnicy badania krytycznie ocenili działania promocyjne podejmowane w powiatach. Zdaniem badanych promocja powiatów jest niewystarczająca, bądź nie ma jej wcale. Bardzo słabo promowane są walory krajobrazowe, przyrodnicze i potencjał tkwiący w położeniu geograficznym badanych powiatów.

Badani pozytywnie ocenili wpływ środków z Unii Europejskiej na zmniejszenie poziomu bezrobocia. Dzięki możliwości realizacji różnych projektów powstało dużo miejsc pracy, ale nie wiadomo, czy jest to trwały efekt.

Jeśli chodzi o przestrzeganie wymagań Unii Europejskiej związanych z ekologią, to przedstawiciele przedsiębiorstw stwierdzili, że w ich firmach wymagania te są przestrzegane. Została wyrażona jednak obawa przed dalszym zaostrzaniem norm, co będzie wymagało kolejnych, dużych nakładów i spowodować może problemy finansowe firm.

Badani zostali poproszeni o ocenę poziomu lokalnej infrastruktury. Według nich poprawił się stan chodników, sieci telefonicznych i dostęp do Internetu. Przewoźnicy (transport publiczny) dostosowują się do potrzeb społeczeństwa, natomiast stan dróg pozostawia bardzo wiele do życzenia.

### **3.4 Analiza infrastruktury**

W celu ukazania pełniejszego obrazu zasobów powiatu ławskiego uczestnicy spotkań partnerskich, zebrali informacje na temat istniejącej w powiecie infrastruktury, skupiając się



na zagadnieniach z obszaru logistyki jak i edukacji. Ostatecznie poniżej przedstawiono zebrane informacje ze Strategii Rozwoju Powiatu Iławskiego na lata 2008-2015.

### 3.4.1 Infrastruktura drogowa i kolejowa

**Drogi krajowe** - przez powiat iławski przebiegają 2 drogi krajowe:

a) **Droga krajowa nr 16 Grudziądz - Augustów** (na terenie powiatu iławskiego długości 48,7 km) przebiegająca przez gminy Kisielice i Iława. Stanowi ona połączenie powiatu z częścią zachodnią kraju, a na wschód z siedzibą województwa oraz drogą krajową nr 7 łączącą Gdańsk z Warszawą,

b) **Droga krajowa nr 15 Inowrocław - Ostróda** (długości 18,9 km na terenie powiatu). Droga ta jest łącznikiem dwóch ważnych dróg: nr 7 (w przeszłości droga ekspresowa) i nr 1 (w przyszłości autostrada).

Łączna długość dróg krajowych przebiegających przez powiat iławski wynosi 67,6 km.

- **Drogi wojewódzkie** o łącznej długości w powiecie iławskim 92,4 km są drogami uzupełniającymi podstawowy układ komunikacyjny. Są to następujące drogi:
  - ✓ droga nr 515 Malbork – Susz (długości 10,9 km),
  - ✓ droga nr 519 Stary Dzierżoń – Morąg (długości 13,3 km),
  - ✓ droga nr 520 Prabuty – Kamieniec (długości 4,8 km),
  - ✓ droga nr 522 Prabuty - Sobiewola (długości 6,1 km),
  - ✓ droga nr 521 Kwidzyn - Iława (długości 24,8 km),
  - ✓ droga nr 536 Iława - Samplawa (długości 13,1 km),
  - ✓ droga nr 537 Lubawa – Pawłowo (długości 11,9 km),
  - ✓ droga nr 541 Lubawa – Lidzbark (długości 7,4 km)

Układ dróg krajowych i wojewódzkich w powiecie iławskim jest prawidłowy i pozwala na szybkie przemieszczanie się transportu do większych aglomeracji w kraju. Jednakże ich jakość budzi wiele wątpliwości, czy przy wciąż wzrastającym natężeniu ruchu zapewnią one płynny, bezkolizyjny transport przez teren powiatu iławskiego.

- **Drogi powiatowe**

Następnym szczeblem w układzie dróg na terenie powiatu iławskiego są drogi powiatowe. Drogi powiatowe stanowią układ mikroregionalny mapy drogowej powiatu. Są jednak bardzo ważnym elementem pozwalającym połączyć układ sieci podstawowej (drogi krajowe i wojewódzkie). Łączą miejscowości z siedzibami gmin, z siedzibą powiatu oraz zakładami i instytucjami na ich terenie.

Długość dróg powiatowych na terenie powiatu iławskiego wynosi **536,16 km**, w tym dróg zamiejskich - **497,45 km** i dróg miejskich – **38,71 km**.

Gminy	Drogi zamiejskie			Drogi miejskie
	ogółem	o nawierzchni twardej	o nawierzchni gruntowej	
gmina Iława	137,6	116,2	21,5	14,62
gmina Kisielice	61,8	59,5	2,4	2,8
gmina Lubawa	91,4	80,3	11,2	8,1
gmina Susz	87,1	79,1	8,0	5,8
gmina Zalewo	119,4	88,2	31,2	7,3

Stan na 15.10.2007

Na powyższą ilość dróg powiatowych zamiejskich, dróg o nawierzchni twardej tj. bitumicznej, tłuczniowej, brukowej i betonowej jest 461,8 km, a dróg o nawierzchni gruntowej - 74,3 km.

Ujmując to procentowo na terenie powiatu iławskiego znajduje się 85% dróg powiatowych zamiejskich o powierzchni twardej i 15% o nawierzchni gruntowej.

Oprócz dróg zamiejskich do dróg powiatowych zakwalifikowanych jest **38,71 km** ulic miejskich. Są to ulice o nawierzchni twardej.

- **Stan techniczny dróg powiatowych**

Oceniając stan techniczny dróg powiatowych, należy stwierdzić:

- Drogi powiatowe posiadają max szerokość nawierzchni 5,0 m, co w przypadku dróg stanowiących łącznik między siedzibami gmin jest zbyt mało,

- Stan techniczny nawierzchni jest zły. Około 80 % nawierzchni bitumicznych kwalifikuje się do odnow (wykonanie nowego dywanika z wyrównaniem),
- Zadrzewienie przydrożne stanowi zagrożenie dla użytkowników dróg, szczególnie w momencie wymijania się pojazdów,
- Zawyżone pobocza zawężają i tak wąską nawierzchnię drogi oraz utrudniają spływ wód opadowych z nawierzchni przez co tworzą się zastoiska wody, niebezpieczne dla użytkowników dróg,
- Przy wciąż wzrastającym natężeniu ruchu, szczególnie w miastach, przebudowy wymagać będą skrzyżowania. Należy wprowadzić takie elementy na skrzyżowaniach, które upłynnią ruch i jednocześnie poprawią na nich bezpieczeństwo.

## b) kolej

W granicach powiatu leżą następujące linie kolejowe:

- linia magistralna 009 Warszawa – Gdańsk km 192,270 – 236,920 (tj. 44,650 km),
- szlak Rakowice – Iława Gł. (częstotliwość 78 pociągów na dobę, w okresie sezonu turystycznego wynosi 98),
- szlak Iława Gł. – Ząbrowo (częstotliwość 102 pociągi na dobę, w okresie sezonu turystycznego wynosi 116),
- linia pierwszorzędna 353 Poznań – Skandawa km 223,450 – 248,895 (tj. 25,535 km),
- szlak Iława Gł. – Rudzice Suskie (częstotliwość 68 pociągów na dobę, w okresie sezonu turystycznego wynosi 78),
- linia znaczenia miejscowego 251 Tama Brodzka – Iława km 34,980 – 41,270 (tj. 6,290 km).

Średnia częstotliwość przejazdu pociągów przez stację Iława Główna w ciągu godziny wynosi od 2,83 do 4,25. W ciągu roku szacuje się, że przez stację Iława Główna przejechało 256 230 pasażerów.

### 3.4.2 Oświata

#### a) Placówki kształcenia

Powiat ławski jest organem prowadzącym dla następujących szkół:

#### 1. Szkoły ponadgimnazjalne:

- Zespół Szkół Ogólnokształcących w Ławie;
- Zespół Szkół im. Bohaterów Września 1939 Roku w Ławie;
- Zespół Szkół im. Konstytucji 3 Maja w Ławie;
- Zespół Szkół w Lubawie;
- Zespół Szkół im. Ireny Kosmowskiej w Suszu;
- Zespół Szkół Rolniczych im. Stanisława i Heleny Sierakowskich w Kisielicach;

#### 2. Szkoły ponadgimnazjalne niepubliczne o uprawnieniach szkoły publicznej:

- Prywatne Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych w Ławie;
- Uzupełniające LO dla Dorosłych w Lubawie;
- Technikum Drzewne dla Dorosłych w Lubawie;
- Technikum Uzupełniające dla Dorosłych w Lubawie;
- Policealne Studium Zawodowe w Ławie;
- Policealne Studium Zawodowe TWP w Lubawie;
- Policealne Studium Zawodowe TWP w Suszu;
- Centrum Edukacji Dorosłych ALFA w Ławie;
- Szkoła Policealna dla Dorosłych w Ławie;
- Zaoczne Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych w Ławie;
- Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych w Ławie;
- Zaoczne Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych w Lubawie;
- Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych w Lubawie.

#### 3. Szkoły i placówki ponadgimnazjalne niepubliczne:

- Centrum Edukacji Zawodowej w Ławie;

- Centrum Edukacji Zawodowej w Lubawie;
- Ośrodek Oświatowo-Informacyjny przy Cechu Rzemieślników i Przedsiębiorców w Lubawie;
- Centrum Edukacji ZDZ Olsztyn o/Ława;
- Centrum Szkoleniowo-Doradcze w Ławie;
- Metodystyczna Placówka Języka Angielskiego w Ławie;
- Centrum Doskonalenia EUREKA w Ławie.

#### **4. Kształcenie specjalne:**

- Specjalny Ośrodek Szkolno - Wychowawczy im. Janusza Korczaka w Ławie, w skład którego wchodzi:
  - a) szkoła podstawowa,
  - b) gimnazjum
  - c) zespół szkół zawodowych,
  - d) trzyletnia szkoła specjalna przysposabiająca do pracy.
- Zasadnicza Szkoła Zawodowa w Zespole Szkół w Lubawie.

#### **5. Poradnia Psychologiczno – Pedagogiczna w Ławie.**

#### **6. Placówki pracy pozaszkolnej:**

- Międzyszkolny Ośrodek Sportowy w Ławie;
- Powiatowe Centrum Kształcenia Praktycznego w Ławie.

#### **b) Baza dydaktyczna:**

Liczba budynków administrowanych na cele oświatowe to:

- budynki szkolne: 9,
- budynki internatów: 4 samodzielne i 1 w Zespole Szkół w Lubawie,
- warsztaty: 3,
- sale gimnastyczne: 10,
- inne (szkolny dom kultury),

- budynek Poradni Psychologiczno – Pedagogicznej w Iławie.

#### 4 Obszary partnerskiej współpracy

Uczestnicy procesu tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie iławskim wskazali na konieczność współdziałania jednostek samorządowych, biznesu, instytucji rynku pracy oraz edukacji w obszarach wymienionych poniżej. Wymienione poniżej „obszary partnerskiej współpracy” odnoszą się do oczekiwań i potrzeb przedsiębiorców, instytucji rynku pracy, instytucji pomocy społecznej. Tworząc założenia do wdrożenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą brano także pod uwagę bariery na jakie można napotkać realizując wspólne przedsięwzięcia.

Jako najważniejsze **oczekiwania w stosunku do samego partnerstwa odpowiedzialnego za opracowanie oraz wdrożenie strategii wymieniono:**

- Powiązanie strategii zarządzania zmianą gospodarczą ze stanem faktycznym (doprowadzenie do wdrożenia zakładanych rozwiązań)
- Nawiązanie realnej współpracy trójsektorowej, opartej nie na deklaracjach instytucjonalnych ale na współpracy pracowników i reprezentantów wybranych sektorów. Nawiązanie kontaktów personalnych i instytucjonalnych.
- Poznawanie spojrzenia na pojawiające się problemy społeczno – gospodarcze z perspektywy różnych instytucji, organizacji, sektorów
- Zbudowanie strategii adekwatnej do występujących problemów, opartej na rzetelnej diagnozie oraz angażującej lokalnych partnerów w zakresie ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

**Największe bariery jakie zespół dostrzega we wdrożeniu strategii oraz pracy samego partnerstwa odnoszą się do:**

- Zagrożenia powołania „papierowego” nie efektywnego partnerstwa
- Bariery czasu , tzn. konieczność powiązania pracy nad wdrożeniem strategii przez pracowników poszczególnych instytucji, firm, organizacji, z ich obecnymi obowiązkami.
- Ograniczone kompetencje oraz decyzyjność osób zajmujących się tworzeniem oraz wdrażaniem strategii w zakresie rozwiązywania pojawiających się problemów (jak szans) społeczno – gospodarczych
- Zakończenie współpracy po zakończeniu się dofinansowania z projektu „Wspólnie silni”

Szczegółowe opisy oczekiwań i barier odnośnie strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie iławskim znajduje się w sprawozdaniu zespołu roboczego z dnia 18.03.2011 roku.

Mając na uwadze powyższe zapisy uczestnicy spotkań, przed określeniem obszarów współpracy, zdefiniowali pojęcie partnerstwa lokalnego oraz zmiany gospodarczej. Wypracowane definicje przedstawiono poniżej.

### **Definicja partnerstwa, w kontekście powiatu iławskiego**

Jest to otwarte porozumienie równoprawnych i równorzędnych podmiotów z sektora publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych (społecznego).

Porozumienie to zawiązane jest w celu reagowania na zmiany gospodarcze w powiecie iławskim, w tym:

- podejmowania działań na rzecz społeczności lokalnych
- wpływania na uregulowania prawne
- podejmowania działań wzmacniających lokalne instytucje.

Partnerstwo wyposażone jest w niezbędne narzędzia do realizacji założonych celów.

Partnerstwo ma charakter non profit, choć działa na zasadzie przysparzania korzyści dla partnerów, chociażby poprzez wymianę informacji i doświadczeń.

Instytucje współpracujące w ramach partnerstwa podejmują wspólne działania w wyznaczonym wcześniej kierunku, a ich działania są komplementarne i kompatybilne.

### **Definicja zmiany gospodarczej, w kontekście powiatu iławskiego**

Jest to proces długotrwały i długofalowy, mający odzwierciedlenie w życiu codziennym (związany z rozwojem społecznym, zachodzą zmiany finansowe, proces może nieść ze sobą zagrożenia).

Zmiany gospodarcze to szereg procesów wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na przemiany w gospodarce, tj. wszelkie zmiany w gospodarce powiatu widoczne z zewnętrznym (proces monitorowania) tj.:

- zmiana własności firmy (zmiana polityki działań firmy),
  - wzrost bezrobocia,
  - napływ kapitału zewnętrznego (w sensie pozytywnym i negatywnym),
  - porównywanie się z innymi regionami, powiatami (konstruktywna konkurencja),
- dające się zdiagnozować, poznać ich przyczyny i w miarę szybko na nie reagować.

Reagowanie na zmianę gospodarczą może przybierać następujące formy:



- tworzenie nowych profili zawodowych w szkołach,
- tworzenie stref ekonomicznych,
- szkolenia osób bezrobotnych,
- rozmowy władz powiatu i gmin z inwestorami zagranicznymi, i inne.

Aby zdiagnozować zmianę gospodarczą musimy ją najpierw zaobserwować, dlatego działania w ramach strategii zakładają monitorowanie czynników wewnątrz firm i instytucji jak i zewnętrznych (otoczenie makroekonomiczne). Zmianę gospodarczą postrzegamy jako proces pozytywny, sprzyjający podnoszeniu jakości świadczonych usług i wzmacniających konkurencyjność.

Poprzez strategię zmiany gospodarczej uczymy się odpowiedniego i szybkiego na nią reagowania. Zmiana gospodarcza wymaga od instytucji wzajemnej przychylności i zaufania.

Analizując pierwsze wyniki badania „desc reserach” oraz bazując na własnych doświadczeniach uczestnicy sesji strategicznych wybrali **trzy przenikające się obszary współpracy, realizację których miałyby wyznaczać strategia zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie iławskim, tj.:**

- obszar współpracy trójsektorowej,
- obszar edukacji,
- obszar rynku pracy i przedsiębiorczości.

**Przykładowe działania i inicjatywy w zakresie trójstronnej współpracy przedstawiono poniżej (dane ze sprawozdania z dnia 25.03.2011):**

### **Obszar współpraca trójsektorowa**

- Wspierania i nadzór konkurencyjności (działania na rzecz rozwijania uczciwej konkurencji), zapobieganie dominacji jednego z partnerów
- Wymiana doświadczeń i rozwiązań problemów stosowanych przez różnych partnerów
- Podnoszenie świadomości partnerów dotyczących korzyści płynących z pracy w partnerstwie, ze współdziałania i współpracy; dbałość o budowanie współpracy trójsektorowej

- Niwelowanie rozbieżności interesów różnych instytucji (partnerów)
- Dążenie do podniesieniu poziomu płac w całym regionie
- Preferowanie do współpracy lokalnych przedsiębiorstw, przy jednoczesnym akceptowaniu inwestycji zewnętrznych (inwestorzy pozyskiwani przez samorząd)
- Stymulowanie, stypendiowanie, grantowanie innowacyjnych rozwiązań problemów i potrzeb w różnych dziedzinach (związanych ze rozwojem społeczno- gospodarczym), wśród wszystkich partnerów
- Niwelowanie biurokracji we współpracy pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, w tym zawilości prawne lub niekorzystne prawo, które utrudnia współpracę. Odnotowano istotny niedobór odpowiednio wykształconych urzędników
- Ujednoczenie działań różnych instytucji pomocy społecznej na rzecz potrzebujących (konieczność realizacji komplementarnych działań). Brak lub zbyt mało narzędzi ze strony władz mających na celu aktywizację zawodową osób bezrobotnych za dużo pomocy społecznej. Likwidowanie „szarej strefy” wśród podopiecznych pomocy społecznej (praca na czarno po to by otrzymywać wsparcie, rozwody lub życie w konkubinacie po to by pozyskiwać wsparcie finansowe i materialne, fikcyjna opieka nad członkiem rodziny po to by otrzymać wsparcie finansowe jako rodzina zastępcza)
- Podejmowanie działań na rzecz zwiększenia szans osób niepełnosprawnych na rynku pracy
- Zbyt powolne zmiany infrastrukturalne (infrastruktura: drogowa, społeczna, rozbudowa mediów tj. gazociągi, telekomunikacja, wodociąg, kanalizacja itp.)
- Brak odpowiedniego wykorzystania i wypromowania walorów turystycznych powiatu
- Zmiana spojrzenia społeczności na problemy powiatu (tworzenie wspólnej wizji rozwoju)
- Wypracowanie wspólnego frontu działania samorządu z biznesem. Zmiana nastawienia władz lokalnych na kierunki rozwoju powiatu.
- Zbyt duża dominacja kilku gałęzi gospodarki na terenie powiatu (budownictwo i stolarka, przemysł drzewny), zbyt mała różnorodność, w związku z tym mocno odczuwalne

zmiany koniunkturalne. Niewystarczające działania władz samorządowych na rzecz przyciągnięcia inwestycji do powiatu.

### **Obszar edukacja**

- Podniesie wykształcenia mieszkańców powiatu, zwłaszcza osób dorosłych z wykształceniem podstawowym
- Brak lub zbyt powolne reakcje szkolnictwa na zachodzące zmiany gospodarcze. Dopasowanie oferty edukacyjnej, kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy
- Współpraca pomiędzy sferą edukacji (szkolnictwem) a przedsiębiorcami (zgodnie z zapotrzebowaniem na kadry w przedsiębiorstwach). Współpraca przy szkoleniu beneficjentów instytucji pomocy społecznej z przedsiębiorstwami, zgodnie z potrzebami tworzonych miejsc pracy
- Zbyt mało miejsc pracy dla osób z wyższym wykształceniem

### **Obszar rynek pracy i przedsiębiorczość**

- Bezrobocie wśród kobiet w powiecie iławskim
- Podejmowanie działań na rzecz zwiększenia ilości miejsc pracy, zwłaszcza poprzez stymulowanie rozwoju i powstawania małych firm (unikać przymusu zatrudniania w firmach pod pozorem otrzymania dotacji, gdyż tworzy to fikcyjne czasowe zwiększenie zatrudnienia, nie jest ono podyktowane potrzebami rynku a koniecznością spełnienia wymogów otrzymania wsparcia).
- Utworzenie systemu kompleksowego informowania na temat obowiązków wynikających z założenia działalności gospodarczych (nie tylko interakcje z Urzędem Skarbowym, czy ZUS ale także np. Stacje Sanitarno-Epidemiologiczne, służby BHP, inspekcje pracy itp. )
- Działania na rzecz likwidacji szarej strefy wśród przedsiębiorców (zatrudniania) ale także prowadzenia działalności gospodarczych w szarej strefie (po otrzymaniu dofinansowania na rozpoczęcie działalności gospodarczej i wytrzymaniu okresu karencji, firma oficjalnie

jest zamykana, a działalność nadal prowadzona jednak już nieoficjalnie) – tworzy to nieuczciwą konkurencję

- Wspieranie działalności małych i średnich przedsiębiorstw
- Brak lub zbyt mało narzędzi ze strony lokalnych władz na rzecz wspierania lokalnej przedsiębiorczości.

Powyżej wymienione obszary współpracy stanowiły podstawę do określeniu wizji i misji strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie ławskim jak też pozwoliły na określenie celów oraz działań niezbędnych do podjęcia w pierwszej kolejności.

## **5 Cele i działania Strategii Zarządzania Zmianą gospodarczą w powiecie ławskim według obszarów partnerskiej współpracy.**

W celu usystematyzowania działań niezbędnych do zrealizowania przez Partnerstwo ustalono najistotniejsze kierunki oraz podstawowe metody działania opracowując wizję oraz misję Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w powiecie ławskim na okres 2011 – 2014

Wizja SZZG w powiecie ławskim:

*Wizją Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą jest świadome kształtowanie kierunków polityki gospodarczej i społecznej powiatu ławskiego, prowadzące do wzrostu gospodarczego.*

*Wizja SZZG realizowana jest poprzez inwestycje w kapitał ludzki i infrastrukturę w oparciu o współpracę podmiotów działających na terenie powiatu.*

Misja Partnerskiej Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w powiecie ławskim:

*Jesteśmy przedstawicielami instytucji samorządowych, oświatowych, przedsiębiorstw, środowisk pracowniczych z terenu powiatu ławskiego działających w obszarze rynku pracy i pomocy społecznej.*

*Naszą wartością jest działanie na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego powiatu ławskiego, poprzez:*

- partnerstwo,*
- wypracowywanie konsensusu,*
- współpracę,*
- wykorzystanie różnorodnych instrumentów do diagnozowania problemów lokalnych,*

- *otwartość na innowacje,*
- *wykształconą kadrę,*
- *świadomość konieczności wprowadzania zmian i reagowania na zmiany zachodzące w życiu społecznym i gospodarczym.*

*Analizujemy potrzeby przedsiębiorców i elastycznie reagujemy na sygnały płynące z rynku pracy, dostosowując system kształcenia, system pomocy społecznej oraz wspierając różnorodność branż, w kontekście następujących zmian gospodarczych.*

*Nasze działania mają na celu nawiązywanie i rozwijanie współpracy międzysektorowej w obszarze rozwoju społeczno – gospodarczego powiatu iławskiego.*

## 5.1 Analiza SWOT

Wyznaczając cele strategiczne i operacyjne prezentowanej strategii niezbędne było ich zweryfikowanie ze stanem faktycznym oraz zasobami jak i potrzebami utworzonego partnerstwa. W tym miejscu należy pamiętać o tym, że co prawda partnerstwo zostało podpisane pomiędzy instytucjami, tym nie mniej w realizację założeń strategii będą musieli być zaangażowani ludzie, tj. pracownicy partnerskich instytucji. Dlatego też uczestnicy warsztatów w pierwszej kolejności zostali poproszeni o określenie możliwych do zrealizowania działań, na podstawie których określono cele operacyjne a następnie cele strategiczne. W efekcie tak przyjętej metody pracy (od szczegółu do ogółu) ostatecznie zrezygnowano z umieszczenia w niniejszym dokumencie celów odnoszących się do infrastruktury (choć znajdują się one w materiałach roboczych)..

Prezentowana poniżej analiza SWOT odnosi się więc do mocnych i słabych stron partnerstwa oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia, umożliwiających lub utrudniających realizację zapisanych celów oraz działań.

## ANALIZA SWOT

SŁABE STRONY	WAGA
Ograniczenia finansowe instytucji wchodzących w skład partnerstwa. Brak wydzielonych budżetów na realizację zaplanowanych działań	8
Ograniczenia czasowe osób zaangażowanych we wdrażanie strategii. Osoby zaangażowane w działania partnerskie pracują w różnych instytucjach, na różnych stanowiskach a ich praca nie jest bezpośrednio związana z wdrażaniem zapisów strategii	5
Niski poziom decyzyjności. W prace nad strategią zaangażowane były przede wszystkim osoby, które w swoich instytucjach zasiadają na stanowiskach merytorycznych a nie decyzyjnych. Dlatego też część uczestników angażując się w działania podejmowanych na rzecz realizacji strategii będzie musiała otrzymać zgodę swego zwierzchnika	3
Stosunkowa mała liczba partnerów. Ze względu na konieczność realizacji strategii zgodnie z horyzontem czasowym narzuconym przez instytucję wdrażającą POKL, rekrutacja uczestników do projektu trwała stanowczo za krótko. Stosunkowo niskie zainteresowanie uczestnictwem w projekcie (zwłaszcza wśród przedsiębiorców) brało się także z niewystarczającej świadomości konieczności współpracy trójsektorowej oraz braku wiary w efektywność działań podejmowanych przez jednostki samorządowe.	2
Jednobranżowość członków zespołu roboczego. W pracach zespołu uczestniczyły osoby, które posiadały wiedzę i doświadczenie w pracy najczęściej jedynie w swojej branży, istnieje więc ryzyko, że zapisy prezentowanego dokumentu nie odzwierciedlają wszystkich potrzeb i możliwych obszarów współpracy istniejących na terenie powiatu iławskiego.	1

MOCNE STRONY	WAGA
Wykwalifikowana i zaangażowana kadra. W skład zespołu opracowującego	8

niniejszy dokument weszli lokalni eksperci z takich dziedzin jak: pomoc społeczna, edukacja, rynek pracy, informatyka i informatyzacja, branża budowlana, stolarstwo i meblarstwo, doradztwo w dziedzinie przedsiębiorczości.	
Instytucje zaangażowane w realizację strategii posiadają swoje własne dobrze wyposażone i różnorodne zaplecze lokalowe. (wyposażone biura, sale spotkań, sal warsztatowe).	4
Gotowość do podejmowania wspólnych działań pracodawców z sektora publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych. Gotowość ta wyrażona została zarówno w przychylności kadry kierowniczej instytucji i organizacji partnerskich, jak i w chęci do podjęcia współpracy.	4
Bezpośrednia wymiana informacji pomiędzy instytucjami z trzech sektorów. W wyniku zawiązania partnerstwa i szeregu spotkań pracowników instytucji partnerskich został utworzony jedyny tego typu, w powiecie iławskim, system wymiany informacji pomiędzy pracodawcami.	3
Brak powiązań służbowych pomiędzy instytucjami partnerskimi gwarantuje obiektywizm w podejmowanych decyzjach i działaniach. Partnerstwo jako swoją główną wartość zakłada niezależność partnerów oraz pracę na zasadzie konsensusu.	2
Doświadczenia instytucji partnerskich oraz ich pracowników w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na działania z obszaru aktywizacji zawodowej i społecznej oraz rozwoju przedsiębiorczości.	1

ZAGROŻENIA	WAGA
Niski poziom doświadczeń we współpracy pomiędzy partnerami oraz różnorodność prezentowanych interesów, co może powodować niskie zaangażowanie w podejmowane działania	5
Obawa przed ingerowaniem ,w podejmowane przez partnerstwo działania,	4



lokalnego układu personalno-politycznego, opartego raczej na realizacji celów własnych a nie na budowaniu dobra wspólnego.	
Nieprzychylnie rozwojowi gospodarczemu uregulowania prawne. Niestąłość przepisów prawa, zarówno w dziedzinie związanej z przedsiębiorczością jak i edukacją, czy polityką społeczną. Konieczność realizacji zapisów ustawowych (np. z zakresu pomocy społecznej), które promują pracę w szarej strefie, czy też unikanie pracy (system zasiłków), w związku z tym , na przykład mogą występować trudności w realizacji działań podejmowanych na rzecz aktywizacji zawodowej osób objętych pomocą społeczną.	4
Brak pozyskanych środków na realizację działań przewidzianych w strategii	2
Stereotypy w postrzeganiu partnerów (urzędnik, przedsiębiorca, społecznik), co może powodować utrudnienia w przekazywaniu informacji, podejmowaniu wspólnych działań, bądź też ignorowaniu partnerów społecznych.	2

SZANSE	WAGA
Możliwość podjęcia działań wyznaczonych w strategii przy pomocy zewnętrznych źródeł finansowania.	8
Realizacja działań podejmowanych w partnerstwie uwzględniających potrzeby lokalnego rynku, znajomość klientów oraz środowisk lokalnych, a w związku z tym realizacja działań mających rzeczywisty wpływ na kształtowanie się lokalnego rynku pracy, czy reagowania na zmianę gospodarczą.	7
Skupienie się organów państwowych (krajowych i zagranicznych) na wdrażaniu lokalnych działań partnerskich budujących potencjał gospodarczy krajów należących do UE.	2

Mając na uwadze zapisy powyższej analizy SWOT jako kluczowy czynnik ryzyka wdrożenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie ławskim należy przyjąć czynnik ludzki, umiejscowiony zarówno w instytucjach i organizacjach partnerskich jak i

poza nimi. Oznacza to, że podejmując dalsze działania konieczne jest ciągle wspieranie budowania zaufania społecznego oraz podejmowania efektywnych działań, choćby były one stosunkowo małe. Kolejnym czynnikiem utrudniającym efektywność podejmowanych inicjatyw jest niespójność i nieprecyzyjność przepisów prawa. Dlatego też tworząc systemy reagowania na zmianę gospodarczą w powiecie iławskim trzeba za każdym razem bardzo dokładnie analizować jakie działania mogą być podejmowane przez wybranego partnera, a w związku z tym jakie metody pracy będą mogły być przez niego wdrażane.

## 5.2 Cele strategiczne i operacyjne

Partnerska Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w powiecie iławskim w latach 2011- 2014 ma być realizowana poprzez osiągnięcie poniżej wskazanych celów strategicznych i operacyjnych:

1. Wypracowanie wspólnych kierunków działania biznesu samorządu i organizacji pozarządowych
  - 1.1 Systematyczne wypracowywanie wspólnych stanowisk z zakresu polityki społeczno-gospodarczej powiatu iławskiego
  - 1.2 Wspieranie uczciwej konkurencji na terenie powiatu
  - 1.3 Budowanie świadomości obywatelskiej w obszarach istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu
  
2. Wspieranie i rozwój lokalnych przedsiębiorstw i przedsiębiorczości
  - 2.1 Wspieranie przedsiębiorczości
  - 2.2 Podejmowanie działań na rzecz niwelowania skutków sezonowości i wahań koniunkturalnych

Obszar problemowy	Cele strategiczne	Cele operacyjne	Działania/ Projekty	Instytucja odpowiedzialna	Czas realizacji 2011-2014	Wskaźniki	Źródło finansowania
Edukacja  Współpraca trójsektorowa Rynku pracy i przedsiębiorczość	Wypracowanie wspólnych kierunków działań biznesu, samorządu i organizacji pozarządowych	1.1. Systematyczne wypracowywanie wspólnych stanowisk z zakresu polityki społeczno-gospodarczej powiatu iławskiego	<p><b>1. Powołanie forum konsultacyjnego</b></p> <p>Powołanie forum konsultacyjnego wraz ze wspomagającą stroną internetową. Forum będzie opiniowało i inicjowało projekty dokumentów mających wpływ na życie gospodarcze, społeczne i na edukację w powiecie iławskim (np. polityka oświatowa, roczne ustalenia priorytetów przyznawania wsparcia na rozpoczęcie działalności gospodarczej w PUP, zasad zwalniania z podatków lokalnych, polityki personalnej w jednostkach budżetowych, plany zagospodarowania przestrzennego, korzyści z wdrażania nowych technologii, innowacyjności). Spotkania forum będą realizowane za pośrednictwem strony internetowej oraz comiesięcznych spotkań tematycznych organizowanych przez uczestników partnerstwa. W skład forum wchodzi członkowie partnerstwa oraz inne zainteresowane podmioty życia społeczno-gospodarczego; zaproszeni goście (eksperti).</p>	<p>Z obszaru:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- JPS –PCPR Iława</li> <li>- przedsiębiorczość – PPK WMRR</li> <li>- edukacja – MOZPO</li> <li>- rynek pracy – PUP</li> <li>- strategię rozwoju – Starostwo Powiatowe</li> </ul> <p>Wsparcie techniczne – , Bajt Usługi Teleinformatyczne</p>	2011-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilość spotkań</li> <li>- strona Internetowa</li> <li>- ilość wejść na stronę</li> <li>- ilość wypracowanych opinii, koncepcji, programów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- środki własne</li> <li>- źródła zewnętrzne</li> </ul>
		1.2 Wspieranie uczciwej konkurencji na terenie powiatu	<p>1.2.1 Powołanie i funkcjonowanie <b>zespołu konsultacyjnego ds. ustalania zasad wsparcia dla przedsiębiorców</b>, osób bezrobotnych. W tym uczestnictwo przedsiębiorców i/lub instytucji doradczych otoczenia biznesu w ocenie wniosków na utworzenie miejsc pracy, założenie własnej</p>	PUP w Iławie	2011-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- powołanie zespołu, ustalenie procedur</li> <li>- ilość odbytych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- środki własne</li> <li>- źródła zewnętrzne</li> </ul>

			dzielności gospodarczej.			spotkań - ilość udzielonego doradztwa	
	1.3 Budowanie świadomości obywatelskiej w obszarach istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu	1.3.1 <b>Monitoring i publikacja wyników obietnic przedwyborczych</b> lokalnych samorządowców oraz reprezentantów regionu na poziomie kraju i Unii Europejskiej.	MOZPO	2011-2014	- publikacja analizy obietnic przedwyborczych - upowszechnienie wyników analiz (stron WWW, lokalna prasa, spotkania)	- środki własne - źródła zewnętrzne	
2. Wspieranie i rozwój lokalnych przedsiębiorstw i przedsiębiorczości	2.1. Wspieranie przedsiębiorczości	2.1.1 <b>Stworzenie banku informacji</b> , w tym: - ofert pracy także wolontariatu, - specjalistów- chcących zmienić pracę lub poszukujących zleceń, - osób poszukujących pracy - organizowanych szkoleń - zgłaszania potrzeb szkoleniowych (przedsiębiorców jak i osób prywatnych) ; linki referencyjne na stronach internetowych	1. Bajt Usługi Teleinformatyczne	2011-2014	- ilość użytkowników - ilość Wątków - ilość Komentarzy - szzg.pl	- środki własne - źródła zewnętrzne	

			<p>organizacji partnerskich (łatwy sposób ogłaszania, bez procedur PUP; na zasadzie tablica.pl- na stronie forum konsultacyjnego)</p> <p><b>2.1.2. Organizowanie wizyt studyjnych</b>          (bezpośredni kontakt pracodawca osoba niepełnosprawna), kampanii promocyjnych pokazujących pracodawcom korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych, osób młodych, osób 50+, kobiet)</p>	<p>2. PUP          3. PCPR</p>		<p>- ilość zorganizowanych wizyt          - ilość uczestników          - ilość kampanii informacyjnych o- promocyjnych</p>	<p>- środki własne          - źródła zewnętrzne</p>
--	--	--	---	------------------------------------	--	--	---

		2.2. Podejmowanie działań na rzecz niwelowania skutków sezonowości i wahań koniunkturalnych	<b>2.2.1 Wsparcie grup nauczycieli do prowadzenia innych przedmiotów</b> , do przekwalifikowania, do prowadzenia własnej działalności (przygotowanie nauczycieli do kształcenia w nowych kierunkach). <b>Prowadzenie kampanii informacyjnych.</b>  2.2.2 Powołanie zespołu ds. monitoringu wahań koniunkturalnych oraz unikania sezonowości	MOZPO Starostwo Powiatowe	2011-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilość kani informacyjnych</li> <li>- liczba nauczycieli którzy zdobyli nowe kompetencje zgodne z wymaganiami mi rynku pracy</li> <li>- powołanie zespołu</li> <li>- monitoring zapotrzebowania na zawody</li> <li>- monitoring planów inwestycyjnych instytucji i firm</li> <li>- ilość kampanii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- środki własne</li> <li>- źródła zewnętrzne</li> </ul>
--	--	---	--	------------------------------	-----------	--	--

			2.2.3 Prowadzenie akcji informacyjnych dla przedsiębiorców i instytucji rynku pracy z zakresu unikania sezonowości, obrony firmy przed sezonowością, radzenia sobie z wahaniami koniunkturalnymi	WMARR, PPK Iława		- ilość szkoleń	
--	--	--	--	------------------	--	-----------------	--