



Rozwój lokalny a innowacyjne metody planowania strategicznego w organizacjach publicznych

mgr inż. Tomasz Szulc, MBA

Projekt badawczy 4157/B/H03/2011/40

ROZWÓJ REGIONALNY JAKO EFEKT INNOWACYJNOŚCI FIRM I INSTYTUCJI
NOWY SĄCZ – 7.10.2011

Kto ma być innowacyjny?

- Silna presja na innowacyjność w firmach,
- Realizacja usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym (PO IG 5.2),
- Super pojemna definicja innowacji wg *Oslo Manual*,
- Organizacje publiczne tworzą warunki do rozwoju innowacyjności (hardware),
- **Czy organizacja publiczna sama w sobie może i powinna być innowacyjna?**

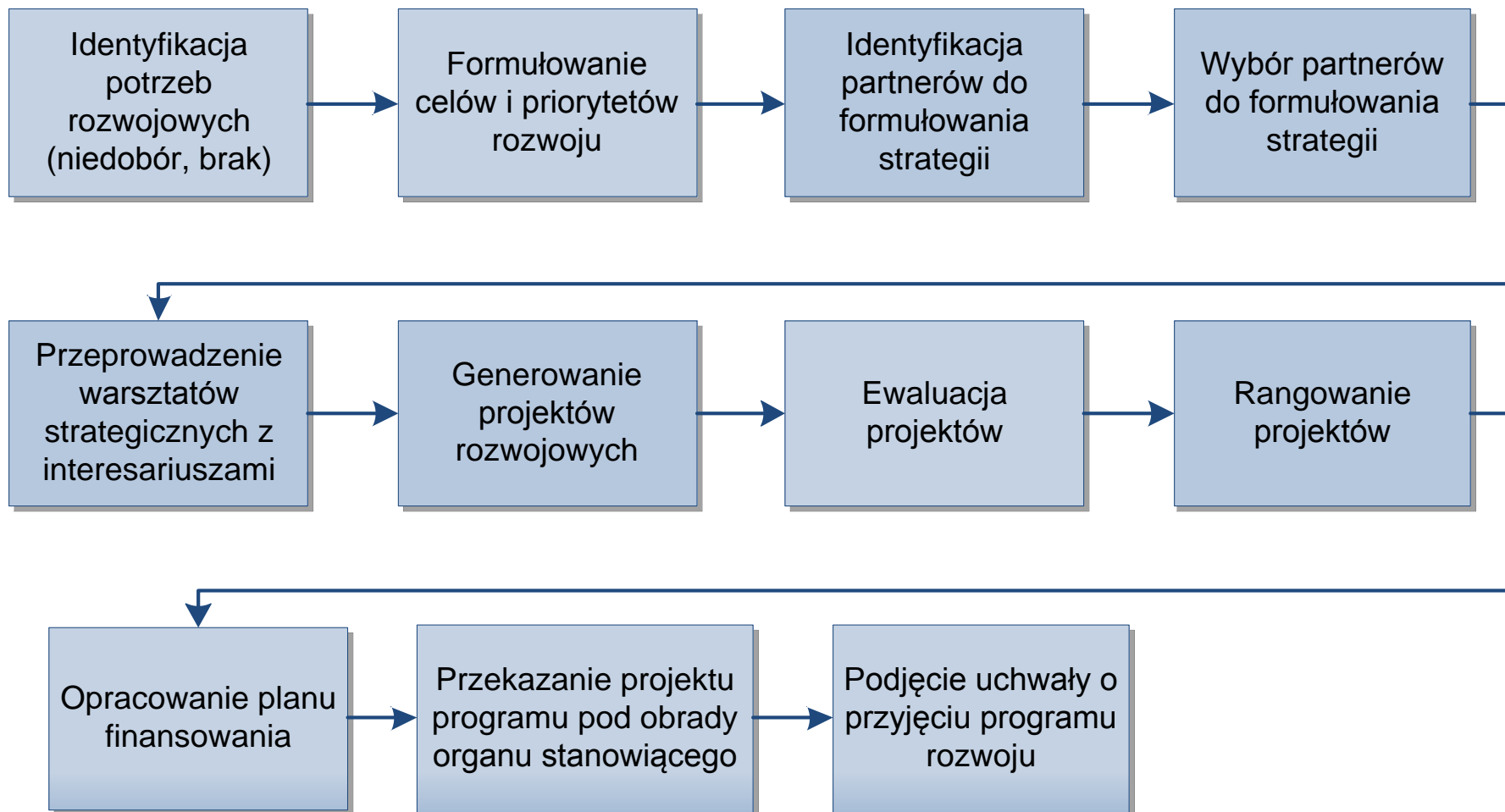


Wstęp, uzasadnienie wyboru tematu

- Istotne różnice w dorobku naukowym i praktycznym z zakresu zarządzania strategicznego w sektorze przedsiębiorstw i sektorze publicznym,
- Różnorodność celów realizowanych przez instytucje sektora publicznego utrudnia wybór opcji strategicznych,
- Celem strategicznym przedsiębiorstw jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Co jest zatem celem strategicznym organizacji sektora publicznego?
- Jak wybrać działania do realizacji spośród wielu opcji przy ograniczonych zasobach?



Proces formułowania planu rozwoju na przykładzie Lokalnego Programu Rewitalizacji



Metody macierzowe - możliwości

- *Monitorowanie zmian w otoczeniu organizacji publicznej (aktorzy):*
 - **macierz interesariuszy (Johnson-Scholes),**
 - **macierz relacji,**
 - **profil organizacji**
- *Ewaluacja i rangowanie projektów:*
 - **macierz BCG (?),**
 - **macierz Montanariego (?),**
 - **macierz MMDM (?)**



O czym należy pamiętać?

- Wielu interesariuszy może realizować **wspólny cel ogólny**, jednak na poziomie szczegółowym wpływ i działanie każdego z nich może dotyczyć różnych celów i priorytetów,
- **Szczegółowe cele i priorytety** wyłaniają się najczęściej z rozgrywki politycznej pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy,
- Zarówno lokalni politycy, jak i menedżerowie organizacji publicznej (będący w wielu przypadkach również politykami) muszą doskonale rozumieć polityczny kontekst oraz być w stanie formułować i wdrażać strategie, które są politycznie wykonalne oraz racjonalne.

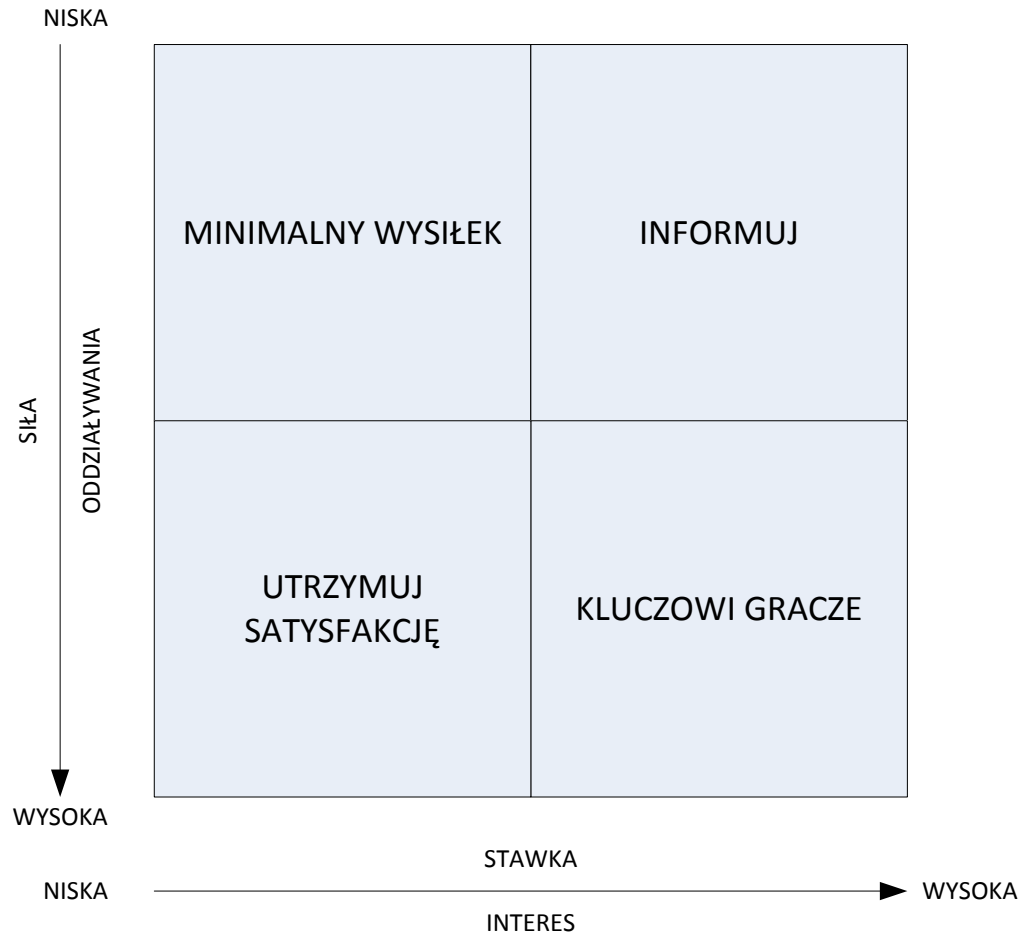


Dlaczego dobór interesariuszy jest ważny?

- W świetle badań przeprowadzonych w latach 2006-2010, w większości miast dobór partnerów do przygotowania programów rewitalizacji był przypadkowy, co skutkowało brakiem zaangażowania albo nierealnymi projektami,
- Poziom partycypacji społecznej w procesie strategicznym był niewystarczający,
- Projekty zgłaszane jako inicjatywy oddolne nie miały swoich „animatorów”.



Ogólna postać macierzy interesariuszy



(Johnson, Scholes)



Macierz relacji

	1	2	3	4	5	6	7	8	ZALEŻNOŚĆ
1	X								
2		X							
3			X						
4				X					
5					X				
6						X			
7							X		
8								X	
WPLÝW									X

(Obłój)



Macierz BCG (1)

- Udział w rynku i konkurencyjność (dynamika rozwoju rynku) jako parametry macierzy są trudno adaptowalne do warunków działania sektora publicznego i są nietrafne,
- Organizacja sektora publicznego może wygenerować jedynie „gwiazdy” i „psy”,
- Ze względu na interes społeczny organizacja nie może zrezygnować z niektórych zadań publicznych, pomimo tego, że są nieopłacalne (wymiar czysto ekonomiczny),
- Cele działania organizacji mogą być wzajemnie sprzeczne i różnorodny charakter.



Macierz BCG (2)

- Racjonalne zachowanie organizacji w rozumieniu macierzy BCG oznacza maksymalizację zysku,
- Kryterium podejmowania decyzji jest możliwość uzyskania zwrotu z nakładów, bez względu na kontekst społeczny i polityczny działań organizacji,
- Zakłada się, że organizacja dysponuje doskonałą informacją, co sprawia, że działa racjonalnie,



Macierz BCG (3)

- Strategia minimalnego zaspokojenia (*satisficing*), ograniczona racjonalność, subiektywna interpretacja informacji otrzymanych z otoczenia,
- Organizacja działa na rynku, w warunkach walki konkurencyjnej. Organizacja sektora publicznego działa w kontekście społecznym i politycznym oraz na rynku.



Macierz BCG - podsumowanie

Realizacja zadań publicznych wynika z:

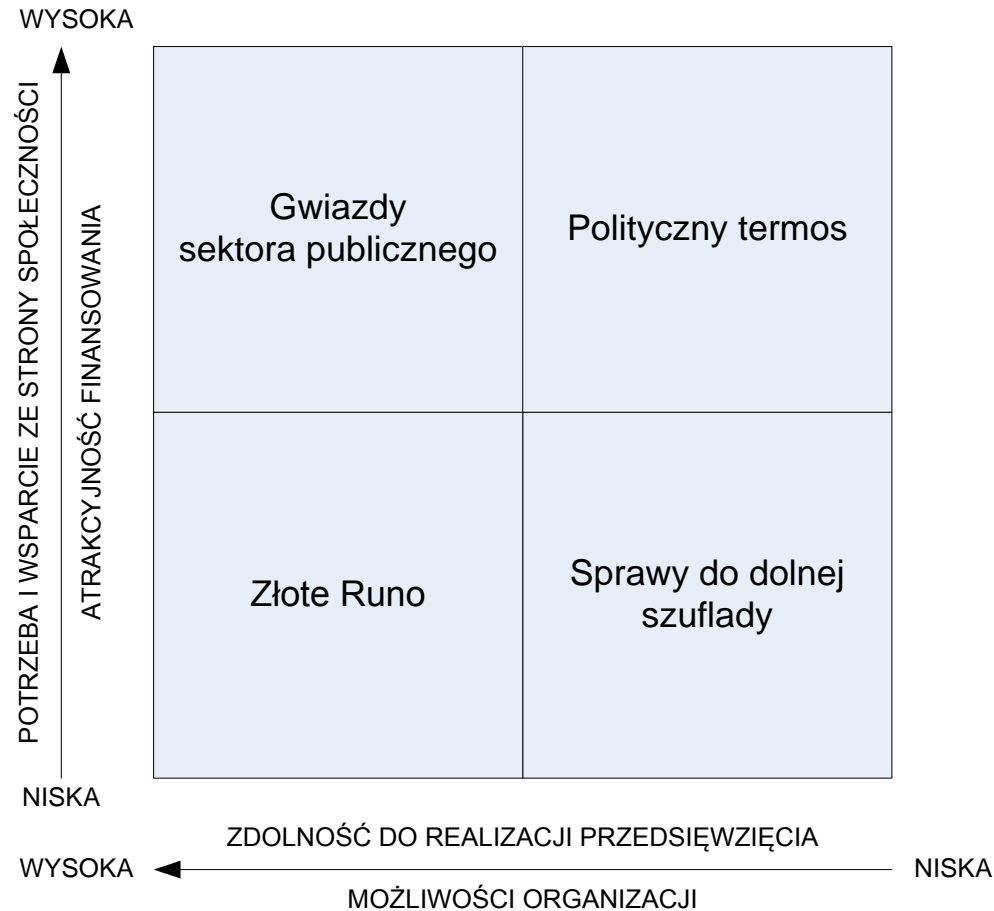
- regulacji prawnych (obligatoryjne),
- zobowiązań natury politycznej wobec społeczności lokalnej (fakultatywne).

Efektywność ekonomiczna ma wówczas znaczenie drugorzędne.

Cechy metody BCG nie odpowiadają potrzebom zarządzania portfelem przedsięwzięć publicznych.



Macierz Montanariego (1)



Istotna cecha metody:

Porzucenie rynkowych wymiarów macierzy – dostosowanie do nierynkowej istoty działalności organizacji sektora publicznego.

Problem:

„Spłaszczenie” wymiarów finansowania i potrzeb oraz wsparcia.

Brak wskazania źródła potrzeby.

Istnienie potrzeby i wsparcia przedsięwzięcia nie oznacza, że jest ono finansowo wykonalne.



Macierz Montanariego - podsumowanie

- 5 różnych parametrów opisanych na 2 wymiarach,
- możliwość zaistnienia sprzeczności pomiędzy parametrami uniemożliwi przeprowadzenie rzetelnej analizy,
- potrzeba opracowania metody wielowymiarowej, umożliwiającej wielokryterialną analizę (Nutt, Puffit)



Macierz MMDM (1)

Kierunek ewolucji koncepcji:

Macierz BCG → Macierz Montanarięgo → Macierz MMDM

Badania potwierdzają, że możliwe jest operowanie na 4 – 10 parametrach decyzyjnych, stanowiących wymiary macierzy. Przy większej liczbie parametrów następuje „rozmiękczenie” oceny

Kreatywne wyjaśnianie (creative explanation)

Rozwiązywanie skomplikowanych problemów strategicznych w sposób systematyczny, bez ograniczania kreatywności niezbędnej do sprawnego podejmowania decyzji.

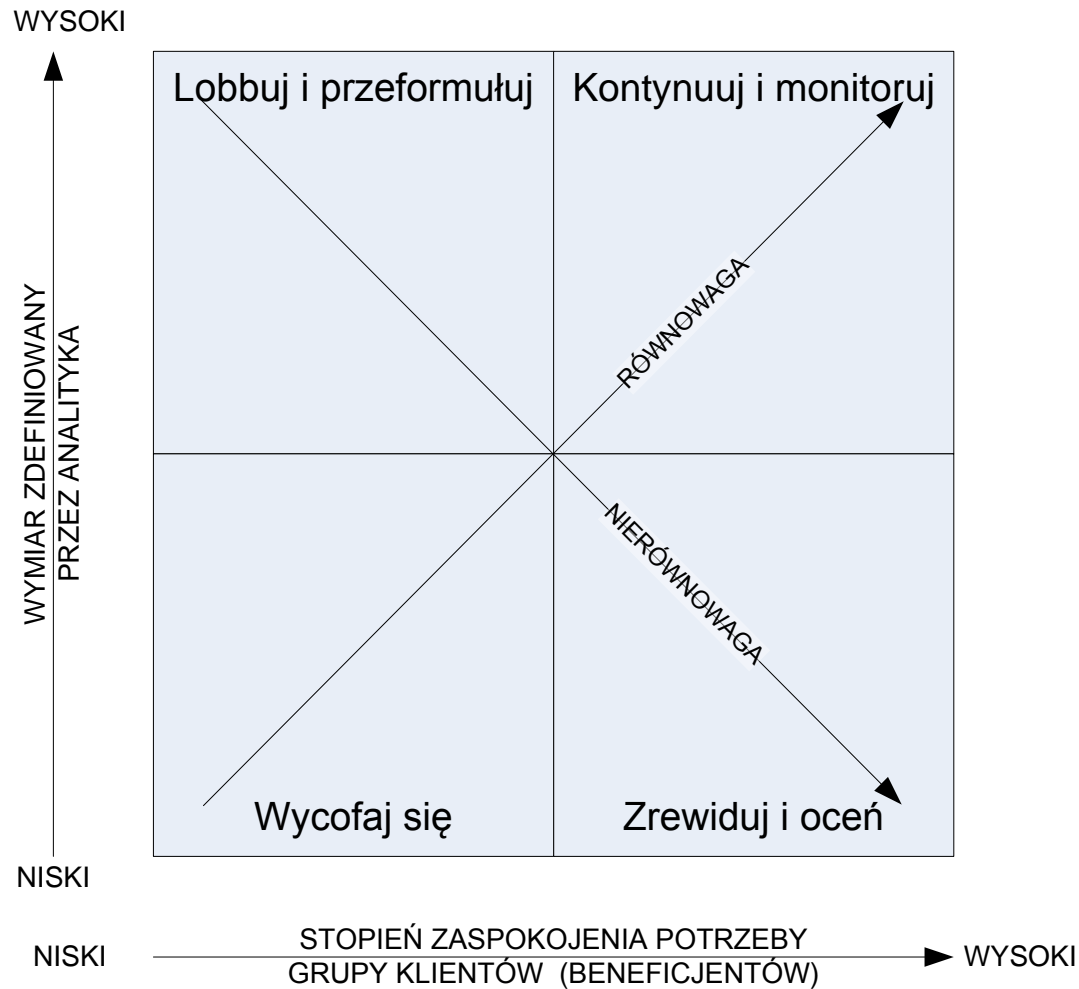


Macierz MMDM (2)

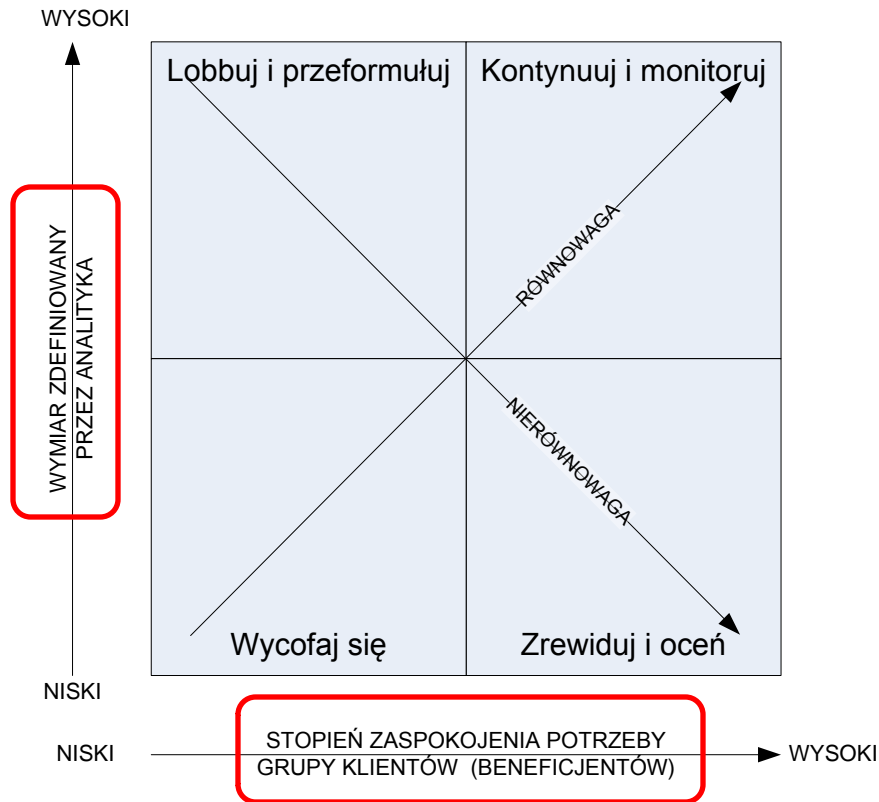
- W odróżnieniu od macierzy BCG i Montanariego, pola macierzy MMDM nie są predefiniowane (brak gotowych ścieżek postępowania), analiza nastawiona jest na opis i kreatywne wyjaśnianie,
- Metoda jest elastyczna, możliwe jest dopasowanie do lokalnych warunków decyzyjnych i potrzeb analityków,
- Jedynym zdefiniowanym elementem jest wymiar macierzy dotyczący stopnia zaspokojenia potrzeby grupy klientów (mieszkańców, społeczności lokalnej, beneficjentów działania organizacji sektora publicznego).



Macierz MMDM (3)



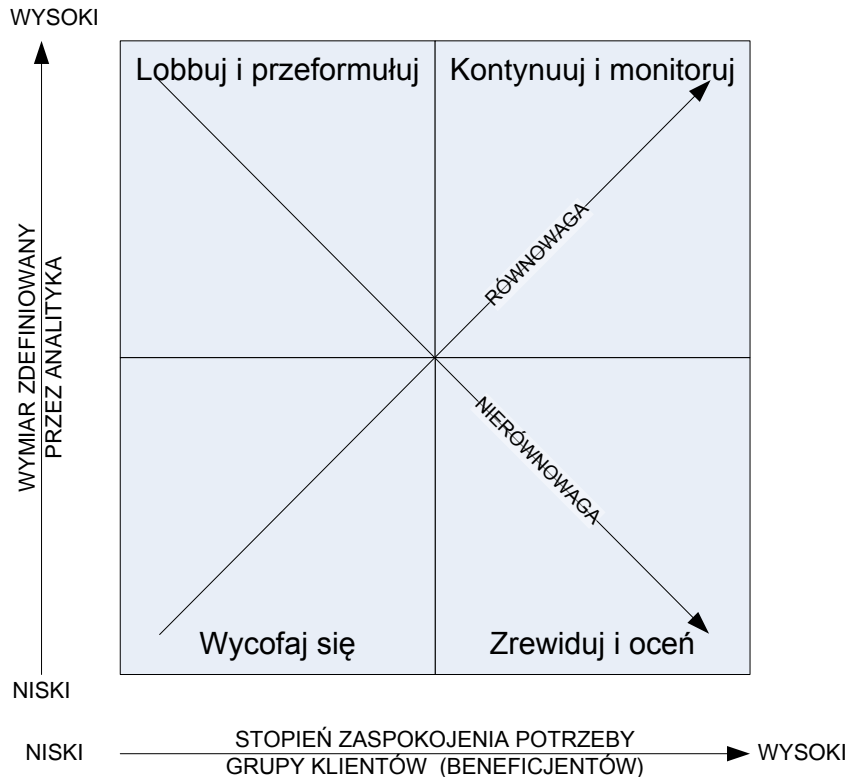
Macierz MMDM (4)



Przykładowe parametry analityczne macierzy MMDM dla projektów miejskich:

- wpływ przedsięwzięcia na sferę społeczną obszaru miasta / dzielnicy / regionu,
- wpływ przedsięwzięcia na jakość przestrzeni publicznej obszaru miasta / dzielnicy / regionu,
- wpływ przedsięwzięcia na kwestie ochrony środowiska w obszarze miasta / dzielnicy / regionu,
- wpływ przedsięwzięcia na gospodarkę obszaru miasta / dzielnicy / regionu,
- dostępność źródeł finansowania przedsięwzięcia,
- dostępność promotorów przedsięwzięcia,
- doświadczenie promotorów w realizacji podobnych przedsięwzięć,
- zaangażowanie społeczności lokalnej w przedsięwzięcie,
- zaangażowanie lokalnych polityków w realizację przedsięwzięcia.

Macierz MMDM - podsumowanie



Cechy macierzy MMDM:

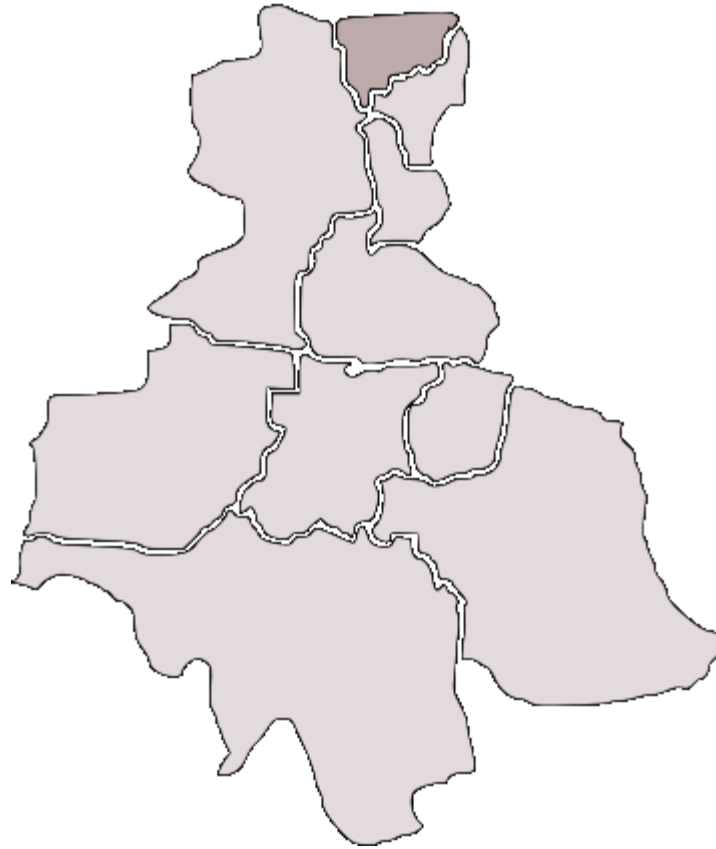
- Odejście od orientacji rynkowej,
- Zaakcentowanie politycznego kontekstu działania organizacji sektora publicznego,
- Podkreślenie, że działania (projekty) sektora publicznego nie mają lub rzadko mają charakter komercyjny, a w zdecydowanej większości powinny zaspokoić potrzebę beneficjentów = mieszkańców,
- Położenie projektu w odpowiedniej ćwiartce stanowi rekomendację strategiczną do dalszego działania lub zaniechania,
- Przekątne macierzy wyznaczają pola przestrzeni negocjacyjnej – nierównowaga oznacza potencjalny konflikt, równowaga – zgodność.

Silne strony metody MMDM

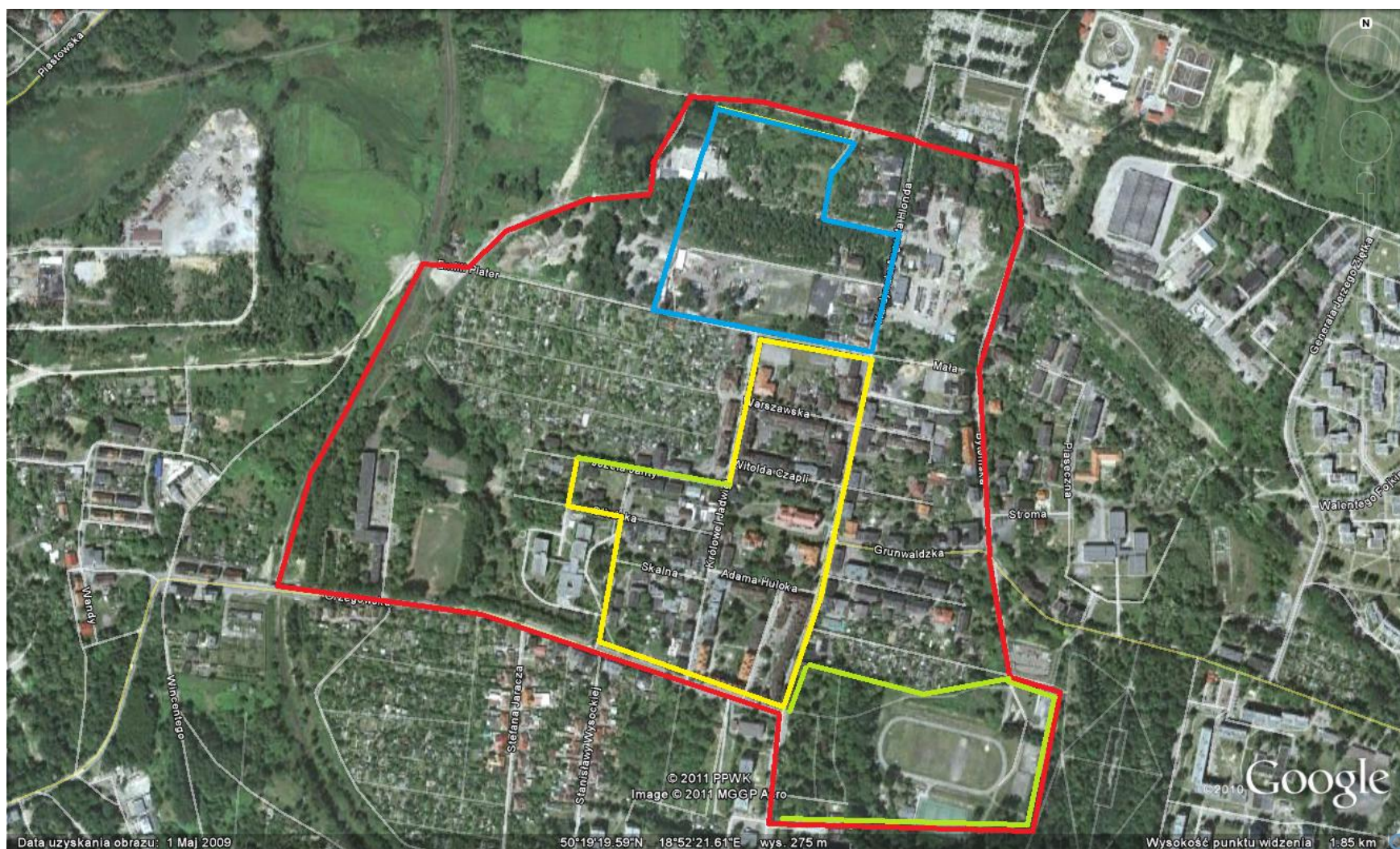
- zaangażowanie,
- integracja,
- interdyscyplinarność,
- partnerstwo,
- decentralizacja,
- elastyczność,
- możliwość zastosowania do oceny multiprojektów



Charakterystyka badanego obszaru



Charakterystyka badanego obszaru



Tomasz Szulc

Instytut Inżynierii Produkcji, Zakład Inżynierii Systemów Technicznych

Problemy i potrzeby zidentyfikowane w Orzegowie

Lp.	Problem / Potrzeba	Ważność				Waga
		Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4	
1	Budynki - stan techniczny, braki infrastruktury	2	2	3	1	20,779%
2	Problemy prawne, brak wiedzy o stanie nieruchomości	1	1	5	3	18,182%
3	Brak pracy, bezrobocie	3	4	1	4	15,584%
4	Patologie, korzystanie z opieki socjalnej, problemy opiekuńcze	1	4	1	3	19,481%
5	Niezagospodarowane przestrzenie	4	3	2	2	16,883%
6	Brak wielofunkcyjnej oferty kulturalnej	3	5	4	5	9,091%

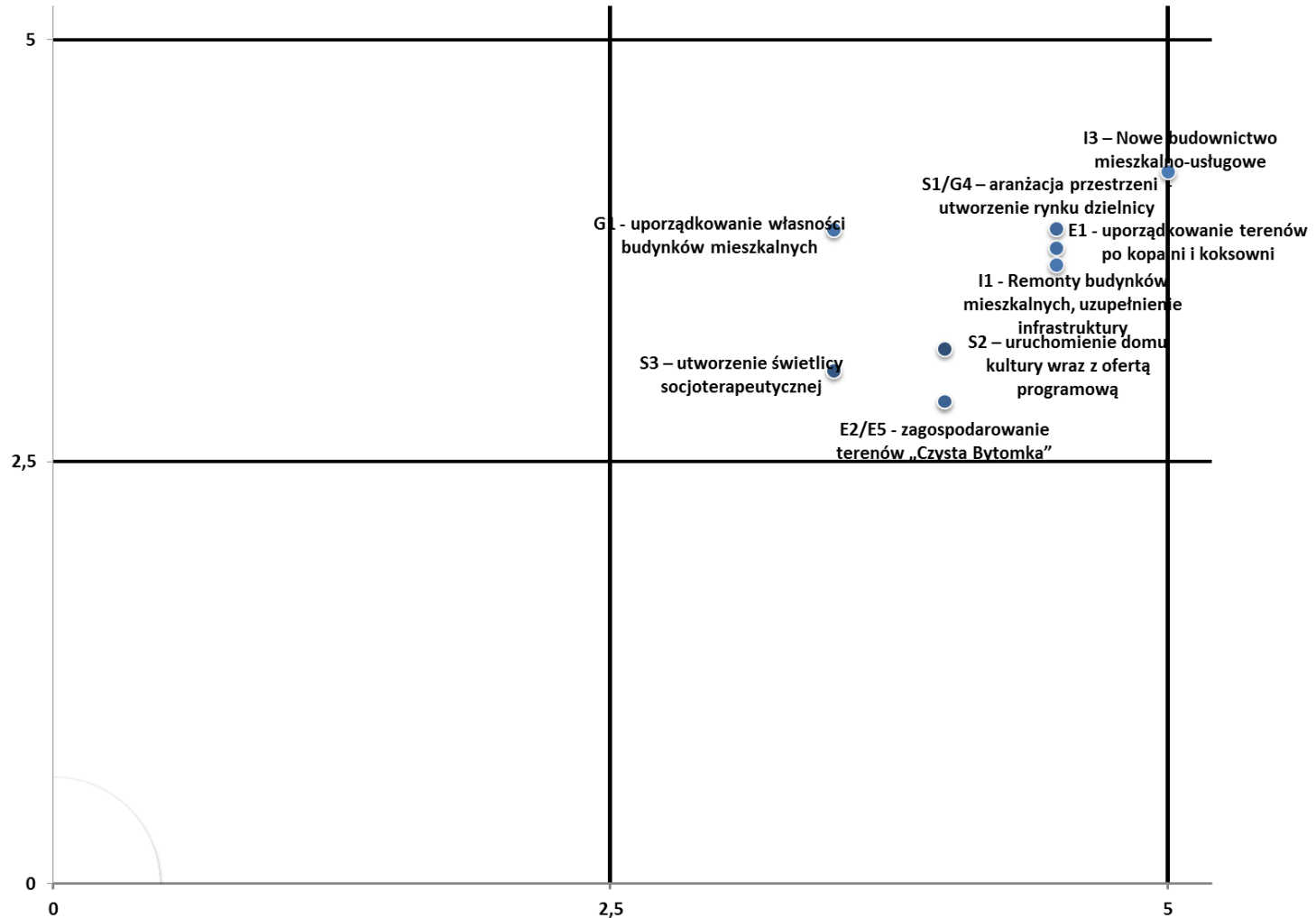


Mechanizm oceny – wyniki sumaryczne

Lp.	Projekt	Oceny sumaryczne	
		Ow	Z
11	S2 – uruchomienie domu kultury wraz z ofertą programową	3,17	4,00
12	S3 – utworzenie świetlicy socjoterapeutycznej	3,04	3,50
2	E2/E5 - zagospodarowanie terenów na cele rekreacyjne „Czysta Bytomka”	2,86	4,00
9	S1/G4 – aranżacja przestrzeni - utworzenie rynku dzielnicy	3,88	4,50
1	E1 - uporządkowanie terenów po kopalni i koksowni	3,77	4,50
6	G1 - uporządkowanie własności budynków mieszkalnych	3,88	3,50
16	I1 - Remonty budynków mieszkalnych, uzupełnienie infrastruktury	3,67	4,50
18	I3 – Nowe budownictwo mieszkalno-usługowe	4,22	5,00



Macierz MMDM dla rewitalizacji Orzegowa



Podsumowanie i wnioski

- Wykorzystanie macierzy MMDM do rangowania projektów sektora publicznego obiektywizuje ich ocenę poprzez zastosowanie wielu kryteriów decyzyjnych, którym przyporządkowane są różne wagi, w zależności od problemów wskazanych w diagnozie strategicznej,
- Macierz MMDM uwzględnia polityczny kontekst działania organizacji sektora publicznego i w przeciwieństwie do BCG nie kładzie nacisku na kontekst rynkowy i konkurencyjny w rozumieniu biznesowym,
- Macierz MMDM umożliwia precyzyjne dokonanie zmian w projektach celem lepszego dopasowania do lokalnych uwarunkowań i wymogów,
- Zintegrowane narzędzie, jakim jest macierz MMDM umożliwia szybsze osiągnięcie konsensusu oraz dostarcza cennych informacji decyzyjnych



Dziękuję za uwagę

Tomasz Szulc

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Instytut Inżynierii Produkcji

e-mail: [Tomasz.Szulc \[at\] polsl.pl](mailto:Tomasz.Szulc@polsl.pl)

ul. Franklina D. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze



Tomasz Szulc

Instytut Inżynierii Produkcji, Zakład Inżynierii Systemów Technicznych