

PISMO SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

# WSPÓLNOTA

nr 7/1299  
4 kwietnia 2020  
cena 37 zł (w tym VAT)

Dotacje  
dla zamkniętych  
szkół i przedszkoli

Sesje rady online,  
zdalne głosowania?

Janusz Żmurkiewicz, prezydent Świnoujścia:

# Szykujemy się na duże straty

# Programy i strategie samorządów będzie trzeba zmienić

Problemy gospodarcze i społeczne będą rosły, a cierpliwość ludzi znacznie wygasać. Należy jak najszybciej uruchomić pomoc dla małych i średnich firm, wzmocnić zdalne usługi edukacyjne, administracyjne i socjalne. Wkrótce trzeba będzie stworzyć nowe formy samorządowej działalności kulturalnej, a nawet rekreacyjnej – mówi dr hab. Andrzej Sztando, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, specjalista w zakresie zarządzania strategicznego w samorządach. **Rozmawia: Andrzej Gniadkowski**

**Wiele samorządów przygotowało i realizuje bardzo ambitne strategie rozwoju. Po wybuchu pandemii koronawirusa można zapytać, co dalej? Wszystko do kosza i trzeba pisać od nowa?**

Na naszych oczach następuje dezaktualizacja nie tylko strategii rozwoju, ale i wielu innych dokumentów planistycznych. Szybko i wielowymiarowo zmieniają się uwarunkowania naszego życia i pracy, a za nimi struktura oraz natężenie potrzeb społecznych i gospodarczych. Co więcej, zmiany te będą poważne i trwałe. Zmieniają się także zdolności do ich zaspokajania przez samorządy. Kryzys odbije się nie tylko na możliwościach inwestycyjnych, ale również na projektach miękkich. To zupełnie nowa sytuacja, a więc samorządy, które posługują się strategiami, będą je aktualizować, a czasem tworzyć od nowa.

**Czy to oznacza, że samorządy były nieprzygotowane na taką sytuację? Nikt do końca nie był przygotowany. Jeżeli chodzi o reakcję krótkoterminową, liczoną w dniach, to władze samorządowe w większości zareagowały sprawnie. Zmieniono organizację pracy urzędów i instytucji, zapewniono funkcjonowanie rad, uruchomiono zdalną edukację, zorganizowano pomoc dla mieszkańców, informuje się ich o aktualnej sytuacji,**

**zachęca do pozostania w domach, przestrzegania higieny. To bardzo dobrze i trzeba te działania utrzymać oraz doskonalić. To jednak nie wszystko. Należy wejść w kolejny etap, równie ważny.**

**Na czym powinniśmy się skupić?**

Po pierwsze, gospodarka i zatrudnienie. Ograniczenia wprowadzone po to, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się pandemii, dotkliwie w nie uderzają. Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych, samodzielnie nie przetrwa w takich warunkach dłużej niż kilka, kilkanaście tygodni – tracą dochody i rynki, zawieszają lub redukują działalność, będą zwalniać, a gdy stracą płynność, będą zamykane. Władze państwowe pośpiesznie tworzą pakiet regulacji, które mają wspomóc biznes, ale swoją rolę mają do odegrania także samorządy, zwłaszcza gminy. Choć nie dysponują tak silnymi narzędziami interwencji jak państwo, jednak mogą i powinny stosować ulgi, odroczenia i umorzenia w płatności, obniżać czynsze za lokale użytkowe, informować, jak skorzystać z pomocy państwa. To oczywiście będzie kosztować, ale lepiej mieć w przyszłości tyle firm, ile to możliwe, niż wspominać te, które można było uratować. Niektóre miasta, na przykład Ostrowiec Świętokrzyski, Racibórz, Wrocław, stworzyły własne progra-



Fot. Archiwum rozmówcy

my pomocowe – lokalne tarcze antykryzysowe. To druga pożądana reakcja – działania, które trzeba będzie zastosować w najbliższych miesiącach.

#### **Co poza gospodarką i rynkiem pracy?**

Cała sfera usług społecznych. W tym zakresie samorządowcy koncentrują się dziś na wyzwaniach, jakie niesie zdalna edukacja – i słusznie – aby realnie była ona możliwa i miała akceptowalną jakość. Kupuje się i udostępnia komputery, oprogramowanie, szkoli nauczycieli itd., ale wiele jeszcze trzeba zrobić. Konieczność długiego przebywania w domach, izolacji społecznej, wkrótce przyniesie kolejne problemy. Sądzę, że w warunkach takiego zamknięcia, a jednocześnie materializującej się perspektywy utraty pracy, spadku dochodów, konieczności rezygnacji z własnych planów, nasilą się alkoholizm, przemoc domowa, niewydolność rodzicielska i inne patologie. Dotychczas walczyło z nimi narzędziami bazującymi na bezpośrednim kontakcie ludzi, takimi jak praca socjalna, grupy wsparcia, świetlice, sport, kultura. Przez jakiś czas te narzędzia nie będą dostępne. Drugi etap działań to zatem zaplanowanie i zastosowanie nowych rozwiązań – stworzenie lokalnych tarcz społecznych.

#### **No dobrze, ale jak to miałyby wyglądać? Trudno sobie wyobrazić działalność domu kultury czy ośrodka sportu i rekreacji w obecnej sytuacji.**

Skoro rzeczywistością stała się edukacja zdalna, to dlaczego za nierealne mielibyśmy uważać przynajmniej częściowe, zdalne wypełnianie swej misji przez samorządowe instytucje kultury? Nie twierdzę, że to łatwe, ani że bardzo skuteczne. Jednak czy w obecnej sytuacji lepsze jest kontynuowanie, jakby nic się nie stało, przygotowań do majówkowej imprezy, która niemal na pewno się nie odbędzie, czy może jednak warto podjąć próbę dotarcia z kulturą do mieszkańców zamkniętych w domach? Podobną rolę widzę dla gminnych działaczy sportowych – mogą przecież utrzymywać zdalny kontakt ze swoimi podopiecznymi pomagając im w tym trudnym czasie zachować formę, zamiast biernie czekać, aż kiedyś wrócą na boisko. Zresztą, są tacy, którzy już to robią. Czas upowszechniać te wzorce. One również powinny stać się elementami

wspomnianych tarcz społecznych. Sądzę, że niektóre z tymczasowych metod okażą się na tyle skuteczne i efektywne, że pozostaną z nami na dłużej – analogicznie jak w szybko adaptującym się dziś biznesie, będąc elementami nowej rzeczywistości.

#### **A co z pomocą społeczną?**

Poza wspomnianym już zmodyfikowanym sposobem redukcji patologii, na pierwszy plan wysuwa się konieczność zorganizowania zaopatrzenia seniorów i osób niepełnosprawnych w najbardziej potrzebne produkty. Niemniej jednak wsparcie nie powinno ograniczać się tylko do tego. Samotność jest wielkim problemem, który teraz przybiera jeszcze na sile. Pojawiają się też inne problemy, na przykład większe zagrożenie przestępstwami internetowymi. Zamknięci w domach seniorzy częściej korzystają z usług i źródeł informacji bazujących na tym medium, a tam są ryzyka.

#### **Czy już teraz trzeba myśleć o nowych strategiach długofalowych?**

Unosząc tarczę warto zacząć rozglądać się za mieczem, ponieważ sama tarcza nie wystarczy. Dziś mamy etap operacji doraźnych, natychmiastowych. Ale nawet teraz trzeba znaleźć czas, aby spojrzeć na sytuację z góry i ocenić swoje położenie, starać się przewidzieć jej rozwój i skutki w dłuższym horyzoncie czasowym, dojrzeć nie tylko zagrożenia, ale i szanse. W miarę jak sytuacja będzie się krystalizować, a niepewność co do kierunków społeczno-gospodarczych zmian kraju i świata maleć, trzeba będzie budować nowe strategie samorządowe. To będzie etap przygotowania i wejścia w działania wieloletnie. Myślę, że zacznie się to za dwa, trzy miesiące. Przyszłość należy do tych, którzy o niej myślą, i wielu wódatarzy gmin o tym doskonale wie. Niemalże znaczenie ma także fakt, że w 2021 r. rozpoczyna się kolejna, siedmioletnia perspektywa finansowa Unii Europejskiej, a pozyskiwanie przez gminy funduszy będzie opierało się na posiadanych strategiach rozwoju. Dobrze by zatem było, aby były one dobrze przemyślane, a nie przygotowywane na przędce tuż przed upływem terminu aplikowania o środki. Spodziewam się również antykryzysowych pro-

gramów państwowych, w korzystaniu z których strategie samorządowe będą ważne. Mnie osobiście marzy się narodowy program inwestycji samorządowych stanowiący jeden z głównych orężów walki naszego państwa z popandemicznym kryzysem. To mogłoby na nowo rozruszać gospodarkę, a potrzeb inwestycyjnych w samorządach nigdy nie brakowało.

#### **Co będzie ważne w budowaniu długoterminowych strategii?**

Przed wszystkim potrzebna będzie dobra analiza nowej sytuacji. Co więcej, dalece wykraczająca poza granice i zakres działalności samorządu. To co dzieje się w skali globalnej, europejskiej, krajowej i regionalnej, ma ogromny wpływ nawet na najmniejsze gminy. Trzy lata temu ukazała się na ten temat moja książka pt. „Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast”. Świadomość sytuacji to warunek sukcesu. Nie mniej ważna będzie umiejętność dokonywania właściwych, strategicznych wyborów. Oczekiwana wzrosną, a możliwości spadną. Skrajne rozproszenie ograniczonych środków i niezyskanie przez to zadowalających rezultatów na żadnym z frontów to najgorszy scenariusz. Jest jeszcze kilka bardzo ważnych spraw związanych z przygotowaniem strategii, na przykład zdolność zbudowania konsensusu, partycypacja społeczna, zrównoważenie rozwiązań. Ale zwrócę uwagę na jeszcze jedną, niezwykle ważną. To wiedza. Z niej oraz z motywacji wynikają zdolności władz do budowy i wdrażania strategii. Jestem pełen szacunku dla kadr samorządowych – mają kwalifikacje i doświadczenie. Namawiam jednak do korzystania z merytorycznego wsparcia. Niewielkie zespoły doradców – od ekonomistów po socjologów – dziś szczególnie mogą przydać się naszym wódatarzom. Często brakuje takiego doradztwa, spojrzenia z różnych perspektyw, dyskusji, która może doprowadzić do wartościowych wniosków, pomysłów i działań. Sam promuję współpracę z samorządami w środowisku naukowców zarządzania publicznego. Wydaje mi się, że nowa sytuacja, w której się znaleźliśmy, to najlepszy moment, żeby przełamać resztki uprzedzeń i wspólnie tworzyć strategie i inne plany rozwoju. ■