



Rozwijanie i promocja turystyki KRAINY KANAŁU ELBLĄSKIEGO - zadanie realizowane w ramach POROZUMIENIA O WSPÓŁPRACY z 17 stycznia 2017 roku między Województwem Warmińsko-Mazurskim, Powiatem Elbląskim, Powiatem Iławskim, Powiatem Ostródzkim i Miastem Elblągiem

Armin Mikos v. Rohrscheidt, Elbląg, 11 maja 2017. Konspekt 3

Zadania Rady Programowo - Naukowej Szlaku Kanału Elbląskiego

Szersze tło:

Proponowany zakres koordynacji Szlaku, gremia i komórki organizacji i zarządzania szlakiem.

Zebranie Członków Szlaku KE (walne zebranie organizacji). Istnienie organizacji lub kolektywnego ciała o innym statusie formalnym z udziałem przynajmniej wszystkich zarządców obiektów i samorządów tworzących przestrzeń szlaku jest pożądane z kilku powodów. Po pierwsze, zwiększy ono identyfikację poszczególnych podmiotów ze szlakiem jako wspólnym dobrem oraz wpłynie pośrednio na stopień utożsamiania się z nim i jego celami w przestrzeni szlaku. Po drugie, będzie stanowiło miejsce prezentacji i platformę wymiany idei i pomysłów, rodzących się w poszczególnych miejscach szlaku, a także wymiany doświadczeń. Po trzecie, stanie się przestrzenią ścierania się idei i partykularnych interesów na gruncie i w kontekście wspólnego celu, co ułatwi wzajemne zrozumienie, a w sytuacjach spornych w naturalny sposób (i pod naciskiem pozostałych uczestników) będzie sprzyjało ustalaniu niezbędnych kompromisów. Te będą konieczne w perspektywie dalszego funkcjonowania systemu i zmian, które z czasem okażą się niezbędne w reakcji na zmieniające się warunki. Po czwarte, w sytuacji współfinansowania szlaku takie reprezentatywne ciało będzie naturalnym adresatem sprawozdania finansowego i organem udzielającym absolutorium (w tym wypadku uwarunkowania prawne wymuszą jego formalne powołanie jako organizacji). Ze względu na konieczność reprezentatywności tego gremium dla całego skomplikowanego systemu łączącego różnorodne podmioty, jakim jest Szlak, jego przewidywaną liczebność oraz wymienione wyżej proponowane cele jego funkcjonowania, powinno ono posiadać ściśle określony skład oraz dokument o randze statutu, regulujący jego kompetencje i tryb pracy. Na potrzeby efektywnego zarządzania szlakiem można rozważyć taką modyfikację prac działającej od dłuższego czasu LGD Kraina Kanału Elbląskiego, by mogła ona organizować takie zebrania przynajmniej raz na dwa-trzy lata. Naturalnymi uczestnikami zebrania członków powinni być reprezentanci samorządu wojewódzkiego, wszystkich samorządów powiatów i gmin w przestrzeni szlaku, wszyscy zarządcy obiektów formalnie należących do Szlaku, przedstawiciele Rady Naukowej Szlaku (albo nawet wszyscy jej członkowie) oraz podmiotu koordynującego szlak (w tym na pewno osobiście jego koordynator lub kierownik komórki koordynacyjnej), oficjalni partnerzy szlaku a także (według ustaleń umożliwiających sprawny wybór i reprezentatywność dla danej grupy), przedstawiciele organizacji lokalnych i środowisk oraz branż świadczących usługi, jak na przykład przewodników turystycznych, ośrodków informacji turystycznej, lokalnych touroperatorów, organizatorów eventów i innych w zależności od ostatecznej struktury szlaku i stwierdzonych potrzeb. W przypadku obiektów mniejszych lub nie traktujących udziału w ofercie szlaku za kluczową dziedzinę swojej działalności (jak np. nie posiadające bezpośredniej obsługi stanowiska wodno-inżynierskie) ich reprezentacji mogą się podjąć samorządy gminne albo formalni zwierzchnicy (jak RZGW). W takich przypadkach ważne, by delegatami na zebranie były osoby dobrze zorientowane w problematyce dziedzictwa kulturowego i organizacji turystyki, na przykład kierownik odnośnego wydziału w urzędzie miejskim/gminnym lub odpowiedniego wydziału RZGW.

Wśród kompetencji tego ciała powinny być:

- 1) udzielanie absolutorium Koordynatorowi szlaku za wykonywanie zadań objętych finansowaniem
- 2) zatwierdzanie finansowania szlaku na kolejne okresy.

- 3) formalne powoływanie kierownika podmiotu koordynującego szlak na podstawie rekomendacji Rady Naukowej udzielonej w wyniku przeprowadzenia konkursu lub innej procedury przeprowadzonego przez Radę.
- 4) Przyjmowanie strategii rozwoju szlaku opracowywanego przez Radę Naukową (por. niżej)

Zebrania omawianego gremium powinny odbywać się w regularnych odstępach czasu, jednak przynajmniej raz do roku ze względu na konieczność akceptacji budżetu szlaku i ewentualną potrzebę podejmowania decyzji strategicznych. Dokument ustalający kompetencje i działanie powinien być ustalony przez zainteresowane samorządy: regionalny i lokalne.

Koordinator szlaku. Jako niezbędne *minimum* dla prawidłowego funkcjonowania szlaku wymienia się trzy podstawowe zadania:

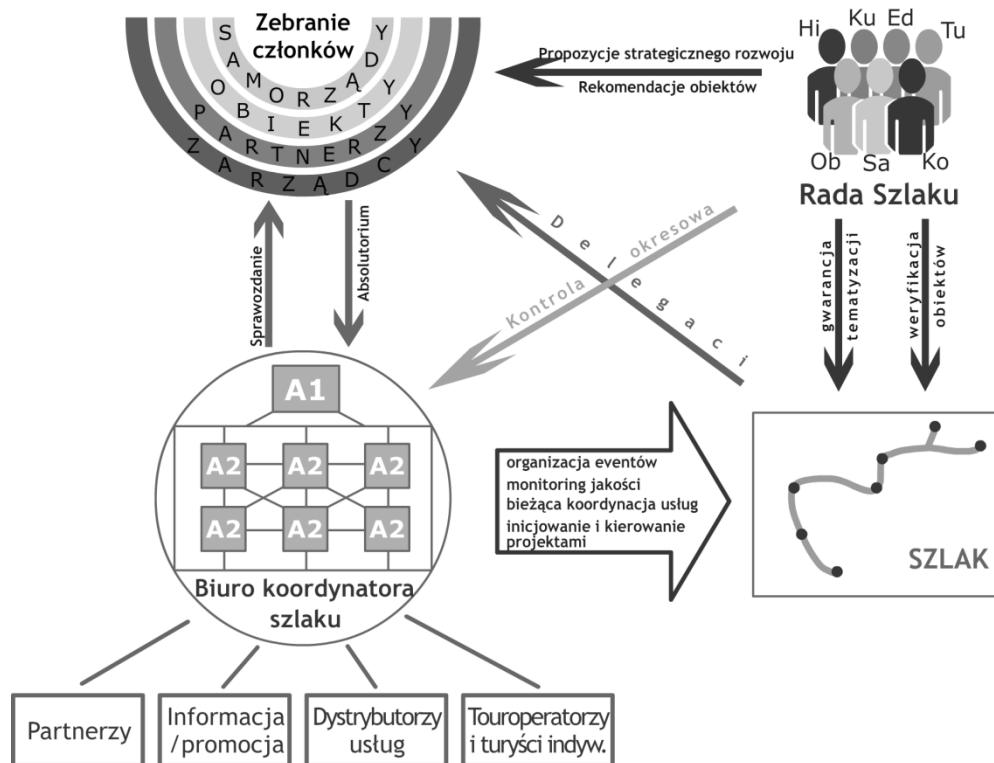
- 1) monitoring stanu systemu (w tym oznaczenia tras i obiektów, ich stanu i dostępności;
- 2) zbieranie lub wytwarzanie, przetwarzanie, aktualizację i dystrybucję informacji na temat szlaku, obiektów i eventów, włącznie z prowadzeniem interaktywnego portalu szlaku;
- 3) organizowanie lub współorganizowanie promocji produktu;

Szczegółowe zalecenia zawarte we wskazanych analizach oraz praktyka zaobserwowana w trakcie badań w systemach, które odniosły sukces jako produkty wskazują, że w miarę możliwości koordinator powinien wykonywać również przynajmniej niektóre z następujących zadań (wraz z poprzednimi określimy to jako *zakres optymalny*):

- 4) inicjowanie i pośrednictwo w dystrybucji nowych typów usług prostych (jak przewodnictwo, warsztaty edukacyjne, pokazy itd.);
- 5) przygotowywanie materiałów albo/i organizowanie koniecznych szkoleń personelu;
- 6) organizowanie usług złożonych (jak pakiety lokalne, cykliczne eventy albo wycieczki tematyczne) dla całości szlaku lub konkretnych odcinków albo miejsc i dystrybucja tychże albo;
- 7) zlecenie, promocja, pośredniczenie i dystrybucja imprez, usług i produktów (jak wycieczki lub eventy) koordinatorom lokalnym lub podmiotom zewnętrznym oraz egzekwowanie ich realizacji w tym jej jakości;
- 8) Koordynator może też na zlecenie Rady Szlaku regularnie przeprowadzać lub zlecać badania ruchu turystycznego, stanu oferty oraz opinii i preferencji (oczekiwań) turystów pojawiających się w przestrzeni szlaku, co umożliwi adekwatną reakcję na ujawniane mankamenty, podejmowanie prawidłowych decyzji w odniesieniu do modyfikacji oferty, a w dłuższej perspektywie-ukierunkowanie promocji szlaku lub konkretnych ofert ku właściwym grupom i obszarom docelowym.

Rycina prezentuje usytuowanie formalne poszczególnych podmiotów uczestniczących w zarządzaniu Szlakiem oraz ich wzajemne relacje według przedstawionej powyżej propozycji.

Podmioty uczestniczące w zarządzaniu Szlakiem



W zaprezentowanej uprzednio propozycji (Raport z Audytu KE) usytuowanie i funkcjonowanie koordynatora jest następujące:

- 1) swoje zadania w stosunku do szlaku wykonuje on w strukturze całorocznie funkcjonującego biura;
- 2) kierownik komórki koordynującej jest powoływany (i odwoływany) przez Zebranie Członków Szlaku w wyniku rekomendacji udzielonej przez Radę Szlaku na podstawie procedury rekrutacyjnej (która może przybrać formę konkursu);
- 3) koordynacja szlaku funkcjonuje na podstawie regulaminu opracowanego przez Radę, uchwalonego przez Zebranie Członków i zatwierdzonego przez gospodarza województwa;
- 4) koordynator i pracownicy biura są zatrudniani na zasadzie trwałej umowy o pracę (zgodnie z optymalnym wybranym modelem w macierzystej organizacji) z przydziałem zadań oraz ewentualnym systemem premii przyznawanych za dodatkowe efektywnie zrealizowane projekty lub inne osiągnięcia);
- 5) kontrola bieżącej pracy koordynatora jest wykonywana przez Radę Naukową Szlaku;
- 6) sprawozdania finansowe przedkładane są Zebraniu Członków i przez nie akceptowane.

Rada Szlaku KE. Zarówno opinia badaczy problematyki szlaków kulturowych, jak i potwierdzona wynikami przytaczanych analiz ocena efektywności szlaków jako kanałów dystrybucji kultury wskazują na potrzebę funkcjonowania na poziomie systemu jako całości **stałego zespołu** działającego poza strukturą bieżącego zarządzania szlakiem i posiadającego jednocześnie uprawnienia do formułowania celów strategicznych jak i kompetencje kontrolne, przynajmniej w stosunku do kluczowych aspektów jego funkcjonowania. Pierwszorzędnym zadaniem tego gremium powinna być dbałość o realizację podstawowych celów szlaku jako przestrzeni i systemu udostępniania autentycznego dziedzictwa

kulturowego i jednocześnie kontrola spełniania standardów materialnego szlaku tematycznego, w tym tych istotnych z punktu widzenia korzystających z jego oferty turystów. Oznacza to:

- 1) nadzór nad zachowaniem poziomu tematyzacji systemu (związany z kwestią autentyczności dziedzictwa i zgodności tematycznej). Oznacza to m.in. egzekwowanie realizacji standardów interpretacji dziedzictwa w obiektach, propozycjach lokalnych (jak trasy tematyczne), publikacjach (w tym przewodnikach), innych treściach udostępnianych turystom (opisy tras i obiektów, stałe elementy portalu www) i programach eventów;
- 2) opracowywanie lub zlecenie i przyjmowanie kolejnych koncepcji strategii rozwoju szlaku;
- 3) nadzór nad listą obiektów szlaku wraz z prawem przeprowadzania wymagań, procedur aplikacji o włączenie obiektu, procedur włączenia i wyłączenia obiektów oraz wyłączne uprawnienie do ostatecznego przyjmowania nowych obiektów na listę szlaku (albo wyrażania w tej kwestii rekomendacji dla Zebrania Członków Szlaku) i ewentualne usuwanie obiektów z tej listy (lub zawieszanie członkostwa obiektu wraz z formułowaniem rekomendacji usunięcia do Zabrania Członków Szlaku);
- 4) kontrola utrzymania podstawowych kryteriów materialności szlaku przez koordynatora i obiekty (sposób realizacji tych zadań został opisany w Raporcie z Audytu KE);
- 5) zlecenie potrzebnych badań dotyczących stopnia urzeczywistnienia celów działania szlaku (m.in. badania oferty obiektów, badania turystów) i przyjmowanie oraz upublicznianie ich wyników, a na ich podstawie dokonywanie modyfikacji średniookresowych celów i podporządkowanej im listy zadań;
- 6) przeprowadzanie konkursów na realizację zadań związanych z koordynacją szlaku (ogólną, lokalną i w określonych wymiarach, np. eventu);
- 7) dobieranie w tym samym lub w innym trybie osób wykonujących zadania związane z monitoringiem systemu (audyt generalny i częściowy oraz inne kontrole);
- 8) zlecenie opracowania koncepcji nowych produktów szlaku (jak przekrojowe trasy tematyczne, eventy tematyczne, obiekty kreowane dla potrzeb turystyki, wystawy muzealne itd.) i wybieranie ich wykonawców oraz przyjmowanie gotowych projektów i merytoryczny nadzór nad ich realizacją.

W skład Rady wchodzić powinni:

- 1) historyk regionu i historyk inżynierii wodnej zapewniający utrzymanie tematyzacji systemu;
- 2) ekspert z zakresu turystyki kulturowej, pomocny w kreowaniu, aktualizowaniu i rozwijaniu oferty szlaku i obiektów w zgodzie z aktualnym stanem wiedzy w tym zakresie;
- 3) specjalista z dziedziny organizacji turystyki gwarantujący zachowanie standardów obsługi turystycznej i prawidłowe tworzenie produktów lokalnych;
- 4) specjalista z dziedziny promocji turystyki, pomocny w formułowaniu strategii marketingowej i weryfikacji propozycji przedsięwzięć oraz publikacji marketingowych;

- 5) fachowiec w dziedzinie edukacji, w tym przede wszystkim muzealnej oraz metodyki przewodnictwa turystycznego;
- 6) przedstawiciel samorządu regionalnego (Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego);
- 7) przedstawiciel(e) samorządów tworzących przestrzeń szlaku (powiatów/gmin z jego obiektami);
- 8) przedstawiciel(e) zarządców obiektów szlaków (np. RZGW) i obiektów działających samodzielnie, reprezentatywni dla różnych ich typów występujących w przestrzeni szlaku (w tym muzeów);
- 9) przedstawiciel(e) środowiska organizatorów lokalnych produktów kreowanych dla potrzeb turystów;
- 10) przedstawiciel środowiska organizacji turystycznych lub działających.

Skład Rady powinien odbijać powyższe postulaty dotyczące jej zadań, a w regulaminie jej działania (w grupie celów) powinny znaleźć się odnośne zapisy. Rola tego organu powinna być na stałe wpisana w funkcjonowanie szlaku, a jego członkowie nominowani w ustalonych proporcjach przez samorząd wojewódzki na podstawie ich kompetencji merytorycznych, a w przypadku delegatów samorządów wybrani przez ogólne zebrania przedstawicieli wszystkich jednostek samorządowych. Liczebność Rady powinna być ograniczona z uwagi na efektywność jej działania, a udział członków w jej pracach w miarę możliwości długotrwały, co umożliwia nabycie koniecznych kompetencji. Członkowie Rady powinni zadeklarować gotowość do pracy z zespołach zadaniowych (por. niżej). Ze względu na wielość zadań związanych z organizacją systemu, w początkowym okresie działania posiedzenia Rady powinny się odbywać regularnie przynajmniej kilka razy do roku (np. raz na kwartał). Z czasem, po uzyskaniu przez Szlak materialnego statusu, spotkania Rady mogą być rzadsze, np. raz na pół roku. Samo uczestnictwo w pracach Rady nie musi być odpłatne (jednak konieczny jest zwrot kosztów przejazdu do miejsca obrad, względnie niewysoka dieta dzienna), natomiast delegacja jej członków do konkretnych zadań jak przeprowadzenie audytu obiektu, sporządzenie albo ocena koncepcji elementu strategii, projektu produktu tematycznego itd. powinny wiązać się z wynagrodzeniem na podstawie umowy o dzieło. Regulamin Rady, określający jej kompetencje i tryb działania powinien być zatwierdzony przez samorząd regionalny (marszałka województwa).

Formuła Prac Rady Szlaku KE. Zespoły zadaniowe Rady. Wdrożenie nowego modelu funkcjonowania i koordynacji szlaku ma charakter ogólny i wymaga najpierw kontynuacji prac Rady Programowo-Naukowej, potem podjęcia rekomendowanych przez to gremium strategicznych decyzji przez instytucjonalnych partnerów szlaku (w tym zwłaszcza samorządy regionalne i lokalne) i wreszcie dostosowania statusu koordynatora szlaku.

Natomiast cała seria kolejnych wyżej zaprezentowanych postulatów, począwszy od opracowania standardów udostępniania obiektów i treści porozumień z obiektami, poprzez ustalenie procedur monitoringu systemu i obiektów, trybu zlecania poszczególnych usług, opracowywanie produktów lokalnych (w tym tras i pakietów) i inne, aż po detale takie jak konkretne rozwiązania w przepływie informacji wewnątrz systemu czy interaktywne funkcjonowanie portalu internetowego (w tym obsługa formularzy zamówień) i jego powiązań z portalami obiektów - będzie wymagała stworzenia małych,

kilkuosobowych (4-7 osób) **specjalistycznych zespołów zadaniowych**. Te zespoły, otrzymawszy konkretne i precyzyjnie opisane zadania, będą w stanie wykonać je sprawnie i kompetentnie, po czym w niedługim czasie przedłożyć Radzie wyniki albo wypracować i dostarczyć narzędzia potrzebne do wykorzystania w codziennej organizacji systemu. W sytuacji jednorazowych, ale niekoniecznie niskich kosztów niektórych konkretnych przedsięwzięć należałoby też opracować ich wstępne kosztorysy (z rozbiciem np. na dwa lub trzy kolejne lata realizacji) i zagwarantować finansowanie za pomocą możliwych do uzyskania środków. Jednocześnie należy zapewnić, by poszczególne zespoły zostały utworzone i zadania były zlecone ludziom kompetentnym, sprawnym i sprawdzonym w realizacji podobnych projektów, a nie wybranym ze względów pozamerytorycznych (np. na podstawie dawniejszych „zastug” lub funkcji sprawowanych w organizacjach), czego rezultatem mógłby być nieadekwatny do oczekiwanego wynik tych przedsięwzięć lub zgoła paraliż pracy zespołów. Optymalną metodą może być wspólne działanie w ramach każdego zespołu jednego lub dwóch członków Rady N-P KE (mającego odpowiednio: dorobek naukowy, doświadczenie praktyczne lub z racji wykonywanej funkcji dobrą orientację w danej dziedzinie) z osobami dotychczas czynnymi w danym zakresie (np. w tworzeniu tras, oznaczeń, w przygotowywaniu eventów,) lub/i pracującymi na danym terenie w organizacji turystyki (organizacja usług, pakietów, promocji turystyki itd.). Zlecając im opracowanie koncepcji i trybu realizacji zadania lub grupy zadań, należy pozostawić im wolną rękę w ich realizacji lub doborze wykonawcy (z ewentualnym założeniem udziału samorządu lub innej instytucji, która miałaby zadanie współfinansować).

Prezentacja: Schemat relacji Rady z głównymi partnerami i umocowania zespołów Rady

Przy przekazaniu wykonania „na zewnątrz” należałoby przekazać odpowiedzialność wykonawcy, jednak ustanowić mechanizmy motywujące (6p. finansowe, późniejsza współpraca itd.) do pełnego, prawidłowego i zgodnego z harmonogramem wykonania zlecenia lub ukończenia projektu.

Zespoły zadaniowe Rady Szlaku

Obszar zadań	Sposoby realizacji	Członkowie (z Rady i spoza niej)
Oznaczenie tras szlaku		
Trasy tematyczne (w tym biograficzne)		
Informacja turystyczna (w tym portal szlaku)		
Pakiety i usługi lokalne		
Wystawy stałe i ekomuzeum		
Promocja szlaku		
Inny zespół		

Propozycje Regulaminu Rady NP Szlaku KE zostały przygotowane, opracowane i po konsultacji z udziałem Autora niniejszego konspektu przedstawione Urzędowi Marszałka Województwa. Odnosne materiały znajdują się w posiadaniu Stowarzyszenia Łączy Nas Kanał Elbląski Lokalna Grupa Działania.

Elbląg, 11 maja 2017 roku