

MGR RADOSŁAW ADAMSKI

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
e-mail: adamskiradoslaw@o2.pl

EFEKTY REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH W WYBRANYCH MIASTACH ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM GMINY MIASTA SZCZECINA

Słowa kluczowe: strategia, realizacja celów, zarządzanie, Szczecin

Abstrakt. W artykule przedstawiono zagadnienie efektów realizacji celów strategicznych ze szczególnym uwzględnieniem gminy miasta Szczecina. Jako bazowe zostały wykorzystane dane pozyskane z opracowań Biura Strategii Urzędu Miasta Szczecina. Ich analiza pokazała duże zróżnicowanie w rozwoju kluczowych segmentów w poszczególnych polskich miastach. Autor zbadął powyższą kwestię, wprowadzając odniesienie do wykreowanego miasta idealnego, a więc takiego, które w polskich warunkach mogłoby uzyskać najwyższe możliwe wyniki.

Effects of implementation of strategic goals in selected cities, with particular emphasis on the city of Szczecin

Keywords: strategy, implementation of the objectives, management, Szczecin

Abstract. This article presents the issue of the effects of the implementation of strategic objectives, with particular emphasis on the City of Szczecin commune. The data obtained from the development of the Strategy Office of the City Council of Szczecin were used as the basis. Their analysis showed large variations in the development of key segments in individual Polish cities. The author examined the above issue by introducing a reference to the created ideal city, and therefore such that in Polish conditions would get the highest possible results.

Wprowadzenie

Zagadnienia związane z realizacją celów strategicznych są kluczowe z perspektywy rozwoju miasta. Wielkie inwestycje infrastrukturalne, plany nastawione na rozkwit miasta i zakładana rozbudowa są nierozzerwalnie związane z zarządzaniem strategicznym, a swoją skalą rozpalają wyobraźnię. Zagadnienia związane

z celami strategicznymi na przykładzie miasta Szczecina to ciekawa płaszczyzna badawcza. Celem badawczym było przeanalizowanie efektów realizacji strategii ze szczególnym uwzględnieniem miasta Szczecina oraz dokonanie na tej podstawie oceny sprawności zarządzania strategicznego rozumianej jako pozycja względem innych miast w poszczególnych obszarach strategicznych. Sformułowano następującą hipotezę badawczą: sprawność w zarządzaniu miastem władz Szczecina stoi na podobnym poziomie co w innych miastach zbliżonych pod względem powierzchni i liczby ludności. W celu sfalsyfikowania lub potwierdzenia sformułowanej hipotezy przeprowadzono badania, wykorzystując zarówno metody ilościowe, jak i analizę danych zastanych.

Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej opisano istotę zarządzania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), które jest podstawą dla realizacji celów wynikających ze strategii. W drugiej części dokonano porównania osiągniętych efektów zamierzonych w strategii miasta Szczecina z danymi z innych polskich miast.

1. Istota zarządzania strategicznego w JST

Początków zarządzania strategicznego należy szukać w drugiej połowie XX wieku. Słynna książka Chandlera *Strategy and Structure* wydana w 1962 roku była jedną z pierwszych pozycji omawiających zagadnienia powiązane z zarządzaniem strategicznym (Chandler, 1962). Wcześniej domena strategii zarezerwowana była dla kręgów wojskowych, gdzie rozwijana jest od V wieku p.n.e., między innymi na podstawie założeń chińskiego generała Sun Zi (2012). Sama *strategia* definiowana jest różnorodnie. Jej ujęcia w zależności od dziedziny nauki, jak i od autora różnią się między sobą (Krupski, 2007, s. 13–16):

- a) H.A. Simon: „Strategia to ciąg decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu”;
- b) J.W. Lorsch: „Strategia to strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie przez naczelne kierownictwo, który – analizowany jako całość – ujawnia cele, jakie kierownictwo chce osiągnąć, oraz środki, jakimi się posługuje”;
- c) R.L. Ackoff: „Strategia dotyczy długoterminowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość”;
- d) A.D. Chandler: „Strategia to określenie głównych długoterminowych celów firmy, przyjęcie kierunków działania oraz alokacja zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów”.

Analiza zarówno podanych powyżej, jak i wielu innych definicji *strategii* doprowadziła badaczy do konkluzji mówiącej, że strategia jest tak naprawdę serią pytań o otoczenie organizacji, jej stan, wizję rozwoju oraz możliwości osiągnięcia zakładanych celów. Przy konstruowaniu strategii fundamentalne znaczenia mają trzy zmienne (Obłój, 2007, s. 54–55):

- a) swoboda decyzji – czy kierownictwo może podjąć jakąkolwiek decyzję, czy też jest ograniczone przez otoczenie;
- b) formalizacja strategii – budowana może być ona za pomocą narzędzi analitycznych lub na drodze konsensusu, prób i błędów i kolejnych przybliżeń;
- c) lokalizacja punktu wyjścia strategii – kryterium to dzieli strategię na te zorientowane na zewnątrz, czyli na dostawców, odbiorców, potencjalne naciski czy też inne zagrożenia, i na zorientowaną do wewnątrz, a więc uwzględniającą głównie siły i słabości organizacji.

Rozpatrywanie kwestii związanych z zarządzaniem przez pryzmat strategii stanowiło podwaliny zarządzania strategicznego. Według definicji Gawrońskiego zarządzanie strategiczne „opiera się na strategicznym myśleniu i podejściu strategicznym, które charakteryzuje oryginalność, kreatywność i siła wyobraźni, chęć tworzenia czegoś nowego oraz umiejętność urzeczywistniania tego w sposób zwiększający efektywność i zapewniający konkurencyjność organizacji” (Gawroński, 2010, s. 29). Zarządzanie strategiczne zostało docenione na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku w ramach koncepcji tzw. nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management*). Idea ta była związana z odejściem od Weberowskiej koncepcji idealnej biurokracji na rzecz zaimplementowania rozwiązań znanych z zarządzania przedsiębiorstwem. Główna różnica polegała na przeniesieniu uwagi z charakterystycznego dla tradycyjnej administracji ścisłego przestrzegania procedur na rzecz kompleksowej oceny wyników działania (Hausner, 2008, s. 23).

Nowe zarządzanie publiczne i związane z nim kompleksowe podejście do kwestii związanych z wydatkami wymusiło między innymi: wdrożenie rozwiązań opartych na analizie osiągniętych wyników zestawionych z ilością ponoszonych na dany projekt nakładów finansowych; przyjęcie orientacji strategicznej w zarządzaniu publicznym; implementację do procesów świadczenia usług publicznych rozwiązań charakterystycznych dla zasad rynkowych (Zalewski, 2006, s. 74). Podejście to stworzyło podstawę do wdrażania instrumentów zarządzania strategicznego w JST, ponieważ takie zarządzanie było niezbędne z punktu widzenia poprawy skuteczności oraz efektywności funkcjonowania administracji. Kwestia wyznaczania celów w perspektywie długofalowej i następnie optymalizacja wydatków ponoszonych w związku z nimi stały się kluczowymi aspektami rzeczywistości przełomu

lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku (Lubińska, Strąk, Lozano-Platonoff, Będzieszak, Godek, 2007, s. 57). Koncepcja nowego zarządzania publicznego była krytykowana między innymi w związku z niedopasowaniem mechanizmów rynkowych do rozwiązywania i zaspakajania wszelkich potrzeb danego społeczeństwa, w związku z czym ewaluowała w tak zwaną koncepcję dobrego rządzenia (ang. *good governance*), jednakże jej zasługi dla wykorzystywania zarządzania strategicznego w JST są niepodważalne (Młodzik, 2015, s. 185–194).

Zarządzanie strategiczne w samorządach ma inny charakter niż to w sektorze prywatnym. Specyfika ta jest związana z immanentnymi cechami stery publicznej, takimi jak regulowanie postępowania JST prawem administracyjnym czy pochodzenie władzy kierowniczej z mandatu udzielonego przez suwerena w wyniku tajnego, równego, bezpośredniego i powszechnego głosowania. JST nie wpisują się także w pełni w logikę rynkową, albowiem ich nadrzędnym celem nie jest osiągnięcie zysku, ale wypełnienie powierzonych im ustawowo zadań. W związku z tym miarą skutecznego zarządzania strategicznego w JST jest wytworzenie i zagwarantowanie dostępności do dóbr wspólnych dla interesariuszy, którymi w zdecydowanej większości są mieszkańcy danego terenu (Gawroński, 2010, s. 32). Kożuch (2004, s. 186–187) wymienia inne specyficzne cechy zarządzania strategicznego w JST, takie jak:

- a) dopasowywanie się do coraz bardziej złożonego środowiska zewnętrznego;
- b) reagowanie i łagodzenia skutków oraz wypaczeń nieodzwrotnie wpisanych w mechanizmy rynkowe;
- c) bardzo szeroka paleta podejmowanych działań, obejmująca swoim spektrum różnorodne obszary (widać to dobrze na przykładzie listy zadań własnych gmin, powiatów i województw określonych w poszczególnych ustawach);
- d) próba określenia przyszłego popytu na dobra i usługi publiczne i opracowywanie scenariuszy mających umożliwić realizację przewidzianych potrzeb;
- e) wspieranie niezależnych od niego organizacji i grup, na przykład organizacji pozarządowych.

Zarządzanie strategiczne w JST pozwala osiągnąć wynikający z przedstawionych cech cel główny istnienia samorządów, czyli służyć obywatelom. Wspomniane walory zarządzania strategicznego prowadzonego w samorządzie to między innymi ograniczenie niepewności co do dalszych kierunków funkcjonowania i rozwoju danej jednostki, podwyższanie kompetencji władz samorządowych dzięki nabieraniu doświadczenia w działalności związanej z ryzykiem czy wcześniejsze wykrywanie różnych konfliktów i możliwość ich eliminacji bądź neutralizacji we wczesnym stadium. To wszystko pokazuje, jak ważne jest dla JST zarządzanie strategiczne (Ziółkowski, 2005, s. 104).

Po określeniu istoty, uznaniu ważności i doniosłości zarządzania strategicznego oraz określeniu jego cech i walorów następnym krokiem jest rozpoczęcie procesu opracowywania strategii. Ziółkowski (2005, s. 104–105) w bardzo przystępny sposób wskazuje kluczowe pytania, na które należy uzyskać odpowiedź, by opracować kompleksową strategię:

1. Co robić? Jakie konkretne przedsięwzięcia rozwojowe chcemy przeprowadzić w JST.
2. Kiedy należy to robić? Harmonogram przewidywanych prac ze szczególnym uwzględnieniem czasu ich rozpoczęcia, zakończenia oraz rezerwy na ewentualne opóźnienia.
3. Gdzie należy to robić? Konkretna lokalizacja, zgodna ze studium i planami.
4. Kto ma to robić? Które jednostki organizacyjne będą realizowały przedsięwzięcie i kto będzie sprawował nad nimi bezpośredni nadzór?
5. Ile to ma kosztować?
6. Skąd wziąć na to pieniądze?

W odpowiedzi na powyższe pytania pomóc może wdrożenie systemu zarządzania strategicznego. Jest to skomplikowane narzędzie wymagające współpracy różnych działów, biur i jednostek funkcjonujących w obrębie JST, które wymaga dużych nakładów pracy. Wśród niezbędnych działań organizacyjnych związanych z wdrożeniem systemu zarządzania strategicznego wyróżniamy (Fleszer, 2013, s. 170–173):

- a) opracowanie systemu zbierania niezbędnych informacji na tematy aktualnych potrzeb zarówno samej JST, jak i jej najbliższego otoczenia;
- b) wdrożenie systemu analizy zebranych danych mającego za zadanie porównywanie potrzeb z aktualnie realizowanymi inwestycjami;
- c) opracowanie oraz wdrożenie procedur planistycznych zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju;
- d) uruchomienie systemu komunikacji wewnątrz samorządu, jak i z jego otoczeniem;
- e) utworzenie zespołu zajmującego się misją, wizją oraz strategią JST;
- f) powołanie zespołu monitorującego i kontrolującego wykonywanie określonych w strategii przedsięwzięć.

Mając na względzie wszystkie aspekty opisane powyżej, należy przede wszystkim pamiętać, że w praktyce strategia w JST jest planem lub programem rozwoju gminy, powiatu lub województwa. Jest to najważniejszy dokument związany z długookresowym funkcjonowaniem lokalnej gospodarki. Jego znaczenie wynika z dwóch aspektów. Po pierwsze, daje on możliwość zakładania i realizowania racjonalnych i optymalnych ekonomicznie przedsięwzięć. Po drugie, jest on konieczny podczas ubiegania się o środki finansowe z różnych źródeł zewnętrznych, takich jak

fundusze unijne czy pożyczki bankowe. Opracowanie dobrej strategii i jej wdrażanie pozwala mieć nadzieję na rozwój lokalnej gospodarki i tym samym zwiększenie możliwości danej wspólnoty samorządowej. Jest to przedsięwzięcie wieloletnie, które przynajmniej w teorii powinno być realizowane ponad partyjnymi podziałami. Niestety zdarzają się przypadki zaniechania obranej i wdrażanej strategii po kolejnych wyborach samorządowych i próby budowania jej na nowo dla osiągnięcia doraźnych korzyści politycznych. Takie podejście do kwestii związanych z zarządzaniem strategicznym jest skrajnie nieodpowiedzialne i stanowi przykład marnotrawstwa publicznych środków finansowych (Wojciechowski, 2012, s. 226–228).

2. Ocena zarządzania strategicznego w Szczecinie na tle innych miast

W drugiej części artykułu zawarta została ocena efektywności zarządzania strategicznego w gminie mieście Szczecinie. Punktem wyjścia było założenie, że jednostki samorządu terytorialnego konkurują pomiędzy sobą podobnie jak przedsiębiorstwa na rynku, choć ze względu na swoją specyfikę proces ten ma nieco odmienny charakter. Konkurowanie pomiędzy JST można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach (Markowski, 1999, s. 103):

- a) pośredniej – w jej ramach analizuje się przewagę przedsiębiorstw aktualnie zlokalizowanych na terytorium danej gminy nad przedsiębiorstwami z innej gminy;
- b) bezpośredniej – obejmuje ona analizy rywalizacji terytoriów o pozyskiwanie inwestycji i utrzymywanie najlepszych przedsiębiorstw na swoim terenie.

Istnieją typologie grupujące wszystkie kryteria oceny konkurencyjności danej jednostki w cztery duże obszary (Marciniak, 2007, s. 165):

1. Osiągnięcia gospodarcze – analizowany jest na przykład poziom produktu krajowego brutto *per capita* czy też poziom inwestycji.
2. Efektywność działania władz – brane pod uwagę są kwestie związane z zarządzaniem gminą, takie jak poziom podatków lokalnych czy stan finansów publicznych.
3. Efektywność przedsiębiorstw – oceniane są na przykład finanse, sposób zarządzania czy też produktywność (w odniesieniu do jednostki samorządu terytorialnego można przy użyciu tego kryterium analizować przedsiębiorstwa komunalne).
4. Infrastruktura bazowa – zarówno techniczna, jak i społeczna.

Innym sposobem badania jest analiza mikrootoczenia, a więc zasobów lokalnych oraz analiza makrootoczenia, a więc czynników zewnętrznych. Przykładowe elementy mikrootoczenia to (Krukowski, 2005, s. 85–86):

- a) społeczeństwo – między innymi w aspektach demograficznych, wysokości dochodów, sytuacji mieszkaniowej czy też poziomu wykształcenia;
- b) rynek pracy – sektorowa struktura zatrudnienia, poziom bezrobocia czy też kwalifikacje mieszkańców komplementarne z potrzebami pracodawców;
- c) gospodarka – struktura własnościowa, struktura sektorowa, zaplecze B+R, powiązania krajowe i międzynarodowe;
- d) infrastruktura techniczna – stan techniczny i struktura własnościowa sieci transportowej, gazowej czy wodociągowej, a także lokalizacja na terenie gminy wysypisk i oczyszczalni;
- e) zasoby naturalne – lasy, jeziora, surówce, walory krajobrazowe, ale też jakość gleb i zasoby wody;
- f) instytucje z otoczenia biznesu – zalicza się do nich na przykład inkubatory przedsiębiorczości oraz agencje rozwojowe;
- g) finanse lokalne – przede wszystkim wielkość budżetu oraz struktura jego dochodów;
- h) lokalne życie polityczne i społeczne – działalność partii, grup religijnych, NGO, ale także poziom tożsamości lokalnej.

Przykładowe elementy makrootoczenia (Obłój, 2007, s. 209):

- a) ekonomiczne – inflacja, transfery z budżetu państwa, wzrost zamożności i siły nabywczej ludności;
- b) społeczno-demograficzne – przekształcenia w piramidzie wieku;
- c) polityczno-prawne, w tym związane z prawem Unii Europejskiej;
- d) środowiskowe – uwzględniające zrównoważony rozwój;
- e) kulturowe – zmiany modelu życia zarówno rodzinnego, jak i społecznego;
- f) technologiczne – rozwój internetu, możliwość wykonywania specjalistycznej pracy zdalnie.

W zamieszczonej poniżej analizie w zdecydowanej większości przeważała ocena efektywności zarządzania elementami mikrootoczenia. W artykule posłużono się danymi zawartymi w najnowszej analizie realizacji Strategii Rozwoju Szczecina 2025 i Wieloletniego Programu Rozwoju Szczecina (*Analiza realizacji...*, 2017). Ocenę przeprowadzono według następującego schematu. We wspomnianym dokumencie zamieszczone zostały szczegółowe wyniki wskaźników związanych z wyznaczonymi w strategii rozwoju Szczecina celami strategicznymi. W dokumencie brakuje jednakże procentowego ujęcia analizowanych wielkości w danym roku. Wpływa to negatywnie na czytelność całego zestawienia. W związku powyższym

autor dokonał analizy wszystkich wskaźników, przekładając zamieszczone wyniki na procenty, a następnie przeprowadził zbiorcze obliczenia dla każdego z czterech celów strategicznych. Poziom 100% wyznaczał maksymalny wynik uzyskany w danym wymiarze przez brane pod uwagę w ocenie miasta. Wynik ten w zbiorczej ocenie wszystkich wskaźników w danym celu strategicznym uzyskałoby zatem miasto idealnie rozwijające się w polskich warunkach i przodujące w każdej analizowanej kwestii. Całość dopełnia zbiorcza statystyka oparta na zestawionych wynikach wszystkich czterech celów. Jeśli w którymś wskaźniku były dostępne dane z więcej niż dwóch różnych lat, to wówczas brane były pod uwagę dane spójne chronologicznie z danymi z innych wskaźników. Wyjątkiem jest wskaźnik piąty z celu pierwszego, dla którego nie były dostępne dane z 2001 roku. Z poszczególnych celów wybrano do analizy po sześć wskaźników: z ogólnej liczby 13 wskaźników pierwszego celu, 12 wskaźników drugiego celu, 11 wskaźników trzeciego celu oraz 16 wskaźników czwartego celu. Taki wybór ma swoje uzasadnienie w stosowanej przez twórców dokumentu metodzie, gdzie jako szczególnie ważne zostało wyodrębnionych sześć wskaźników z czwartego celu i były one przeanalizowane oddzielnie. Autor niniejszego artykułu przy analizie kluczowych wskaźników celu czwartego wybrał trzy takie same wskaźniki, co w dokumencie źródłowym, natomiast trzy wyselekcjonował samodzielnie. Dane wykorzystane do obliczeń są publicznie dostępne – zamieszczono je w powyżej wspomnianym dokumencie opracowanym przez urzędników gminy miasta Szczecina. Poniżej zaprezentowano zbiorcze tabele opracowane już po obliczeniu danych, a także wskaźniki, które były brane pod uwagę.

Cel pierwszy: Szczecin – miasto wysokiej jakości życia

Wskaźniki brane pod uwagę:

Wskaźnik pierwszy: udział terenów zielonych i lasów gminnych w powierzchni miasta z wyłączeniem gruntów pod wodami (w procentach).

Wskaźnik drugi: udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni miasta z wyłączeniem gruntów pod wodami (w procentach).

Wskaźnik trzeci: przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę (w metrach kwadratowych).

Wskaźnik czwarty: liczba lekarzy na 10 tys. ludności.

Wskaźnik piąty: wykrywalność przestępstw (w procentach).

Wskaźnik szósty: odsetek dzieci objętych opieką w żłobkach (w procentach).

Dystans do miasta idealnego wyznaczony został poprzez zsumowanie poszczególnych wyników procentowych danego miasta w każdym z analizowanych obszarów i podzielenie wyniku przez 6, czyli liczbę analizowanych wskaźników dla roku 2015 i poprzez podzielenie przez 5 dla roku 2011 w celu pierwszym i przez 6 w pozostałych celach. Jako że tylko jeden wskaźnik obejmował swym zakresem rok 2016, dla tego okresu wyznaczanie dystansu do miasta idealnego przy analizie celu numer jeden nie zostało przeprowadzone.

Dystans do miasta idealnego względem analizowanych wskaźników celu pierwszego zaprezentowano w zestawieniu.

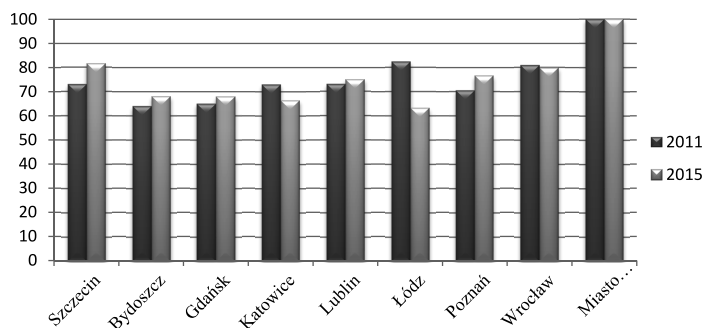
Rok 2011:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	73,0%	64,0%	65,0%	73,0%	73,0%	82,4%	70,5%	80,9%

Rok 2015:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	81,6%	68,1%	68%	66,4%	74,9%	63,3%	76,6%	79,9%

Rysunek 1. Dystans do miasta idealnego w odniesieniu do wskaźników celu pierwszego



Źródło: opracowanie własne.

Cel drugi: Szczecin – miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki

Wskaźnik pierwszy: nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca (w zł).

Wskaźnik drugi: kapitał zagraniczny na 1 mieszkańca w wieku produkcyjnym (w zł).

Wskaźnik trzeci: środki z UE dla JST *per capita* (w zł).

Wskaźnik czwarty: podatek dochodowy od osób prawnych na mieszkańca (w zł).

Wskaźnik piąty: miejsca noclegowe na 1000 mieszkańców.

Wskaźnik szósty: noclegi hotelowe udzielone turystom zagranicznym.

Dystans do miasta idealnego względem analizowanych wskaźników celu drugiego zaprezentowano w zestawieniu.

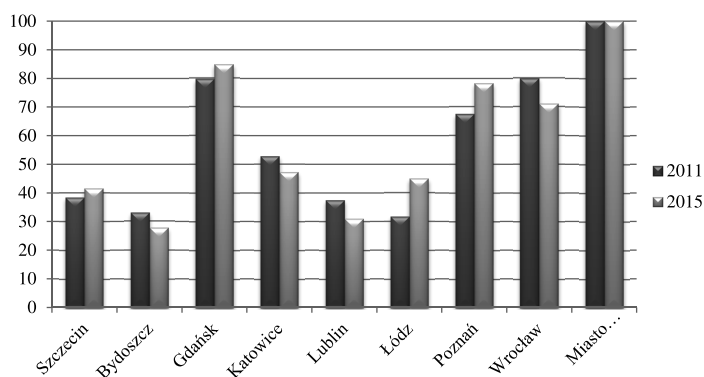
Rok 2011:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	38,3%	32,9%	79,6%	52,7%	37,4%	31,7%	67,5%	79,8%

Rok 2015:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	41,5%	27,7%	84,7%	47,2%	31,0%	44,8%	78,1%	71,0%

Rysunek 2. Dystans do miasta idealnego w odniesieniu do wskaźników celu drugiego



Źródło: opracowanie własne.

Cel trzeci: Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym

Wskaźnik pierwszy: organizacje pozarządowe, obejmujące fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. mieszkańców.

Wskaźnik drugi: studenci na 100 tys. mieszkańców.

Wskaźnik trzeci: odsetek studentów na kierunkach ścisłych w ogólnej liczbie studentów (w procentach).

Wskaźnik czwarty: absolwenci szkół wyższych na 10 tys. mieszkańców.

Wskaźnik piąty: zdawalność egzaminu maturalnego – szkoły ponadgimnazjalne zawodowe (w procentach).

Wskaźnik szósty: zdawalność egzaminu maturalnego – licea ogólnokształcące (w procentach).

Dystans do miasta idealnego względem analizowanych wskaźników celu trzeciego przedstawiono w zestawieniu.

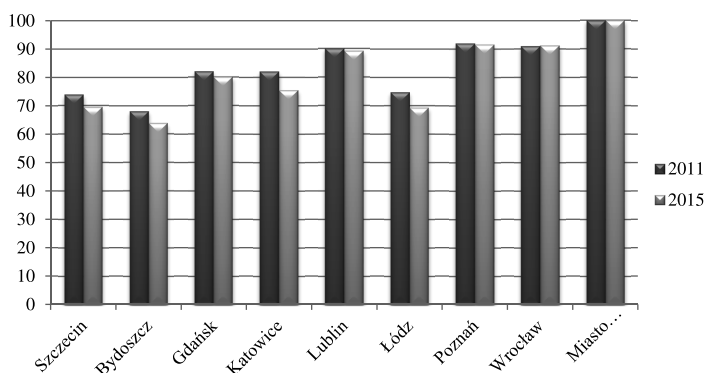
Rok 2011:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	73,9%	67,9%	82,0%	82,1%	90,1%	74,7%	92,0%	91,0%

Rok 2015:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	69,5%	63,8%	80,1%	75,5%	89,2%	69,3%	91,6%	91,2%

Rysunek 3. Dystans do miasta idealnego w odniesieniu do wskaźników celu trzeciego



Źródło: opracowanie własne.

Cel czwarty: Szczecin – atrakcyjne miasto metropolitalne

Wskaźnik pierwszy: przeciętna długość życia mężczyzny (dane dla podregionów).

Wskaźnik drugi: przeciętna długość życia kobiety (dane dla podregionów).

Wskaźnik trzeci: przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto (w zł).

Wskaźnik czwarty: podatek dochodowy od osób fizycznych na mieszkańca metropolii (w zł, wskaźnik dla metropolii obliczany jest w dokumencie jako wskaźnik dla członków współrealizujących z miastem projekty ZIT).

Wskaźnik piąty: podmioty gospodarcze w metropolii na 10 tys. mieszkańców.

Wskaźnik szósty: samochody osobowe na 1000 mieszkańców.

Dystans do miasta idealnego względem analizowanych wskaźników celu czwartego przedstawiono w zestawieniu.

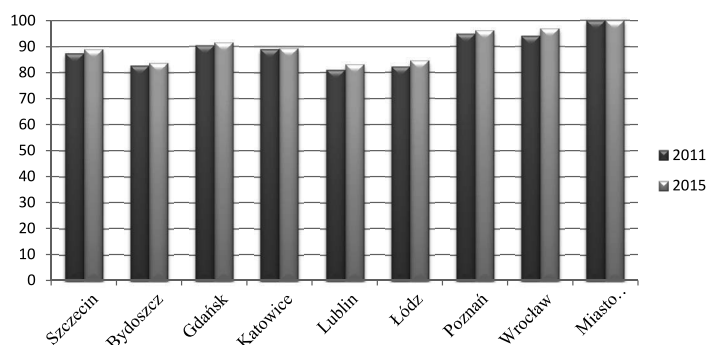
Rok 2011:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	87,3%	82,7%	90,4%	89,0%	81,0%	82,2%	94,9%	94,0%

Rok 2015:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	88,9%	83,7%	91,5%	89,4%	83,2%	84,5%	96,2%	96,9%

Rysunek 4. Dystans do miasta idealnego w odniesieniu do wskaźników celu czwartego



Źródło: opracowanie własne.

Dystans do miasta idealnego po zsumowaniu wyników uzyskanych przez poszczególne miasta we wszystkich czterech celach przedstawiono w zestawieniu.

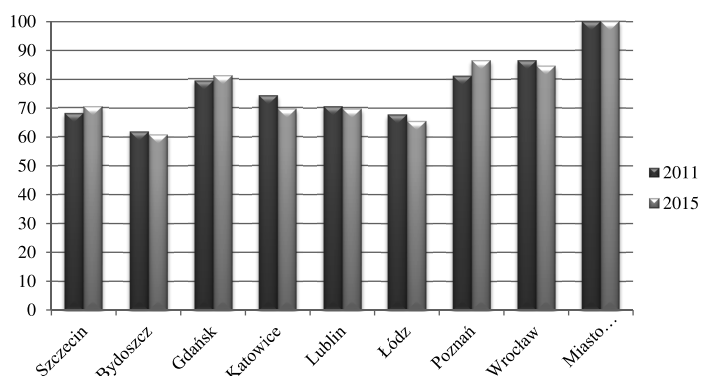
Rok 2011:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	68,1%	61,9%	79,3%	74,2%	70,4%	67,8%	81,2%	86,4%

Rok 2015:

Miasto idealne	Szczecin	Bydgoszcz	Gdańsk	Katowice	Lublin	Łódź	Poznań	Wrocław
100%	70,4%	60,8%	81,1%	69,6%	69,6%	65,5%	85,6%	84,5%

Rysunek 5. Dystans do miasta idealnego w odniesieniu do wskaźników wszystkich celów



Źródło: opracowanie własne.

Analizowane wskaźniki celu pierwszego dla 2001 roku pokazują stosunkowo dobrą pozycję Szczecina zarówno w porównaniu z innymi miastami, jak i miastem idealnym. W 2015 roku nastąpił wzrost sprawności zarządzania miastem, który uczynił Szczecin liderem z pewną przewagą nad drugim Wrocławem i niekwestionowaną przewagą nad kolejnymi Poznaniem i Lublinem. Dystans reszty miast w stosunku do miast przodujących był bardzo duży.

Wskaźniki celu drugiego zarówno w odniesieniu do roku 2011, jak i 2015 wskazują na spore zaniechania w Szczecinie w skutecznym zarządzaniu wchodzącymi w ich skład obszarami. Niekwestionowanym liderami rozwoju w zakresie

wskaźników celu drugiego są Gdańsk i Poznań, natomiast widoczny jest regres w rozwoju Wrocławia.

Analiza zbadanych wskaźników celu trzeciego jest najkorzystniejsza dla Wrocławia, Poznania i Lublina. Szczecin w zestawieniu miast uplasował się w słabszej połowie, co wskazuje na pewne deficyty na tym polu.

Wyniki oceny wskaźników celu czwartego są najmniej zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi miastami. Ich analiza pokazuje po raz kolejny prymat Wrocławia, Poznania i Gdańska. Szczecin w kontekście uzyskanych zbiorczych wyników wskaźników celu czwartego wypadł przeciętnie.

W całościowym zestawieniu wszystkich czterech celów Szczecin w 2011 roku zajął miejsce szóste wśród wszystkich analizowanych miast, natomiast w roku 2015 uzyskał miejsce czwarte. Było to możliwe dzięki zarówno polepszeniu własnych osiągnięć, jak i pogorszeniu się wyników innych miast.

Podsumowanie

Realizacja celów strategicznych to niewątpliwie jedna z najważniejszych aktywności podejmowanych w ramach zarządzania gminą, powiatem oraz województwem. Dzięki celom tym władze poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego są w stanie w perspektywie wieloletniej efektywnie i skutecznie pokierować rozwojem JST. Dobrze zaplanowana i starannie prowadzona realizacja strategii stanowi podstawę do uzyskania przewagi nad innymi JST.

Najważniejsze wnioski z powyższej analizy są następujące:

1. Spośród wszystkich ośmiu analizowanych w artykule miast najlepiej rozwijają się Wrocław i Poznań, choć zmniejsza się dystans Wrocławia do Gdańska.
2. Szczecin na przestrzeni lat 2011–2015 odnotował wzrost ogólnej oceny branych pod uwagę wskaźników. To pokazuje, że miasto się rozwija.
3. Zsumowane wyniki we wszystkich branżach pod uwagę wskaźnikach pokazują duże różnice pomiędzy poszczególnymi miastami. Dodatkowo w niektórych miastach dystans do miasta idealnego w 2015 roku zwiększał się w porównaniu do wyników z roku 2011. Takich miast było pięć, natomiast w trzech (Szczecin, Gdańsk, Poznań) dystans do poziomu miasta idealnego się zmniejszał. Uzyskane wyniki falsyfikują postawioną hipotezę badawczą i wskazują na nierównomierny rozwój polskich miast.
4. Należy pozytywnie ocenić realizację celów strategicznych przez Szczecin, Gdańsk i Poznań.

Wskazane są dalsze badania związane ze stopniem rozwoju poszczególnych miast i podejmowanie działań tam, gdzie uzyskane wyniki są poniżej przeciętnej.

Literatura

- Analiza realizacji Strategii Rozwoju Szczecina 2025 i Wieloletniego Programu Rozwoju Szczecina za 2016 rok* (2017). Szczecin: Biuro Strategii Urzędu Miasta Szczecina.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Fleszer, D. (2013). Strategiczne zarządzanie Jednostką Samorządu Terytorialnego – istota, cele, etapy, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, 1*, 163–183.
- Gawroński, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Scholar.
- Kożuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Placet.
- Krukowski, K. (2005). Zakres i metody analizy strategicznej gmin i powiatów. W: W. Kosiedowski (red.), *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego* (s. 81–92). Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Krupski, R. (red.) (2007). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Lubińska, T., Strąk, T., Lozano-Platonoff, A., Będzieszak, M., Godek, M. (2007). Budżet zadaniowy w Polsce – istota, struktura, metodyka. W: T. Lubińska (red.), *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznym* (s. 44–59). Warszawa: Difin.
- Marciniak, S. (2007). Konkurencyjność gospodarki polskiej. W: S. Jankowski (red), *Wybrane problemy polityki społeczno-gospodarczej* (s. 153–179). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Markowski, T. (1999). *Zarządzanie rozwojem miast*. Warszawa: PWN.
- Młodzik, E. (2015). Założenia koncepcji New Public Management. *Współczesne Problemy Ekonomiczne, 11*, 185–194.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Sun, Zi (2012). *Sztuka wojenna*. Ożarów Mazowiecki: Olejsiuk.
- Wojciechowski, E. (2012). *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Difin.
- Zalewski, A. (2006). Teoria i praktyka nowego zarządzania publicznego. W: M. Ostaszewski, M. Zaleska (red.), *W stronę teorii i praktyki finansów* (s. 74). Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.

Ziółkowski, M. (2005). Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym. W: A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym* (s. 103–107). Warszawa: Wydawnictwo SGH.

Cytowanie

Adamski, R. (2018). Efekty realizacji celów strategicznych w wybranych miastach ze szczególnym uwzględnieniem gminy miasta Szczecina. *Europa Regionum*, 4 (XXXVII), 9–24. DOI: 10.18276/er.2018.37-01.