



JAROSŁAW KOMŻA

Związek Miast Polskich
ORCID 0000-0001-7398-1055

JUSTYNA WIECZORKIEWICZ-MOLENDO

Związek Miast Polskich
ORCID 0000-0002-5664-3334

ROLA I ZAŁOŻENIA SYSTEMU INSTYTUCJONALNEGO WE WDRAŻANIU STRATEGII ROZWOJU

Słowa kluczowe: proces zarządzania rozwojem, wdrażanie strategii rozwoju, system instytucjonalny, formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego

Abstrakt. Przedmiotem artykułu jest określenie kluczowych zasad i sposobów wdrażania przyjętej strategii rozwoju. W spektrum zainteresowania autorów znalazła się organizacja etapu (podprocesu) wdrażania, tj. realizacja strategii rozwoju w ramach procesu zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Dlatego też poddano analizie przede wszystkim uwarunkowania zewnętrzne dotyczące regulacji w zakresie krajowej polityki rozwoju oraz unijnej polityki spójności na lata 2021–2027. Zwrócono uwagę przede wszystkim na system wdrażania strategii, oparty na współpracy międzynarodowej, w ramach mechanizmu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Ostatnie doświadczenia w tym zakresie – w skali ogólnokrajowej – płyną z realizacji programu Centrum Wsparcia Doradczego. Przedmiotem opisu są rozwiązania systemowe, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów realizacji przedsięwzięć rozwojowych.

The role and assumptions of institutional system in implementing development strategy

Keywords: development management process, implementation of development strategies, institutional system, forms of cooperation of local government units

Abstract. The article refers to key rules and ways of implementing a development strategy. In other words, it concentrates on the organization of the strategy implementation as a part of the territorial unit management. It describes system solutions, focusing on the development undertakings realization. The analysis refers to external factors, e.g., the regulations of national development policy, and the European Union cohesion policy for 2021–2027. The article indicates experiences concerning territorial cooperation based on the Integrated Territorial Investment mechanism and the Advisory Support Center Programme.

Wprowadzenie

Zasady wdrażania strategii rozwoju w jednostkach terytorialnych są zagadnieniem od dawna obecnym w literaturze przedmiotu i piśmiennictwie poradniczym dla administracji publicznej (Domański, 1999; Dziemianowicz, Szmigiel-Rawska, Nowicka, Dąbrowska, 2012). Na wagę sprawnego systemu instytucjonalnego, jako aspektu wdrażania przyjętych planów rozwoju, zwracano uwagę również w wyniku realizacji projektów doradczych (Potkański, 2016) oraz międzynarodowej współpracy doradczej (OECD, 2011). W przypadku polskich jednostek terytorialnych szczególne uwarunkowania systemu realizacji przyjętych planów rozwojowych pojawiły się wraz z wytycznymi wdrażania mechanizmów unijnej polityki spójności, a w ostatnim czasie z przyjęciem w systemie zarządzania publicznego paradygmatu zintegrowania planowania, tj. połączenia planowania społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym na wszystkich szczeblach programowania rozwoju (ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym).

W teorii zarządzania, bazując na powszechnie uznawanym prakseologicznym podejściu, wyróżnia się cztery podstawowe etapy procesu zarządzania: analizę, planowanie, realizację (wdrażanie) i kontrolę. Źródeł tej koncepcji można się doszukiwać jeszcze w latach 30. XX wieku, tj. w klasycznej szkole zarządzania, w szczególności w tzw. cyklu organizacyjnym Le Chateliera (1926). W publikacjach poświęconych temu zagadnieniu można spotkać również nieco odmienne charakterystyki i nazewnictwo tych zasadniczych elementów procesu zarządzania, stanowiących jego kolejne, następujące po sobie fazy. Jako pierwszy wymieniany bywa etap planowania, traktujący analizę (diagnostykę) jako jego wewnętrzną część składową (Robbins, DeCenzo, 2002). Z kolei etap realizacji (wdrażania) charakteryzowany bywa za pomocą dwóch określeń – organizowania i przewodzenia.

Stosowanie dwóch wspomnianych pojęć na oznaczenie etapu wdrażania przyczynia się do wyekspozowania i uwypuklenia jego kluczowych, w opinii autorów, cech. Takie wyróżnienie akcentuje dwa wymiary podprocesu wdrażania, rozumianego uniwersalnie jako realizacja wcześniej przyjętego planu (strategii) postępowania. Organizowanie pojmowane jest jako **strukturyzowanie procesu wykonania** wcześniej zaplanowanego działania. Mieści się w tym m.in. określenie sposobu doboru wykonawców tego działania oraz wybór form organizacji procesu ich pracy. Z kolei przewodzenie rozumiane jest zarówno jako zbiór kwalifikacji (postawy i umiejętności) kierownictwa procesu, jak i dobór odpowiednich środków (technik i narzędzi) kierowania personelem wykonawczym i motywowania go.

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest etap (podproces) wdrażania, tj. realizacji strategii rozwoju, w ramach procesu zarządzania jednostką terytorialną.

Przez pojęcie jednostki terytorialnej rozumiemy zarówno pojedynczą jednostkę osadniczą (niezależnie od statusu i stopnia zurbanizowania – miasto lub wieś), jak i obszar kilku jednostek osadniczych (nazywany obszarem funkcjonalnym) powiązanych wzajemnymi relacjami społecznymi, gospodarczymi, przestrzennymi. **Natomiast etap wdrażania określany jest jako zespół usystematyzowanych działań, niezbędnych do implementacji wcześniej opracowanej strategii rozwoju oraz ich form i funkcji, a także ich wzajemnych relacji.**

Do tak rozumianego zespołu działań należą zadania, które służą (Sztando, 2010):

- osiąganiu celów strategii, w szczególności poprzez realizację zawartych w niej przedsięwzięć inwestycyjnych, usługowych, prawotwórczych, organizacyjnych i administracyjnych,
- koordynowaniu wskazanych przedsięwzięć w określonym czasie i przestrzeni,
- monitorowaniu przedsięwzięć i ocenianiu stopnia osiągnięcia celów,
- monitorowaniu i korygowaniu czynności związanych z organizacją wdrażania strategii, analizowaniu aktualności treści strategii i ich modyfikowaniu na rozwój terytorialny.

To podejście w najbliższych latach będzie miało kluczowe znaczenie dla polityki rozwoju regionalnego. Zasadniczymi elementami tego trybu są zdefiniowane w prawie polskim (Ustawa, 2020): pojęcie i struktura diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej; pojęcie i struktura strategii (lokalnej i ponadlokalnej), pojęcia obszaru funkcjonalnego oraz obszaru strategicznej interwencji. Elementem zamykającym zbiór jest pojęcie mechanizmu wdrażania interwencji publicznej. W porządku krajowym jest nim np. porozumienie terytorialne, a w porządku unijnym – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Jednym z wymaganych elementów strategii rozwoju jest charakterystyka systemu jej wdrażania. Z tego względu warto sięgnąć do obserwacji stosowania instrumentów terytorialnych w ostatnich latach, ponieważ ich wdrażanie pozostawiło trwałe ślady w kulturze administracji samorządowej.

W Polsce instrument ZIT został skierowany do konkretnych typów jednostek terytorialnych (tzw. miejskich obszarów funkcjonalnych) – jego bazą była współpraca między różnymi jednostkami samorządu terytorialnego: gminami miejskimi, wiejskimi, miejsko-wiejskimi i samorządami powiatowymi. Podstawą do wdrożenia mechanizmu ZIT na danym obszarze było opracowanie i przyjęcie stosownej strategii, utworzenie związku w postaci jednej z ustrojowych form współpracy JST oraz wykazanie odpowiedniej zdolności instytucjonalnej. W efekcie związku ZIT powstały na obszarach wszystkich miast wojewódzkich i w kilku miastach regionalnych/subregionalnych. Zanim przedstawione zostaną empiria związane ze stosowaniem mechanizmów ZIT, warto podać krótką informację o ustrojowych formach współpracy JST.

Podstawę formalno-prawną współpracy JST tworzą przepisy tzw. ustaw ustrojowych JST¹ oraz przepisy ustawy o finansach publicznych. W szczegółowych aspektach realizacji zadań publicznych w zakresie poszczególnych rodzajów (sektorów) usług publicznych należy przywoływać również regulacje stosownych ustaw. W ustawach ustrojowych wymieniono trzy formy współpracy JST przy realizacji zadań publicznych. Służą one współpracy JST w wykonywaniu zadań, tj. stałym świadczeniu jakiejś usługi (lub usług) publicznej, np. gospodarka odpadami, transport publiczny (choć porozumienie może być również wykorzystane do przeprowadzenia jednorazowego przedsięwzięcia):

1. W przypadku zawarcia porozumienia zadanie lub zadania wykonuje jedna z gmin na rzecz drugiej lub na rzecz kilku gmin. Gmina wykonująca zadania objęte porozumieniem przejmuje prawa i obowiązki pozostałych gmin, związane z powierzonymi jej zadaniami, a w związku z tym gminy te mają obowiązek udziału w kosztach realizacji powierzonego zadania. Analogicznie sytuacja wygląda w przypadku powiatów. Możliwe jest również zawieranie porozumień w związku z realizacją określanych zadań publicznych bez przekazania zadania.
2. Związki jednostek samorządu terytorialnego nazywane są sztywną formą partnerstwa, ponieważ przeznaczone są do wspólnego wykonywania określonego zadania publicznego, ale przekazywanego w całości przez wszystkie JST wchodzące w skład związku. Oznacza to, że gmina lub powiat przekazujący zadanie publiczne związkowi traci prawo do jego wykonywania, wyzbywa się władztwa nad nim.
3. Stowarzyszenia mogą tworzyć pomiędzy sobą wszystkie rodzaje JST. Przepisy prawa ograniczają przy tym formę zrzeszania się gmin w celu wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych interesów, a nie koordynowania działań rozwojowych we wspólnym obszarze funkcjonalnym. Jednostka, która przekazuje stowarzyszeniu realizację zadania, nie zrzeka się możliwości jego samodzielnej realizacji, jak ma to miejsce w przypadku przekazania realizacji zadania związkowi.

Część związków ZIT przyjęła formę porozumień międzygminnych, a inne formę stowarzyszeń. Wiele z nich ma swoją wieloletnią tradycję współpracy, dorobek i specyfikę, która miała wpływ na system zarządzania w poszczególnych jednostkach, np. Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego, Metropolia Poznań czy Subregion Zachodniego Województwa Śląskiego. W opinii respondentów biorących

¹ Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym. Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578; Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa. Dz.U. 1998 nr 91 poz. 576; Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95.

udział w badaniach ewaluacyjnych (Wolański, 2018) nieznacznie lepszą formułą współpracy, wynikającą z lepiej układających się relacji członków partnerstwa z komórkami odpowiedzialnymi za koordynację ZIT, w tym skuteczniejsze zacieśnianie współpracy wokół wspólnych celów, okazało się stowarzyszenie. Natomiast wśród zalet luźniejszej formy, jaką jest porozumienie międzygminne, wymienia się możliwość skorzystania z zasobów i potencjału JST – lidera porozumienia. Przy tym jednak należy pamiętać, że pociąga to za sobą wyzwanie właściwego ułożenia relacji pomiędzy wydziałami jednego urzędu JST.

Doświadczenia mechanizmu ZIT w procesie instytucjonalizacji systemu wdrażania strategii wskazują, że każdy związek ma ukonstytuowany organ reprezentowany przez sygnatariuszy porozumienia lub członków stowarzyszenia, np.: **komitet sterujący** (pełniący funkcję opiniodawczą/decyzyjną), **organ operacyjny** (tzw. biuro związku), **organ opiniodawczy** (reprezentowany przez grupy różnych interesariuszy). Dla przykładu, Stowarzyszenie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot, pełniąc funkcję związku ZIT, inicjuje i realizuje kompleksowe przedsięwzięcia przyczyniające się do rozwoju obszaru metropolitalnego, m.in.: w ramach strategii ZIT pozyskuje dofinansowanie ich realizacji, wykonuje inne zadania zlecone przez członków stowarzyszenia, prowadzi monitoring w zakresie procesów społeczno-gospodarczych i stanu środowiska naturalnego obszaru metropolitalnego, współpracuje z zewnętrznymi interesariuszami (np. organizacjami społecznymi, szkołami wyższymi, podmiotami ekonomii społecznej, przedsiębiorcami). Organami stowarzyszenia są: walne zebranie członków (organ decyzyjny), zarząd (organ wykonawczy), komisja rewizyjna (organ kontroli), rada (organ doradczy).

Wyzwaniem, przed którym stanęły wszystkie związki ZIT, było przejęcie roli instytucji pośredniczącej (IP)² w procesie wdrożenia mechanizmu ZIT. Zadania te przejęły biura umiejscowione w strukturach urzędów miast-rdzieni obszarów czy też w organach stowarzyszeń. Ich rola na początkowym etapie sprowadzała się głównie do oceny zgodności projektów ze strategią ZIT. Wiązało się to m.in. z przygotowaniem kryteriów oceny strategicznej, współorganizacją konkursów (np. opracowywanie regulaminów oraz szkoleń dla beneficjentów, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych), identyfikacją projektów pozakonkursowych i komplementarnych. Na dalszym etapie biura ZIT przejęły dodatkowe funkcje zarówno w zakresie weryfikacji dokumentów niezbędnych do podpisania umowy, oceny merytorycznej,

² Instytucja Zarządzająca programem może przekazać wykonywanie części swoich zadań do Instytucji Pośredniczących, nakładając na te instytucje odpowiedzialność za realizację przekazanych obowiązków. Niemniej jednak IZ nadal jest odpowiedzialna za całość realizacji programu. Rolę Instytucji Pośredniczącej mogą pełnić wyłącznie jednostki sektora finansów publicznych, a zakres jej obowiązków określono w umowie lub porozumieniu.

jak i w przeprowadzaniu wizyt monitoringowych u beneficjentów. Ewaluacja mechanizmu ZIT (Wolański, 2018) wykazała, że wstępny etap tworzenia IP ZIT był dla pracowników sporym wyzwaniem. Okres ten wiązał się z dużym obciążeniem wynikającym z procesów budowy struktur i procedur działania, pracy nad sformułowaniem strategii czy instrukcji wykonawczych.

Przejęcie przez związki ZIT współodpowiedzialności za wdrożenie środków UE przeznaczonych na rozwój obszaru wiązało się z koniecznością wzmocnienia ich potencjału instytucjonalnego. Na ten cel instytucje ZIT otrzymały duże wsparcie z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna na lata 2014–2020, zarówno z poziomu krajowego (ZIT wojewódzkie), jak i regionalnego (ZIT regionalne/subregionalne). Środki były przede wszystkim kierowane na bieżące funkcjonowanie biur ZIT, budowanie potencjału kadrowego czy wsparcie współpracy międzygminnej. Bez tego wsparcia finansowego działania związków ZIT byłyby utrudnione.

Powyżej opisane zostały doświadczenia wdrażania strategii przez związki ZIT i ich biura. Pomimo że doświadczenia te w identycznej formule mogą być trudne do zastosowania w poszczególnych JST, stanowią unikatowy w skali kraju dorobek praktyczny w zakresie ustrukturyzowania systemu zarządzania strategiami.

Rekomendacje OECD

Ciekawym źródłem wniosków dla procesu wdrażania, oprócz doświadczeń wynikających z funkcjonowania mechanizmu ZIT, są rekomendacje zawarte w raporcie OECD (2021). W raporcie oceniono zarządzanie publiczne i rozwój terytorialny w polskich samorządach lokalnych. Wskazano polskim władzom na szczeblu gminnym, powiatowym, regionalnym i krajowym, w jaki sposób zwiększyć potencjał samorządów lokalnych, m.in. w zakresie opracowywania i realizacji strategii rozwoju, wzmocnić rozwój terytorialny i wielopoziomowe zarządzanie, jak poprawić świadczenia usług oraz udoskonalić procesy zarządzania publicznego w JST.

Biorąc pod uwagę rozwiązywanie złożonych i przekrojowych problemów dotyczących prowadzonych polityk w samorządach lokalnych, eksperci OECD wskazali m.in. na konieczność zapewnienia skutecznej koordynacji między jednostkami administracji i politykami sektorowymi, a także pomiędzy poszczególnymi szczeblami władzy. Wśród ich rekomendacji znalazły się następujące zagadnienia:

- powołanie zespołu zadaniowego, składającego się z różnych jednostek/wydziałów do pracy nad przekrojowymi zagadnieniami polityk oraz do rozwiązywania złożonych problemów,

- wyznaczenie osoby posiadającej uprawnienia decyzyjne w ramach odpowiedniego zakresu zadań, która będzie kierować pracami grupy zadaniowej oraz będzie odpowiedzialna za nadzór i koordynowanie działań (istotne, aby osoba ta, w ramach powierzonych zadań, uczestniczyła w planowaniu i realizacji budżetu oraz wieloletniego planu finansowego),
- konsultacje z zewnętrznymi interesariuszami w celu uzyskania dodatkowych informacji i skorzystania z ich doświadczenia,
- zapewnienie wsparcia politycznego dla zespołu zadaniowego ze strony burmistrza i członków kierownictwa wyższego szczebla JST.

Wnioski i rekomendacje z praktyki zespołu doradców Związku Miast Polskich

Cennym wkładem zarówno w wymiarze badawczym, jak i praktycznym są doświadczenia wynikające z pilotażowego projektu doradczego – „Centrum Wsparcia Doradczego” (CWD) – realizowanego przez Związek Miast Polskich (ZMP) na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w latach 2020–2022. Uczestniczyły w nim, w dużej mierze, niesformalizowane partnerstwa samorządowe, zawiązane przez JST, z najsłabszych gospodarczo obszarów kraju. Podstawowym celem projektu było przetestowanie procesu planowania strategicznego i projektowego oraz zakończenie go opracowaniem strategii terytorialnych, w tym stworzeniem pakietu kluczowych projektów dla rozwoju obszaru danego partnerstwa. Istotne było również pokazanie samorządom korzyści ze współpracy międzysamorządowej i wspólnego inicjowania działań w odpowiedzi na zdiagnozowane problemy obszaru partnerstwa.

W ramach wypracowanych strategii terytorialnych zaproponowano różne systemy zarządzania strategicznego, przy uwzględnieniu roli partnerów społeczno-gospodarczych. Określono w nich: podział zadań pomiędzy partnerami, zadania zespołu koordynacyjnego wraz z zakresem czynności, procedury dotyczące aktualizacji dokumentu czy też wyłączenia/rezygnacji gminy z partnerstwa. Strategie różnią się między sobą pod względem stopnia rozbudowania przyjętych form zarządzania.

Dla przykładu, mniej rozbudowaną strukturę prezentuje strategia terytorialna Partnerstwa Roztocza Środkowego, obejmującego 8 JST i Stowarzyszenie Samorządów Euroregion Roztocze:

- **komitet sterujący** – organ decyzyjny partnerstwa reprezentowany przez burmistrzów i wójtów odpowiedzialny m.in. za wyznaczanie działań kierunkowych dotyczących wdrażania strategii oraz jej ewaluacji i aktualizacji;

- **przewodniczący komitetu sterującego** – funkcja operacyjna; koordynuje na poziomie całej strategii działania realizatorów projektów strategicznych partnerstwa, monitoruje na bieżąco proces realizacji projektów, przygotowuje raporty zbiorcze dla Komitetu Sterującego;
- **koordynatorzy projektów** (powoływani na wniosek lidera projektu przez Komitet Sterujący) – realizują projekty w ramach strategii, koordynują starania o pozyskanie środków, uzgadniają z partnerami struktury zarządcze w ramach projektów, odpowiadają za sprawozdawczość finansową i merytoryczną.

Bardziej rozbudowaną strukturę zawiera strategia terytorialna Partnerstwa Gmin Powiatu Brzozowskiego, obejmującego 7 JST:

- **rada partnerstwa** (organ decyzyjny reprezentowany przez burmistrzów, wójtów i starostę) – odpowiada m.in. za: całościowy nadzór nad realizacją strategii, podejmowanie kluczowych decyzji, zatwierdzanie zmian w strategii, analizę ryzyka i korzyści; reprezentowanie i kierowanie pracami Rady Partnerstwa należy do zadań przewodniczącego;
- **grupa robocza** (tworzona przez wyznaczonych pracowników urzędów, jednostek podległych gminom tworzącym partnerstwo – jedna osoba z każdej gminy) – grupa odpowiada m.in. za: realizację działań operacyjnych, bieżące monitorowanie postępów realizacji strategii i identyfikowanie ryzyka, współorganizowanie procesu strategicznego poprzez przygotowanie niezbędnych danych, informacji i materiałów wraz z propozycjami rozwiązań (pracą grupy roboczej kieruje koordynator, który po przyjęciu strategii terytorialnej przez Radę Partnerstwa przejmuje funkcję koordynatora ds. wdrażania strategii terytorialnej);
- **zespoły tematyczne** (specjaliści sektorowi wspierający proces tworzenia strategii) – na etapie realizacji angażowani w celu rozwiązania konkretnych problemów i zadań w skład zespołów tematycznych wchodzi interesariusze oraz wybrane przez Radę Partnerstwa osoby z jednostek podległych partnerom.

Inspiracją dla niektórych rozwiązań wdrożeniowych, przyjętych wśród 38 partnerstw międzysamorządowych uczestniczących w programie CWD, były wcześniej opisane doświadczenia związków ZIT. Przyjęte struktury zarządzania strategiami w partnerstwach zaczną funkcjonować w perspektywie najbliższych tygodni i miesięcy. Z tego powodu nie stanowią one obecnie bazy wniosków i rekomendacji. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę i ramy projektu pilotażowego, a przede wszystkim złożoność procesu planowania strategicznego, na który składały się: pogłębiona diagnostyka społeczno-gospodarczo-przestrzenna obszarów, tworzenie strategii i przedsięwzięć w modelu podejścia zintegrowanego oraz przywołane wyżej przykłady struktur wdrożeniowych, warto w przyszłości zbadać efektywność, skuteczność i adekwatność

przyjętych rozwiązań. Jednakże jednym z wniosków, które można sformułować już na tym etapie, jest kluczowy aspekt zaangażowania wszystkich aktorów procesu, w tym decydentów, personelu operacyjnego, interesariuszy zewnętrznych. Istotny jest aktywny udział w procesie wdrożeniowym. Niezbędne jest również zbudowanie właściwych relacji między uczestnikami działań oraz zapewnienie ich sprawnej komunikacji w układzie horyzontalnym i wertykalnym.

Podsumowanie

Aby wyciągnąć konstruktywne wnioski i sformułować rekomendacje w zakresie wdrażania strategii rozwoju, niezbędna jest pogłębiona analiza różnorodnych modeli zarządzania strategicznego w polskich samorządach, zarówno w pojedynczych jednostkach, jak i w partnerstwach. W niniejszym opracowaniu uwaga została zwrócona na system wdrażania strategii opartej na współpracy międzysamorządowej, która w ostatnim czasie została rozwinięta przy wykorzystaniu mechanizmu ZIT oraz zainicjowana programem pilotażowym CWD.

Opisane powyżej uwarunkowania oraz dotychczasowa praktyki funkcjonowania partnerstw samorządowych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków, które mogą być uznane za warunki krytyczne, niezbędne do tworzenia i funkcjonowania systemu wdrażania strategii:

- włączenie od początku procesu i zaangażowanie w strukturę wdrażania strategii kluczowych osób z kierownictwa (wójtowie/burmistrzowie/prezydenci/starostowie), odpowiadających za podejmowanie strategicznych decyzji, w tym nadzorowanie procesu wdrożeniowego,
- wyznaczenie osób/osoby odpowiedzialnej za koordynację całego procesu wdrożeniowego, z kompetencjami do podejmowania decyzji operacyjnych (doświadczenie wskazuje, że powinna być to osoba pełniąca funkcję odpowiednio wysoko w stałej strukturze zarządzania JST),
- powołanie interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych odpowiedzialnych za wdrożenie zadań w ramach strategii i ich monitorowanie, biorąc pod uwagę możliwości instytucjonalne JST,
- włączenie w proces wdrażania interesariuszy, m.in. uczestniczących w przygotowaniu strategii na etapie planowania, mając na względzie zapewnienie transparentności i kompleksowości procesu.

Warunkiem horyzontalnym jest aktywne uczestnictwo i prawdziwe zaangażowanie w proces wszystkich jego udziałowców, o czym była mowa w kontekście doświadczeń CWD.

Doświadczenia ostatnich lat tworzą doskonałą bazę do pogłębienia wniosków i rekomendacji, mogą służyć doskonaleniu zarządzania publicznego, w tym zwiększeniu potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej w zakresie sprawnego wdrażaniu planów rozwojowych.

Literatura

- Domański, T. (1999). *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*. Warszawa: Agencja Rozwoju Komunalnego.
- Dziemianowicz, W., Szmigielska-Rawska, K., Nowicka, P., Dąbrowska A. (2012). *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Le Chatelier, H. (1926). *Filozofia systemu Taylora*. Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji.
- OECD (2011). *Przeglądy Krajowej Polityki Miejskiej. Polska*. Warszawa.
- OECD (2021). *Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce*. Paryż. <https://doi.org/10.1787/b1c061dd-pl>.
- Potkański, T. (red.) (2016). *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego narzędziem wsparcia polskiej polityki rozwoju*. Poznań: Związek Miast Polskich.
- Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji polityki spójności 2021–2027 w Polsce (2021). Warszawa: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Sztando, A. (2010). Wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 101, 188–196.
- Ustawa z 15 lipca 2020 roku o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2020 poz. 1378.
- Ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym. Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578.
- Ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa. Dz.U. 1998 nr 91 poz. 576.
- Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95.
- Weltrowska-Jęch, J. (2014). Potrzeby kształcenia kadr administracji publicznej w zakresie zarządzania rozwojem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 284, 283–293.
- Wolański, M. (red.) (2018). *Ewaluacja realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014–2020*. Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.

Cytowanie

- Komża, J., Wieczorkiewicz-Molendo, J. (2022). Rola i założenia systemu instytucjonalnego we wdrażaniu strategii rozwoju. *Europa Regionum*, 38, 199–208. DOI: 10.18276/er.2022.38-15.