

ROLA STRATEGII ROZWOJU W ZARZĄDZANIU SAMORZĄDEM LOKALNYM

ELŻBIETA WANSACZ

GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA W KATOWICACH

*Samorząd to wszyscy mieszkańcy gminy,
a władze samorządowe są tylko naszymi reprezentantami,
których rolą jest służenie społeczności lokalnej (...).*

Rzecznik praw obywatelskich
prof. Andrzej Zoll

Wstęp

Władze samorządowe gmin stają przed koniecznością skutecznego rozwiązywania wielu istotnych problemów społecznych i gospodarczych. Codziennie realizują stojące przed nimi zadania, borykając się z trudnościami natury finansowej, organizacyjnej i społecznej. Muszą także zastanowić się, w jaki sposób skutecznie wykorzystywać szanse i przeciwdziałać zagrożeniom wynikającym z procesów integracji z Unią Europejską dla rozwoju gminy oraz w jaki sposób pozyskiwać zewnętrzne środki finansowe na realizację przedsięwzięć rozwojowych. Kolejnym problemem stojącym przed gminą jest to, w jaki sposób stymulować procesy rozwoju gospodarczego, co należy zrobić, aby stworzyć dogodne warunki dla powstawania nowych podmiotów gospodarczych, instytucji i organizacji oraz umożliwić rozwój już istniejących. Radni i wójtowie muszą także mieć na uwadze to, jak racjonalnie i efektywnie wykorzystywać zasoby własne, tj. kadrowe, organizacyjne, finansowe i przestrzenne oraz jak skutecznie chronić walory i zasoby środowiska przyrodniczego, dziedzictwa kulturowego i przeciwdziałać ich degradacji. Samorządy i organizacje sektora publicznego powinny mierzyć swój sukces nie tylko na podstawie liczby świadczonych usług czy realizacji budżetu, ale głównie na podstawie rezultatów planowanych działań oraz na podstawie tego, na ile udało się spełnić oczekiwania elektoratu. Głównym dokumentem strategicznym samorządów jest strategia rozwoju – ale czy spełnia ona swoje zadania? Czy samorządy realizują założenia tej strategii, w jakim stopniu strategia ułatwia pracę?

1. Formułowanie strategii rozwoju lokalnego

Projektowanie strategii to określenie, co gmina ma osiągnąć w przyszłości i jakie środki w tym celu wykorzystać. Strategia wyznacza pewien zestaw działań

w określonym horyzoncie czasowym, zwykle 15-20 lat. W tym okresie występują zmiany, co najmniej czterech ekip rządzących. Wobec tego strategia powinna być sporządzona ponad wszelkimi podziałami politycznymi i powinna zawierać wytyczne, ramy dla kolejnych przedstawicieli władzy samorządowej. Strategia powinna być tak skonstruowana, aby można było dalej realizować rozpoczęte działania i projekty, zawierać powinna niezbędne informacje, mierniki i procedury do jej kontynuacji. Strategia powinna służyć nie tylko urzędowi i jego pracownikom, ale głównie mieszkańcom społeczności lokalnej.

Proces formułowania strategii nie może być oderwany od konkretnej rzeczywistości. Nie może to być „koncert życzeń”, ale wybór najważniejszych i najpilniejszych – z punktu widzenia dynamizowania procesów rozwoju społecznego i gospodarczego oraz funkcjonowania społeczności lokalnej – celów oraz zadań realizacyjnych. Głównym czynnikiem ograniczającym zamierzenia rozwojowe jest niewystarczająca ilość środków finansowych, będących w dyspozycji władz samorządowych w stosunku do występujących potrzeb. Właściwe opracowanie strategii wymaga następujących umiejętności:

- poznania otoczenia gminy – zachodzących w nim procesów i przewidywania kierunków zachodzących zmian;
- poznania gminy – jej mocnych i słabych stron, szukanie źródeł przewagi konkurencyjnej, a także umiejętność oceny osiągniętego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego na tle innych gmin;
- wyboru właściwej drogi rozwoju dostosowanej do przewidywanych zmian w otoczeniu (szanse i zagrożenia) oraz jej wewnętrznych możliwości rozwojowych (silnych i słabych stron)¹.

Strategia rozwoju gminy powinna dawać odpowiedź na zasadnicze pytanie: co musimy zrobić, aby skutecznie funkcjonować i rozwijać się? Strategia jest przygotowywana głównie w celu zredukowania niepewności decyzyjnej. Przyczynia się do skoncentrowania wysiłków i środków na najważniejszych problemach gminy oraz ukierunkowuje działania poszczególnych podmiotów lokalnych w sposób zapewniający realizację zapisanych wizji i celów rozwoju. Sam fakt posiadania strategii nie gwarantuje jeszcze sukcesu rozwojowego samorządu lokalnego².

2. Bariery wdrażania przyjętych strategii rozwoju

Samorządy borykają się z problemami związanymi z wdrażaniem strategii rozwoju i przełożeniem jej na wymierne rezultaty społeczne. Strategia rozwoju lokalnego często jest tylko dokumentem, który wypada mieć lub jest niezbędnym dokumentem na okoliczność składania wniosków o udzielenie wsparcia finansowego ze środków Unii Europejskiej. Opracowanie strategii jest często zlecane firmom

¹ W. Kłosowski, J. Warda, *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001, s. 108-224.

² Na podstawie: *Planowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, Warszawa 2011.

zewnątrznym, które przygotowują ją zgodnie z wytycznymi danego programu, nie zwracając uwagi na specyficzne uwarunkowania rozwojowe gminy. Samorządy chcą się rozwijać, ale z drugiej strony nie potrafią realnie ocenić swoich możliwości finansowych i organizacyjnych. Tutaj wyraźnie widać trudności i bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, a w skrajnych przypadkach widać brak wizji na przyszłość. To złożone zagadnienie dotyczy wielu jednostek samorządowych – także tych, które dysponują formalnie przyjętymi strategiami rozwoju. Rozwój gminy – tak jak rozwój prężnej korporacji – zależy od zdolności do sformułowania strategicznych kierunków rozwoju, przyjęcia konkretnych programów operacyjnych oraz zmotywowania członków organizacji do realizacji zaplanowanych działań.

Polskie samorządy chętnie angażują się w unijne programy, ale nie zawsze posiadają środki finansowe, na wkład własny do realizowanych inwestycji. Gminy coraz częściej balansują na granicy maksymalnego dopuszczalnego zadłużenia. Kryzys gospodarczy, który spowodował zmniejszenie dochodów budżetu państwa, ma także wpływ na finanse samorządów. Jedne samorządy z powodu braku środków skreślają z realizacji inwestycje, ale inne zaciągają kolejne kredyty dla zabezpieczenia udziału własnego do realizowanych inwestycji z udziałem funduszy Unii Europejskiej. Dzięki kredytom powstają nowe drogi, boiska, baseny, hale sportowe. Często ambicje decydentów powodują, że samorządy, nie dokonując rachunku ekonomicznego, rywalizują ze sobą o to, kto pozyska więcej pieniędzy unijnych, czy wybuduje większy i bardziej reprezentacyjny obiekt.

Sam fakt, że samorządy utrzymują równowagę budżetową, nie oznacza jeszcze, że prawidłowo realizują przyjętą strategię. W wielu samorządach budżet konstruowany jest na podstawie planu wydatków i przewidywanego wykonania w roku bieżącym, powielając udziały procentowe w poszczególnych działach i rozdziałach klasyfikacji budżetowej. Korekty na rzecz poszczególnych dysponentów budżetu dokonywane są głównie na podstawie ocen intuicyjnych i w wyniku nacisków politycznych. Otrzymanie dodatkowych środków nie daje gwarancji uzyskania określonych efektów w postaci rozwoju gospodarczego, a jedynie powoduje wydanie przydzielonych środków na określony cel. W jednostkach tych brak zwykle długoterminowych planów inwestycyjnych. Wobec tego coraz większego znaczenia nabiera odpowiedzialność władz jednostek samorządu terytorialnego nie tylko za administrowanie na danym terenie, ale także za skuteczne stymulowanie rozwoju lokalnego, którego efektem powinna być poprawa sytuacji społeczno-ekonomicznej mieszkańców.

Powierzenie obowiązku wdrożenia strategii jednemu lub kilku wydziałom urzędu gminy, bez odpowiednich działań dostosowujących, prowadzi do niepowodzenia całego procesu. Podstawową barierą może okazać się tak prozaiczny fakt, jak brak kompetencji pracowników w dziedzinie planowania i realizacji projektów, co już na samym wstępie skazuje strategię na porażkę. Wytypowani pracownicy często postrzegają wdrażanie strategii jako dodatkowe i niesprawiedliwie narzucone im obowiązki, co ma negatywny wpływ na skuteczność procesu wdrażania strategii.

Wdrażanie prowadzone tylko przez jeden wydział jest działaniem, które nie odpowiada wymogom strategii. Często wdrażanie strategii przypisane jest gminnym wydziałom budownictwa czy inwestycji, które nie potrafią współpracować z innymi wydziałami i mają określone środki oraz zakres działania. Pozostałe wydziały urzędu realizują swoje zadania i często nie są zorientowane na wdrażanie i realizację strategii. Przy niezmiennych procedurach, słabej współpracy i niewielkiej wymianie informacji, wdrażanie strategii przez kilka wydziałów może doprowadzić do braku logiki podejmowanych działań. Oprócz zmian organizacyjnych, pożądane jest także organizowanie szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników w zakresie planowania i realizacji projektów. Kolejnym problemem jest zbudowanie systemu motywacyjnego, który promowałby skuteczne działanie na rzecz wdrażania strategii, co wiąże się z odejściem od tradycyjnego systemu wynagradzania. Do skutecznego zarządzania procesem wdrażania strategii jest także konieczne wsparcie informacyjne. Ważnym elementem procesu zarządzania rozwojem poprzez strategię jest wprowadzenie systemu kontroli.

3. Rola strategii w zarządzaniu gminą

Problemy związane z zarządzaniem gminą są przyczyną powstawania konfliktów i napięć wśród radnych. Często ich działania koncentrują się na corocznej „walce” o podział środków budżetowych. Wtedy decyzje dotyczące skali i kierunków wydatkowania środków finansowych z budżetu gminy skupiają się głównie na uzyskaniu bieżącego kompromisu, a nie optymalizacji wydatków. Niestety, taka sytuacja nadal występuje w wielu samorządach. Ograniczone środki finansowe będące w dyspozycji samorządów, konieczność coraz lepszego zaspokajania różnorodnych potrzeb mieszkańców gminy, wymagają racjonalnego podejmowania decyzji o sposobie i kierunkach działalności oraz wydatkowania środków. Wobec tego, proces zarządzania rozwojem gminy powinien mieć aktywny charakter i być nastawiony na kreowanie jej przyszłości oraz być oparty na podejściu długookresowym. Podstawą działań długookresowych i zarządzania powinna być strategia rozwoju gminy. Głównymi cechami takiego zarządzania są:

- komplementarność rozwiązywania problemów i traktowanie gminy jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór zarówno szans, jak i zagrożeń rozwojowych, a także determinuje osiągnięcie sukcesów w działaniu;
- orientowanie na przyszłość, czyli rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości;
- orientowanie na wyniki, czyli na osiągnięcie celów poprzez skuteczną realizację zaplanowanych wcześniej zadań³.

³ H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 261-277.

Aby zarządzanie rozwojem samorządu lokalnego było skuteczne, powinno być powiązane z długookresowym (10-15 lat), średniookresowym (3-5 lat) oraz operacyjnym (1 rok) horyzontem czasowym. Dla rozwoju gminy tak samo ważne jest osiągnięcie efektów społecznych i gospodarczych, jak i finansowych.

Strategia jest narzędziem umożliwiającym zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego w długim przedziale czasowym. Ze wszystkich narzędzi zarządzania, strategia posiada najdłuższą perspektywę czasową. Wdrażana jest przez całą społeczność lokalną, a nie tylko urząd gminy, dla którego wskazuje drogę, do osiągnięcia celów stojących przed społecznością. W przypadku celów wymagających realizacji zadań nieinwestycyjnych, środki na realizację tych zadań powinny zostać zaplanowane w budżetach rocznych, ponieważ nie wymagają one tak skomplikowanego planowania, jak zadania inwestycyjne. Zadania inwestycyjne wymagają dokładniejszego planowania. Zwykle samo przygotowanie inwestycji trwa dłużej niż roczny plan finansowy gminy, czyli budżet. Należy wykonać niezbędne dokumentacje (studium wykonalności, ocenę oddziaływania na środowisko, projekt techniczny itp.), a często także aplikować o dofinansowanie ze środków zewnętrznych. Analizy te wykonuje się w celu wyboru optymalnego – z punktu widzenia społeczności lokalnej – wariantu realizacji inwestycji⁴.

Wymiernym efektem skutecznej realizacji ustaleń strategii rozwoju jest poprawa poziomu życia mieszkańców gminy. Strategia rozwoju stanowi więc jeden z podstawowych instrumentów zarządzania gminą. Dobra i konsekwentnie realizowana strategia przyczynia się do sukcesu wielu gmin. Stanowi ona podstawę do prowadzenia przez władze samorządowe długookresowej polityki rozwoju gminy w sferze społecznej, gospodarczej, infrastrukturalnej, przestrzennej, ekologicznej i dziedzictwa kulturowego. Ze względu na wielość celów i zadań oraz ograniczone możliwości kadrowe, organizacyjne i finansowe, występuje konieczność **wyboru priorytetów realizacyjnych**. W tej sytuacji niezbędne staje się prowadzenie przez organy gminy długookresowej polityki rozwoju, której podstawą winna być strategia rozwoju.

Posiadanie strategii rozwoju gminy powinno zapewnić samorządowi terytorialnemu wiele korzyści. Jedną z nich może być poczucie u władz lokalnych troski i odpowiedzialności za rozwój lokalny, czyli pokazanie wyborcom, że rada i wójt dbają o przyszłość gminy. Posiadanie strategii przyczynia się do zespołowego myślenia o przyszłości gminy i daje możliwość określenia pewnej wizji i planów rozwojowych. Może także przeciwdziałać marnotrawieniu środków poprzez koncentrację działań i zasobów wokół najważniejszych dla gminy spraw i problemów. Hierarchizacja planowanych przedsięwzięć poprzez działania strategiczne przyczynia się do osiągnięcia zaplanowanych celów. Realizacja strategii zapobiega także uleganiu presjom zewnętrznym i wewnętrznym przy podejmowaniu kolejnych inwestycji czy planowaniu budżetów gmin.

⁴ M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober (red.), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 25-105.

4. Aktualizacja i monitoring strategii rozwoju lokalnego

Gmina powinna na bieżąco reagować na zmiany dotyczące ważnych aspektów jej działania. Ze względu na dużą zmienność i nieprzewidywalność gospodarczych trendów, strategia jako najważniejszy dokument rozwoju szczebla lokalnego, powinna zawierać procedury jej wdrażania, zarządzania oraz uaktualniania. Tylko odpowiednio wczesne reagowanie na pojawiające się szanse czy zagrożenia zapewni każdej jednostce samorządu terytorialnego silną pozycję i będzie stanowić o jej atrakcyjności na szczeblu regionalnym, krajowym czy międzynarodowym.

Wraz z rozpoczęciem prac nad aktualizacją strategii, spotykamy wiele barier. Główne bariery dotyczą płaszczyzny edukacyjnej, finansowej, organizacyjnej oraz psychologicznej. W środowiskach lokalnych nadal poważnym ograniczeniem jest brak dostatecznej wiedzy o tym, czym jest planowanie strategiczne, jakie wynikają z niego korzyści, jakie zasady należy stosować przy programowaniu, czy też jakie warunki należy spełnić, aby uaktualniona strategia została skutecznie wdrożona w życie. Bariera ta jest często potęgowana obawami przed zmianą czy też porażką. Kolejnym problemem w procesie aktualizowania dokumentów strategicznych jest konieczność zapewnienia ich szeroko pojętego społecznienia⁵.

Okresowe aktualizowanie strategii pozwoli na rozwiązywanie problemów lokalnych we właściwy sposób i we właściwej kolejności. Umożliwi także przewidzenie niektórych problemów, zanim się pojawią i odpowiednie zareagowanie na nie. Świadome podejście do spraw programowania zapewni maksymalne wykorzystanie silnych stron i szans rozwojowych gminy. Przyczyni się do minimalizowania zagrożeń oraz podniesie poziom wiarygodności samorządu wobec partnerów zewnętrznych i inwestorów.

Inicjując działania mające na celu osiągnięcie wytyczonych w strategii celów, należy systematycznie gromadzić informacje o efektach ich realizacji i skuteczności zastosowanych instrumentów. Głównymi obszarami monitorowania i ewaluacji strategii są wyznaczone cele operacyjne. Obowiązek monitorowania realizacji celów operacyjnych przypisany jest przeważnie wójtowi gminy, który wyznacza w tym celu stanowisko odpowiedzialne za „monitoring strategii rozwoju gminy”. Istotą prowadzenia monitoringu założeń strategicznych jest wyciąganie wniosków z tego, co zostało lub nie zostało zrealizowane oraz modyfikowanie dalszych działań w taki sposób, aby osiągnąć zakładane cele w przyszłości. Kluczowym elementem monitorowania jest wypracowanie takich technik zbierania informacji oraz takich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.

Monitoring będzie skutecznym narzędziem wdrażania założeń strategicznych, jeśli będzie kierował się następującymi zasadami:

- zasada wiarygodności (informacja musi być wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych);

⁵ Ibidem.

- zasada aktualności (informacje powinny być gromadzone, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii);
- zasada obiektywności (monitorowanie prowadzone w oparciu o analizę wskaźników porównawczych daje możliwość prowadzenia obiektywnej oceny niezakłóconej subiektywnością, wynikającą z przywiązania do własnych pomysłów);
- zasada koncentracji na punktach strategicznych (monitorowanie powinno skupiać się głównie na tych obszarach życia społeczno-gospodarczego, w których istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia największych odchyżeń, mogących wywoływać zahamowania w realizacji założeń strategii lub ich zatrzymanie);
- zasada realizmu (monitorowanie musi być zgodne z realiami realizowanych zadań; gmina wdrażając strategię, powinna dostrzegać przede wszystkim te elementy procesu, które świadczą o wydajności i jakości dostarczanych produktów);
- zasada koordynacji informacji (monitorowanie musi być prowadzone w taki sposób, aby było skoordynowane z tokiem prowadzonych prac i jednocześnie nie wpływało na ich zahamowanie oraz nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań; informacje płynące z prowadzonego monitoringu powinny docierać do wszystkich zainteresowanych);
- zasada elastyczności (proces monitorowania musi być bardzo elastyczny i zapewniać szybkie reagowanie na zachodzące zmiany)⁶.

Monitoring wybranych lub wszystkich celów operacyjnych powinien być dokonywany zawsze w sytuacji wprowadzenia nowych zadań do strategii oraz w każdym przypadku dokonania kompleksowej aktualizacji strategii. Dla miarodajnej oceny realizacji przyjętych założeń potrzebne są konkretne dane ilościowe o charakterze statystycznym, które po przetworzeniu zostaną ujęte w serie wskaźników. Dzięki wskaźnikom można określić poziom wyjściowy oraz stopień osiągnięcia zakładanych celów. Wyniki zapisane w postaci wskaźników mają ważne znaczenie w procesie uzyskiwania poparcia społecznego dla prowadzonych zmian czy też świadczenia usług. Dają one czytelny i jednoznaczny obraz sytuacji. Jednak muszą być one interpretowane łącznie, gdyż pojedynczy wskaźnik może dać mylne, zbyt optymistyczne lub zbyt pesymistyczne wrażenie o stopniu zaawansowania wdrażania strategii. Analiza wartości poszczególnych wskaźników pozwala ocenić, na ile podejmowane działania są zgodne z zakładanymi celami⁷.

Innym miernikiem służącym do oceny efektów realizacji strategii może być także porównanie osiągniętych wyników z innymi gminami. W przypadku działań o profilu inwestycyjnym, podstawowym wskaźnikiem będzie stopień realizacji

⁶ Ibidem.

⁷ *Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów organizacji*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

inwestycji (np. długość wybudowanej drogi, powierzchnia lub liczba wybudowanych czy wyremontowanych budynków). Informacje zawarte w każdej kolejnej nowelizacji strategii dotyczącej przedsięwzięć, inwestycji czy projektów nie będą dokładne, gdyż będą się opierać na danych dostępnych w momencie opracowywania aktualizacji strategii, a przygotowana dla nich inżynieria finansowa będzie się odnosić do szacunkowych kosztów. Wobec tego wskazane w strategii koszty zadań nie mogą być podstawą do oceny jakości zarządzania zasobami finansowymi gminy. Całość kosztów związanych z realizacją strategii nie jest możliwa do określenia, gdyż składają się na nią także fundusze zewnętrzne i praca osób zaangażowanych w rozwój gminy. Zapisy strategii należy zatem traktować jako pomysły, które powinny być korygowane i zmieniane w oparciu o zmieniające się okoliczności, przy każdej kolejnej korekcie strategii. Dla zapewnienia kontroli i monitoringu strategii wskazane jest, aby wszystkie wskaźniki monitoringowe stosowane przy kontroli realizacji strategii były zestawiane dorocznie, najlepiej w formie raportu sporządzonego przez jednostki i pracowników związanych z poszczególnymi obszarami społeczno-gospodarczego życia gminy.

Podsumowanie

Sukces strategii rozwoju lokalnego można rozpatrywać z punktu widzenia funkcji, jakie pełni ona w procesie zarządzania rozwojem. Wdrażanie strategii jest złożonym i skomplikowanym procesem organizacyjnym. Wymaga wprowadzenia odpowiednich ram formalnych, które umożliwią przełożenie długofalowej koncepcji na bieżące, praktyczne funkcjonowanie samorządu. Dla dokonywania właściwej oceny należałoby w ramach poszczególnych celów szczegółowych skonstruować zestaw wskaźników umożliwiający stałą kontrolę stopnia ich realizacji oraz weryfikacji przyjętych założeń. Zastosowanie szerszego wachlarza wskaźników ułatwi trafniejszą ocenę analizowanych zadań, a także umożliwi kontynuację monitoringu w sytuacji rezygnacji czy utracenia dostępu do niektórych danych w przyszłości.

Głównym problemem monitorowania i wdrażania strategii jest to, aby zapisane założenia nie pozostały jedynie dokumentem, ale były faktycznie realizowane w praktyce. Strategia nie powinna być tylko jednym z wielu dokumentów, ale realnie wykorzystywanym narzędziem władz gminy w bieżącym planowaniu działań. Zaangażowanie władz gminy połączone z wiedzą i umiejętnościami w zakresie wykorzystywania dostępnych zasobów mogą skutecznie pokonywać przeszkody, umożliwiając osiągnięcie zakładanych korzyści wynikających z wykorzystania strategii w praktycznym funkcjonowaniu samorządu lokalnego. Strategia powinna być dokumentem elastycznym, co oznacza, że można ją zmieniać w związku z pojawieniem się nowych czynników czy uwarunkowań mogących mieć wpływ na realizację strategii, osiągnięcie założonych celów. Strategia powinna być wykorzystywana w codziennej praktyce, jako podstawowy plan działania samorządu lokalnego.

W celu usprawnienia procesów zarządzania w gminach należy: popularyzować sprawdzone metody zarządzania w środowiskach samorządowych, sformalizować proces planowania i wdrażania strategii w gminach, tak żeby miał zastosowanie na wszystkich szczeblach samorządu. **Strategia jest narzędziem wspierania pozytywnych zmian w regionie oraz niwelowania barier pojawiających się w otoczeniu. W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, strategia wspiera członków społeczności lokalnej w poznawaniu swoich zasobów i wykorzystywaniu szans na rozwój.** W systemie zarządzania polityką rozwoju, strategia odgrywa kluczową rolę, jako generalny plan postępowania władz samorządowych w procesie zarządzania gminą oraz jako narzędzie komunikowania się i partnerskiej współpracy ze społecznością lokalną.

LITERATURA

- [1] GAWROŃSKI H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [2] KŁOSOWSKI W., WARDA J., *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001.
- [3] *Planowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, Warszawa 2011.
- [4] *Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów organizacji*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
- [5] ZAWICKI M., MAZUR S., BOBER J. (red.), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.