

Anna MUSIOŁ-URBAŃCZYK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO A REALIZACJA CELÓW STRATEGICZNYCH

**Streszczenie.** Opracowanie i realizacja strategii rozwoju gminy, województwa, powiatu jest obowiązkiem wynikającym z przepisów prawa. Właściwe opracowanie i realizacja strategii ma zapewnić rozwój tym jednostkom samorządu terytorialnego. W artykule przedstawiono wdrożenie strategii rozwoju miasta Gliwice za pomocą projektów oraz zaproponowano stosowanie podejścia portfelowego w procesie implementacji strategii.

## PROJECTS PORTFOLIO MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT UNITS AND STRATEGICAL AIMS REALISATION

**Summary.** The development and realization of the growth strategy of the community, the voivodship and the county is the obligation according to the legal regulations. The effective development and realization of this strategy is to ensure the growth of the local government units. The authors discussed the implementation of the growth strategy of Gliwice with the use of projects. The portfolio approach in the strategy implementation was proposed.

### 1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne jest procesem zarządzania zorientowanym na przyszłość, który w efekcie ma doprowadzić do osiągnięcia celów strategicznych. Można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne polega na opracowaniu strategii i jej implementacji. W jednostkach samorządu terytorialnego zarządzanie strategiczne musi uwzględniać wszystkie uwarunkowania związane z samorządem, które wynikają m.in. z:

- istoty samorządu terytorialnego,
- struktury samorządu terytorialnego,
- przepisów prawa,
- źródeł władzy i innych.

O ile samorzady dobrze radzą sobie z opracowaniem strategii rozwoju (zapraszając do uczestnictwa w pracach nad strategią nie tylko pracowników urzędu, ale również podmioty z sektora biznesu, obywateli, przedstawicieli jednostek badawczych i inne osoby), to implementacja tej strategii często napotyka wiele trudności.

Samorzady muszą opracować strategię rozwoju, która jest podstawowym dokumentem planistycznym, zawierającym długookresowe cele. Wynika to nie tylko z ustawy, ale i z potrzeby wskazania kierunku rozwoju. Samo sformułowanie strategii i przedstawienie jej w formie opracowania nie zapewni rozwoju, konieczne jest jej wdrożenie oraz stały monitoring zarówno rezultatów, jak i warunków wdrożenia tej strategii, który w razie potrzeby pozwoli na jej zaktualizowanie.

Celem artykułu jest analiza Strategii Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022 pod kątem wdrożenia jej za pomocą projektów. Na tej podstawie zostanie opracowany model zarządzania portfelem projektów w jednostce samorządu terytorialnego.

## 2. Strategia rozwoju – obowiązek czy potrzeba?

Obowiązek opracowania strategii rozwoju jest wyraźnie wskazany w ustawie z dnia 5 czerwca 1998 roku o Samorządzie województwa z późn zm. (Dz.U. 1998, Nr 91, poz. 576). W rozdziale drugim niniejszej ustawy, dotyczącym zakresu działalności, samorząd województwa został zobowiązany do określenia strategii rozwoju województwa, która będzie uwzględniała wymienione w art. 11, ust. 1, pkt. 1-5 cele. W tej ustawie zostało określone, co ta strategia ma zawierać (art. 11, ust. 1, pkt 1c), co musi uwzględniać (art. 11, ust. 1, pkt. 1c), na jaki okres jest opracowana (art. 11, ust. 1, pkt. 1b), i w jakim okresie musi zostać dostosowana do innych strategii (art. 11, ust. 1, pkt 1d).<sup>1</sup> Formułowanie strategii rozwoju województwa wymaga od samorządu województwa współpracy m.in. z administracją rządową, z jednostkami samorządu terytorialnego z obszaru województwa, z samorządem gospodarczym i zawodowym, z organizacjami pozarządowymi, z jednostkami naukowo-badawczymi i szkołami wyższymi. Strategia rozwoju województwa jest realizowana przez programy wojewódzkie i regionalny program operacyjny. Realizacja tych programów może

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa z późn. zm. (Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576).

zostać dofinansowana środkami budżetu państwa i środkami pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej oraz innymi środkami, pochodzącymi ze źródeł zagranicznych.

Ustawa o samorządzie gminnym, chociaż nie posługuje się terminem strategii, w art. 18, ust. 2, pkt 6 jest mowa o uchwalaniu programów gospodarczych przez rady gminy.<sup>2</sup> Te programy gospodarcze to najczęściej strategię rozwoju społeczno-gospodarczego gmin. Ponadto, ustawa ta w art. 6 podkreśla, że do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Ten zakres działania gminy, wskazany w art. 6 ustawy, to potencjalny zakres tematyczny strategii rozwoju gminy.

Ustawa o samorządzie powiatowym<sup>3</sup> podobnie jak ustawa o Samorządzie gminnym, nie posługuje się terminem strategii, niemniej jednak do opracowania strategii rozwoju powiatu obliguje ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. Zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Ustawa ta wyraźnie wskazuje zasady prowadzenia polityki rozwoju, podmioty prowadzące tę politykę oraz tryb współpracy między nimi.<sup>4</sup>

Politykę rozwoju w Polsce prowadzą: Rada Ministrów (w skali kraju), samorząd województwa (w skali regionu) oraz samorząd lokalny gminny i powiatowy (w skali lokalnej). Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju jednoznacznie wskazuje na obowiązek opracowania i realizacji strategii, bowiem zgodnie z art. 4, politykę rozwoju prowadzi się na podstawie strategii rozwoju za pomocą programów, które służą osiągnięciu celów.

Podsumowując, opracowanie i realizacja strategii rozwoju są obowiązkiem nałożonym w drodze ustawy na samorząd województwa, gminny i powiatowy.

Opracowanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego wynika również m.in. z potrzeby wyznaczenia jednolitego drogowskazu, kierunku rozwoju, potrzeby optymalnego wydatkowania środków publicznych na rozwój czy potrzeby wskazania podstawy ubiegania się o środki finansowe, pochodzące ze źródeł zewnętrznych (np. środki Unii Europejskiej i innych instytucji wspierających rozwój lokalny).

### **3. Strategia rozwoju miasta Gliwice**

Strategia Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022 została przyjęta uchwałą Rady Miejskiej w Gliwicach NR XLI/989/2002 z dnia 10 października 2002 roku. Była ona kilkakrotnie aktualizowana, a ostatnia aktualizacja

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym z późn. zm. (Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95).

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym z późn. zm. (Dz.U. 1998, nr 91, poz. 578).

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa z późn. zm. (Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576).

została przyjęta uchwałą Rady Miejskiej w Gliwicach Nr XV/298/2011 z dnia 22 grudnia 2011 roku. Aktualizacja strategii wynikała m.in. z rosnącej dynamiki wewnętrznych procesów rozwoju, ze zmian zachodzących w oczekiwaniach, aspiracjach i zachowaniach mieszkańców. Konieczność aktualizacji była spowodowana również uzupełnieniem Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego i opracowaniem Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego, a także zmianami zachodzącymi w otoczeniu konkurencyjnym i kooperacyjnym miasta.<sup>5</sup>

Strategia Rozwoju Miasta Gliwice była opracowana przy współudziale różnych środowisk, podmiotów lokalnych i na podstawie przeprowadzonych konsultacji społecznych.<sup>6</sup> Takie podejście ma zapewnić z jednej strony odzwierciedlenie w strategii oczekiwań podmiotów z sektora obywatelskiego, sektora publiczno-samorządowego i sektora biznesu, a z drugiej aktywność tych podmiotów przy wdrażaniu strategii.

W Strategii Rozwoju Miasta Gliwice przedstawiono diagnozę sytuacji strategicznej miasta, wizję rozwoju miasta do 2022 roku, określono i omówiono priorytety strategiczne, wskazano cele strategiczne i omówiono ich zawartość. Dla każdego celu strategicznego zostały wskazane mierniki realizacji celów strategicznych. Kolejny punkt strategii rozwoju miasta Gliwice to analiza SWOT, wykonana odrębnie dla każdego określonego celu strategicznego.

Osiągnięcie wizji rozwoju miasta i realizacja celów strategicznych wymagają przygotowania i realizacji projektów. W niniejszej strategii projekty zostały uporządkowane merytorycznie w zbiory, zwane programami operacyjnymi. Każdy projekt został opracowany na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT. Dla każdego projektu wskazano:<sup>7</sup>

- główny realizowany cel strategiczny,
- inne cele strategiczne, realizowane dzięki wdrożeniu projektu,
- charakter projektu: K – koncepcyjny, INF – infrastrukturalno-przestrzenny, INST – instytucjonalny, I-P – informacyjno-promocyjny, A-B – analityczno-badawczy, E – edukacyjny, F – finansowy, W – akcje, imprezy i wydarzenia,
- sektory zaangażowane w realizację projektu: s – samorządowy, b – biznes, o – organizacje obywatelskie, n – nauka,
- główny miernik realizacji projektu (mierniki związane wprost z celami projektów lub technicznym charakterem projektów),

---

<sup>5</sup> Strategia Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022. Aktualizacja. Gliwice 2011.

<sup>6</sup> Uspołecznienie procedury opracowywania strategii wydaje się być normą, jednak jak pokazują badania przeprowadzone przez Henryka Gawrońskiego „Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych” opracowanie strategii rozwoju z udziałem społeczności lokalnej zastosowano tylko w dwóch powiatach województwa warmińsko-mazurskiego.

<sup>7</sup> Strategia...: op.cit.

- koordynatora projektu,
- rangę projektu i chronologię realizacji – za pomocą skali od A do E, gdzie A – wstępna faza wdrażania, natychmiastowe podjęcie działania i możliwie szybkie wdrożenie; działanie warunkujące uruchomienie innych działań i sukces wdrożenia całej strategii; B – podjęcie działania w drugiej fazie wdrażania strategii, w horyzoncie krótkim; C – działania możliwe do podjęcia w horyzoncie dłuższym; D – działania, które powinny być realizowane permanentnie, w całym horyzoncie objętym przez strategię; E – działania fakultatywne, które mogą zostać podjęte wraz z pojawieniem się rezerw ludzkich, finansowych, organizacyjnych.

W ostatnim punkcie strategii opisano proces zarządzania strategicznego. Wskazano podmioty realizujące strategię i opisano ich rolę we wdrażaniu, przedstawiono procedurę wdrażania strategii oraz procedurę zarządzania ryzykiem.

#### **4. Wdrożenie strategii rozwoju za pomocą projektów**

Projektowanie strategii i poprzedzająca ją analiza strategiczna są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu, natomiast realizacja strategii i kontrola strategiczna to problemy znacznie rzadziej poruszane. Być może dlatego zgodnie z przeprowadzonymi badaniami magazynu „Fortune” spośród prawidłowo sformułowanych strategii mniej niż 10% jest właściwie wdrożonych.<sup>8</sup>

Na podstawie analizy Strategii Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022 można zauważyć, że struktura tego dokumentu strategicznego jest prawidłowa. Została określona wizja rozwoju miasta, określono priorytety strategiczne, wskazano cele strategiczne i mierniki realizacji celów, opracowano programy operacyjne, które są zbiorem projektów.

Osiągnięcie wizji rozwoju miasta i realizacja celów strategicznych wymagają przygotowania i realizacji projektów. Projekty powinny być inicjowane na podstawie strategii. Jednak taka sytuacja nie zawsze ma miejsce. Bardzo często zdarza się, że w jednostkach samorządu terytorialnego impulsem tworzenia projektów są aktualnie otwarte konkursy, w ramach których można uzyskać dofinansowanie.

Wdrażanie strategii przez projekty uzależnione jest nie tylko od właściwej realizacji projektów, ale przede wszystkim od realizacji właściwych projektów. Takie stwierdzenie jednoznacznie wskazuje, że skuteczne wdrożenie strategii jest uzależnione po pierwsze, od

---

<sup>8</sup> Gregorczyk S., Ogonek K.: Rola projektów we wdrażaniu strategii, [w:] Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.

selekcji i wyboru projektów, a dopiero na drugim miejscu znajduje się skuteczne zarządzanie nimi, ponieważ źle wybrany projekt spowoduje, że będzie to zły projekt, nawet jeżeli będzie dobrze zarządzany.

Strategia jednostki samorządu terytorialnego nie może być sprzeczna z innymi dokumentami planistycznymi, tj. z:

- Narodowym Planem Rozwoju
- Narodowymi strategiami rozwoju (np. transportu, rozwoju regionalnego)
- Programami operacyjnymi funduszy europejskich
- Strategią rozwoju województwa
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego
- Miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego.

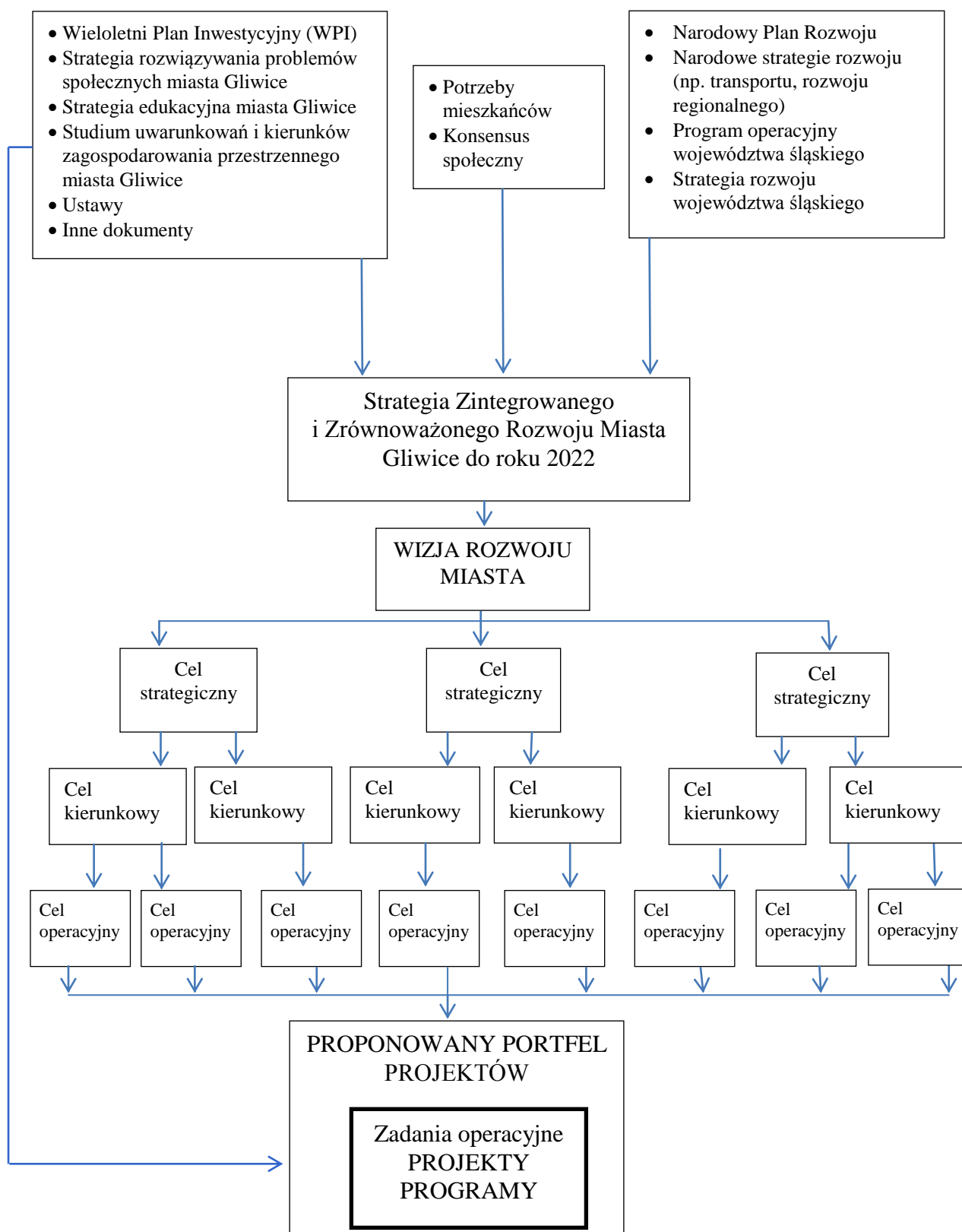
Proces budowania portfela projektów w tej jednostce samorządu terytorialnego musi więc być zgodny z takimi dokumentami strategicznymi, jak:

- Programami realizacji poszczególnych zadań nieinwestycyjnych,
- Wieloletnim Planem Inwestycyjnym (WPI),
- Rocznym Budżetem Inwestycyjnym,
- Strategią rozwiązywania problemów społecznych miasta Gliwice,
- Strategią edukacyjną miasta Gliwice,
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Gliwice,
- Ustawami.

Zawarte w tym opracowaniu projekty, wchodzące w skład programów operacyjnych miasta Gliwice to wstępna lista przedsięwzięć do realizacji, która może i powinna zostać poszerzona i modyfikowana, bowiem wskazane projekty nie wyczerpują potrzeb rozwojowych Gliwic.<sup>9</sup> Dlatego wynikiem tego etapu jest proponowany portfel projektów (rys. 1).

---

<sup>9</sup> Wśród działań wdrażających Strategię Rozwoju Miasta Gliwice przewidziano uruchomienie tzw. linii projektowej, której celem jest zachęcanie mieszkańców do zgłaszania projektów zgodnych ze strategią. Uruchomienie tej linii ma polegać również na pomocy przy wstępnej analizie projektu, a także przygotowywaniu koncepcyjnym kolejnych projektów, wchodzących w skład bazy projektów. Każdy zgłoszony projekt oceniany jest według określonych w strategii kryteriów i na tej podstawie dokonana jest selekcja projektów.



Rys. 1. Przełożenie strategii rozwoju na proponowany portfel projektów

Fig. 1. The growth strategy in the form of a projects portfolio

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Zarządzanie portfelem projektów w jednostkach samorządu terytorialnego

Konieczność stosowania podejścia portfelowego w jednostce samorządu terytorialnego wynika m.in. z dwóch powodów:<sup>10</sup>

- liczby i różnorodności strategicznych problemów rozwoju lokalnego, których rozwiązanie wymaga realizacji wielu projektów powiązanych ze sobą,
- braku możliwości realizacji wszystkich projektów i programów rekomendowanych w strategii ze względu na ograniczone zasoby i zachodzące zmiany, które powodują konieczność aktualizacji strategii.

Proces zarządzania portfelem projektów w jednostce samorządu terytorialnego może zostać podzielony na następujące etapy:<sup>11</sup>

1. Planowanie strategiczne, polegające na przygotowaniu na poziomie strategicznym informacji niezbędnych do zarządzania portfelem projektów (np.: planowana struktura portfela projektów).
2. Budowa portfela projektów, polegająca na zebraniu informacji o realizowanych i proponowanych projektach i programach, selekcja projektów z uwagi na przyjęte kryteria oraz formalne zatwierdzenie portfela.
3. Zarządzanie portfelem projektów na poziomach strategicznym i operacyjnym.

Strategia rozwoju miasta Gliwice dostarcza nam informacji zawartych w pierwszym etapie, którego wynikiem jest planowany portfel projektów (rys. 1).

Propozycja zarządzania portfelem projektów, w analizowanej jednostce samorządu terytorialnego, z uwzględnieniem etapów drugiego i trzeciego, została przedstawiona na rys. 2.

Budowa portfela projektów rozpoczyna się od weryfikacji proponowanego (wstępnego) portfela projektów. Efektem ma być taki portfel projektów, który będzie najlepszym portfelem z punktu widzenia kryteriów przyjętych w jednostce samorządu terytorialnego. Aby tak się stało, należy przeprowadzić analizę proponowanych i realizowanych programów i projektów, a także dokonać ich oceny i porównań, a następnie wybrać projekty i programy do realizacji w danej perspektywie czasowej. Kolejnym krokiem jest ocena i ograniczenie ryzyka portfela projektów. Realizacja tego kroku pozwala zidentyfikować ryzyko, określić prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz wpływ na cele portfela projektów, a także

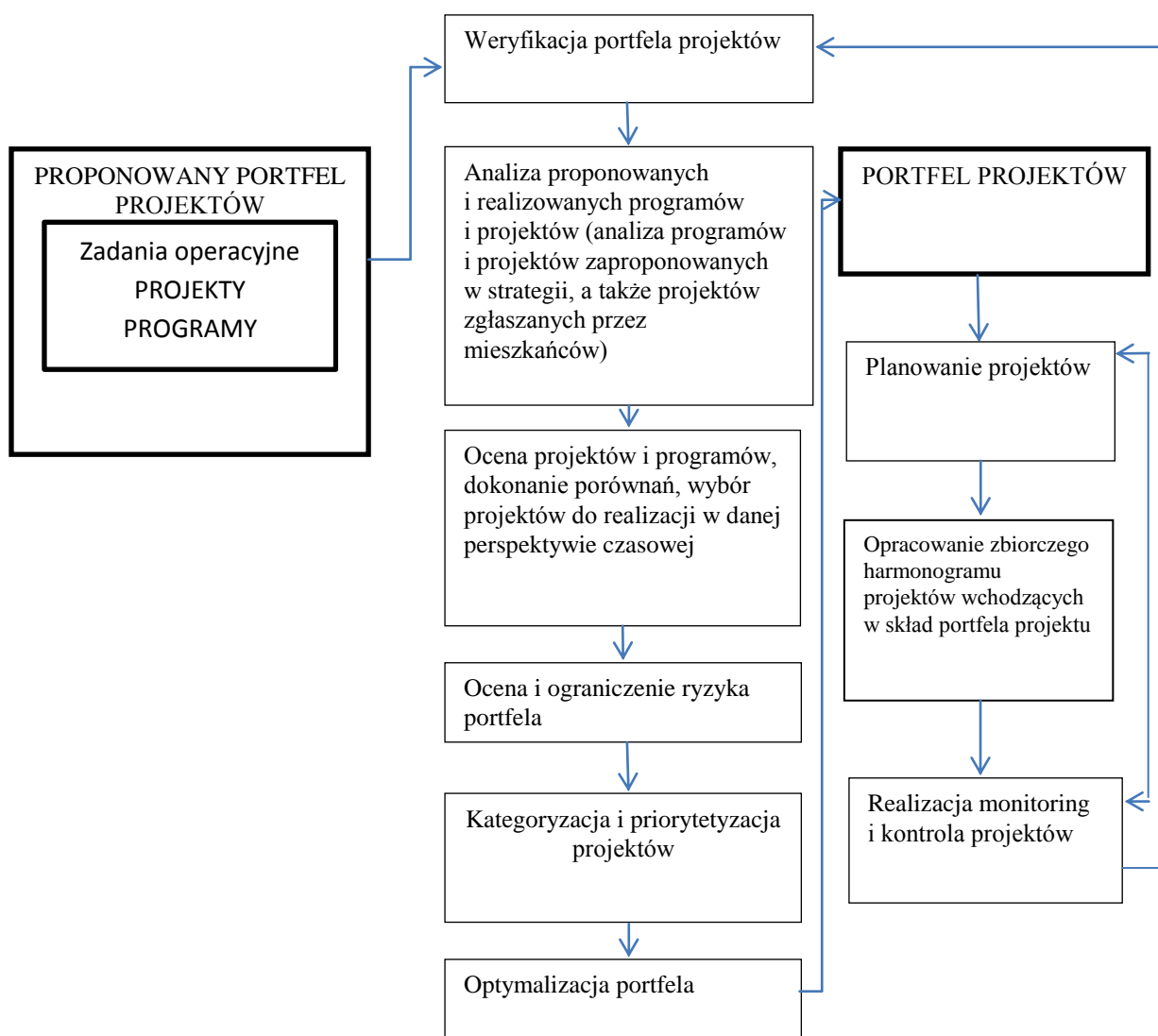
---

<sup>10</sup> Drobnia A., Frankiel W.: Planowanie portfela projektów w skali lokalnej, [w:] Klasik A., Kuźnik F. (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.

<sup>11</sup> Sawicki J.: Zarządzanie portfelem projektów, [w:] Trocki M. i Sońta-Drączkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.



pozwała opracować plany reakcji na ryzyko. Kategoryzacja i priorytetyzacja projektów ma na celu pogrupowanie poszczególnych projektów wchodzących w skład portfela w odpowiednie kategorie, a w ramach tych kategorii przeprowadzenie priorytetyzacji projektów. Celem optymalizacji portfela projektów jest wyselekcjonowanie takiego zestawu projektów, które w największym stopniu pozwolą osiągnąć postawione cele.



Rys. 2. Zarządzanie portfelem projektów w jednostce samorządu terytorialnego

Fig. 2. Projects portfolio management in the local government unit

Źródło: Opracowanie własne.

Te działania pozwolą nam opracować portfel projektów, którym należy odpowiednio zarządzać zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

W Strategii Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022 określono wstępną listę przedsięwzięć do realizacji. Jest ona otwarta, a kolejne projekty mogą być zgłaszane m.in. przez mieszkańców i kreowane przez Radę Liderów Lokalnych.

W takim podejściu brakuje działań mających na celu zrównoważenie całego portfela projektów, czyli osiągnięcie takiego zestawu składowych portfela, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych, bo przecież bardzo ważna jest realizacja właściwych projektów, a dopiero na drugim miejscu właściwa realizacja projektów.

W strategii rozwoju miasta Gliwice wymienione są podmioty wdrażające strategię oraz opisana jest ich rola we wdrażaniu strategii. Do podmiotów tych należą:

- Rada Miejska.
- Prezydent Miasta.
- Biuro Rozwoju Miasta (BRM).
- Wydziały Urzędu Miejskiego.
- Koordynatorzy projektów.

Wdrażanie strategii rozwoju miasta z wykorzystaniem podejścia portfelowego wymaga powołania biura zarządzania projektami. W Urzędzie Miasta Gliwice takie funkcje mogłyby pełnić Biuro Rozwoju Miasta, które obecnie jest odpowiedzialne za:<sup>12</sup>

1. Koordynację wdrażania Strategii Rozwoju Miasta, a w tym:
  - analizę stanu wdrażania projektów i stopnia osiągnięcia celów strategicznych oraz związaną z tym aktualizację Strategii,
  - opracowanie Raportu o stanie Miasta.
2. Pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na realizację zadań miasta, a w tym:
  - analizę i rozpowszechnianie informacji na temat dostępnych programów i konkursów na dofinansowanie projektów,
  - współudział w opracowywaniu wniosków o dofinansowanie zadań.
3. Stymulowanie rozwoju gospodarczego miasta oraz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, czyli:
  - opracowanie i aktualizacja wieloletnich planów inwestycyjnych,
  - promocja gospodarcza oraz obsługa inwestora,
  - przygotowanie i realizacja programów rewitalizacji.

Biuro Rozwoju Miasta pełni ważną rolę we wdrażaniu strategii rozwoju. Do jego obowiązków (zgodnie ze strategią) należą:<sup>13</sup>

- monitorowanie strategii i uwarunkowań jej wdrażania,
- zbieranie wniosków dotyczących modyfikacji strategii,

<sup>12</sup> Regulamin Organizacyjny Urzędu Miejskiego w Gliwicach, <http://bip.gliwice.eu>.

<sup>13</sup> Strategia...: op.cit.

- przedkładanie Prezydentowi Miasta:
  - sprawozdań z realizacji działań i projektów strategicznych oraz zamieszczanie ich na stronie internetowej miasta,
  - wniosków z przeprowadzonej oceny ryzyka na poziomie projektów strategicznych,
  - raportu z wykonania celów strategicznych oraz zamieszczanie raportu na stronie internetowej miasta,
  - przeprowadzonej oceny ryzyka realizacji celów strategicznych,
  - wniosków dotyczących modyfikowania strategii (w tym wprowadzania nowych działań, projektów, celów),
- proponowanie Prezydentowi Miasta osób na stanowiska koordynatorów projektów,
- przyjmowanie, opiniowanie oraz zatwierdzanie planów i raportów z wykonania projektów przygotowanych przez koordynatorów projektów,
- promowanie treści strategii, w tym zamieszczanie informacji o strategii i jej modyfikacjach na stronie internetowej oraz w Miejskim Serwisie Informacyjnym.

Część tych zadań jest charakterystyczna dla biura zarządzania projektami. Zadania Biura Rozwoju Miasta powinny zostać jeszcze poszerzone o następujące zadania, związane z zarządzaniem portfelem projektów:

- zapewnienie jednolitej metodologii pracy, na którą składają się wszelkie procedury i stosowane narzędzia, jednolita dokumentacja,
- opracowanie i rozwój tzw. metodyki firmowej zarządzania projektami,
- doskonalenie kompetencji kierowników projektów i udzielanie im wsparcia,
- tworzenie bazy wiedzy o projektach, wykorzystanie i dzielenie się wiedzą uzyskaną podczas realizacji projektów,
- planowanie, monitorowanie i kontrola zasobów,
- raportowanie, monitorowanie i wspieranie projektów,
- kategoryzacja i inwentaryzacja projektów,
- priorytetyzacja projektów,
- centralne zarządzanie zasobami.

Są to działania, których nie można wprowadzić z dnia na dzień i które wymagają zmian organizacyjnych, związane są również z dojrzałością projektową organizacji. Jednak jak pokazują badania strategiczne, zarządzanie projektami jest podstawą sukcesu.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Shenhar A.J.: Strategic Project Leadership: Toward a Strategic Approach to Project Management. "R&D Management", No. 34, November 2004.

## 6. Podsumowanie

Projekty stają się narzędziem realizacji strategii nie tylko w organizacjach nastawionych na zysk, ale również w jednostkach samorządu terytorialnego. Osiągnięcie danego celu strategicznego najczęściej wiąże się z realizacją kilku projektów, które wymagają zaangażowania zasobów organizacji. Łącznikiem między planowaniem strategicznym a zarządzaniem projektami lub programami jest zarządzanie portfelem projektów.

O ile zarządzanie projektami w jednostkach samorządu terytorialnego nie jest zagadnieniem nowym, o tyle zarządzanie portfelem projektów w tych organizacjach nie jest rozpowszechnione.

Skuteczne wdrażanie strategii rozwoju miasta za pomocą projektów wymaga zarządzania tym portfelem projektów, natomiast to ostatnie rozumiane jest jako „scentralizowane zarządzanie” i wskazuje na konieczność utworzenia biura zarządzania projektami.

## Bibliografia

1. Drobnik A., Frankiel W.: Planowanie portfela projektów w skali lokalnej, [w:] Klasik A., Kuźnik F. (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.
2. Gawroński H.: Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
3. Gregorczyk S., Ogonek K.: Rola projektów we wdrażaniu strategii, [w:] Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.
4. Regulamin Organizacyjny Urzędu Miejskiego w Gliwicach, <http://bip.gliwice.eu>.
5. Sawicki J.: Zarządzanie portfelem projektów, [w:] Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.
6. Shenhar A.J.: Strategic Project Leadership: Toward a Strategic Approach to Project Management. „R & D Management”, No. 34, November 2004.
7. Strategia Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022. Aktualizacja. Gliwice 2011.
8. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa z późn. zm. (Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576).
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym z późn. zm. (Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95).

10. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym z późn. zm. (Dz.U. 1998, nr 91, poz. 578).
11. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa z późn. zm. (Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576).

### **Abstract**

Projects are becoming tools of the strategy not only in commercial organizations, but also in local government units. The achievement of the strategic objective usually involves the execution of several projects that require organization's resources. The link between strategic planning and projects or programs management is the projects portfolio management.

As far as project management in local government units is not a new issue, the projects portfolio management in these organizations is not widespread.

The successful implementation of the growth strategy of the town requires projects portfolio management while projects portfolio management is interpreted as the "centralized management" and points out the necessity for the creation of the project management office.