

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

## METODY WSPOMAGAJĄCE IMPLEMENTACJĘ STRATEGII ROZWOJU JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

**Streszczenie.** W artykule pokazano wybrane metody wspomagające implementację strategii rozwoju w jednostce samorządu terytorialnego. Przedstawiono charakterystykę tych metod i wskazano cechy, które umożliwiają pokonanie trudności podczas wdrażania strategii rozwoju. Przedstawiono również możliwości adaptacji poszczególnych metod na potrzeby wdrażania strategii w jednostkach samorządu terytorialnego.

## METHODS SUPPORTING THE IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT STRATEGY OF A LOCAL GOVERNMENT UNIT

**Summary.** In the article selected methods supporting the implantation of development strategy in a local government unit were presented. The characteristics of these methods were described and the features were pointed out which enable to overcome difficulties in the implementation of development strategy. The possibilities of adapting above-mentioned methods in the implementation of development strategy in local government units were discussed.

### 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz więcej gmin, powiatów zdecydowało się na opracowanie i uchwalanie strategii rozwoju. Opracowanie tego dokumentu przez samorząd województwa jest obowiązkiem nałożonym na mocy Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa. Gminy i powiaty również podejmują wysiłki opracowania strategii rozwoju, upatrując w tym dokumencie pewnego drogowskazu, który umożliwi skupienie działań i zasobów wokół priorytetów wskazanych w strategii. Rosnąca popularność strategii rozwoju

wynika również z tego, że wspomaga działania, mające na celu optymalne wydatkowanie środków publicznych na rozwój, a także jest podstawą ubiegania się o środki finansowe, pochodzące ze źródeł zewnętrznych.

Powodzenie strategii rozwoju lokalnego zależy nie tylko od opracowania koncepcji rozwoju, ale również od jej skutecznej implementacji. Niestety, bardzo często zdarza się, że strategie nie są właściwie realizowane albo wręcz ich realizacja jest zaniechana. Powodem są liczne bariery, które przeszkadzają bądź uniemożliwiają implementację strategii, a także niewystarczające wykorzystanie opracowanych lub zaadaptowanych metod wdrażania strategii.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie metod wspomagających implementację strategii, a także przedstawienie możliwości ich adaptacji na potrzeby jednostki samorządu terytorialnego oraz wskazanie elementów pozwalających na przezwycięzenie barier wdrażania strategii.

## **2. Podejścia do formułowania strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego**

Strategia rozwoju jest dokumentem planistycznym, mającym podnieść jakość życia mieszkańców i przyczynić się do lepszego gospodarowania środkami publicznymi. Obowiązek opracowania strategii rozwoju jest nałożony na samorząd województwa<sup>1</sup>. W Ustawie o samorządzie województwa w art. 11 ust. 1c wyraźnie wskazano, że taka strategia ma zawierać: diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, cele strategiczne polityki rozwoju województwa i kierunki działań podejmowane przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa. Ponadto, musi uwzględniać cele średniookresowej strategii rozwoju kraju, krajowej strategii rozwoju regionalnego, a także odpowiednich strategii ponadregionalnych oraz musi być spójna z planem zagospodarowania przestrzennego województwa<sup>2</sup>.

Obowiązku opracowania strategii gminy czy powiatu trudno szukać w Ustawie o samorządzie gminnym czy w Ustawie o samorządzie powiatowym. Nie oznacza to, że gminy i powiaty takich strategii nie mają. Wręcz przeciwnie. Obecnie coraz trudniej znaleźć jednostkę samorządu terytorialnego, która nie ma takiego dokumentu. Wynika to przynajmniej z trzech powodów:

- konieczności wyznaczenia jednolitego drogowskazu, kierunku rozwoju,
- konieczności optymalnego wydatkowania środków publicznych na rozwój,

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

<sup>2</sup> Ibidem.

- potrzeby wskazania podstawy ubiegania się o środki finansowe pochodzące ze źródeł zewnętrznych (np. środki Unii Europejskiej i innych instytucji wspierających rozwój lokalny).

Opracowana strategia rozwoju obejmuje wieloletni horyzont czasowy i dlatego powinna być aktualizowana. Wynika to z konieczności dostosowania strategii do zmieniających się warunków otoczenia, a także do wprowadzonych zmian w narodowym planie rozwoju, w narodowych strategiach rozwoju (np. transportu, rozwoju regionalnego, kultury itp.) czy w innych dokumentach ponadlokalnych.

Podczas formułowania strategii poszczególne jednostki samorządu terytorialnego korzystają z pomocy bądź konsultacji ekspertów, mieszkańców i innych interesariuszy. W formułowaniu strategii wykształciły się następujące podejścia:

- eksperckie,
- społeczne,
- partycypacyjne.

Podejście eksperckie polega na zaangażowaniu w tworzenie strategii pracowników naukowych, firm doradczych i innych ekspertów zewnętrznych. Stosowanie takiego podejścia wiąże się z wieloma wadami, które najczęściej polegają na stosowaniu skomplikowanych, często nieczytelnych opisów przedsięwzięć; stosowaniu technicznego, często niezrozumiałego języka; traktowaniu strategii w ściśle naukowy, akademicki sposób, oderwany od rzeczywistych problemów gminy; trudnościach z porozumieniem się z lokalną społecznością i tym samym z przekonaniem mieszkańców do celów strategii, co skutkować będzie brakiem ich utożsamiania się z celami strategicznymi<sup>3</sup>.

Podejście społeczne w tworzeniu strategii z jednej strony eliminuje wady podejścia eksperckiego, co można zaliczyć na plus strategii tworzonych przez lokalnych liderów, ale z drugiej pojawiają się inne przeszkody i wady, do których zalicza się:

- brak pełnej znajomości zjawisk, procesów i trendów dotyczących środowiska gospodarczego i politycznego w skali: wojewódzkiej, krajowej i światowej, które mogą wpływać na podjęcie pewnych programów rozwojowych lub zaniechanie ich opracowywania i stosowania,
- brak możliwości skonfrontowania założeń strategii z doświadczeniem innych samorządów w celu uniknięcia popełnionych przez nich błędów lub skorzystania z gotowych doświadczeń,
- brak profesjonalnych narzędzi prawnych, finansowych i technicznych opisujących rzeczywistość i wizję przyszłości, np. formułowania nowych struktur organiza-

<sup>3</sup> Kłósowski S.R., Adamski J.: Strategie rozwoju gospodarczego miast i gmin. Wagner D.C. (red.). Międzykomunalna Spółka Akcyjna MUNICIPIUM S.A., LGPP, Warszawa 1999.

cyjnych, redakcji dokumentów, sporządzania bilansów i wieloletnich analiz finansowych;

- brak rzeczowych i obiektywnych opracowań popartych argumentami za i przeciw, wraz z kalkulacją korzyści i strat;
- niebezpieczeństwo opracowania chaotycznej strategii o wzajemnie wykluczających się celach<sup>4</sup>.

Podejście partycypacyjne to podejście mieszane, polegające na połączeniu podejść eksperckiego ze społecznym. Stosuje się go w celu niwelowania wad i wykorzystania zalet zarówno podejścia społecznego, jak i eksperckiego. Tworzenie strategii przez uspołecznienie procesu planowania rozwoju jednostki samorządu terytorialnego jest czasochłonne, z uwagi na szerokie gremium uczestników i różne, często sprzeczne, interesy poszczególnych grup. Obecnie jest ono bardzo często stosowane, ponieważ charakteryzuje się następującymi zaletami:

- dużym stopniem akceptowalności ustaleń strategii rozwoju zarówno przez władze gminy, jak i mieszkańców,
- dobrą jakością opracowanego dokumentu (strategii rozwoju),
- wysoką zgodnością ustaleń strategii rozwoju z możliwościami (np. finansowymi) jej wykonania,
- dużym prawdopodobieństwem ciągłości realizacji ustaleń strategii rozwoju przez kolejne władze gminy<sup>5</sup>.

### 3. Przeszkody wdrażania strategii rozwoju

Wdrożenie strategii rozwoju jest skomplikowane, z uwagi na występujące czynniki utrudniające, bądź wręcz uniemożliwiające urzeczywistnienie strategii. Samo opracowanie tego dokumentu jest czasochłonne i zdarza się, że władze jednostki samorządu terytorialnego zaangażowane w opracowanie strategii mają niewiele czasu na jej realizację. Jest to związane z kadencyjnością i zmianą władz. Bywa, że nowe władze przekreślają pracę poprzedników, chcąc odciąć się od dotychczasowych ustaleń poprzedniej władzy. Kadencyjność, a właściwie zmiana władz to jedna z najważniejszych barier implementacji strategii. W jej przezwyciężeniu może pomóc partycypacyjne formułowanie strategii rozwoju, o czym była mowa w poprzednim punkcie.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ziółkowski M.: Proces formułowania strategii rozwoju gminy. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2000.

Kolejnymi czynnikami, utrudniającymi wdrożenie strategii są m.in.:

- niejednoznaczność celów sformułowanych w strategii,
- brak utożsamiania się ze strategią,
- zbyt gómolotne opracowanie strategii bez powiązania z faktycznymi możliwościami finansowymi, kadrowymi, rzeczowymi, infrastrukturalnymi, i bez zabezpieczenia koniecznych zasobów na jej realizację,
- brak konsekwencji władz samorządowych,
- brak koniecznych aktualizacji strategii,
- brak odpowiedniego systemu motywacyjnego pracowników.

Przewyciężenie tak różnorodnych problemów podczas wdrażania strategii rozwoju, które w poszczególnych gminach, miastach występują z różnym nasileniem, wymaga z jednej strony rzeczywistej woli realizacji strategii przez władze jednostki samorządu terytorialnego, a z drugiej wypracowania mechanizmów umożliwiających inicjowanie, monitorowanie i kontrolę stanu realizacji strategii.

#### 4. Wybrane metody wspomagające wdrożenie strategii rozwoju

Wdrożenie strategii rozwoju wydaje się zdecydowanie trudniejsze niż opracowanie założeń strategicznych. Niemniej jednak sam etap planowania strategicznego musi również być prawidłowo przeprowadzony przy współudziale różnych grup i społeczności lokalnej, aby ustrzec się problemów na etapie wdrożenia.

Implementacja strategii w literaturze przedmiotu definiowana jest jako wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje lub usprawnienia<sup>6</sup>. To również poszukiwanie zasobów, których właściwe wykorzystanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji<sup>7</sup>. Słowo implementacja pochodzi od angielskiego *implementation*, co można tłumaczyć, jako „wdrożenie”, „wprowadzenie w życie”, „realizacja”. Każdy z tych terminów obejmuje swym znaczeniem działania podejmowane w celu urzeczywistnienia wizji rozwoju, zawartej w dokumencie strategicznym, dlatego w niniejszym artykule pojęcia te są stosowane zamiennie.

Obserwując działania jednostek samorządu terytorialnego widać, że poszukuje się metod wspomagających implementację strategii. Spotyka się podejście, zgodnie z którym wykorzystuje się metody stosowane w przedsiębiorstwach komercyjnych, można jednak

<sup>6</sup> Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne. PWN, Warszawa 2002.

<sup>7</sup> Lehner J.: Implementierung von Strategien. Konzeption und Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, Gebler Verlag, Wiesbaden 1996.

spotkać podejście, w którym opracowuje się metody dedykowane danej jednostce samorządu terytorialnego. Przykładem tego drugiego podejścia jest procedura opracowana i wprowadzona w Urzędzie Miasta Gliwice – procedura FORGLIW.

#### 4.1. FORGLIW

Strategia Rozwoju Miasta Gliwice jako dokument zawierający priorytety rozwoju, cele i planowane działania jest dokumentem nadrzędnym, który stanowi podstawę do opracowania innych dokumentów planistycznych miasta, takich jak WPI (Wieloletni Plan Inwestycyjny) czy budżet. Realizacja konkretnych przedsięwzięć inwestycyjnych jest uwzględniana w ramach Wieloletniego Planu Inwestycyjnego, natomiast inwestycje zaplanowane na dany rok mają odzwierciedlenie w rocznym budżecie.

Procedura FORGLIW stosowana w UM Gliwice jest realizowana za pomocą jednej z podstawowych metod projektów foresight – metody delfickiej. Procedura ta została wprowadzona w celu przeciwdziałania wpływu czynników pozamerytorycznych (przede wszystkim chodzi o układ sił politycznych w organie uchwałodawczym jednostki samorządu terytorialnego oraz partykularne gry interesów) na procesy tworzenia i uchwalania WPI. To rozwiązanie polega na wykorzystaniu elementów metod foresight w procesie określania kierunków polityki inwestycyjnej JST oraz identyfikacji przedsięwzięć inwestycyjnych, których realizacja wpłynie na poprawę jakości życia społeczności lokalnej. Takie działanie pozwoliło na zwiększenie partycypacji społecznej w zarządzaniu wieloletnimi przedsięwzięciami inwestycyjnymi<sup>8</sup>.

Podstawowym elementem FORGLIW jest ocena przedsięwzięć inwestycyjnych zgłaszanych WPI. Oceny tej dokonują tzw. uczestnicy oceniający inwestycje (UOI), którymi są radni i przedstawiciele rad osiedlowych.

Zastosowanie tej procedury pozwala na uszeregowanie poszczególnych przedsięwzięć inwestycyjnych, zgłaszanych do wieloletniego planu inwestycyjnego miasta względem otrzymanych ocen.

Możliwość stosowania tej procedury została usankcjonowana uchwałą Rady Miejskiej w Gliwicach<sup>9</sup> i Zarządzeniem Prezydenta Miasta Gliwice<sup>10</sup>. W tych dokumentach dokładnie określono: procedurę tworzenia WPI, w tym zakres kompetencji uczestników, kryteria i zasady oceny wniosków inwestycyjnych oraz dokładną instrukcję realizacji procedury FORGLIW.

<sup>8</sup> Materiały udostępnione przez Urząd Miasta Gliwice.

<sup>9</sup> Uchwała Nr XXXIII/2010 Rady Miejskiej w Gliwicach z dnia 25 marca 2010 roku w sprawie wieloletnich planów inwestycyjnych oraz procedury ich przygotowania i uchwalenia.

<sup>10</sup> Zarządzenie nr 420/2013 Prezydenta Miasta Gliwice z dnia 14 marca 2013 r. w sprawie zasad zgłaszania wniosków prowadzenia bazy wniosków inwestycyjnych i obiegu dokumentów w procesie przygotowania projektu Wieloletniego Planu Inwestycyjnego oraz instrukcji realizacji procedury FORGLIW.

Dzięki stosowaniu tej procedury możliwe stało się wyeliminowanie przedsięwzięć niezgodnych ze strategią rozwoju miasta, a także pozwoliło to na zminimalizowanie wpływu czynników pozamerytorycznych na proces zarządzania wieloletnimi przedsięwzięciami inwestycyjnymi.

#### 4.2. Zarządzanie portfelem projektów

Zarządzanie projektami, jako kolejna metoda wspomagająca wdrażanie strategii, w zdecydowanej większości jednostek samorządu terytorialnego jest używana w ograniczonym zakresie. Stosowanie tej metody bądź jej elementów najczęściej wiąże się z projektami współfinansowanymi przez środki Unii Europejskiej. Rzadko spotyka się stosowanie tego podejścia do wszystkich projektów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Jeszcze trudniej znaleźć jednostkę samorządu terytorialnego, w której używa się zarządzanie portfelem projektów.

Zarządzanie portfelem projektów doskonale wpisuje się w metody implementacji strategii, ponieważ jest łącznikiem między planowaniem strategicznym a poziomem zarządzania projektami, które są narzędziami realizacji strategii<sup>11</sup>. Ta metoda pozwala na wybór właściwych projektów zgodnych ze strategią, z uwagi na przyjęte kryteria ich oceny oraz określenie potrzebnych zasobów do realizacji tych programów i projektów. Ponieważ kryteria doboru i oceny projektów nie są z góry narzucone, ale mogą zostać określone przez daną jednostkę, więc metoda zarządzania portfelem projektów może być z powodzeniem stosowana nie tylko w organizacjach biznesowych, ale również w jednostkach publicznych.

Zarządzanie portfelem projektów w kontekście wdrażania strategii rozwoju rozpoczyna się od budowy portfela projektów, który będzie zawierał taki zestaw projektów, które w największym stopniu pozwolą osiągnąć postawione cele. Otrzymanie takiego zestawu projektów wymaga przeprowadzenia kolejno takich czynności, jak:

- weryfikacja wstępnego zestawu projektów,
- analiza proponowanych i realizowanych programów i projektów,
- ocena projektów i programów do realizacji w danej perspektywie czasowej,
- ocena i ograniczenie ryzyka portfela projektów,
- kategoryzacja i priorytetyzacja projektów<sup>12</sup>.

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

<sup>12</sup> Musioł-Urbańczyk A.: Zarządzanie portfelem projektów w jednostkach samorządu terytorialnego a realizacja celów strategicznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 63. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.

Do analizy portfela projektów w jednostce samorządu terytorialnego mogą być stosowane takie metody, jak:

- analiza ograniczeń,
- analiza scenariuszy,
- analiza Force In/Out,
- analiza zrównoważenia portfela i inne<sup>13</sup>.

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

Zastosowanie tej metody pozwala na budowę takiego portfela projektów, który będzie zgodny ze strategią rozwoju danej jednostki publicznej, z uwagi na zastosowanie kryteriów oceny projektów. Ponadto, metoda ta pozwala na powiązanie poszczególnych projektów i programów z zasobami niezbędnymi do ich realizacji, a to z kolei wymusza na władzach jednostki publicznej zabezpieczenie zasobów potrzebnych do realizacji tych projektów.

#### 4.3. Strategiczna karta wyników

Koncepcja strategicznej karty wyników wykorzystywana jest przy wdrażaniu strategii przez przełożenie ogólnej wizji na konkretnie zdefiniowane cele. Ta koncepcja wykorzystywana jest w przedsiębiorstwach komercyjnych, ale może być również stosowana podczas wdrożenia strategii w jednostkach samorządu terytorialnego<sup>14</sup>.

Zastosowanie strategicznej karty wyników pozwala na identyfikację czynników, od których zależą przyszłe efekty przez koncentrację na najważniejszych zasobach, a także umożliwi przełożenie wyników osiąganych dzięki zasobom niematerialnym na wymierne wskaźniki, odzwierciedlające poziom realizacji strategii<sup>15</sup>.

Strategiczna karta wyników jako system pomiaru wyników umożliwia monitorowanie i dokonanie oceny realizacji celów strategicznych. Każda organizacja, w tym również jednostka samorządu terytorialnego, powinna stosować nie uniwersalny, ale specyficzny dla tej organizacji system wskaźników, który pozwoli na pomiar stopnia realizacji celów szczegółowych, a w efekcie umożliwi realizację celów strategicznych. Założenie dotyczące stosowania specyficznego dla danej organizacji systemu wskaźników pozwala na implementację tego systemu do jednostek samorządu terytorialnego.

<sup>13</sup> Sawicki J.: Zarządzanie..., op.cit.

<sup>14</sup> W sektorze publicznym wdrożono strategiczną kartę wyników m.in. w mieście Charlotte w USA, w czeskim mieście Vsetin. Na koncepcji BSC oparta jest m.in. strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i strategia działania Służby Celnej.

<sup>15</sup> Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmaj A., Żebruń Z.: Strategiczna Karta Wyników w teorii i praktyce. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.



Strategiczna karta wyników oparta jest na czterech perspektywach:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

W przypadku przedsiębiorstw zwykle najważniejszą perspektywą jest perspektywa finansowa, która w jednostkach samorządu terytorialnego stanowi jedynie ograniczenie. To ograniczenie związane jest z kwotą przewidzianą w budżecie, która ma być wydatkowana zgodnie z zasadami gospodarności i oszczędności.

W 2000 roku został opracowany zmodyfikowany model strategicznej karty wyników dla potrzeb sektora publicznego<sup>16</sup>. Uwzględnia on pięć perspektyw: kosztów, wartości, poparcia władzy, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju.

W perspektywie kosztów bierze się pod uwagę wskaźniki dotyczące wydatków publicznych i kosztów społecznych. Perspektywa wartości dotyczy korzyści, jakie jednostka dostarcza obywatelom, natomiast perspektywa poparcia władzy obejmuje realizację celów ważnych z punktu widzenia obywatela. Z kolei perspektywa procesów wewnętrznych dotyczy usprawniania tych procesów, a perspektywa uczenia się i rozwoju dotyczy rozwoju pracowników i ich satysfakcji z wykonywanych zadań. Należy zaznaczyć, że trzy pierwsze perspektywy mają charakter nadrzędny, ponieważ osiągnięcie ich celów wymaga usprawnień procesów wewnętrznych, które z kolei wymagają zdobycia nowych kompetencji, a więc wyznaczają cele i wskaźniki dla perspektywy uczenia się i rozwoju<sup>17</sup>.

Zastosowanie strategicznej karty wyników pozwala przede wszystkim dokonać oceny efektywności aktywności strategicznej danej jednostki samorządu terytorialnego. Ponadto, pozwala na przełożenie ogólnie zarysowanej wizji na konkretnie zdefiniowane i mierzalne cele, a także wspomaga komunikowanie strategii i budowanie wewnętrznych relacji, które pozwolą na zwiększenie poziomu zaangażowania wszystkich interesariuszy.

## 5. Podsumowanie

Stosowanie przedstawionych metod wspomagających implementację strategii pozwala na przezwyciężenie wielu barier pojawiających się na etapie wdrożenia. Wybór metod powinien być jednak poprzedzony wnikliwą analizą jednostki samorządu terytorialnego, która pozwoli na określenie najważniejszych problemów pojawiających się na etapie wdrażania strategii

<sup>16</sup> Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press, 2001.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

rozwoju i w konsekwencji pozwoli dokonać właściwego doboru metod wspomagających implementację strategii. Takie działania wymagają przede wszystkim aktywności, zaangażowania pracowników oraz woli władz jednostki samorządu terytorialnego, ponieważ podjęcie decyzji o stosowaniu danej metody, bądź metod, najczęściej wiąże się z koniecznością wprowadzenia pewnych zmian organizacyjnych.

Jednostki samorządu terytorialnego z rezerwą podchodzą do nowych rozwiązań. Przykładem jest chociażby procedura FORGLIW, która z powodzeniem jest stosowana w Urzędzie Miasta Gliwice i mimo że to rozwiązanie było publikowane oraz przedstawiane na konferencjach organizowanych dla samorządowców nie znalazło szerokiego grona naśladowców<sup>18</sup>.

## Bibliografia

1. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z.: *Strategiczna Karta Wyników w teorii i praktyce*. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
2. Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press, 2001.
3. Kłosowski S.R., Adamski J.: *Strategie rozwoju gospodarczego miast i gmin*. Wagner D.C. (red.). Międzykomunalna Spółka Akcyjna MUNICIPIUM S.A., LGPP, Warszawa 1999.
4. Lehner J.: *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit*. Gebler Verlag, Wiesbaden 1996.
5. Musioł-Urbańczyk A.: *Zarządzanie portfelem projektów w jednostkach samorządu terytorialnego a realizacja celów strategicznych*. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 63. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
6. Sawicki J.: *Zarządzanie portfelem projektów*, [w:] Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.): *Strategiczne zarządzanie projektami*. Bizzare, Warszawa 2009.
7. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne*. PWN, Warszawa 2002.
8. Uchwała Nr XXXIII/2010 Rady Miejskiej w Gliwicach z dnia 25 marca 2010 roku w sprawie wieloletnich planów inwestycyjnych oraz procedury ich przygotowania i uchwalenia.

<sup>18</sup> W Urzędzie Miasta Bytom podjęto próbę wykorzystania metod foresight do wspomagania procesu planowania inwestycji. Posłużono się metodą scenariuszową stosując ją do planowania różnych scenariuszy inwestycyjnych, jednak prace ostatecznie zakończyły się na wdrożeniu półautomatycznego arkusza kalkulacyjnego, który służy do generowania różnych wariantów WPI.

9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym z późn. zm. (DzU 1990, Nr 16, poz. 95).
10. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym z późn. zm. (DzU 1998, Nr 91, poz. 578).
11. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa z późn. zm. (DzU 1998, Nr 91, poz. 576).
12. Zarządzenie nr 420/2013 Prezydenta Miasta Gliwice z dnia 14 marca 2013 r. w sprawie zasad zgłaszania wniosków prowadzenia bazy wniosków inwestycyjnych i obiegu dokumentów w procesie przygotowania projektu Wieloletniego Planu Inwestycyjnego oraz instrukcji realizacji procedury FORGLIW.
13. Ziółkowski M.: Proces formułowania strategii rozwoju gminy. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2000.

## Abstract

The application of methods supporting implementation of a development strategy in a local government unit enables to overcome many barriers that appear in the implementation process. However, the choice of methods should be preceded by a thorough analysis of a local government unit, which allows the identification of the most important problems in the implementation phase of the development strategy. As a result it enables to make an appropriate selection of methods supporting the implementation. Such actions require primarily employees' activity and involvement and the willingness of the local authorities, because the decision of using selected methods is generally associated with the necessity of organizational changes.

Local government units are cautious about new solutions. A good example is FORGLIW procedure, which is used successfully in the Town Department of Gliwice. Even though this solution was published and presented at conferences for local governments employees it didn't find a wide range of followers.