

*Jerzy Tutaj\**

## PROCEDURA PRZYGOTOWANIA I WDRAŻANIA STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO JAKO PRZYKŁAD ZARZĄDZANIA PROJEKTEM PRZEZ URZĄD MARSZAŁKOWSKI

**Z a r y s t r e ś c i:** W artykule przedstawiono proces aktualizacji Strategii Rozwoju Dolnego Śląska – jako przykład zarządzania projektem publicznym, który był realizowany przez Urząd Marszałkowski w latach 2011-2013 głównie w oparciu o własne siły, w odróżnieniu od dwóch pierwszych tego rodzaju dokumentów. Szczególny nacisk położono na proces wdrażania, poprzez przyjęcie ciekawych rozwiązań w części monitorowania tego dokumentu planistycznego.

**S ł o w a k l u c z o w e:** zarządzanie projektem, strategia rozwoju, konsultacje społeczne, wdrażanie i monitorowanie strategii.

**K l a s y f i k a c j a J E L:** H70

### WSTĘP

Artykuł stanowi dopełnienie powstającego szerszego opracowania dotyczącego tworzenia i wdrażania dokumentu strategicznego Województwa Dolnośląskiego (dalej SRWD). Pierwotnie plan strategiczny regionu miał być wykonany przez firmę zewnętrzną, tak jak wcześniej przyjmowano takie rozwiązanie - dwukrotnie, w tym też celu ogłoszono przetarg, jednak analiza ofert, w ocenie finansowej i jakościowej nie spełniła oczekiwań. Ponadto zdano sobie sprawę, że w istocie dokument taki powinien zostać zbudowany na forum wszystkich chcących w nim uczestniczących obywateli Dolnego Śląska, co w pełniejszy sposób może przeprowadzić samorząd województwa. Dlatego podjęto decyzję by plan strategiczny regionu był tworzony siłami

---

\* Adres do korespondencji: Jerzy Tutaj, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, ul. Łukasiewicza 5, 50-370 Wrocław; e-mail: [jerzy.tutaj@pwr.wroc.pl](mailto:jerzy.tutaj@pwr.wroc.pl).

Departamentu Rozwoju Regionalnego UMWD, a także Wojewódzkiego Biura Urbanistycznego. Dzięki temu dokument ten stał się w pełni autentyczny, a to przecież ogromny walor, zwłaszcza przy wdrażaniu go w życie. Przecież wiele strategii gmin, powiatów, województw tylko w niewielkim stopniu ma swoje odbicie w corocznych budżetach, w podejmowanych działaniach, a przecież dobry pomysł bez urzeczywistnienia pozostaje jedynie marzeniem. Mając to na względzie, od samego początku tworzenia Strategii zwracano uwagę na to, jak ją skutecznie wprowadzać w życie, by nie stała się zbiorem w większości pobożnych życzeń.

Większość uczestników procesu tworzenia Strategii podnosiło zgodnie jeden podstawowy problem współczesnej Polski, ale też i regionu dolnośląskiego, a mianowicie brak wzajemnego zaufania. Uznano, że należy podjąć działania zmierzające do podmiotowego traktowania drugiej osoby, do wykazywania się koncentracją na innych ludziach w wszechotaczającym nas pędzie do: więcej, szybciej, dalej itp. Dolny Śląsk od wielu lat pełnił, ale wciąż pełni rolę pomostu pomiędzy Polską a resztą Europy, jest regionem, który w największym stopniu kooperuje z krajami Unii Europejskiej, jest blisko Europy. Dlatego hasłem przewodnim Strategii Rozwoju Dolnego Śląska 2014 – 2020 jest: **Blisko siebie, blisko Europy.**

## 1. ZARZĄDZANIE PROJEKTEM PUBLICZNYM

Jak podkreśla Robert Wysocki, projekty realizowane w sektorze publicznym wymagają odpowiedniego instrumentarium zarządzania. Według Trockiego zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności i metod do osiągnięcia celów projektów, tzn. uzyskania założonych rezultatów projektu, realizacji projektu w wyznaczonym czasie, utrzymania kosztów projektu w wyznaczonym limicie, poprzez harmonizację współdziałania uczestników i innych interesariuszy projektu [Trocki, Grucza, 2007, s. 21]. Interesariuszy projektu można rozumieć jako osoby i organizacje aktywnie zaangażowane w realizację projektu lub których interesy podlegają korzystnym bądź niekorzystnym wpływom wynikającym z realizacji lub zakończenia projektu. Wyeksponowanie m.in. aspektu interesariuszy w zarządzaniu projektami doprowadziło do zmiany w postrzeganiu głównych ograniczeń (parametrów) projektu. Dotychczas za podstawowe ograniczenia projektu przyjmowano zakres, czas, koszt. Obecnie proponuje się przyjęcie następujących ograniczeń: wartość, jakość, wizerunek oraz reputacja, a w dalszej kolejności: zakres, czas, koszt i ryzyko [Kerzner, 2011, s. 25–28]. Zmiana sposobu postrzegania

ograniczeń projektu wynika z rosnącej powszechności projektów. Projekty stają się codziennością nie tylko dla organizacji sektora prywatnego, lecz także sektora społecznego i publicznego, a to z kolei wywołuje potrzebę przeglądu i dostosowania metod, technik i narzędzi zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem cyklu życia projektu oraz rodzajów działań w projekcie.

Podstawowym wyróżnikiem zarządzania projektem publicznym jest jego cel, a także punkt odniesienia, który wykorzystujemy w procesie kontrolnym, a w którym w obu przypadkach jest wartość publiczna. Często pojęcie wartości publicznej jest nadużywane i nie ma czytelnie wyznaczonych granic. Wartość publiczna w ujęciu M. Moore'a odnosi się do jej kreowania, aby ostatecznie zwiększyć publiczne korzyści i dobro publiczne przy zachowaniu akceptowalnych kosztów. Wypracowana Strategia Rozwoju danego obszaru w znacznym stopniu pomaga definiować wartość publiczną, ale występuje tu sprzężenie zwrotne, tzn. wartość publiczna danej wspólnoty staje się źródłem dla kształtowania strategii. Zarządzanie projektem publicznym wymaga ustalenia przejrzystych wymogów, celów, zadań, punktów kontroli działań, realizacji, oszacowanie czasów. Cele projektu muszą być wyspecyfikowane, mierzalne, uzgodnione, realistycznie, ustalone w ramach czasowych. Z przeglądu realizowanych projektów przez jednostki samorządowe na Dolnym Śląsku wynika, że większość opiera zarządzanie projektami wyłącznie na zdolnościach kierowników projektów. Rzadziej spotykamy przemyślane, sprawne systemy organizacyjne. Ciekawym przykładem oceniania i usprawniania umiejętności zarządczych są wykorzystywane modele organizacyjnej dojrzałości zarządzania projektami. W Kanadzie, jak podaje Gasik wyodrębniono pięć poziomów zdolności w zakresie zarządzania projektami publicznymi (TBoCSCanada 2013). W Australii, dodaje Gasik, do oceny dojrzałości projektowej wykorzystywany jest brytyjski model P3M3. Ocena dokonywana jest w każdym z trzech głównych obszarów: zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie profilami projektów [Gasik, 2014, s. 40]. W Polsce dopiero obserwujemy tworzenie modeli zarządzania projektami publicznymi, ale głównie w warstwie teoretycznej. Podstawowym zasobem do realizacji projektów publicznych, co podkreśla Gasik, jest wiedza - przetworzona z danych i informacji, które docierają do organu zarządzającego. W zależności od ilości oraz jakości informacji, podejmowane decyzje mogą mieć walor obiektywny lub lobbystyczny albo subiektywny. Tak jak zaznaczono we wstępie, właściwe jest wyodrębnienie publicznego zarządzania z uwagi na specyfikę organizacji, a w szczególności ich różnych podsystemów, celów i wartości, a także odmienny charakter interakcji, w jakie wchodzi one ze swoim otoczeniem. Według Rafała Krupskiego, publiczne zarządzanie definiuje się jako identyfikowanie lub formułowanie strategii organizacji publicznych, a także ich wdrażanie. Jest ono pomostem pomiędzy organizacją a jej otoczeniem i jest ona reakcją na dostrzeżone lub przewidywane jego zmiany,

oraz obejmuje procesy implementacji strategii w sposób, który w największym stopniu wykorzystuje kompetencje organizacji [Krupski, 2002, s. 23]. Istotnym problemem tworzenia Strategii w sektorze publicznym są: trudno mierzalne systemy wskaźników o charakterze pośrednim i złożonym, system wielu aktów bez wyraźnego podziału odpowiedzialności, sporadyczna rzeczywista operacjonalizacja, wybiórczo realizowane zadania w zależności od dostępnego finansowania i przekonania decydentów. Proces przygotowania i wdrażania Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego jest typowym przykładem zarządzania projektem publicznym. Wyraźnie wykazano wartość publiczną - nadrzędną, tj. równomierny rozwój całego regionu, w oparciu o nowe obszary wzrostu. Precyzyjnie określono koszty i czas projektu, a także obszary ryzyka projektu.

## 2. KONCEPCJA STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO NA LATA 2014-2020

Należy zwrócić uwagę na uruchomienie na Dolnym Śląsku, w okresie przygotowawczym opracowania Strategii Rozwoju, Systemu Ewidencji Inicjatyw Projektowych (SEIP), do którego każdy, zarówno podmiot gospodarczy, czy społeczny, instytucja, a także grupa mieszkańców, mogła zgłosić własny projekt. Strukturę zgłoszonych inicjatyw podzielono na dwie części: infrastrukturalne – tu zgłoszono 1067 projektów, na łączną kwotę ponad 42 mld zł i społeczne – 334 inicjatywy na blisko 5 mld zł. Najwięcej projektów wpłynęło z powiatu wrocławskiego i powiatów z południa Dolnego Śląska<sup>1</sup>. Była to swoista forma poczta procesu aktualizacji strategii, która rozpoczęła dyskusję i nadała jej konkretnego wymiaru, część z proponowanych projektów została na trwałe wpisana do ostatecznego dokumentu. Zaktualizowana Strategia Rozwoju WD 2014 – 2020 jest dokumentem planistycznym odnoszącym się do zrównoważonego rozwoju województwa ujętego w sposób możliwie całościowy. W związku z tym, w jej tworzenie zaangażowany został bardzo szeroki wachlarz podmiotów: samorządowych, rządowych, prywatnych, społecznych i samych obywateli. Uznano, że strategia będzie wychodziła poza zakres kompetencji samorządu województwa, na przykład w postaci proponowanych polityk danego obszaru – polityka farm wiatrowych na Dolnym Śląsku, ponieważ pośrednio może wpływać i koordynować tworzenie takich polityk dla poszczególnych branż, a także stworzyć narzędzia, zaproponować wskaźniki z całym systemem pomiarów danego zjawiska, procesu. Podczas prac analitycznych, odnoszących się do strumieni finansowych, którym zarządza samorząd województwa oraz inne samorządy w stosunku do

<sup>1</sup> Analiza zgłoszonych Inicjatyw Systemu Ewidencji Inicjatyw Projektowych, Urząd Marszałkowski 2012, s. 5.

wszystkich środków finansowych zaangażowanych w gospodarkę Dolnego Śląska w określonym roku, ustalono, że budżety samorządowe stanowią jedynie do 10% całości finansów, tworzących rzeczywistość regionu. Wskazuje to na to, że zarząd województwa ma w niewielkim stopniu wpływ na rozwój – opierając się na twardym obrazie przepływów finansowych, ale zdecydowanie może próbować kierować regionem, przy maksymalnej aktywności i koncentracji, wyznaczając swoimi decyzjami, wizjami, pożądane kierunki rozwoju.

Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego w zamyśle jej twórców miała stać się instrumentem do zarządzania rozwojem całego regionu w oparciu o trzy główne założenia:

1. Porozumienie – jako próba odbudowy w regionie zaufania, które uznano za jeden z filarów trwałego rozwoju regionu, ponadto jako fundament partnerstwa: publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego, publiczno-społecznego,
2. Koncentracja – na projektach i zadaniach kluczowych, ponadlokalnych i o wysokiej wartości dodanej dla regionu, które będą służyć inwestowaniu a nie wydawaniu,
3. Nowe obszary wzrostu – aktywizacja południowej części regionu – Program Sudety Zdrój – wykorzystanie potencjału turystycznego, uzdrowiskowego (Dolny Śląsk to 20% polskich uzdrowisk i największe skupisko zabytków 16% wszystkich zabytków w Polsce z Zamkiem Książ na czele.

Do podstawowych założeń, które wypracowano w pionie członka zarządu odpowiedzialnego za rozwój regionalny i przygotowanie Strategii Rozwoju zaliczono:

1. Kreatywność – pobudzanie przedsiębiorczości i innowacyjności, nauka przez całe życie, współpraca biznesu z nauką;
2. Talent endogeniczny – w kategorii zasobu ludzkiego oraz talentu jako regionu, np. miedź, czy uzdrowisko;
3. Odpowiedzialność i racjonalność za przyszłość, za następne pokolenia.

Podczas prac przygotowawczych, które otwarte były na przedsiębiorców, naukę, partnerów społecznych, fora subregionalne ukształtowały się następujące zasady, którym chciano podporządkować proces i ostateczny dokument planowania strategicznego. Należały do nich następujące pryncypia:

- region dla przyszłych pokoleń, formujących następców i nie pozostawiający długów,
- region innowacyjny, budujący swoją pozycję na rozważnym ryzyku i oryginalnych inicjatywach,
- region obywatelski, zamieszkały przez aktywne społeczeństwo, a nie rozszczeniowe masy,

- region gospodarny, skoncentrowany na rozwoju za własne środki, według własnych priorytetów,
- region solidarny, wspieranie się w potrzebie – tak, jazda na gapę – nie,
- region na dorobku, racjonalnie zarządzający dostępnymi środkami.

### 3. KONSULTACJE SPOŁECZNE JAKO RZECZYWISTY MECHANIZM WSPÓŁTWORZENIA PLANU ROZWOJU REGIONALNEGO

Konsultacje społeczne, oparte o zasadę subsydiarności i partnerstwa, są koniecznym elementem procesu opracowywania wszelkich dokumentów strategicznych i planistycznych<sup>2</sup>. Konsultacje nad SRWD rozpoczęły się 8 października 2012 r. i zostały dwukrotnie wydłużone ponad dwukrotnie w stosunku do wymogu ustawowego i były jednymi z najszerzych, najbardziej intensywnych i transparentnych konsultacji społecznych w kilkunastoletniej historii Samorządu Województwa Dolnośląskiego<sup>3</sup>. Konsultacje społeczne projektu Strategii podzielono na trzy zasadnicze kategorie tj. prowadzone w sposób bezpośredni, pośredni i popularyzując w mediach o zasięgu regionalnym. Konsultacje bezpośrednio odbywały się podczas 60 spotkań zaplanowanych w całym regionie, które były współorganizowane z samorządami: powiatami i gminami, przedsiębiorcami, środowiskiem akademickim oraz partnerami społecznymi.

Przez okres trwania konsultacji zgłoszonych zostało 2095 wniosków i propozycji w formie ustnej, pisemnej i elektronicznej. Uwagi ogólne do dokumentu Strategii odnosiły się najczęściej do konstrukcji, zakresu tematycznego, stopnia szczegółowości, przyjętych założeń i rozwiązań oraz spójności wewnętrznej i zewnętrznej dokumentu. Istotną część uwag dotyczyła kierunków działań przyjętych celów w obszarach interwencji i terytorialnego odniesienia obszarów interwencji. Uwagi szczegółowe miały charakter redakcyjny i porządkujący. Wnioskowano o doprecyzowanie zagadnień, aktualizację danych statystycznych. Znaczną część uwag stanowiły postulaty w zakresie uzupełnienia listy wskazanych w projekcie Strategii priorytetowych przedsięwzięć inwestycyjnych. Uwagi stały się motywem do wprowadzenia zmian w projekcie, które dotyczyły uzupełnienia analizy SWOT, diagnozy w zakresie ochrony zdrowia, obszarów turystycznych, ochrony środowiska, a także aktualizacji map. Uzupełniono cele strategii o jakość życia, a także makrosfery o rozwój obszarów miejskich i wiejskich oraz społeczeństwo i partnerstwo oraz przedsiębiorczość i innowacyjność. Zmodyfikowano na podstawie konsultacji zasady realizacji

<sup>2</sup> Sprawozdanie z Konsultacji Społecznych Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (I 2013).

<sup>3</sup> Tamże, s. 5.

Strategii, poprzez zmiany poszczególnych obszarów interwencji zarówno w ujęciu ilościowym i jakościowym. Uzupełniono również zestaw wskaźników w ramach monitoringu dokumentu. Przeprowadzone konsultacje zapewniły szeroki udział społeczeństwa w podejmowaniu decyzji poprzez zastosowanie zasady subsydiarności, czyli rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym szczeblu oraz zasady partnerstwa, czyli jak najwcześniejszego podejmowania efektywnej współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju przez wszystkie zainteresowane podmioty. Ważnym elementem konsultacji był udział w niej sąsiadów ościennych regionów: opolskiego, wielkopolskiego i lubuskiego, a także wiele spotkań z krajem Libereckim, Kralovo-Hradeckim, Ołomunieckim, podczas których wskazywano na przedsięwzięcia ponadregionalne. Istotną częścią konsultacji było zderzenie projektu SRWD z koncepcjami Programu Polski Zachodniej, a zwłaszcza z jej podstawowymi założeniami i inwestycjami.

#### 4. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

W Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego i Europejskiej Strategii Rozwoju Regionalnego możemy łatwo zaobserwować coraz częściej pojawiający się postulat zwiększenia autonomii regionów/samorządów województw<sup>4</sup>. Zarząd Województwa Dolnośląskiego powołał na przełomie 2011 i 2012 roku do przeprowadzenia procesu aktualizacji Strategii: Dolnośląską Radę Rozwoju, Komitet Sterujący, Zespół Zarządzający, Grupę Roboczą, Fora Subregionalne oraz Zespół Redakcyjny<sup>5</sup>. W związku z próbą ujęcia całościowego rozwoju, w jej realizację zaangażowano szeroki krąg podmiotów, zarówno publicznych, prywatnych i społecznych. Dlatego też w proces kształtowania Strategii Rozwoju zaangażowało się kilkadziesiąt organizacji pozarządowych oraz podmiotów ekonomii społecznej. Dużą rolę odegrało kilkuset przedsiębiorstw i przedsiębiorców, a także bardzo aktywne środowisko akademickie.

Przyjęta w 2013 roku Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego koncentruje się na trzech głównych gałęziach: produkcji, nowoczesnych technologiach i usługach wyższego rzędu, wykorzystujące walory środowiska przyrodniczego i kulturowego. Przyjęto stworzenie nowych obszarów wzrostu i wykorzystując położenie regionu zaplanowano uruchomienie Programu Au-

<sup>4</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020, Warszawa Uchwała Zarządu Województwa Dolnośląskiego z dnia 12 grudnia 2011 r w sprawie podmiotów zaangażowanych w proces aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego.2010; Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski, warszawa 2009.

<sup>5</sup> Uchwała Zarządu Województwa Dolnośląskiego z dnia 12 grudnia 2011 r w sprawie podmiotów zaangażowanych w proces aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego.

tostrady Nowej Gospodarki, czyli obszarów dynamicznego rozwoju przemysłu opartego na najnowocześniejszych technologiach oraz nowoczesnych usługach, skupionych wokół istniejących i modernizowanych ciągów komunikacyjnych – transportowych i teleinformatycznych, które w odróżnieniu od stref ekonomicznych, po zrealizowanych inwestycjach mają pracować na rzecz regionu, poprzez ściąganie podatków, miejsca pracy itp. Na wszystkich stronach analizowanego dokumentu planistycznego łatwo zauważyć troskę o to, by rozwój regionu powinien być w głównej mierze oparty o własny potencjał, co określa się mianem „rozwoju endogenicznego”, a także by ten model korespondował z filozofią życia za swoje. W części diagnostycznej, która ma charakter prospektywny, pokazano główne czynniki wpływające na rozwój Dolnego Śląska. Wizję Strategii określono w sposób następujący: Dolny Śląsk 2020 jako zintegrowana wspólnota regionalna, region konkurencyjny, otwarty, dynamiczny. Celem ma być nowoczesna gospodarka i wysoka jakość życia w atrakcyjnym środowisku. Dolny Śląsk ma być regionem koncentracji innowacyjnych podmiotów produkcyjnych i usługowych współpracujących z rozwiniętym sektorem badawczym oraz intensywnego rozwoju nowoczesnej turystyki opartej o współpracę międzyregionalną i transgraniczną, tworzący razem atrakcyjne miejsce do życia dla mieszkańców o coraz wyższych kwalifikacjach i rozwiniętej kulturze obywatelskiej. Celami szczegółowymi SRWD są: rozwój gospodarki opartej na wiedzy, zrównoważony transport i poprawa dostępności transportowej, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, ochrona środowiska naturalnego, efektywne wykorzystywanie zasobów oraz dostosowanie do zmiany klimatu i poprawa poziomu bezpieczeństwa, zwiększenie dostępności technologii komunikacyjno-informacyjnych, wzrost zatrudnienia i mobilności pracowników, włączenie społeczne, podnoszenie poziomu i jakości życia, podniesienie poziomu edukacji i kształcenie ustawiczne.

Należy wyraźnie podkreślić zasady realizacji SRDW oraz wzorce postępowania, które wypracowano przygotowując tenże projekt: zasada partnerstwa i współpracy, zasada wieloszczeblowego zarządzania zarządzania i zintegrowanych projektów inwestycyjnych, zasada budowania tożsamości regionalnej, zasada zachowania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego dla następnych pokoleń, zasada decentralizacji i dekoncentracji systemu wdrażania, zasada celowości i efektywności interwencji i zasada równości szans. SRWD wyznaczyło na obszarze województwa 12 obszarów interwencji, którym to dedykowano poszczególne inwestycje: Wrocławski Obszar Metropolitalny, Legnicko-Głogowski Okręg Przemysłowy, Ziemia Kłodzka i Dzierżoniowska, Aglomeracja Wałbrzyska i Jeleniogórska, Worek Turosszowski, Kraina Baryczy i Wzgórz Trzebnickich, Obszar transgraniczny i Autostrada Nowej Gospodarki, a także obszar rolniczy i Dolinę Odry. Skuteczne realizowanie SRWD wymaga precyzyjnego określenia jej ram finansowych. Ramy finansowe SRWD, czyli potencjał finansowania rozwoju regionu środkami publicznymi na lata 2013 – 2025



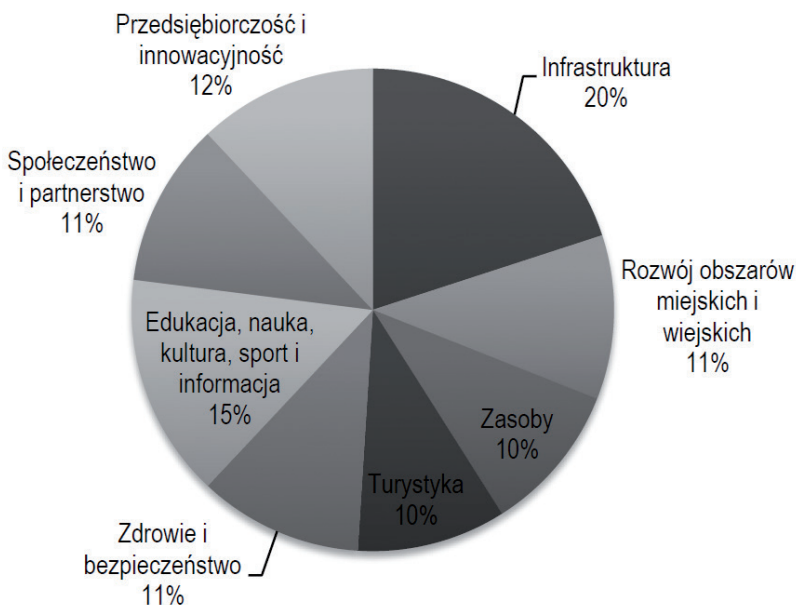
oszacowano na poziomie 96,4 mld zł, czyli 7,4 mld zł średniorocznie. Środki, którymi dysponuje samorząd dolnośląski to 17 mld zł, pozostałe środki pochodzą z programów pomocowych, partnerstwa publiczno-prywatnego i zaangażowanego w politykę rozwoju sektora prywatnego, w tym inwestycje zagraniczne. Przedstawione środki zasilą realizację blisko pięciuset projektów inwestycyjnych, które zostały przyporządkowane do ośmiu makrosfer, kluczowych grup, dzięki czemu przyjęte cele w Strategii będą możliwe do zrealizowania. Makrosfery SRWD to: Infrastruktura, Rozwój obszarów miejskich i wiejskich, Zasoby, Turystyka, Zdrowie i Bezpieczeństwo, Edukacja, Nauka, Kultura, Sport i Informacja, Społeczeństwo i Partnerstwo oraz Przedsiębiorczość i Innowacyjność (tabela 1 oraz wykres 1).





Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, s. 41.

Wykres 1. Proponowane proporcje alokacji środków wspierających rozwój.



Źródło: : Opracowanie własne na podstawie *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, s. 42.

Podsumowując należy stwierdzić, że przedstawiony plan rozwoju jest narzędziem, który może stymulować i projektować rozwój, posiada ponadto rzadki walor adaptacyjności, pozwalającej na płynne dostosowanie się do zmieniających warunków.

## 5. INSTRUMENTY WDROŻENIOWE, MECHANIZMY KOORDYNACJI ORAZ SYSTEM MONITORINGU I EWALUACJI STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO

Wdrażanie Strategii następować będzie, według przyjętego dokumentu, przede wszystkim poprzez programy operacyjne (krajowe, regionalne, kontrakty wojewódzkie, sektorowe, budżety samorządów). Zaproponowane polityki

w poszczególnych obszarach mają potencjalnie wpływać na decyzje podmiotów prywatnych i społecznych, które operują na terenie Dolnego Śląska. Nowym instrumentem wdrażania stał się również Ramowy Zintegrowany Program Regionalny [Noworól, 2011, s. 73-78].

Instrumentem wsparcia realizacji strategii, a zarazem nowym podmiotem uczestniczącym w procesie wdrażania jest Dolnośląskie Forum Terytorialne, jako płaszczyzna dyskusji o kierunkach rozwoju regionów, wymiany informacji i doświadczeń pomiędzy interesariuszami polityki regionalnej. Powołanie regionalnych forów terytorialnych, podobnie jak Krajowego Forum Terytorialnego, związane jest z przyjętą koncepcją wspierania rozwoju kapitału społecznego, między innymi poprzez silniejsze zaangażowanie obywateli w formułowanie i wdrażanie polityki rozwoju kraju [Strategia Rozwoju Kraju 2020, s. 38].

Przez rozpoczęciem prac nad planem rozwoju regionu, na postawie analizy dokumentów, wywiadów z kluczowymi autorami procesu, zdawano sobie sprawę ze szczególnego wyzwania jakim jest rzeczywiste wdrożenie dokumentu w życie. Podstawowym celem funkcjonowania Systemu Monitoringu SRWD jest gromadzenie i opracowywanie informacji o stanie realizacji Strategii oraz przekazywanie informacji przydatnych w zarządzaniu rozwojem województwa. Zadania, które wyznaczono na Dolnym Śląsku w ramach poszczególnych etapów monitorowania (zbieranie danych i informacji, analiza danych, przygotowanie raportów, ocena wyników, analiza przyczyn odchyłeń, planowanie korekty), to między innymi: ocena wyników i identyfikacja odchyłeń i rozbieżności pomiędzy założeniami a rezultatami, poszukiwanie i określenie przyczyn zaistniałej sytuacji oraz rekomendacja zmiany dotychczasowych metod realizacji bądź wprowadzenie nowych. System monitoringu ma służyć lepszemu wdrażaniu strategii i obejmować będzie monitoring, czyli system zbierania i selekcjonowania danych informacji oraz ewaluację, czyli system oceny i interpretacji zgromadzonych danych i informacji. Narzędzia i metody prowadzenia działań monitoringowych opierać się będą o: analizę ilościową, benchmarking na podstawie baz danych GUS, Eurostat, przy możliwości wykorzystania danych OECD, UNDP i Banku Światowego, analizę dokumentów, panel ekspertów i interesariuszy, jakościowe badania opinii – zogniskowane wywiady grupowe i wywiady pogłębione, analiza sieciowa – partnerstwa i sieci, istniejące i potencjalne, sondażowe badania opinii – końcowi beneficjenci projektów, studia przypadków. Pierwszy poziom monitorowania obejmować będzie realizację celów i priorytetów strategii, poprzez ewaluację wskaźników rezultatu przyjętych dla poszczególnych celów i priorytetów. Drugi poziom obejmuje monitorowanie realizacji i finansowania programów, projektów i przedsięwzięć. Trzeci poziom odnosi się do porównania regionu z innymi regionami krajowymi i unijnymi, poprzez odniesienie do wskaźników na poziomie NUTS-2. Czwarty poziom odnosi się ukazania zmienności terytorialnej na poziomie powiatów lub gmin w rozwoju regionu w odniesieniu do poszczególnych obszarów. Województwo

Dolnośląskie przyjęło, że monitoring skuteczności i efektów wdrażania Strategii Rozwoju zostanie zrealizowany w ramach: monitoringu polityki rozwoju infrastrukturalnego, monitoringu polityki rozwoju przestrzennego, monitoringu polityki rozwoju gospodarczego, monitoringu polityki rynku pracy i edukacji, monitoringu polityki społecznej i współpracy. Podstawowym dokumentem w procesie monitoringu i ewaluacji jest Raport Monitoringowy Strategii. Coroczny raport przedstawiany na forum Sejmiku Dolnośląskiego ma być w zamyśle twórców Strategii swoistym „batem” na każdy kolejny zarząd województwa.

## LITERATURA

- Gasik S. (2014), *Model zarządzania projektami publicznymi*, „KNUV”, nr 2/40.
- Gorzela G., Jałowicki B. (2001) *Strategie rozwoju regionalnego województw: próba oceny*, „Studia regionalne i lokalne”, nr 1/5.
- Klasik A. (2000), *Strategia rozwoju regionu*, „Studia regionalnej i lokalnej”, nr 3/3.
- Krupski R. (2002), *Zarządzanie strategiczne organizacji publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Lisiński M. (1992), *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 105, Kraków.
- Noworól A. (2011), *Kierunki i zmiany niezbędne do stworzenia docelowego systemu zarządzania polityką rozwoju na poziomie regionalnym (uwzględniające dotychczasowe dokumenty strategiczne)*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Szlachta J., Zaleski J. (2010), *Kierunki polityki regionalnej w Polsce do roku 2020*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Analiza zgłoszonych Inicjatyw Systemu Ewidencji Inicjatyw Projektowych*, Urząd Marszałkowski 2012.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, „Monitor Polski” 2010, nr 36, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów i Zespołem Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Sprawozdanie z Konsultacji Społecznych Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*, Wrocław 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Uchwała Zarządu Województwa Dolnośląskiego z dnia 12 grudnia 2011 r w sprawie podmiotów zaangażowanych w proces aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego*, Wrocław.

PROCEDURE FOR PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF  
THE STRATEGY OF DOLNOŚLĄSKIE PROVINCE DEVELOPMENT  
AS AN EXAMPLE OF PROJECT MANAGEMENT BY MARSHAL'S  
OFFICE

**Abstract:** The article presents the process of updating the Development Strategy for Dolny Śląsk - as an example of public management of the project, which was implemented by the Marshal's Office in 2011-2013, mainly on the basis of its own strength, in contrast to the first two of these documents. Particular emphasis is placed on the process of implementation, through the adoption of interesting solutions in the part of the monitoring of the planning document.

**Keywords:** project management, strategy of development, social consultation, implementation and monitoring of strategies.