

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 443

Gospodarka przestrzenna XXI wieku



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-604-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Hanna Adamiczka, Bartosz Adamiczka: Rozwój, odrzucenie, powrót – fazy interakcji miasto-rzeka w kontekście Wrocławia / Development, rejection, return – phases of city-river interaction in the context of Wrocław	11
Krzysztof Banet, Sylwia Rogala: Znaczenie współpracy miast i gmin w kreowaniu efektywnych systemów transportowych w odpowiedzi na zjawisko <i>urban sprawl</i> / Importance of cooperation between cities and communes in creating effective transportation systems as an answer to negative effects of urban sprawl	23
Maria Czarnecka: Wrocław, Elbląg, Legnica – różne sposoby odbudowy zabytkowych centrów / Wrocław, Elbląg, Legnica – different ways of revitalization of historical centres.....	33
Niki Derlukiewicz, Anna Mempel-Śnieżyk: Realizacja inwestycji w formie partnerstwa publiczno-prywatnego – aspekt teoretyczny / Implementation of investment in the form of public-private partnership – theoretical aspect.....	46
Adam Drobnik, Monika Janiszek, Klaudia Plac: Zielona gospodarka i zielona infrastruktura jako mechanizmy wzmacniania gospodarczo-środowiskowego wymiaru prężności miejskiej / Green economy and green infrastructure as mechanisms for strengthening of economic-environmental dimension of urban resilience	57
Dariusz Głuszczyk: Regionalny Fundusz Kapitałowy – ujęcie koncepcyjne / Regional Capital Fund – conceptual approach	70
Blanka Gosik, Maria Piech: Rola centrum handlowego w procesie gentryfikacji miast / The role of the shopping centre in the process of urban gentrification	79
Adam Sebastian Górski: Znaczenie partycypacji społecznej w procesie rewitalizacji / Importance of social participation in a revitalisation process.....	89
Julia Jachowska: Społeczne skutki gentryfikacji – studium przypadku poznańskiego osiedla Jeżyce / Social consequences of gentrification – case study of Poznań settlement Jeżyce	94
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Budżet obywatelski w Polsce. Analiza porównawcza Łodzi i Poznania / Participatory budgeting in Poland. Comparative analysis of Łódź and Poznań	103

Beata Kisielewicz: Miejsce wojewódzkich zintegrowanych inwestycji terytorialnych w regionalnych programach operacyjnych 2014-2020 / Provincial Integrated Territorial Investment in Regional Operational Programmes 2014-2020.....	115
Andrzej Klasik, Jerzy Biniński: Terytorialny foresight strategiczny. Refleksja metodologiczna / Territorial strategic foresight. Methodological reflection.....	124
Natalia Konopinska: Oddziaływanie polityki spójności na rozwój obszarów górskich na przykładzie regionu Rhône-Alpes / Economic development of the Rhône-Alpes region as an example of implementation of cohesion policy in mountainous areas.....	138
Andrzej Łuczyszyn, Agnieszka Chołodecka: Nierówności i rozwarstwienie społeczne jako dylematy społeczeństwa zdolnego do przetrwania / Inequality and social stratification as dilemmas of the society able to survive ...	152
Monika Musiał-Malago: Przeobrażenia w strefach podmiejskich dużych miast na tle procesów suburbanizacji / Changes in the suburban areas of large cities in view of suburbanization processes.....	164
Dorota Rynio: Rewitalizacja w procesie kształtowania zmian jakościowych funkcjonowania miasta / Revitalisation in a process of forming quality changes of city functioning.....	177
Przemysław Sekuła: Wpływ autostrad na rozwój lokalny – wyniki badań / Impact of highways on local development, research working paper.....	188
Piotr Serafin: Rozlewanie się miast na przykładzie Nowego Sącza w województwie małopolskim / Urban sprawl processes on the example of Nowy Sącz in Lesser Poland Voivodeship.....	204
Iga Solecka, Łukasz Dworniczak: Obywatele kształtują krajobraz miasta. Aspekty przestrzenne i funkcjonalne inicjatyw zgłaszanych w ramach Wrocławskiego Budżetu Obywatelskiego 2013-2014 / Residents shape the landscape of the city. Spatial and functional aspects of initiatives proposed under Participatory Budget of Wrocław 2013-2014.....	220
Andrzej Sztando: Motywacja władz małych miast do planowania strategicznego w świetle terminów przyjęcia i okresów obowiązywania strategii rozwoju / Motivation of small towns authorities to strategic planning in the light of timing of adoption and validity of development strategies.....	232
Jarosław Świdziński, Natalia Karolina Świdzińska: Konsultacje społeczne jako narzędzie współpracy obywateli z samorządem gminnym na przykładzie Olsztyna / Public consultation as a tool of cooperation of citizens with local municipality on example of Olsztyn.....	245
Małgorzata Twardzik: Śródmiejskie galerie i ulice handlowe śląskich miast – konkurencja czy kooperacja? (przykład Katowic) / Shopping centers and	

shopping streets in Silesian cities – competition or cooperation? (example of Katowice)	268
Alicja Zakrzewska-Półtorak: Inteligentne miasto katalizatorem rozwoju regionu? / Smart city – is it a catalyst for regional development?	282
Paula Zawisza: Projekt „Szlakiem wież widokowych pogranicza polsko-czeskiego” jako przykład ochrony zabytków w Jeleniej Górze / The “Szlakiem wież widokowych pogranicza polsko-czeskiego” project as an example of protection of historical monuments in Jelenia Góra	292

Wstęp

Przestrzeń jest współcześnie ważnym czynnikiem wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego. Sposób jej zagospodarowania często przesądza o konkurencyjności miejsc i podmiotów. W związku z tym gospodarka przestrzenna na początku XXI wieku odgrywa istotną rolę w rozwoju miast i regionów.

W niniejszej publikacji zostały zaprezentowane różne podejścia do gospodarki przestrzennej w kontekście jej wpływu na rozwój współczesnych miast i regionów. Zebrano w niej wyniki badań i przemyśleń autorów zajmujących się aspektami gospodarki przestrzennej: ekonomicznymi, społecznymi, politycznymi, prawnymi oraz środowiskowymi. Czytelnik znajdzie tu wiele informacji oraz studia przypadków dotyczące m.in.: rewitalizacji, odnowy i gentryfikacji obszarów zurbanizowanych, budowy zielonej gospodarki i zielonej infrastruktury, wdrażania koncepcji inteligentnych miast, relacji miasto-rzeka. Duży nacisk kładziony jest na zagospodarowanie przestrzeni miejskich na konkretnych przykładach, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji handlowej. Autorzy poruszają także problematykę suburbanizacji i rozlewania się miast oraz ich konsekwencji dla zagospodarowania przestrzennego, nawiązując m.in. do możliwości współpracy międzygminnej w tym zakresie. Kolejny wątek to polityka transportowa oraz wpływ infrastruktury na rozwój lokalny. W publikacji znajdziemy też wyniki badania nastawienia władz małych miast do planowania strategicznego. Autorzy prezentują również zagadnienia partycypacji społecznej i jej roli w kształtowaniu krajobrazu miejskiego, a także opracowania dotyczące: metodologii tworzenia terytorialnego foresightu strategicznego, aspektu teoretycznego partnerstwa publiczno-prywatnego, koncepcji powstawania regionalnych funduszy kapitałowych oraz mechanizmu zintegrowanych inwestycji terytorialnych. Nie zabrakło artykułów traktujących o polityce spójności i zmniejszaniu nierówności społecznych.

Redaktorzy mają nadzieję, że publikacja, zawierająca nawiązania do nowych koncepcji naukowych oraz liczne studia przypadków, okaże się interesująca. Być może będzie ona inspiracją do dalszych badań oraz zachęci do dyskusji osoby zajmujące się różnymi aspektami gospodarki przestrzennej.

Alicja Zakrzewska-Półtorak, Piotr Hajduga, Małgorzata Rogowska

Andrzej Sztando

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: andrzej.sztando@ue.wroc.pl

MOTYWACJA WŁADZ MAŁYCH MIAST DO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W ŚWIELE TERMINÓW PRZYJĘCIA I OKRESÓW OBOWIĄZYWANIA STRATEGII ROZWOJU

MOTIVATION OF SMALL TOWNS AUTHORITIES TO STRATEGIC PLANNING IN THE LIGHT OF TIMING OF ADOPTION AND VALIDITY OF DEVELOPMENT STRATEGIES

DOI: 10.15611/pn.2016.443.20

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony problematyce motywacji władz małych miast do planowania strategicznego. Na wstępie zaprezentowano motywy tego planowania podawane najczęściej w literaturze przedmiotu. Następnie wskazano, iż rzeczywista motywacja władz samorządowych do jego aplikacji istotnie różni się od tej, jakiej można by się spodziewać po lekturze owej literatury. W części głównej artykułu omówiono przebieg i wyniki badań mających na celu rozszerzenie wiedzy o motywacji władz małych miast do planowania strategicznego na podstawie analizy treści przyjętych strategii oraz informacji o terminach ich przyjęcia i okresach obowiązywania. W kolejnej części opracowania zawarto wnioski co do ogólnego poziomu tej motywacji i jednego z głównych motywów planistycznych – pozyskiwania środków unijnych. Zakończenie poświęcono działaniom korygującym oraz przesłankom i koncepcjom kontynuacji badań nad przedstawionym zagadnieniem.

Słowa kluczowe: gmina, małe miasto, władze lokalne, rozwój lokalny, planowanie strategiczne, strategia rozwoju lokalnego, zarządzanie rozwojem lokalnym.

Summary: The article is devoted to the motivation of small towns authorities to strategic planning. Its introduction presents motives of planing which are most often cited in the literature of the subject. Then the paper indicates that the actual motivation of local governments to its application differs significantly from what one would expect after reading this literature. The main part the article describes the progress and results of research aimed at advancing knowledge about the motivation of small towns authorities to strategic planning based on the content analysis of the strategies adopted and information on the timing of their adoption and the period of validity. In the next part the article contains the conclusions on overall level of motivation and one of the main motives of territorial planning – attracting EU funds. The ending refers to corrective actions, as well as premises and concepts for ongoing research on the presented problem.

Keywords: commune, small town, local authorities, local development, strategic planning, local development strategy, local development governance.

1. Wstęp

Planowanie strategiczne w polskich samorządach lokalnych obecne jest mniej więcej od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Wtedy to powstały pierwsze strategie rozwoju gmin. W kolejnych latach stało się to na tyle częste, że twierdzić można, iż co najmniej w minimalnym, hasłowym stopniu znane są one dziś wszystkim lub zdecydowanej większości lokalnych władz.

Równoległe i w powiązaniu z samorządową praktyką planowania strategicznego były prowadzone i nadal są liczne badania naukowe poświęcone tej problematyce. Ich wyniki mają bogate, krajowe odzwierciedlenie literaturowe w postaci różnych analiz, prognoz, koncepcji modelowych i poradników. Wśród znamienitych przykładów można wymienić prace, których autorami są: J. Biniecki, J. Bober, R. Brol, T. Domański, H. Gawroński, K. Heffner, A. Jewtuchowicz, W. Kłosowski, J. Kot, J. Koziński, E. Nowińska, A. Noworól, A. Sekuła, J. Sołtys, P. Swianiewicz, B. Szczupak, A. Szlaska, J. Warda, A.P. Wiatrak, L. Wojtasiewicz, E. Wysocka, M. Ziółkowski¹. Wpisują się one w międzynarodowy nurt publikacji poświęconych samorządowemu planowaniu strategicznemu lokalnego rozwoju, na który składają się m.in. dzieła takich autorów, jak: R. Backoff, J. Carr-West, I. Caulfield, K.L. Choo, Ch. Collinge, R. Crew, G. Daley, G.P. Green, L.G. Gordon, C. Flora, J.L. Flora, S. Leach, F. Naschold, B. Nylehn, V. Pina, T.H. Poister, A. Rodríguez-Pose, F.E. Schmidt, G. Schöler, J. Schultz, G.D. Streib, S. Tijnstra, L. Torres, C. Walther, B. Wechsler, A. Yetano². Wiele z zagranicznych publikacji było wykorzystywanych jako źródła wzorców w pierwszych latach polskiego gminnego planowania strategicznego. Sporo z nich jest wykorzystywanych również współcześnie.

Wspólnym mianownikiem zarówno polskich, jak i obcojęzycznych opracowań jest akcent kładziony na motywy omawianego planowania. Dowodzi się w nich, że prawidłowe jego przeprowadzenie, w połączeniu z późniejszą, odpowiednią aplikacją, umożliwia, ułatwia lub doskonali:

- identyfikację podstawowych problemów i potencjałów rozwojowych układu lokalnego,
- identyfikację jego kluczowych szans i zagrożeń rozwojowych,
- konceptualizację optymalnych zachowań samorządu, społeczności lokalnej, a nawet części lokalnego biznesu wobec powyższych uwarunkowań – swoiste określenie docelowych pozycji układu lokalnego wobec otoczenia, np. wybór głównych, prorozwojowych, ponadlokalnych funkcji układu lokalnego,

¹ Zob. np. [Biniecki, Szczupak 2004; Bober 2006; Brol 2013; Domański 2000; Gawroński 2010; Heffner 2008; Jewtuchowicz 1995; Kłosowski, Warda 2001; Kot 2001; Nowińska 1997; Noworól 2007; Sekuła 2003; Sołtys 2008; Swianiewicz 2011; Szlaska 2007; Wiatrak 2011; Wojtasiewicz 1999; Wysocka, Koziński 1998; Ziółkowski 2000].

² Zob. np. [Backoff, Wechsler, Crew 1993; Carr-West 2010; Caulfield, Schultz 1989; Choo 1992; Daley, Naschold 1999; Gordon 1993; Green, Schmidt, Flora, Flora 1990; Leach, Collinge 1998; Nylehn 1996; Pina, Torres, Yetano 2011; Poister, Streib 2005; Rodríguez-Pose, Tijnstra 2010].

- wybór i koncentrację realizatorów oraz ograniczonych środków publicznych i niepublicznych na przedsięwzięciach uznanych za najważniejsze dla rozwoju lokalnego,
- koordynację w czasie i przestrzeni owych przedsięwzięć,
- integrację istotnej części społeczności lokalnej wokół wizji i szczegółowych koncepcji rozwoju lokalnego oraz wspólnych działań na jego rzecz,
- nawiązanie i konceptualizację partnerstw doraźnych i strategicznych z podmiotami publicznymi i prywatnymi,
- ewaluację działań stymulujących procesy rozwoju lokalnego i oparte na jej wynikach ich doskonalenie.

W wielu z tych opracowań podkreśla się także, że w końcowym, łącznym efekcie właściwe zastosowanie planowania strategicznego i powiązanie go z prawidłowymi czynnościami wdrożeniowymi dynamizuje, a niekiedy nawet warunkuje lokalne procesy rozwoju. Wobec takich ustaleń i zaleceń literatury można by oczekiwać, iż ogólna motywacja władz lokalnych do planowania strategicznego powinna być i jest wysoka, a składają się na nią przede wszystkim wymienione motywy planistyczne.

2. Przesłanki badań

Obserwacje uczestniczące poczynione przez autora w 62 gminach w latach 1995-2015, podczas konceptualizacji i aplikacji różnych projektów samorządowych, w tym głównie ich strategii rozwoju, pozwalają jednak postawić tezę, że ogólna motywacja wielu członków władz lokalnych do właściwego planowania strategicznego jest zaskakująco niska lub dominują w niej zgoła inne przesłanki, niż można by tego oczekiwać wobec ustaleń i zaleceń literatury przedmiotu. Najczęściej zaobserwowanymi sytuacjami świadczącymi o tym były:

- niski i bardzo niski poziom wiedzy władz lokalnych na temat omawianego planowania, a także wykorzystywania jego efektu, czyli strategii rozwoju,
- relatywnie niskie nakłady pracy, środków i czasu przeznaczanych przez nie na planowanie strategiczne,
- akceptacja lub niedostrzeżenie przez nie poważnych wad tworzonej lub stworzonej już strategii,
- prowadzenie przez te władze taktycznego i operacyjnego zarządzania gminą w oderwaniu od ustaleń strategii,
- traktowanie jej przez owe władze inaczej niż jako skuteczne i efektywne narzędzie zarządzania rozwojem, lecz np. jako instrument zdobywania władzy lub wyrazu swego rodzaju samorządowej, a nawet szerszej mody.

Wyniki badań autora poświęconych części z tych zagadnień zawarto w innych publikacjach [Sztando 2008; 2009; 2011; 2013].

Podczas wspomnianych obserwacji odnotowano również dwie inne sytuacje świadczące o motywacji władz gminnych do planowania strategicznego. Pierwsza z nich to sytuacja, w której dany samorząd wprawdzie posiada formalnie obowiązują-

ca strategię rozwoju, lecz od jej przyjęcia minął długi, kilkuletni lub kilkunastoletni okres, w ciągu którego jej treść uległa dezaktualizacji, a czynności zmierzające do przywrócenia jej waloru aktualności lub zastąpienia nową nie są podejmowane ani nawet planowane. Odnotowano ją w blisko połowie obserwacji. Druga to sytuacja, w której rok przyjęcia takiej strategii pokrywał się z rokiem poprzedzającym lub rozpoczynającym jeden z okresów programowania Unii Europejskiej, a co za tym idzie i aplikowania przez samorzady i jednostki stanowiące ich własność o środki pochodzące głównie z unijnych funduszy. Sytuację tę obserwowano podobnie często jak pierwszą.

Negatywny wynik penetracji publicznie dostępnych repozytoriów pozwolił stwierdzić, że częstość tych sytuacji, w odniesieniu do władz wszystkich gmin albo ich celowo wybranych podzbiorów, nie była dotąd rozpoznawana. Jednocześnie uznano, że wyniki badań w tym zakresie, w połączeniu z obserwacjami uczestniczącymi, mogą rzucić nowe światło na rzeczywistą siłę motywacji i strukturę motywów współczesnych władz lokalnych do gminnego planowania strategicznego, a co za tym idzie – na rozmiary luki między postulatami teorii i samorządową praktyką. Uznano również, iż mogą one zostać wykorzystane także w antycypacji negatywnych implikacji tej luki, a w konsekwencji, że mogą być przesłanką poszukiwania przyczyn jej istnienia i podejmowania działań zaradczych przez podmioty władzy publicznej oraz środowisko akademickie.

3. Cel i przebieg badań oraz populacja badawcza

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki badawcze, autor przeprowadził badania, których celem było rozszerzenie wiedzy o motywacji władz małych miast do planowania strategicznego na podstawie prostej analizy treści formalnie przyjętych strategii oraz informacji o terminach ich przyjęcia i okresach obowiązywania. Wybór władz małych miast wynikał z faktu, że większość wspomnianych obserwacji miała miejsce właśnie podczas współpracy z takimi władzami, co stanowiło usprawnienie w gromadzeniu materiału badawczego oraz ułatwiało interpretację rezultatów badań. Wynikał także z przekonania, iż rozszerzanie wiedzy o procesach zarządzania rozwojem małych miast może się przyczynić do bardzo pożądanej poprawy ich sytuacji społeczno-gospodarczej. Duża część z nich doświadcza bowiem strukturalnych problemów rozwojowych i znajduje się w stanie regresu lub stagnacji. Objawia się to spadkiem liczby ludności, bezrobociem, dekapitalizacją obiektów mieszkalnych, produkcyjnych, infrastruktury technicznej oraz społecznej, bezładem przestrzeni, migracją przedsiębiorstw i ich kapitału, wzrostem przestępczości, alkoholizmu i innych patologii, redukcją dochodów mieszkańców, dostępności i jakości usług, degradacją zabytków oraz innymi negatywnymi zjawiskami. Procesom tym poświęcono w literaturze wiele uwagi, a ich kompleks określa się jako kurczenie się małych miast (por. np. [Kantor-Pietraga, Krzysztofik, Runge 2012, s. XX]). Jest to także silna przesłanka do planowania strategicznego.

W kategoriach społeczno-gospodarczych małe miasto postrzegane jest zwykle jako spójny przestrzennie, lecz zdywersyfikowany rodzajowo związek społeczności lokalnej i lokalnej gospodarki, mający określone, charakterystyczne cechy społeczno-kulturowe, przestrzenne, infrastrukturalne i ekonomiczne, wyraźnie odróżniające go od miejscowości wiejskich oraz analogicznych związków średniomiejskich, a jeszcze bardziej od wielkomiejskich (por. [Trutkowski, Mandes 2005, s. 13]). Stosowane w praktyce badawczej metody określania, które z miast należą do tej klasy, są jednak zróżnicowane. W przeprowadzonych badaniach przyjęto, że są to miasta, których liczba ludności zawiera się w przedziale od 5 do 20 tys. mieszkańców. Uznano bowiem, iż dolna granica owego przedziału zadowalająco oddziela od tej klasy jednostki posiadające wprawdzie prawa miejskie, ale w rzeczywistości wciąż stanowiące pośrednie formy wiejsko-miejskie, natomiast górna w analogiczny sposób odseparowuje miasta mające inne, ważne cechy jakościowe i przez to uważane za średnie. Założenie takie, mimo uproszczenia złożoności zagadnienia, przyjmowane było m.in. w pracach, których autorami są: E. Chądzyńska, K.T. Dericioğlu, J. Hardoy, K. Iwaszko, S. Kok, S. Kurek, D.A. Rondinelli, D. Satterthwaite, M.T. Vogt³.

Populację badawczą utworzyły zatem władze lokalne, rozumiane jako organy stanowiący i wykonawczy wszystkich polskich miast będących gminami miejskimi lub częściami miejskimi gmin miejsko-wiejskich spełniającymi wskazane kryterium ludnościowe. Jej liczebność, wynoszącą 369 jednostek, ustalono według stanu na 31.12.2013 r., wykorzystując Bank Danych Lokalnych GUS dostarczający informacji o liczbie ludności gmin miejskich i części miejskich gmin miejsko-wiejskich według faktycznego miejsca jej zamieszkania⁴.

Badania przeprowadzono w okresie od 1.04.2014 r. do 31.05.2014 roku. Wykorzystując zdalny dostęp do biuletynów informacji publicznej, wnioski o udostępnienie informacji publicznej składane w trybie określonym w ustawie o dostępie do informacji publicznej [Ustawa z dnia 6 września 2001, art. 2 ust. 1] oraz kontakty telefoniczne i osobiste z kierownikami biur rad miejskich, zebrano 365 strategicznych dokumentów planistycznych gmin zarządzanych przez władze należące do badanej populacji oraz uchwał o ich przyjęciu. Wśród nich znalazło się 315 formalnie obowiązujących strategii rozwoju i 19 strategii, które nie były jeszcze przyjęte formalnie, ale były już kompletne i poddawane konsultacjom społecznym oraz opinowaniu przez komisje rady. W przypadku tych drugich założono bowiem, że ich przyjęcie w ciągu 1-2 miesięcy jest wysoce prawdopodobne. Założenie to oparto na wynikach wspomnianych wcześniej obserwacji uczestniczących. Sytuacje, w któ-

³ Por. [Chądzyńska, Iwaszko 2012, s. 28; Dericioğlu 1988, s. 14; Hardoy, Satterthwaite 1986, s. 15; Kok 2013, s. 20; Kurek 2006, s. 114; Rondinelli 1990, s. 81; Vogt 2012, s. 8].

⁴ Dane opracowane przez GUS na podstawie bilansów stanu i struktury ludności faktycznie zamieszkałej na terenie gminy w oparciu o Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań z 2011 r. z uwzględnieniem zmian spowodowanych ruchem naturalnym i migracjami, różnicy między liczbą zameldowanych na pobyt stały a liczbą osób faktycznie mieszkających, rejestrów PESEL, sprawozdań urzędów stanu cywilnego i sądów.

rych mimo takiego zaawansowania prac nad strategią zaniechano jej przyjęcia, zaobserwowano wyjątkowo rzadko, przy czym żadna z nich nie dotyczyła ostatniego roku kadencji, a w chwili badań do końca kadencji pozostawało już tylko około pół roku.

W 35 przypadkach uznano, że funkcje strategii rozwoju pełni plan rozwoju lokalnego (PRL). Plany te pojawiły się wraz ze Zintegrowanym Programem Operacyjnym Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2006 (ZPORR). Ich posiadanie stanowiło warunek konieczny ubiegania się przez gminy o środki na dofinansowanie inwestycji z tego programu. Wymagano, aby miały zdefiniowany okres obowiązywania, zawierały diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej, przedsięwzięcia służące jej poprawie, a także ustalenia dotyczące ich realizacji i związków z innymi, istotnymi zamierzeniami. Wymagano również systemów wdrażania i komunikacji społecznej, monitoringu i oceny wskaźnikowej. Zwykle dodatkowo wzbogacano je o analizę strategiczną i wiązkę celów rozwoju. Mimo zakończenia ZPORR użyteczność omawianych programów okazała się znacznie dłuższa. Niektóre z samorządów wojewódzkich nadały im bowiem analogiczną rolę warunku koniecznego wobec własnych regionalnych programów operacyjnych z lat 2007-2013. Co więcej, część władz gmin przyzwyczała się do nich i zaczęła traktować jako własne, użyteczne, strategiczne programy rozwoju. Plany rozwoju lokalnego zatem aktualizowano i udoskonalano, upodabniając je do strategii. Biorąc powyższe pod uwagę, uznano, że formalnie obowiązujący plan rozwoju lokalnego zastępuje strategię, gdy jednocześnie:

- został przyjęty w kadencji 2006-2010 lub 2010-2014,
- ma wszystkie podstawowe cechy strategii rozwoju, czyli okres obowiązywania, diagnozę i analizę strategiczną, wiązkę zhierarchizowanych celów, zadania strategiczne (konkretne przedsięwzięcia służące osiągnięciu celów), a także system wdrażania i ewaluacji,
- formalnie obowiązująca strategia nie istnieje lub jest starsza od tego planu o co najmniej 8 lat.

W 4 przypadkach stwierdzono, że żaden z wyżej wymienionych dokumentów planistycznych nie pozostaje w formalnej mocy, ponieważ nigdy nie zostały one przyjęte przez organ stanowiący samorządu lub zostały uchylone.

4. Zastosowane metody i wyniki badań

W odniesieniu do pierwszej z zaobserwowanych i przedstawionych na wstępie sytuacji najpierw wykonano proste zestawienie „wieku” zebranych dokumentów planistycznych. Wykazało ono, że 47,1% z nich przyjęto co najmniej 8 lat, 38,4% co najmniej 10 lat, a 25,2% co najmniej 12 lat wcześniej. Planowanie strategiczne to planowanie długookresowe, którego przedmiotami są przede wszystkim procesy istotnie zmienne jedynie w długim okresie i możliwe do zrealizowania w takim okresie przedsięwzięcia. Z tego powodu wielu badaczy wskazuje, iż strategiczny

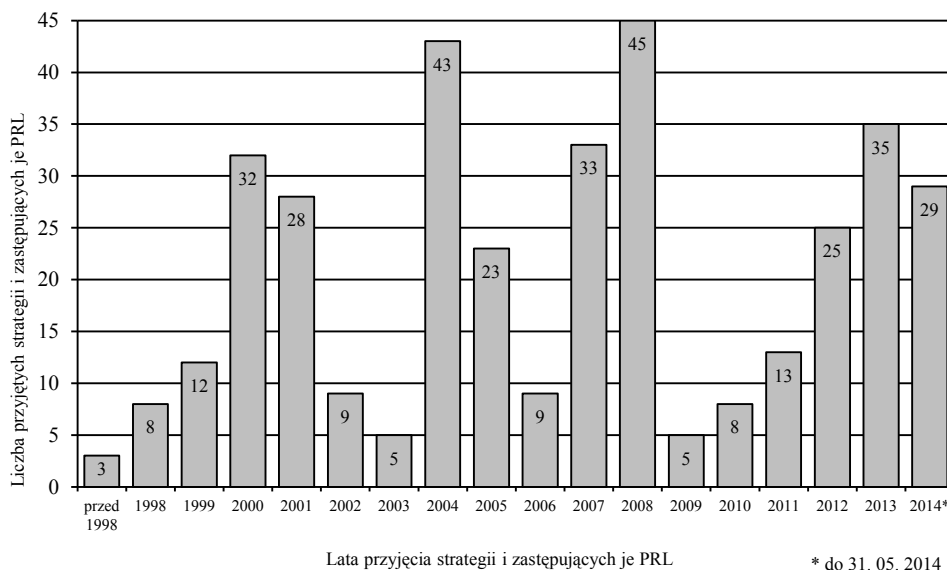
plan rozwoju gminy powinien obejmować okres od kilku do kilkunastu lat. Wniosekowanie wyłącznie na podstawie powyższych informacji, iż władze lokalne charakteryzują się niską motywacją do planowania strategicznego rozwoju lokalnego, byłoby zatem ryzykowne. Nawet kilkunastoletnie strategie rozwoju mogą bowiem być merytorycznie aktualne i wykorzystywane w zarządzaniu rozwojem układu lokalnego. W takich sytuacjach ponowne planowanie strategiczne może być po prostu zbędne.

Biorąc powyższe pod uwagę, informację o „wieku” strategii i planów rozwoju lokalnego potraktowano jako jedynie wstępną i orientacyjną, a w kolejnym etapie badań przeprowadzono prostą analizę ich treści. Ujawniła ona, że w przypadku 76 z nich – choć nie zostały zastąpione nowymi albo uchylone, wobec czego pozostawały w formalnej mocy – minął już okres ich obowiązywania, określony przez ich autorów i uchwalające je władze. Stwierdzono również, że stan ten dotyczy 71 przyjętych przed 2007 rokiem, a 5 przyjętych w roku 2007 lub później. Okazało się zatem, że zadeklarowany okres obowiązywania planów strategicznych przyjętych, począwszy od 2007 r. w zdecydowanej większości przypadków wciąż trwa (choć dla co czwartej z nich za rok się kończy), podczas gdy dla 41,3% przyjętych wcześniej już się zakończył.

Kierując się wynikami obserwacji uczestniczących, po uzyskaniu powyższych wyników wykonano ponowną, ale tym razem głębszą analizę treści zgromadzonych dokumentów. Objęto nią jednak tylko te z nich, które uchwalono przed 2007 rokiem, i których wskazany okres obowiązywania jeszcze nie minął. Polegała ona na weryfikacji, jakich lat dotyczą zaplanowane w nich gminne przedsięwzięcia inwestycyjne, prawotwórcze, informacyjne, restrukturyzacyjne itp., mające doprowadzić do osiągnięcia przyjętych celów strategicznych. Ta analiza ujawniła z kolei, iż w przypadku 59 (34,3%) z nich zadeklarowano wprawdzie, że ich okres obowiązywania sięga roku 2014 lub kolejnych lat, ale wszystkie lub prawie wszystkie (minimum 9 na 10) wskazane w nich przedsięwzięcia dotyczyły lat wcześniejszych. Dla 12 własności tej nie udało się rozpoznać, gdyż nie ustalono w nich, kiedy zaplanowane przedsięwzięcia mają być realizowane lub w ogóle takich przedsięwzięć nie wyspecyfikowano. Nie mając dowodów na ich nieaktualność, zaklasyfikowano je jako aktualne.

Teoretycznie istnieje możliwość, że dany strategiczny plan rozwoju zachował aktualność, mimo iż określony w nim okres obowiązywania minął, a terminy realizacji wszystkich zawartych w nim zadań upłynęły. Podczas obserwacji uczestniczących sytuacji takiej jednak nie odnotowano. Zidentyfikowano natomiast kilkanaście sytuacji przeciwnych. Łączne wyniki analiz treści pozwalają wobec tego twierdzić, że co najmniej 130 (75,6%) formalnie obowiązujących strategicznych planów rozwoju, przyjętych przez władze małych miast przed 2007 r., było w połowie 2014 r. merytorycznie zdezaktualizowanych, a wartość tego udziału w odniesieniu do wszystkich wtedy obowiązujących planów strategicznych wynosiła minimum 37,0%.

Po analizach treści, w odniesieniu do drugiej z zaobserwowanych i zaprezentowanych wcześniej sytuacji wykonano zestawienie wskazujące, ile formalnie obo-



Rys. 1. Strategie rozwoju i zastępujące je plany rozwoju lokalnego gmin zawierających małe miasta, formalnie obowiązujące w dniu 31.05.2014 r.

Źródło: opracowanie własne.

wiązujących planów strategicznych przyjęto w poszczególnych latach funkcjonowania samorządów lokalnych (rys. 1).

Okresami, z których pochodziło ich najwięcej, okazały się lata 2000-2001, 2004-2005 (w 2005 r. głównie jego pierwsza połowa) oraz 2007-2008 (w 2007 r. głównie jego druga połowa), a także lata 2012-2014. W pierwszych trzech z tych okresów przyjęto łącznie 204 takie plany strategiczne, co stanowi 55,9% ich całkowitej liczby. Pamiętać należy przy tym, że w okresach tych uchwalono ich jeszcze więcej, jednak część została zastąpiona nowymi w kolejnych latach. W czwartym z wymienionych okresów przyjęto lub zaawansowano prace nad 89 kolejnymi (24,4%). Zidentyfikowane lata przeszłej i bieżącej kumulacji prac planistycznych, następujące po okresach „martwych”, okazały się zatem wyraźnie zbieżne z początkami okresów aplikowania o środki z funduszy Unii Europejskiej adresowane do samorządów i podmiotów do nich należących. Chodzi tu kolejno o okres dystrybucji środków przedakcesyjnych oraz o okresy dystrybucji środków w ramach unijnych okresów programowania 2004-2006 (dla Polski jako członka UE), 2007-2013 i 2014-2020. Obserwacje uczestniczące pozwalają twierdzić, że zidentyfikowana zbieżność jest przede wszystkim wynikiem dążenia władz do zwiększenia szans na pozyskanie tychże środków dzięki posiadaniu strategii czy planu rozwoju lokalnego.

5. Wnioski z badań

Wyniki przeprowadzonych badań w połączeniu z obserwacjami uczestniczącymi pozwalają sformułować następujące wnioski.

Po pierwsze, ogólna motywacja co najmniej 37,7%⁵ władz małych miast do planowania strategicznego jest bardzo niska. Akceptują one, ignorują lub nie są świadome bowiem sytuacji formalnego obowiązywania takiej strategii rozwoju ich miasta, która faktycznie jest już zdezaktualizowana, lub w ogóle braku takiej strategii. Potencjalne korzyści wynikające z planowania strategicznego nie są zatem im znane lub są dla nich niedostatecznie motywujące by planowanie to rzeczywiście wykorzystywać w procesach zarządzania rozwojem lokalnym. Mamy tu zatem do czynienia z istotną luką między teorią a praktyką samorządowego zarządzania strategicznego. Przeprowadzone obserwacje skłaniają do przypuszczenia, że luka ta może dotyczyć więcej niż wskazanego udziału władz małych miast. Pogłębiona, merytoryczna analiza treści zgromadzonych, uznanych za aktualne, strategicznych dokumentów planistycznych prawdopodobnie ujawniłaby faktyczną nieaktualność również niektórych z nich. Wymagałoby to jednak zrealizowania projektu badawczego o znacznie większej skali, w którym dokonywano by *de facto* ocen adekwatności przyjętych strategii wobec sytuacji strategicznej badanych miast.

Po drugie, wśród motywów skłaniających władze lokalne małych miast do planowania strategicznego jednym z najsilniejszych okazuje się pozyskiwanie środków unijnych dystrybuowanych w ramach programów wsparcia sfery samorządowej. W połączeniu z informacją o ogólnej motywacji władz do planowania strategicznego, a także z wynikami obserwacji uczestniczących, pozwala to twierdzić, że wiele strategii w ogóle nie powstałoby, gdyby nie przypisywana im (słusznie lub błędnie) rola w pozyskiwaniu tych środków. Wzmacnia to także dowód na istnienie wspomnianej wcześniej luki dzielącej teorię i praktykę.

6. Zakończenie – działania zaradcze i kierunki dalszych badań

W świetle powyższych ustaleń niezbędne wydaje się podjęcie działań zwiększających motywację badanych władz do planowania, a co za tym idzie – do zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, działań upowszechniających we wtórnym efekcie to zarządzanie w praktyce samorządowej, a w końcowym dynamizujących procesy rozwoju lokalnego. Powinny one zostać poprzedzone identyfikacją przyczyn rozpoznanej sytuacji. To ważne i duże wyzwanie badawcze, które należy niezwłocznie podjąć. Z pewnością jednak wśród działań zaradczych powinna znaleźć się stała i wielokanałowa proliferacja w środowiskach samorządowych wiedzy o wynikających z niego korzyściach innych niż absorpcyjne korzyści budżetowe. Te są bowiem znane i wręcz fetyszyzowane. Teorii muszą towarzyszyć przejrzyste studia przypad-

⁵ Po uwzględnieniu braku sformalizowanych, nawet nieaktualnych strategii w 4 gminach.

ków osiągnięcia tych korzyści przez samorządy znajdujące się w zbliżonej sytuacji społeczno-gospodarczej. Przekaz zawierający przejrzyste przykłady sukcesów osiągniętych dzięki strategicznemu podejściu do zarządzania, których w praktyce nie brak, będzie bardziej przekonujący dla władz o niskiej dziś motywacji planistycznej niż sama klasyczna, naukowa literatura przedmiotu. Zasadna wydaje się również realizacja ponadlokalnych programów merytorycznego, stałego, długookresowego wsparcia władz małych miast we wdrażaniu strategii rozwoju, uprzednio z tym wsparciem sporządzonych, udzielanego tam, gdzie to zarządzanie jest prowadzone, czyli w siedzibach tych władz i bezpośrednio tym władzom. Większość z dotychczasowych tego typu programów nastawiona była na samo planowanie lub na realizację incydentalnych, grupowych szkoleń na temat zarządzania strategicznego, prowadzonych w rzeczywistości z udziałem głównie pracowników samorządowych średniego szczebla zamiast członków władz.

Obserwacje uczestniczące wskazują, że zidentyfikowane problemy nie dotyczą tylko władz małych miast. Warto zatem również rozpoznać analogiczną, planistyczną motywację władz innych zbiorów gmin, szczególnie gmin wiejskich oraz miejsko-wiejskich i miejskich o liczbie ludności miejskiej poniżej 5 tys. osób, czyli takich, w których nowoczesne podejście do zarządzania jest stosunkowo rzadsze niż w średnich i dużych gminach miejskich. Pozwoliłoby to zidentyfikować wszystkie grupy problemowe i nakreślić obraz omawianej motywacji charakteryzujący wszystkie współczesne władze lokalne. Umożliwiłoby również projektowanie ogólnokrajowej, ale zróżnicowanej rodzajowo interwencji publicznej, korygującej rzeczywisty stosunek władz do planowania strategicznego.

Zasadne jest również podejmowanie badań mających na celu identyfikację sytuacji polegających na stosowaniu strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem układu lokalnego bez wykorzystywania sformalizowanej strategii rozwoju. Podczas obserwacji uczestniczących natrafiono bowiem na dwa rodzaje takich sytuacji. Pierwszy polegał na grupowym sporządzaniu w formie dokumentu i późniejszym wykorzystywaniu strategii, mimo iż nigdy nie była ona przyjęta w formie uchwały organu stanowiącego gminy. Drugi zaś polegał na indywidualnym sformułowaniu przez organ wykonawczy wielowymiarowej koncepcji długookresowego rozwoju gminy, a następnie jej aplikacji w ramach przysługujących mu uprawnień zarządczych, w szczególności do inicjatywy uchwałodawczej. Mimo iż sytuacje takie nie są częste, to rozszerzenie wiedzy o ich własnościach przyczyniłoby się do doskonalącej korekty obrazu motywacji władz lokalnych do planowania strategicznego. Umożliwiłoby także udzielenie odpowiedzi na pytanie o przyczyny rezygnacji z formalizacji planowania strategicznego mimo pozytywnego i aktywnego wobec niego stosunku.

Literatura

- Backoff R., Wechsler B., Crew R., 1993, *The challenge of strategic management in local governments*, Public Administration Quarterly, no. 17(2), s. 127-144.
- Biniecki J., Szczupak B., 2004, *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bober J., 2006, *Strategie rozwoju jako narzędzie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego w Polsce*, rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Kraków.
- Brol R., 2013, *Theory and practice of local development strategic planning*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 282, Brol R., Sztando A. (red.), *Local Economy in Theory and Practice. Planning and Evaluation Aspects*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 9-19.
- Carr-West J., 2010, *People, Places, Power: How Localism And Strategic Planning Can Work Together*, Local Government Information Unit, London.
- Caulfield I., Schultz J., 1989, *Planning for Change: Strategic Planning in Local Government*, Longman, London.
- Chądzyńska E., Iwaszko K., 2012, *Rozwój wybranych funkcji w małych miastach dolnośląskich – analiza wzorca rozkładu przestrzennego*, [w:] Heffner K., Halama A. (red.), *Ewolucja funkcji małych miast w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 25-41.
- Choo K.L., 1992, *Strategic management in local government: Guiding principles for effective practice*, Local Government Policy Making Journal, no. 19(3), s. 42-49.
- Daley G., Naschold F., 1999, *The strategic management challenge: Modernizing local government. Part Two*, International Public Management Journal, no. 2(1), s. 52-67.
- Dericioğlu K. T., 1988, *Az Gelişmiş Ülkelerde Kırsal Alanlara Yönelik Güncel Bölge Planlama Yaklaşımları (Current Regional Planning Approaches For Rural Areas Of Developing Countries)*, ODTÜ MFD, no. (8:1), s. 11-21.
- Domański T., 2000, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Hamal Books, Warszawa.
- Gawroński H., 2010, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gordon L.G., 1993, *Strategic Planning for Local Government*, International City/County Management Association (ICMA), Washington.
- Green G.P., Schmidt F.E., Flora C., Flora J.L., 1990, *Local self-development strategies: National survey results*, Journal of the Community Development Society, no. 21(2), s. 55-73.
- Hardoy J., Satterthwaite D., 1986, *Why small and intermediate urban centres?* [w:] Hardoy J., Satterthwaite D. (eds.), *Small and Intermediate Urban Centres: Their Role in National and Regional Development in the Third World*, Hodder and Stoughton, London, s. 1-17.
- Heffner K., 2008, *Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] Strzelecki Z. (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jewtuchowicz A., 1995, *Strategie rozwoju dużych miast i ich wpływ na proces transformacji gospodarki*, [w:] Domański R. (red.), *Strategie rozwoju wielkich miast*, Biuletyn KPZK PAN, Warszawa, s. 83-102.
- Kantor-Pietraga I., Krzysztofik R., Runge J., 2012, *Kontekst geograficzny i funkcjonalny kurczenia się małych miast w Polsce południowej*, [w:] Heffner K., Halama A. (red.), *Ewolucja funkcji małych miast w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 9-24.
- Kłosowski W., Warda J., 2001, *Wyspy szans – jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała.
- Kok S., 2013, *Town and City Jobs: Your Job is Different in Another Location*, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, The Hague.

- Kot J., 2003, *Zarządzanie rozwojem gmin, a praktyka planowania strategicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kurek S., 2006, *Starzenie się ludności małych miast i obszarów wiejskich w Polsce na tle pozostałych jednostek osadniczych*, [w:] Rydz E. (red.), *Rola małych miast w rozwoju obszarów wiejskich*, Polska Akademia Nauk – Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, Polskie Towarzystwo Geograficzne, Warszawa, s. 113-126.
- Leach S., Collinge Ch., 1998, *Strategic Planning and Management in Local Government*, Pitman.
- Nowińska E., 1997, *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Noworól A., 2007, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nylehn B., 1996, *Strategy in Local Government*, Scandinavian Political Studies, no. 19(4), s. 359-377.
- Pina V., Torres L., Yetano A., 2011, *The implementation of strategic management in local governments, An International Delphi Study*, Public Administration Quarterly, no. 4(35), s. 551-590.
- Poister T.H., Streib G.D., 2005, *Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades*, Public Administration Review, no. 65(1), s. 45-56.
- Rodríguez-Pose A., Tijmstra S., 2010, *On the Emergence and Significance of Local Economic Development Strategies*, CAF, Caracas.
- Rondinelli D.A., 1990, *Market town analysis for rural economic growth: Applied methods and techniques*, [w:] Rondinelli D.A. (ed.), *Role of Market Towns in International Economic Development*, USAID, Kathmandu, s. 79-108.
- Schöler G., Walther C., 2003, *A Practical Guidebook on Strategic Management for Municipal Administration. A Knowledge Product of Cities of Change*, The World Bank, Bartelsmann Foundation.
- Sekula A., 2003, *Strategie rozwoju lokalnego wybranych gmin województwa pomorskiego*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk.
- Sołtys J., 2008, *Metody planowania strategicznego gmin z uwzględnieniem aspektów przestrzennych i rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Swianiewicz P., 2011, *Samorządowe strategie rozwoju regionalnego i lokalnego: kto ich potrzebuje i w jakim celu?*, [w:] Kolczyński M., Żuber P. (red.), *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, s. 55-71.
- Szlaska A., 2007, *Strategia rozwoju gminy jako wyznacznik podejścia lokalnej elity politycznej do rozwoju lokalnego*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 3(29), s. 90-105.
- Sztando A., 2008, *Typowe problemy planowania strategicznego w polskich samorządach*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego – rozwój, innowacyjność, infrastruktura*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 193-202.
- Sztando A., 2009, *Problem podmiotu i przedmiotów strategii rozwoju lokalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 46, Broł R. (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 204-212.
- Sztando A., 2011, *Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 128-138.
- Sztando A., 2013, *Bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym związane z cechami osobowymi lokalnych władz*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 284, Broł R., Sztando A. (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 19-30.

- Trutkowski C., Mandes S., 2005, *Kapitał społeczny w małych miastach*, Instytut Studiów Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, DzU 2001, nr 112, poz. 1198 ze zm.
- Vogt M.T., 2012, *Prolegomena to studies in 'Brain Gain through Culture in Middle Size Cities?'*, [w:] Vogt M.T., Plebańczyk K., Squillante M., Alperyte I. (eds.), *Brain Gain through Culture? Researching the Development of Middle Size Cities in Poland, Lithuania, Italy, Hungary, Germany, and France*, Institut für Kulturelle Infrastruktur Sachsen, Hochschule Zittau/Görlitz, Görlitz, s. 5-20.
- Wiatrak A.P., 2011, *Strategie rozwoju gmin wiejskich. Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Wojtasiewicz L., 1999, *Strategie rozwoju lokalnego – próba podsumowania doświadczeń*, [w:] *Problemy polityki gospodarczej i gospodarki regionalnej w Polsce w procesie integracji z UE*, Walkowska Wydawnictwo, Szczecin.
- Wysocka E., Koziński J., 1998, *Strategia rozwoju województw i gmin. Teoria i praktyka*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa, Zielona Góra.
- Ziółkowski M., 2000, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.