



ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ



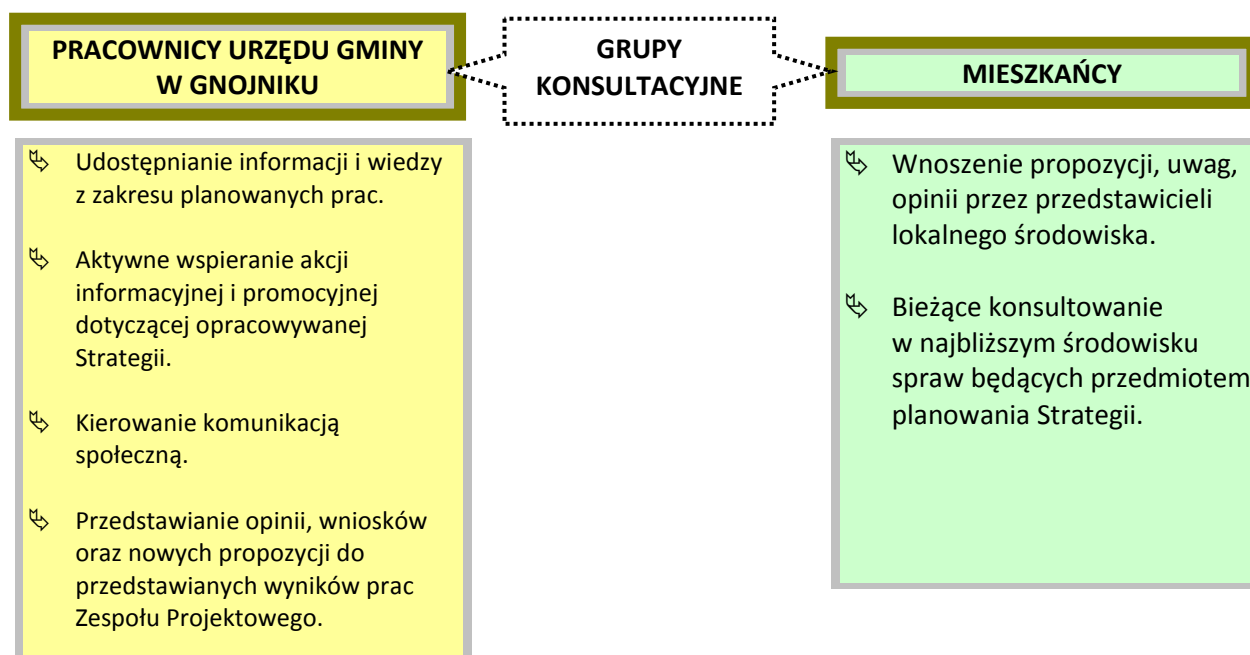
ROZDZIAŁ 15.

ORGANIZACJA PRAC NAD STRATEGIĄ - SYSTEM KOMUNIKACJI I UDZIAŁ MIESZKAŃCÓW W REALIZACJI STRATEGII

Strategię Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Gminy Gnojnik na lata 2012-2020 opracowano przyjmując za podstawę wyniki konsultacji społecznych oraz opinie zebrane wśród pracowników Urzędu Gminy w Gnojniku i autorów opracowujących strategię, organizowanych metodą aktywnego planowania strategicznego.

Prace nad strategią przebiegały przy jasno określonych zadaniach:

Rys. 16.1. Zadania konsultacji społecznych



Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzono spotkanie konsultacyjnych z udziałem: radnych, kierowników referatów Urzędu Gminy, przedstawicieli jednostek organizacyjnych gminy, organizacji pozarządowych, stowarzyszeń, fundacji, kościołów, związków wyznaniowych, przedsiębiorców, mieszkańców.

Przy zaproszeniu na konsultacje społeczne wykorzystano dostępne środki komunikacji i reklamy: ogłoszenie komunikatu na stronie internetowej Urzędu Gminy Gnojnik z bieżącą informacją o pracach



nad „Strategią Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Gminy Gnojnik na lata 2012-2020” wraz z zaproszeniem zainteresowanych na spotkania konsultacyjne.

W dniach 29.05.2012 i 03.08.2012 odbyły się spotkania konsultacyjne. Spotkania te miały charakter warsztatowy, podczas którego przeprowadzono badania ankietowe, zaproponowano wstępną wizję i misję oraz dyskutowano o przyszłości Gminy Gnojnik.

Rys.16.2. Konsultacje społeczne

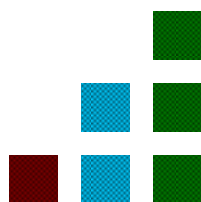


Uczestnicy spotkań aktywnie uczestniczyli w dyskusji dotyczącej propozycji działań zmierzających do rozwoju Gminy Gnojnik. Mieszkańcy Gminy Gnojnik w dyskusji nie ograniczali się do tematów związanych z przedstawionymi materiałami, ale podnosili także kwestie związane z lokalnymi problemami i uciążliwościami życia codziennego oraz własnymi oczekiwaniami, co do polityki władz



samorządowych w rozwoju gminy. Mieszkańcy obok bezpośrednich wypowiedzi podczas konsultacji mieli możliwość odnieść się do dokumentu również w postaci wypełnionych ankiet (sprawozdanie z badania ankietowego w Rozdziale 6). Przeprowadzono dyskusję na temat mocnych i słabych stron Gminy Gnojnik, a także przeanalizowano szanse i zagrożenia stojące przed gminą (analiza SWOT).

Doceniając znaczenie partycypacji społecznej w procesie strategicznego planowania - chcąc opracować praktyczny dokument strategiczny dla Gminy Gnojnik, służący rzeczywistemu jego rozwojowi społeczno - gospodarczemu, w zakresie opracowanego tekstu Strategii przed zamknięciem jej ostatecznego kształtu, autorzy opracowania konsultowali tekst Strategii, założenia do Wieloletniej Prognozy Finansowej, Wieloletniego Planu Inwestycyjnego z zespołem koordynującym z ramienia Urzędu Gminy w Gnojniku.



ROZDZIAŁ 16.

PARTNERSTWO PUBLICZNO -PRYWATNE PPP

Przy realizacji celów strategicznych i operacyjnych Strategii będzie wykorzystywane partnerstwo publiczno - prywatne (PPP). Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP) polega na współpracy jednostek administracji publicznej i samorządowej z podmiotami prywatnymi w zakresie usług publicznych.

Inwestycje realizowane na zasadach PPP oparte są na umowie długoterminowej, umożliwiającej wspólne działania sektora publicznego i prywatnego w celu realizacji ich zobowiązań. W pierwszym przypadku należy do nich świadczenie usług publicznych, w drugim – prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie zysków. W przypadku PPP nie można mówić o prywatyzacji sektora publicznego, bowiem za dostępność i jakość usług nadal odpowiedzialna jest władza publiczna. PPP jest relacją wzajemnych działań tej władzy i prywatnego kapitału, które do tej pory pozostawały w gestii władzy publicznej.

Współpraca władz publicznych z sektorem prywatnym jest reakcją na narastający niedobór środków finansowych sektora publicznego. Wynika też z chęci osiągnięcia wyższej efektywności w zarządzaniu zgromadzonymi już zasobami (na wzór przedsiębiorstw prywatnych). W sytuacji państw członkowskich zachętą do wdrażania PPP powinny być sukcesy, jakie ta forma współpracy przyniosła innym państwom, a głównie możliwość uzyskania dostępu do funduszy sektora prywatnego oraz przetrzucenia na partnera części ryzyka związanego ze wspólnym przedsięwzięciem realizowanym w interesie i pod kierownictwem (politycznym) administracji publicznej. W przypadku państw naszego regionu rozwój PPP może być stymulowany ogromnymi potrzebami inwestycyjnymi związanymi z ochroną środowiska i transportem, odpowiednio do standardów przyjętych w związku ze wstąpieniem do UE. Co więcej, PPP dzięki aktywizacji funduszy prywatnych może pomóc w realizacji kapitałochłonnych inwestycji w taki sposób, który nie zagrażałby równowadze budżetowej, obciążonych transformacją państw i to przy współzaangażowaniu inwestycyjnym międzynarodowych instytucji finansowych. Jako główną przyczynę rozwoju PPP wskazuje się również potrzebę komercyjnego wykorzystania zasobów publicznych. Dość często potężne nakłady finansowe czynione przez państwo służą pozyskaniu technologii wykorzystywanych jedynie w wąskim zakresie, nieproporcjonalnym do poczynionych nakładów. Współpraca z sektorem prywatnym może pomóc wykorzystać je w wydajniejszy ekonomicznie sposób.

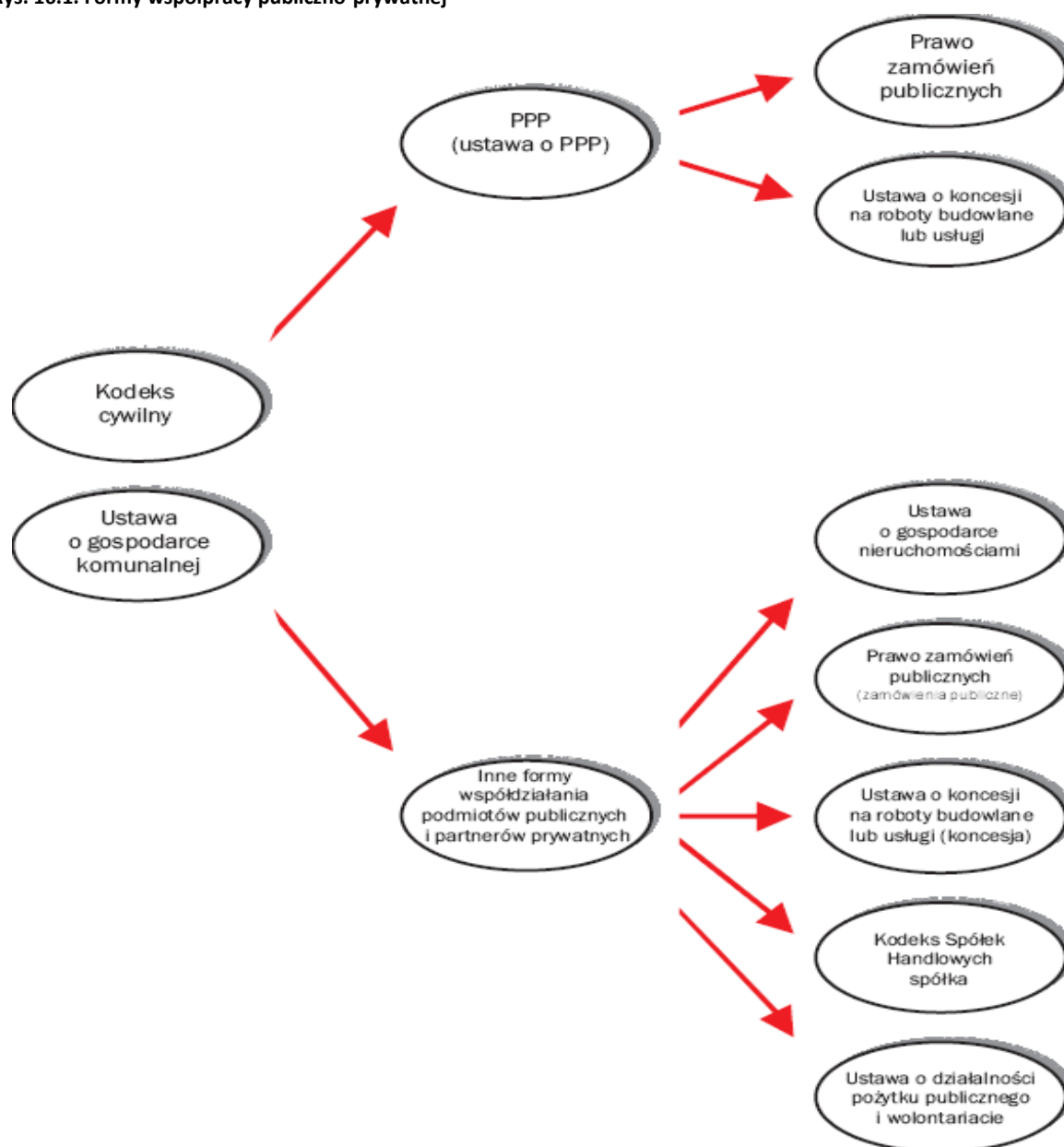
Kierunek współpracy publiczno-prywatnej wytycza nowa ustawa o partnerstwie publiczno prywatny z dnia 19 grudnia 2008 r., która weszła w życie wraz z ustawą o koncesji na roboty budowlane lub usługi. Ustawa o PPP ma charakter ramowy i stanowi wytyczne odnośnie sposobu nawiązania i wykonywania partnerstwa, wpisując się w narzędzia już funkcjonujące w polskim systemie prawnym i stanowiąc spójną całość z innymi ustawami. Jakkolwiek praktyka pokaże, w jakim zakresie przyczyni się do rozwoju partnerstwa w Polsce, niewątpliwie, wraz z już funkcjonującym instrumentarium,



umożliwia nawiązywanie różnych form współpracy podmiotów publicznych z partnerami prywatnymi.

Kluczowe korzyści z PPP
realizacja projektów w sytuacji ograniczonej dostępności kapitału publicznego
ograniczone koszty całkowite projektu
lepszą alokacją ryzyka
zwiększona efektywność procesu wdrażania i zarządzania projektem
wyższa jakość usług publicznych
generowanie dodatkowych przychodów
poprawa działania administracji publicznej
wprowadzenie mechanizmów konkurencji w proces świadczenia usług publicznych

Rys. 16.1. Formy współpracy publiczno-prywatnej



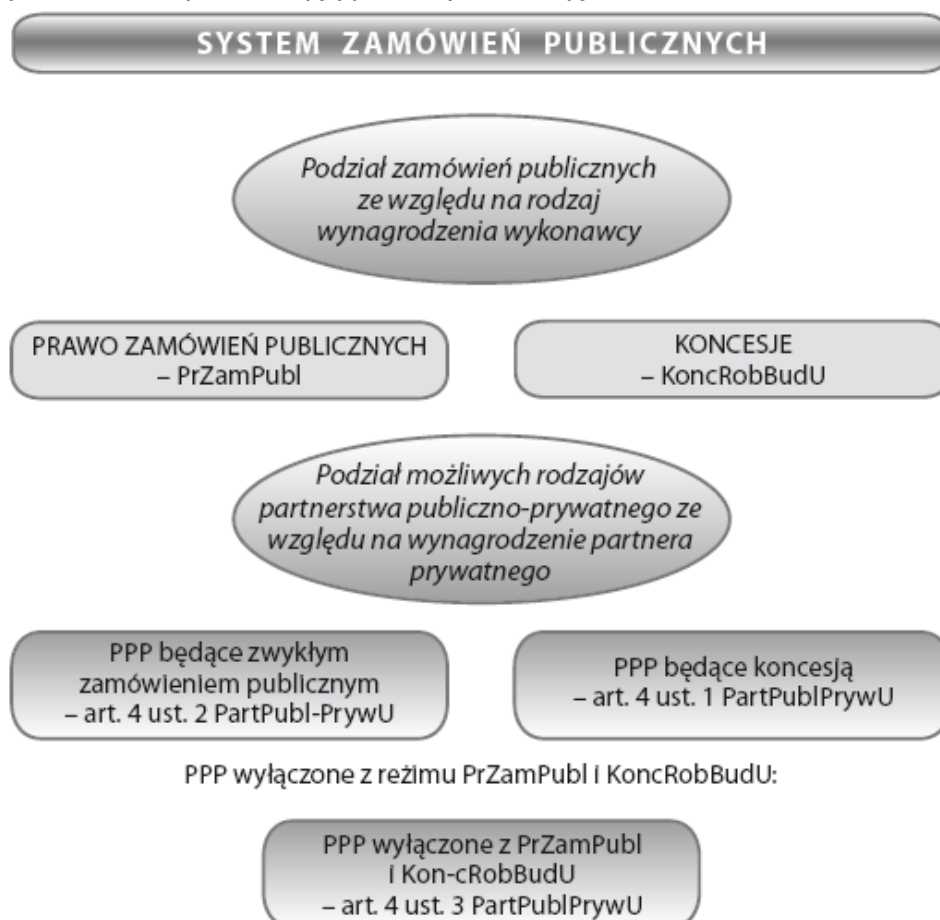
Źródło: Public Private Partnership in Poland, Investment Support, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.



Akty prawne, które umożliwiają współpracę pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym:

- Ustawa z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości (Dz. U. 2008 nr 63 poz. 393 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2004 nr 19 poz. 177 z późn. zm.) – Prawo Zamówień Publicznych
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. 2009 nr 19 poz. 100 z późn. zm.) – PartPublPrywU
- Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz. U. 2009 nr 19 poz. 101 z późn. zm.) – KoncRobBudU
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz. U. z 1997 nr 9 poz. 43 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2008 nr 199 poz. 1227 z późn. zm.)

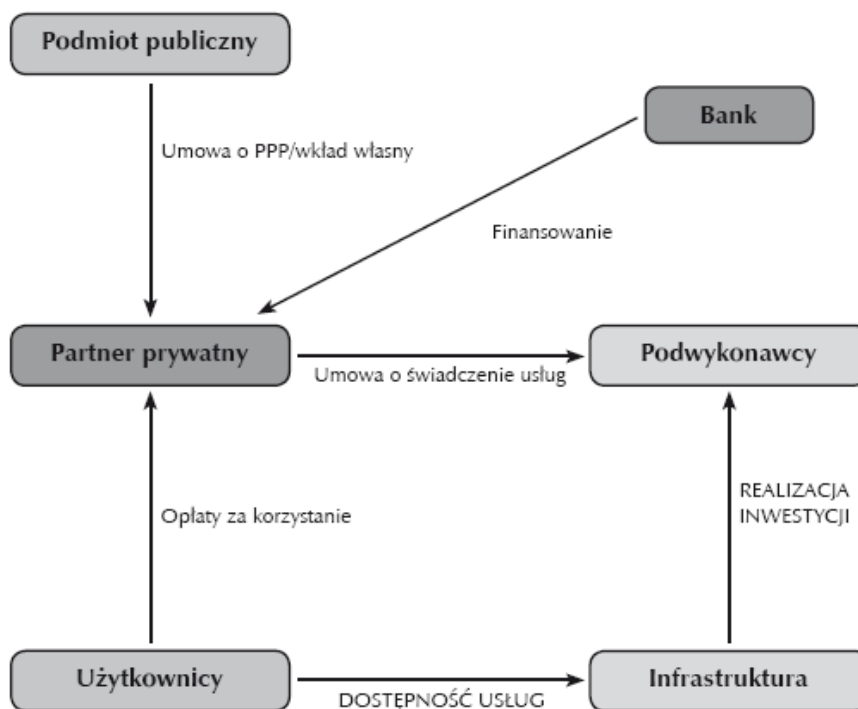
Rys. 16.2. Schemat przedstawiający prawno-systemowe ujęcie PPP



Źródło: www.uzp.gov.pl



Rys.16.3. Schemat transakcji PPP



Źródło: Zarząd Zamówień Publicznych Partnerstwo publiczno – prywatne, praca zbiorowa s. 67

Najczęstsze modele PPP

W „Wytycznych dotyczących udanego Partnerstwa Publiczno-Prywatnego”, opracowanych przez Komisję Europejską, wskazano na następujące rodzaje partnerstwa publiczno-privatnego:

- **BOT (Build-Operate-Transfer)**, w tym przypadku udział inwestora prywatnego jest ograniczony do budowy i eksploatacji inwestycji (np. drogi) przez określony czas, a następnie przekazania jej (wraz z prawami do eksploatacji) władzom publicznym.
- **DBFO (ang. Design-Build-Finance-Operate)**, w tym przypadku w trakcie realizacji przedsięwzięcia inwestor prywatny zapewnia środki finansowe do jej wykonania, natomiast koszt bieżącej eksploatacji może być pokrywany z państwowej subwencji. Po określonym czasie, tak jak w BOT prawo własności przechodzi na władze publiczne.
- **BOO (ang. Build-Own-Operate)**, najistotniejszą cechą tego modelu PPP jest konieczność pobierania opłat od użytkowników inwestycji, przez partnera prywatnego (w innych modelach PPP pobieranie opłat może, lecz nie musi mieć miejsca). W systemie BOO konieczność poboru opłat wynika z faktu, iż od początku kontraktu to partner prywatny jest właścicielem inwestycji. Aby ją utrzymać musi więc czerpać przychody od użytkowników. Umowa między podmiotem publicznym, a prywatnym nie przewiduje ponadto przeniesienia własności obiektów wzniesionych i eksploatowanych przez partnera prywatnego na podmiot publiczny w żadnym momencie umowy, ani po jej zakończeniu.

Zastosowanie PPP

Niezależnie od przyjętej definicji, partnerstwo publiczno-privatne polega na współpracy podmiotów z tych dwóch sektorów, przy realizacji zadań publicznych. Za zadanie publiczne należy przy tym uznać każde zadanie ustawowo przypisane podmiotowi publicznemu. Brak wskazania, że zadanie publiczne



należy do konkretnego podmiotu pozwala na domniemanie, iż jest ono zadaniem samorządu terytorialnego, a przede wszystkim gminy (art. 163 Konstytucji oraz art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 o samorządzie gminnym). Mając, więc zdefiniowany krąg podmiotów publicznych (w ustawie o PPP, jeśli będziemy rozważać partnerstwo w jej rozumieniu, albo innych ustawach – np. ustawie z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, jeśli partnerstwo rozumiane potocznie zostanie zdefiniowane szerzej niż jego legalna definicja) oraz ich zadania w ustawach szczególnych można ustalić, czy konkretne przedsięwzięcie spełni podstawowy wymóg dla uznania go za realizowane w systemie PPP.

Chodzi więc o zadania publiczne w najszerszym rozumieniu czyli takie, które zaspokajają potrzeby zbiorowe, a wydawane są na nie środki publiczne.

Taktyka postępowania w Partnerstwie publiczno – prywatnym

Etap I. Rozpoznanie projektu

1. Określenie struktury organizacyjnej prac nad przygotowaniem projektu.
2. Analiza kosztów i korzyści.
3. Określenie czynników oddziaływania społeczno-ekonomicznego projektu.
4. Wstępna analiza źródeł finansowania.
5. Wstępna analiza uwarunkowań prawnych.
6. Zdefiniowanie podstawowych założeń projektu.

Etap II. Przegląd i przygotowanie projektu

1. Ocena atrakcyjności projektu w aspekcie PPP.
2. Wstępna analiza strumieni pieniężnych projektu.
3. Wybór określonego modelu PPP.
4. Porównanie efektywności projektu tradycyjnego i PPP przy pomocy wybranych narzędzi analitycznych.

Etap III. Studium wykonalności projektu

1. Opracowanie 3-4 wariantów alternatywnych dla projektu w wersji skróconej.
2. Ocena wykonalności wariantów alternatywnych.
3. Przeprowadzenie badań rynkowych popytu potencjalnego na produkty/usługi SPV.
4. Opracowanie studium wykonalności dla wybranego wariantu docelowego.
5. Opracowanie analizy ryzyka dla umowy PPP.

Etap IV. Zawarcie umowy PPP

1. Stworzenie formalnej struktury partnerstwa.
2. Realizacja procedury zamówienia publicznego zgodnie z ustawą o PPP.
3. Przygotowanie projektu umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym.
4. Doradztwo prawne we wszystkich stadiach przygotowania, negocjacji i zawierania umowy, przygotowanie wymaganych dokumentów prawnych.

Etap V. Realizacja umowy

1. Ustalenie przepływów finansowych w transakcji PPP.
2. Zarządzenie inwestycji przez inwestora prywatnego lub założenie przez partnera prywatnego spółki celowej (SPV – spółki celowej).
3. Budowa modelu zarządzania kontraktem PPP w okresie trwania umowy.
4. Budowa systemu monitorowania i oceny projektu dla partnera publicznego.



Wybór partnera prywatnego

Z punktu widzenia zachowania zasad uczciwej konkurencji istotne jest dokonanie wyboru inwestora prywatnego w oparciu o jasne i przejrzyste zasady. Ustawa o PPP odsyła w tym zakresie do znanych już procedur Ustawy o zamówieniach publicznych oraz Ustawy o koncesjach na roboty budowlane lub usługi. Wybór jednej z dwóch ustaw uzależniony jest od planowanego sposobu wynagradzania partnera prywatnego. Jeżeli wynagrodzeniem ma być prawo do pobierania pożytków lub to prawo wraz z płatą sumy pieniężnej, to właściwym trybem wyboru partnera prywatnego będzie Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi. W pozostałych przypadkach zastosowanie znajdą przepisy Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych. Taka konstrukcja oznacza, że w każdej sytuacji, kiedy to użytkownicy danego obiektu będą ponosić opłaty za korzystanie z niego i uzyskane w ten sposób przychody będą stanowiły wynagrodzenie partnera prywatnego, zastosowanie znajdzie Ustawa o koncesjach. Jako przykłady można w tym miejscu wskazać płatne autostrady, parkingi czy parki wodne. W każdym z tych przypadków to użytkownik – odpowiednio autostrady, parkingu lub parku wodnego – uiszcza ustaloną opłatę, aby skorzystać z oferowanych usług. Podobnie będzie w przypadku budowy i eksploatacji dworca kolejowego. Co prawda podróżni, czy inne osoby przebywające na terenie dworca nie płacą za samo wejście do budynku dworca, jednak podmioty trzecie wynajmujące powierzchnie handlowe (sklepy, restauracje, bary szybkiej obsługi, kasy biletowe) płacą zarządcy budynku czynsz, który stanowi wynagrodzenie i jednocześnie jest pożytkiem w rozumieniu przepisów Kodeksu Cywilnego.

Wprowadzone uregulowanie pociąga za sobą jedną zasadniczą konsekwencję – sposób wynagradzania inwestora decyduje o trybie wyboru partnera prywatnego, a zatem musi być z góry określony. Tym samym model wynagradzania partnera prywatnego nie będzie podlegał negocjacjom w stopniu, w jakim jego modyfikacja mogłaby wpłynąć na zmianę trybu wyboru partnera prywatnego.

Prawo zamówień publicznych przewiduje kilka możliwych procedur wyboru partnera prywatnego, takich jak przetarg nieograniczony, przetarg ograniczony, negocjacje z ogłoszeniem lub dialog konkurencyjny. Ten ostatni tryb wydaje się być interesujący przy rozważaniu tych projektów PPP, które są szczególnie złożone i kapitałochłonne (np. we wskazanym wyżej modelu DBOT). Umożliwia on, bowiem zamawiającemu (partnerowi publicznemu) „rozpoznanie” różnych wariantów technicznych i organizacyjnych realizacji projektu i dopiero po zamknięciu tej fazy, sformułowanie istotnych warunków zamówienia i przejście do przetargu właściwego.

W dialogu konkurencyjnym to potencjalni wykonawcy proponują rozwiązania technologiczne i finansowe, a podmiot publiczny, porównując konkurencyjne oferty, wybiera rozwiązanie najbardziej optymalne dla danego przedsięwzięcia. Dzięki temu podmiot publiczny może uniknąć konieczności ponoszenia znacznych kosztów związanych z zatrudnianiem zewnętrznych ekspertów do opracowania szczegółowych rozwiązań techniczno-konstrukcyjnych. Może również przewidzieć nagrody dla wykonawców, których rozwiązania przedstawione w dialogu były podstawą składania ofert.



Rys. 16.4. Sprawdzanie trybu wyboru partnera w PPP

		Płatność podmiotu publicznego				
		prowadzi do odzyskania całości nakładów (> lub = 100% nakładów)	nie prowadzi do odzyskania całości nakładów (< 100% nakładów)			
Wynagrodzenie partnera prywatnego stanowi „ <i>przed wszystkim</i> ”	prawo do pobierania pożytków (> Zapłaty podmiotu publicznego)	PPP w trybie Ustawy o Koncesji	PPP w trybie Ustawy o Koncesji	podmiot publiczny	Ryzyko „w zasadniczej części” ponosi	RZYZYKO
			Koncesja	podmiot prywatny		
	zapłata podmiotu publicznego (> Prawa do pobierania pożytków)	PPP w trybie Ustawy PZP	PPP w trybie Ustawy PZP	podmiot publiczny		
				Koncesja		

→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→
Sprawdzanie wykonalności w koncesji

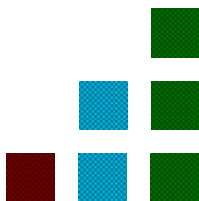
Sprawdzanie trybu wyboru partnera w PPP
→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→

Źródło: Investment Support - publikacja: Rzeczpospolita 20.07.2009



Podstawą współpracy jest umowa

Partnerstwo z założenia polega na współpracy długoterminowej, dlatego ważne jest takie uregulowanie zasad współpracy, aby uniknąć potencjalnych konfliktów oraz wprowadzić mechanizmy zapewniające sprawne zarządzanie projektem. I tu kluczem jest umowa o partnerstwie. Jest to o tyle istotne, że co do zasady niemożliwe jest dokonywanie zmian już zawartej umowy w stosunku do treści oferty (wyjątkiem jest wystąpienie okoliczności niedających się z góry przewidzieć). Sama Ustawa o PPP wprowadza jedynie rozwiązania o charakterze ramowym, dlatego warto przedstawić standardowe postanowienia, jakie umowa powinna zawierać.



ROZDZIAŁ 17.

HARMONOGRAM REALIZACJI STRATEGII

Wdrażanie Strategii jest procesem ciągłym. Kolejny etap prac to weryfikacja istniejących i przygotowanie brakujących programów realizacyjnych, stanowiących podstawę dla przyszłego, zadaniowego systemu pracy struktur samorządu Gminy Gnojnik.

Równolegle zostanie wdrożony mechanizm pomiaru (za pomocą wskaźników) i oceny postępów we wdrażaniu Strategii. Przygotowanie narzędzi do realizacji Strategii i mechanizmów jej weryfikacji pozwoli podmiotom uczestniczącym w tym procesie skutecznie go realizować.

Realizacja Strategii powinna być prowadzona zgodnie z poszczególnymi etapami:

ETAP I

Podjęcie uchwały przez Radę Gminy w Gnojniku o przyjęciu do realizacji „Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Gnojnik na lata 2012-2020”, której integralną częścią są:

- Wieloletni Plan Inwestycyjny 2012-2020,
- Wieloletnia Prognoza Finansowa 2012-2020,

oraz wskazanie zespołu odpowiedzialnego za jego koordynację i realizację. W skład zespołu wchodzić powinni pracownicy Urzędu Gminy oraz lokalni liderzy.

Termin realizacji: IV kwartał 2012 r.

ETAP II

Koordynacja przygotowania i realizacji zadań inwestycyjnych objętych Strategią, określonych dla 7 celów strategicznych:

CEL STRATEGICZNY 1: Wielofunkcyjny rozwój wsi

CEL STRATEGICZNY 2: Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości pozarolniczej na terenie gminy

CEL STRATEGICZNY 3: Modernizacja infrastruktury technicznej dla poprawy warunków życia i bezpieczeństwa mieszkańców

CEL STRATEGICZNY 4: Rozwój turystyki lokalnej oraz działania na rzecz promocji gminy

CEL STRATEGICZNY 5: Poprawa warunków życia mieszkańców poprzez rozwój infrastruktury społecznej



CEL STRATEGICZNY 6 Ochrona środowiska naturalnego gminy Gnojnik

CEL STRATEGICZNY 7 Rozwój kapitału ludzkiego

Termin realizacji: IV kwartał 2012 r. – IV kwartał 2020 r.

ETAP III

Monitoring realizacji Strategii, zgodnie z harmonogramami opracowywania, składania, realizacji i rozliczenia celów strategicznych i operacyjnych.

Termin realizacji: na koniec każdego roku.

ETAP IV

Ewaluacja i pomiar efektywności realizacji Strategii, zgodnie z harmonogramami opracowywania, składania, realizacji i rozliczenia celów strategicznych i operacyjnych.

Termin realizacji: co dwa lata - IV kwartał 2013 r., IV kwartał 2015 r., IV kwartał 2017 r., IV kwartał 2019 r., oraz na koniec 2020 roku.

ETAP V

Uzupełnienia i rozszerzanie Strategii o nowe cele zgłaszane przez instytucje, organizacje i firmy działające na obszarze objętym Strategią będzie odbywało się co dwa lata.

Termin realizacji: co dwa lata - IV kwartał 2013 r., IV kwartał 2015 r., IV kwartał 2017 r., IV kwartał 2019 r.

ETAP VI

Public relations Strategii w całym okresie jego realizacji.

Termin realizacji: IV kwartał 2012 r. – IV kwartał 2020 r.

ETAP VII

Podsumowanie i ocena Strategii.

Termin realizacji: IV kwartał 2020 r.



Dokumenty o charakterze strategicznym dla Gminy Gnojnik, w tym także opracowana „Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Gnojnik na lata 2012-2020” z WPI i WPF, powinny być skutecznie wprowadzone w życie, aby zakładane cele mogły być w sposób efektywny osiągnięte.

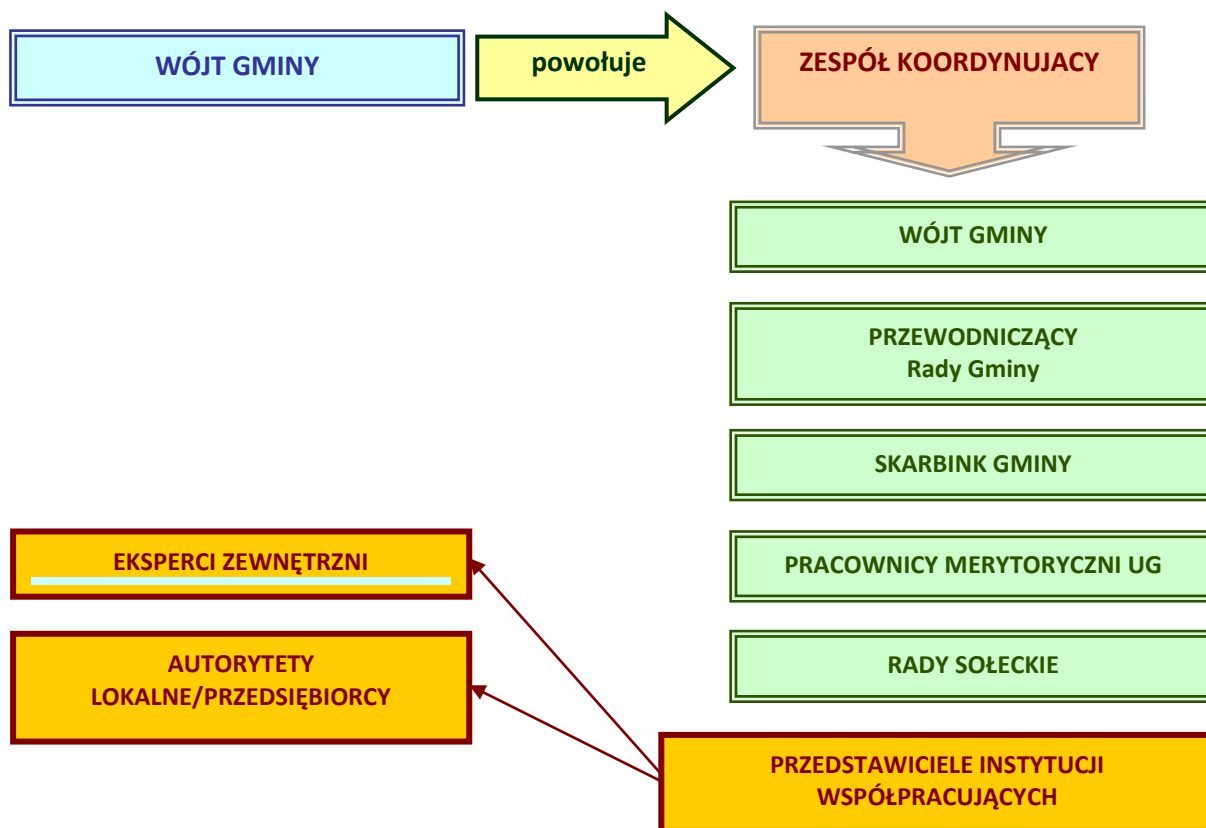
Efektywna realizacja zakładanych celów Strategii wymaga pracy zespołu osób, które sprawnie będą realizować szereg różnorodnych działań koncepcyjnych, organizacyjnych, kontrolnych i informacyjnych prowadzących do osiągnięcia zakładanych efektów.

Zespół taki powinien zostać powołany zarządzeniem Wójta niezwłocznie po przyjęciu Strategii przez Radę Gminy. Najlepiej dla realizacji zadań ujętych w strategii, aby Zespół ds. Strategii składał się pracowników z różnych komórek organizacyjnych funkcjonujących w Urzędzie Gminy w Gnojniku (w zakresie, których znajdują się zagadnienia związane z procesem wdrażania Strategii) oraz partnerów społecznych, czy też ekspertów zewnętrznych.

Skład zespołu to przede wszystkim Wójt (jako przewodniczący Zespołu), Przewodniczący Rady Gminy, Skarbnik, kierownicy i naczelnicy wybranych referatów Urzędu Gminy w Gnojniku, kierownicy wybranych jednostek organizacyjnych gminy oraz partnerzy społeczni, czy też eksperci zewnętrzni. Ostateczny skład Zespołu będzie przedmiotem decyzji Wójta. Skład Zespołu może być również zmienny. W takim przypadku Wójt może powoływać na stałe lub czasowo do prac w Zespole osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań strategicznych według własnego uznania.



Rys. 17.1. Przykładowa struktura zespołu koordynującego realizację Strategii



Źródło: opracowanie własne



ROZDZIAŁ 18.

MONITORING I EWALUACJA

Monitorowanie można zdefiniować, jako systematyczne i ciągłe zbieranie, analizowanie i wykorzystywanie informacji dla celów kontroli zarządzania i podejmowania decyzji.

Monitorowanie Strategii stanowi integralną część codziennego zarządzania. Jego celem jest dostarczenie informacji, na podstawie, której osoby odpowiedzialne za realizację „Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczy Gminy Gnojnik” w latach 2012-2020 oraz Wieloletniego Planu Inwestycyjnego i Wieloletniej Prognozy Finansowej mogą wskazać na problemy związane z ich wdrażaniem oraz je rozwiązać, jak również ocenić postęp w stosunku do początkowych założeń.

System monitoringu musi opierać się na efektywnej sprawozdawczości. Muszą tu zostać konkretnie określone rodzaje potrzebnych raportów i ich częstotliwości (np. w systemie rocznych lub dwuletnich sprawozdań), w zależności od analizowanej problematyki. Istotą monitorowania jest wyciąganie wniosków z tego, co zostało i nie zostało zrobione. Jest nią także modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładany cel w przyszłości. Istotnym elementem monitorowania jest wypracowanie technik zbierania informacji oraz opracowanie odpowiednich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.

Monitorowanie, by stać się skutecznym narzędziem w procesie wdrażania strategii, powinno charakteryzować się następującymi zasadami:

- **wiarygodność** - informacja musi być bardzo wiarygodna i powinna opierać się na niepodważalnych danych; niedokładne dane systemu monitorowania mogą spowodować podjęcie niewłaściwych działań korygujących;
- **aktualność** - informacje muszą być zbierane, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii.

W ramach zarządzania Strategią całościowa ewaluacja i pomiar efektywności działań prowadzona będzie w układzie standardowym i składa się z trzech faz:

- **ewaluacja ex ante**, na koniec każdego roku kalendarzowego – koncentrująca się na ocenie Strategii lub jej znaczącej aktualizacji według kryterium trafności i odpowiedniości oraz kryterium wewnętrznej spójności i zgodności programowej;
- **ewaluacja mid-term**, w trakcie realizacji Strategii – przeprowadzana w układzie kadencyjnym w ostatnim roku każdej kolejnej kadencji samorządu, koncentrująca się na ocenie czy i na ile przyjęta strategia jest faktycznie realizowana oraz jakie są jej efekty krótko- i średnioterminowe,



według kryterium skuteczności działań, a także efektywności, koordynacji i zgodności działań z zasadami i założeniami ustalonymi w dokumencie Strategii;

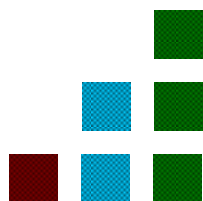
- **ewaluacja ex post**, po zakończeniu realizacji Strategii – w zakresie podobnym do ewaluacji mid-term, poszerzonym o ocenę (przewidywanych) efektów długoterminowych związanych z osiągnięciem założonej wizji, misji oraz celów strategicznych.

Ponadto prowadzone mogą być dodatkowe ewaluacje cząstkowe, odnoszące się do szczegółowych zagadnień, takich, jak na przykład poszczególne zasady realizacji Strategii, grupy docelowe, zasady horyzontalne funduszy strukturalnych itp.

Ewaluacja realizacji Strategii obejmować będzie okresową ocenę odpowiedzialności, efektywności, skuteczności, realności ekonomicznej i finansowej oraz trwałości Strategii w kontekście ustalonych celów. Celem ewaluacji jest przegląd osiągnięć Strategii w stosunku do planowanych oczekiwań oraz wykorzystanie doświadczeń płynących z realizacji Strategii w przyszłości.

Ważną kwestią, która wywiera wpływ na każdą ewaluację jest wybór kryteriów. Komisja Europejska stosuje następujące kryteria:

1. **Odpowiedniość** – odpowiedniość celów Strategii w stosunku do problemów, jakie strategia miała rozwiązać.
2. **Przygotowanie Strategii** – logika i kompletność procesu planowania Strategii oraz wewnętrzna logika i spójność dokumentu.
3. **Efektywność** – koszty, szybkość i efektywność zarządzania, przy wykorzystaniu, których wkład i działania zostały przekształcone w wyniki.
4. **Skuteczność** – ocena wkładu osiągniętego dzięki wynikom w stosunku do osiągnięcia celów Strategii oraz tego, jaki wpływ miały założenia na osiągnięcia Strategii.
5. **Wpływ – skutek**, jaki wywiera strategia w szerszym środowisku oraz jej wkład w rozwój i podniesienie konkurencyjności.
6. **Trwałość** – prawdopodobieństwo, że strumień korzyści wynikających ze Strategii będzie „płynął” nadal, szczególnie kontynuacja działań w ramach Strategii i osiąganie wyników, ze szczególnym uwzględnieniem czynników rozwojowych wsparcia ze strony polityki, czynników ekonomicznych i finansowych, aspektów społeczno-kulturowych oraz zdolności instytucjonalnych.



ROZDZIAŁ 19.

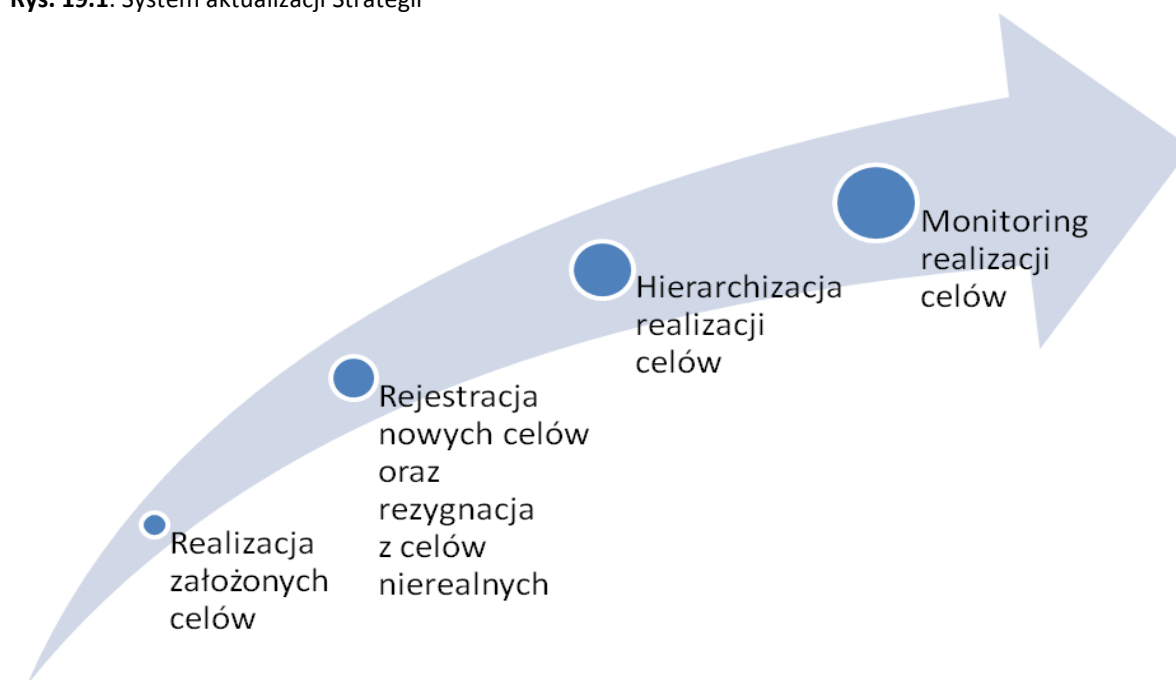
PROCEDURY UAKTUALNIANIA

Jednym z elementów wdrażania kierunków strategicznych jest aktualizacja Strategii do zmieniających się realiów życia społeczno-gospodarczego Gminy Gnojnik.

W praktyce sprowadza się ona do:

- realizacji założonych celów Strategii,
- rejestracji nowych celów strategicznych i operacyjnych oraz rezygnacji z celów uprzednio ustalonych lecz w danym okresie już nierealnych,
- hierarchizacji realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Hierarchizacji tej dokonuje się z reguły dwubiegunowo tzn. określając najpilniejsze cele oraz te cele, których realizacja nie jest (w danym momencie) istotna dla funkcjonowania gminy,
- monitoringu realizacji celów pod kątem terminu realizacji zadań określonych w WPI lub określenia nowych terminów realizacji.

Rys. 19.1. System aktualizacji Strategii



Źródło: opracowanie własne



Aktualność każdej strategii jest sprawą niezwykle ważną, zwłaszcza w aspekcie długoterminowości opracowania niniejszej Strategii.

Proponuje się przyjąć, aby uzupełnienia i rozszerzenia Strategii o nowe zadania było dokonywane raz na 2 lata, na sesji przyjmującej budżet Gminy Gnojnik na dany rok.

Wnioski dotyczące uaktualnienia Strategii zgłaszane będą przez zespół wdrażający Strategię powołany przez Wójta, w oparciu o wyniki monitoringu i ewaluacji zadań objętych dokumentem, po uwzględnieniu zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym i społecznym gminy. Konieczne jest także uzupełnianie diagnozy gminy o dane z roku poprzedniego. Pozwoli to na stałe monitorowanie realizacji Strategii oraz ewaluację osiągniętych postępów w realizacji celów strategicznych i operacyjnych, przy wykorzystaniu opcji i priorytetów Strategii oraz w celu osiągnięcia założonej wizji i misji Strategii.