

Aleksander Noworól

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM W KONTEKŚCIE NOWEJ POLITYKI REGIONALNEJ

Wprowadzenie

Artykuł dotyczy wyzwań, które stwarza nowa polityka regionalna Unii Europejskiej wobec podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie rozwojem terytorialnym. Nowy model polityki regionalnej skoncentrowany jest na terytorializacji interwencji publicznych oraz wielopoziomym, sieciowym rozumieniu zarządzania. Na podstawie syntetycznego opisu przesłanek i istoty nowej polityki wskazano główne mechanizmy i instrumenty, które pozwolą wdrażać nowe rozwiązania, ukierunkowane na zwiększenie efektywności zarządzania organizacjami publicznymi oraz podmiotami stymulującymi rozwój w obszarach funkcjonalnych.

Przesłanki i istota nowej polityki regionalnej

Polityka regionalna wynika ze zjawisk, które dzieją się w sferze realnej oraz z założeń i koncepcji aktorów publicznych zdolnych prowadzić świadomą i celową działalność, ukierunkowaną na rozwój terytorialny. Na początku XXI wieku prowadzenie takiej działalności uwzględniać musi główne siły sprawcze zmieniające dzisiejszy świat. Siły te wiążą się z konsekwencjami takich zjawisk, jak globalizacja życia społeczno-gospodarczego, zmiany klimatyczne, niekorzystne procesy demograficzne i związane z nimi konsekwencje dla systemów emerytalnych, rosnące koszty energii. Zjawiska te są szeroko przedstawiane w literaturze (między innymi Bąkiewicz i Żuławska, 2010; Castels 2011; Kronenberg i Bergier, 2010; Mansell, 2012). J. Szlachta podkreśla, że w ciągu kilkunastu ostatnich lat „[...] rozwijały się badania naukowe służące przełamaniu przestrzenności teorii ekonomicznych”¹. Doprowadziło to ujawnienia istotnej roli wymiaru terytorialnego procesów rozwojowych.

¹ J. Szlachta: *Strategic Programming of Regional Development. Towards the National System of Strategic Thought in the Field of Regional Policy*. W: *New Paradigm in Action*. Red. M. Kolczyński, P. Zuber. Ministry of Regional Development, Warszawa 2011, s. 29.

Kluczowym dokumentem, wskazującym zasadność podejścia terytorialnego w polityce spójności Unii Europejskiej był, opracowany przez F. Barca, Raport pt. „Program dla zreformowanej polityki spójności. Podejście ukierunkowane terytorialnie w osiąganiu celów i oczekiwań Unii Europejskiej”². Raport wskazał słabe strony polityki spójności, często związane z myśleniem sektorowym. Raport zarysował tzw. terytorialne podejście do polityki regionalnej. Kluczową innowacją Raportu było przypisanie terytoriom, czyli konkretnym miejscom, zasadniczej roli w tzw. nowej polityce regionalnej. Miejsca definiowane są przy tym przez pryzmat funkcjonalności, czyli jako regiony, w których określone zbiory istotnych dla rozwoju cech wpływają na rozwój lokalny silniej niż w przypadku innych regionów (place-based policy). Raport podkreśla, że ukierunkowane terytorialnie interwencje prowadzą do wyboru ograniczonej liczby sektorów, w przypadku których istnieje większa szansa na pojawienie się innowacji. Podejście takie, określono jako „inteligentna specjalizacja” (smart specialisation)³.

Według T. Markowskiego, terytorialny wymiar polityki rozwoju wynika z roli, jaką przypisuje się dynamicznym relacjom funkcjonalno-przestrzennym. Wiąże się to z tzw. „[...] terytorializacją gospodarki, terytorializacją przedsiębiorstw, oraz koniecznością zmiany sposobu współdziałania władz samorządowych na rzecz rozwoju przekraczającego tradycyjne granice formalnych podziałów administracyjnych”⁴. Procesy związane z globalizacją gospodarki osłabiają znaczenie formalnych granic administracyjnych. Rośnie natomiast znaczenie dynamicznego i zmiennego w przestrzeni i czasie układu powiązań. Według T. Markowskiego, administracyjny podział terytorialny staje się w gospodarce rynkowej swoistą barierą restrukturyzacji gospodarki. Nowe podejście do polityki rozwoju oznacza uznanie konieczności zarządzania dynamicznymi (w czasie i przestrzeni) układami terytorialno-funkcjonalnymi⁵.

Niestety, ujęcie terytorialne znalazło zaledwie powierzchowne odzwierciedlenie w dokumencie „EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”. Strategia wskazuje priorytety rozwojowe, wśród których wymienia się „[...] rozwój sprzyjający włączeniu

² F. Barca: *Program dla zreformowanej polityki spójności. Podejście ukierunkowane terytorialnie w osiąganiu celów i oczekiwań Unii Europejskiej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. http://www.mrr.gov.pl/rozwój_regionalny/Polityka_spojnosci/Polityka_spojnosci_po_2013/Raporty/Documents/raport_barca_pl.pdf

³ Ibid.

⁴ T. Markowski: *Dylematy terytorialnego wymiaru w krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych*. W: *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do roku 2020 a strategie rozwoju społeczno-gospodarczego województw*. Red. J. Szlachta, J. Woźniak. Studia. Tom CXXXVII. PAN-KPZK, Warszawa 2011, s. 75.

⁵ Ibid., s. 76-77.

społecznemu, którego osią jest wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną⁶. Strategia sankcjonuje więc istotną rolę „spójności terytorialnej”.

W 2011 roku ukazał się projekt nowych regulacji Unii Europejskiej, dotyczący polityki spójności w latach 2014-2020. Dokument ten uwzględnia nowy paradygmat polityki regionalnej. Przedstawia wspólne przepisy dotyczące wszystkich instrumentów strukturalnych i odnoszące się do ogólnych zasad wsparcia. Pojawiają się przy tym nowego typu instytucje polityczno-zarządcze, powoływane do stymulowania rozwoju w obszarach funkcjonalno-przestrzennych. Są to: „rozwój kierowany przez lokalną społeczność” – CLLD (Community Led Local Development) związany z przekazaniem odpowiedzialności za realizację strategii rozwoju lokalnego lokalnym grupom działania w terenach wiejskich oraz „zintegrowane inwestycje terytorialne” – ITI (Integrated Territorial Investment), odnoszące się odpowiednio do zarządzania rozwojem w obszarach miejskich.

Niżej przedstawiono 9 wyznaczników nowej polityki regionalnej:

1. Uwzględnienie konsekwencji nowych wyzwań społeczno-gospodarczych związanych z takimi zjawiskami, jak globalizacja, zmiany klimatyczne, niekorzystne procesy demograficzne, rosnące koszty energii, co w konsekwencji tworzy nowe typy organizacji przestrzeni – przestrzenie przepływów⁷.

2. Bazowanie w większym stopniu na endogenicznym potencjale rozwojowym terytorium, a w mniejszym – na mechanizmach wsparcia egzogenicznego, co powoduje, że podstawowym celem polityki regionalnej stało się budowanie silnych i konkurencyjnych regionów, a nie zarządzanie transferami finansowymi na rzecz obszarów problemowych⁸.

3. Podejście strategiczne (koncentracja na kluczowych priorytetach), przy wykorzystaniu zasady „warunkowości” dotyczącej między innymi wspierania rozwoju na podstawie monitorowania postępów w osiąganiu celów⁹.

⁶ *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Komisja Europejska, Bruksela 2010, s. 11-12.

⁷ G. Gorzelak, M. Kozak: *Regionalny wymiar strategicznego programowania rozwoju*. W: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Red. J. Górniak, S. Mazur. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012; T. Kudłacz: *Programowanie rozwoju regionalnego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; J. Szlachta: *Doktryna OECD w sferze polityki rozwoju regionalnego*. W: *Polska wobec wyzwań cywilizacji XXI wieku*. Red. A. Kukliński, K. Pawłowski, J. Woźniak. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2009; OECD. *Regional Policy Challenges, New Issues and Good Practices*. OECD – Meeting of the Territorial Development Policy Committee 31st March 2009.

⁸ P. Aghion, P. Howitt: *Endogenous Growth Theory*. MIT Press, 1997.

⁹ A. Klasik: *Strategia rozwoju regionu*. „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, nr 3(3); *Wniosek. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady, ustanawiające wspólne przepisy dotyczące EFRR, EFS, FS, EFRROW oraz EFMR*. Komisja Europejska, 6.10.2011 (KOM(2011) 615, Bruksela 2011 (wersja ostateczna).

4. Promowanie procesu uczenia się poprzez prospektywną ewaluację rzeczywistego oddziaływania interwencji¹⁰.

5. Uwzględnianie znaczenia wzrostu rzeczywistej i wirtualnej mobilności społeczeństwa poprzez powiązania komunikacyjne oraz technologie informacyjne i komunikacyjne – ICT)¹¹.

6. Priorytetowe ukierunkowanie interwencji publicznej na rozwój infrastruktury oraz sektora usług, a w drugiej kolejności – sektor wytwarzania.

7. Uwzględnienie faktu, że spójność terytorialna staje się, obok spójności gospodarczej i społecznej, równoprawnym celem rozwojowym, czego wyrazem jest wyodrębnienie, niepokrywających się z granicami administracyjnymi, układów terytorialno-funkcjonalnych¹².

8. Rozwinięcie formuły kontraktowania rozwoju¹³.

9. Uwzględnienie roli współdziałania w ramach systemu zarządzania wielopasmowego, w którym różne szczeble administracji publicznej współpracują pomiędzy sobą oraz z partnerami społecznymi i gospodarczymi, tworząc sieci współpracy¹⁴.

Zarysowany wyżej paradygmat nowej polityki regionalnej nie jest monolitem. Pozwala jednak zdefiniować nowe wyzwania stojące przed podmiotami odpowiedzialnymi za zarządzanie rozwojem we wszystkich skalach terytorialnych.

Zarządzanie rozwojem terytorialnym

Zarządzanie publiczne w modelu wielopasmowym

Od 30 lat obserwuje się istotne zmiany w rozumieniu roli sektora publicznego w zarządzaniu szeroko rozumianymi sprawami publicznymi. By dać synte-

¹⁰ F. Barca: *Program dla zreformowanej polityki spójności. Podejście ukierunkowane terytorialnie w osiąganiu celów i oczekiwań Unii Europejskiej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_spojnosci/Polityka_spojnosci_po_2013/Raporty/Documents/raport_barca_pl.pdf; J. Górniak, S. Mazur: *Analiza polityk publicznych i programowanie w obszarze strategii rozwoju*. W: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Red. J. Górniak, S. Mazur. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

¹¹ OECD. *Regional...*, op. cit.; M. Castels: *Społeczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011; T. Kudłacz: Op. cit.; J. Szlachta: *Doktryna OECD...*, op. cit.

¹² F. Barca: Op. cit.; Europa 2020. Op. cit.; T. Markowski: Op. cit.; *Wniosek. Rozporządzenie...*, op. cit.

¹³ F. Barca: Op. cit.

¹⁴ A. Najam: *The Four C's of Third Sector-Government Relations: Co-operation, Confrontation, Complementarity and Co-optation*. „Non-Profit Management and Leadership” 2000, Vol. 10, No. 4; *Wniosek. Rozporządzenie...*, op. cit.; J. Sroka: *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009; K. Szczerski: *Agenda polityczna a polityki rozwoju*. W: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Red. J. Górniak, S. Mazur. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

tyczny obraz zachodzących zmian, warto powołać się na porównanie przez Ch. Pollitta i G. Bouchaerta 4 modeli współczesnego zawiadywania sprawami publicznymi. Autorzy ci wyszczególnili:

1. Nowe zarządzanie publiczne, którego głównym założeniem jest zwiększenie efektywności sektora publicznego.

2. Państwo neoweberowskie, które profesjonalizuje tradycyjny aparat biurokratyczny, poprawiając obsługę obywateli przez zhierarchizowany system działania bezstronnych urzędników.

3. Sieci, jako element czyniący rządy lepiej poinformowanymi, bardziej elastycznymi i inkluzywnymi; wykorzystanie „samoorganizujących się” i niezależnych związków między podmiotami.

4. Governance (nowe rządzenie publiczne), które dzięki sieciom i partnerstwu różnego typu podmiotów, pozwala rządowi na zwiększenie sprawności i społeczną legitymację poprzez włączanie szerokiego spektrum aktorów/partnerów społecznych¹⁵.

Zatem hierarchiczny porządek, w którym było – i ciągle często jest – miejsce na odrębne domeny: „władzy”, „administracji” i „społeczeństwa” przekształca się w wielowymiarową strukturę, w której przenikają się międzyorganizacyjne oddziaływania podmiotów z różnych szczebli zarządzania terytorialnego (krajowych, regionalnych, lokalnych) i różnych sektorów (publicznego, gospodarczego, społecznego). Wprowadza to w problematykę zarządzania wielopasmowego (wielopodmiotowego). U podstaw idei zarządzania wielopasmowego (Multilevel Governance – MLG) jest przekonanie, że rządzenie, jakkolwiek jest domeną państwa, powinno przekraczać ją, uwzględniając sektory prywatny i społeczny. J. Sroka, opierając się na szerokim przeglądzie literatury, przedstawia klasyfikację teorii zarządzania wielopasmowego. Wskazuje przy tym dwie grupy owych teorii. Pierwsza grupa odzwierciedla konflikt i wyrachowanie, jako zasadę tworzenia sieci relacji wielopasmowych. Przykładem tego są teorie współzależności (interdependency) oraz zdolności rządzenia (governability). Druga grupa teorii zbudowana jest na odniesieniach do dyskursu antropologicznego, w którym kluczową rolę odgrywa kultura. J. Sroka wskazuje grupy teorii mentalności rządzącej (governmentality) oraz integracji¹⁶.

¹⁵ C. Pollitt, G. Bouchaert: *Public Management Reform*. Oxford University Press, Oxford 2011, s. 22.

¹⁶ J. Sroka: Op. cit., s. 47-48.

Zarządzanie terytorialne a współpraca terytorialna

Zarządzanie terytorialne to element zarządzania publicznego odnoszący się do zarządzania organizacjami (jednostkami) terytorialnymi. Zarządzanie terytorialne obejmuje zawiadywanie – sterowanie (kierowanie) podsystemami organizacji terytorialnej, a w tym – jej elementami strukturalnymi dla osiągnięcia określonych przez zarządzającego celów. Wspólnota terytorialna jest – poprzez władze polityczne oraz administrację publiczną – podmiotem zarządzającym organizacją terytorialną¹⁷.

Terytorialny kontekst współczesnego zarządzania publicznego ujawnia szerokie spektrum problemów, którym stawić czoło powinno zarządzanie organizacjami terytorialnymi. Według I. Elandera, wyzwaniem dla urban governance jest potrzeba integrowania interwencji i „[...] innowacji w sensie tworzenia uzgodnionych regulacji i systemów sterowania, koprodukcji, wspólnego zarządzania oraz partnerstw publiczno-prywatnych w skali krajowej, regionalnej i lokalnej”¹⁸. Podobne ujęcie zarządzania terytorialnego prezentują inni badacze (Bailey, Barker i Macdonald, 1995; Davoudi, Evans, Governa i Santangelo, 2008; Mehta, 1998). Pogłębione studium funkcjonowania różnego typu partnerstw pomiędzy miastami przedstawili X. Luo i J. Shen oraz M. Haseki, wyróżniając partnerstwa: prorozwojowe, promocyjne, koordynacyjne, bazujące na zasobach i strategiczne. Wśród ujęć teoretycznych warto przypomnieć także tzw. model 4C autorstwa A. Najama, charakteryzujący relacje pomiędzy organizacjami publicznymi i niepublicznymi i wyróżniający: kooperację, komplementarność, kooptację i konfrontację¹⁹.

Szczególnie istotną formą komunikacji jest partycypacja społeczna (publiczna), której podstawą jest dialog. J. Cohen określa terminem „deliberacja” właśnie „[...] publiczny proces komunikacji zorientowany na poszukiwanie odpowiednich argumentów przemawiających za określonymi ocenami i rozwiązaniami diskutowanych kwestii”²⁰. Narzędziem deliberacji i jej istotą jest dążenie do konsensusu. Podstawowe znaczenie ma przy tym publiczny charakter dyskursu. J. Sroka, uwzględniając podejścia teoretyczne J. Cohena, J. Habermasa i J. Dryzeka przedstawia postulaty procedury deliberacyjnej, na którą składają się między innymi argumentatywny charakter deliberacji, niedopuszczanie do

¹⁷ A. Noworól: *Zarządzanie organizacjami terytorialnymi – pojęcie i istota*. „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ” 2009, nr 4(8).

¹⁸ I. Elander: *Partnerships and Urban Governance*. UNESCO 2002, Blackwell Publishers, 2002, s. 191. http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4_3037/materiale/elander.pdf (20120919).

¹⁹ A. Najam: *Op. cit.*

²⁰ J. Sroka: *Op. cit.*, s. 28.

„kneblowania” poglądów, uwolnienie debat od przymusów zewnętrznych (niezależność od otoczenia) oraz wewnętrznych (równa pozycja uczestników), zapewnianie wszystkim równego dostępu do komunikacji społecznej i politycznej²¹. K. Szczerski opisuje 2 modele uzgodnień w sferze publicznej, wyróżniając: „model partycypacyjnej deliberacji” (sfera publiczna posiada otwarte kanały uczestnictwa różnorodnych aktorów społecznych w procesie podejmowania decyzji) oraz „liberalny przetarg interesów”, zakładający samoorganizację grup interesów (zwłaszcza ekonomicznych) oraz ich równoważenie się w toku publicznych negocjacji²².

Zarządzania rozwojem terytorialnym a nowe wyzwania

Zarządzanie rozwojem terytorialnym jest problemem interdyscyplinarnym. W tym kontekście istotę zarządzania rozwojem ujawnia zestawienie elementów organizacji terytorialnej (środowisko, kapitał ludzki, organizacje społeczno-gospodarcze) z takimi wyznacznikami, jak procesy rozwojowe wynikające z natury zmian terytorium²³, postawy zarządcze wobec wyzwań cywilizacyjnych, podsystemy branżowe związane z zadaniami i obszarami aktywności organizacji terytorialnej oraz ich dyslokacją w przestrzeni, wreszcie – etapy procesu zarządzania: planowanie, organizowanie, wdrażanie planów i programów, kontrola, monitoring i ewaluacja.

Uwzględniając nowe rozumienie polityki regionalnej, wskazać warto kluczowe elementy, które warunkują sprawniejsze, tj. skuteczniejsze i bardziej ekonomiczne działanie władz i administracji publicznej.

W pierwszej kolejności trzeba zauważyć wzrost złożoności i różnorodności struktur zarządzania. Następować to może poprzez: wewnętrzną dezagregację organizacyjną administracji publicznej, a w tym – dezagregację struktur i systemów zarządzania majątkiem i finansami (od gospodarki budżetowej, przez urynkowanie usług po prywatyzację). Dla zarządzania obszarami funkcjonalnymi, które są zbiorem jednostek samorządu terytorialnego (JST) właściwym rozwiązaniem powinny być odpowiednie związki i stowarzyszenia. Założyć należy, że dla zarządzania obszarami funkcjonalnymi, działającymi na terenach niepokrywających się z granicami administracyjnymi podmiotami zarządzającymi, będą trójsektorowe, czyli hybrydowe partnerstwa publiczno-prywatno-

²¹ Ibid., s. 32-39.

²² K. Szczerski: Op. cit., s. 169.

²³ A. Noworól: *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

-społeczne, oparte na współpracy administracji z partnerami pozarządowymi oraz gospodarczymi. Przykładem tego już w nadchodzącym okresie programowania będą podmioty zarządzające CLLD i ITI.

Zarządzanie rozwojem opierać się powinno na podnoszeniu zdolności autoregulacji podsystemu zarządzania. Warunkiem tego jest decentralizacja i wykorzystanie zasad pomocniczości. Autoregulacji sprzyja tworzenie mechanizmów uczestnictwa wspólnoty w podejmowaniu decyzji publicznych, czyli nowych płaszczyzn dialogu pomiędzy władzą i administracją a sektorem biznesowym, społecznym i mieszkańcami, między innymi poprzez jawność i transparentność decyzji zarządczych, techniki partycypacji społecznej w zarządzaniu opartych na procedurach deliberacyjnych, wykorzystywanie narzędzi e-administracji. Myślenie portfelowe o projektach partnerstw hybrydowych też sprzyja samoregulacji i oznacza, że projekty będą w mniejszym stopniu związane z marketingiem politycznym, a w większym – z uzgodnionymi celami strategicznymi partnerstw.

Nowa polityka regionalna kładzie nacisk na zwiększenie innowacyjności. Dotyczy to bazowania w większym stopniu na endogenicznym potencjale rozwojowym terytorium (place-based policy), a w mniejszym na mechanizmach wsparcia egzogenicznego. Podstawą innowacyjności pozostanie zarządzanie strategiczne, obejmujące selekcję priorytetów i zintegrowane podejście do równoważenia rozwoju. W nowym kontekście spojrzeć trzeba na ewaluację interwencji, która będzie czynnikiem procesu uczenia się (evidence-based policy).

Kolejnym ważnym elementem zarządzania rozwojem jest zintensyfikowanie powiązań z otoczeniem jednostki terytorialnej, poprzez zwiększenie jakości i ilości kanałów wymiany. Przez kanał wymiany rozumieć należy sieci przepływów: konwekcyjne – transportowe, kondukcyjne – kapitałowo-finansowe, radiacyjne – informacyjne²⁴. W społeczeństwie sieciowym władze odzyskują wpływ poprzez oddziaływanie wykorzystujące wymianę zasobów, kulturę i animowanie współpracy (np. w modelu 4C A. Najama).

Podsumowanie

Na podstawie powyższych rozważań ujawnia się nowa rola administracji publicznej w przyszłej polityce regionalnej. Główną funkcją władz publicznych w rodzącej się rzeczywistości jest myślenie strategiczne. Zapewnienie spójności działań systemu otwartego, tworzonego przez – funkcjonujące w sieciach – partnerstwa

²⁴ R. Domański: *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 27.

hybrydowe, następować będzie poprzez selektywne wspieranie tych rozproszonych strategii, programów operacyjnych i projektów inwestycyjnych, które realizują zasady i cele tworzone w interesie wspólnotowym, krajowym i regionalnym. Tak więc główną rolą władz i administracji w nadchodzących dziesięcioleciach będzie zachowanie „rdzenia myśli strategicznej”, realizującego interes publiczny.

Bibliografia

- Aghion P., Howitt P.: *Endogenous Growth Theory*. MIT Press, 1997.
- Bailey N., Barker A., Macdonald K.: *Partnership Agencies in British Urban Policy*. UCL Press, London 1995.
- Barca F.: *Program dla zreformowanej polityki spójności. Podejście ukierunkowane terytorialnie w osiąganiu celów i oczekiwań Unii Europejskiej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_spojnosci/Polityka_spojnosci_po_2013/Raporty/Documents/raport_barca_pl.pdf
- Castels M.: *Spoleczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Davoudi S., Evans N., Governa F., Santangelo M.: *Territorial Governance in the Making. Approaches, Methodologies, Practices*. „Boletín de la A.G.E.” 2008, Vol. 46.
- Domański R.: *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Elander I.: *Partnerships and Urban Governance*. UNESCO 2002, Blackwell Publishers, 2002. http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4_3037/materiale/elandar.pdf (20120919).
- EUROPA 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Komisja Europejska, Bruksela 2010.
- Gorzela G., Kozak M.: *Regionalny wymiar strategicznego programowania rozwoju*. W: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Red. J. Górniak, S. Mazur. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
- Górniak J., Mazur S.: *Analiza polityk publicznych i programowanie w obszarze strategii rozwoju*. W: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Red. J. Górniak, S. Mazur. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
- Haseki M.: *Regional Development with Cooperative Marketing Strategy: A Case of Cukurova Region, Turkey*. „International Journal of Business and Management” 2011, Vol. 6, No. 6.
- Hausner J.: *Zarządzanie publiczne*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Klasik A.: *Strategia rozwoju regionu*. „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, nr 3(3).
- Kozuch B.: *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*. W: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*. Red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz. LIBER, Warszawa 2010.

- Kudłacz T.: *Programowanie rozwoju regionalnego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Lisiecka K., Papaj T., Czyż-Gwiazda E.: *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2011.
- Luo X., Shen J.: *A Study on Inter-city Cooperation in the Yangtze River Delta Region, China*. „Habitat International” 2009, Vol. 33.
- Mansell R.: *Imagining the Internet. Communication, Innovation, and Governance*. Oxford University Press, Oxford 2012.
- Markowski T.: *Dylematy terytorialnego wymiaru w krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych*. W: *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do roku 2020 a strategie rozwoju społeczno-gospodarczego województw*. Red. J. Szlachta, J. Woźniak. Studia. Tom CXXXVII. PAN-KPZK, Warszawa 2011.
- Mehta D.: *Urban Governance: Lessons from Best Practices in Asia*. W: *Handbook on New Public Governance*. Red. P. Shah, M. Bakore. Centre for Civil Society, 1998.
- Najam A.: *The Four C's of Third Sector-Government Relations: Co-operation, Confrontation, Complementarity and Co-optation*. „Non-Profit Management and Leadership” 2000, Vol. 10, No. 4.
- Noworól A.: *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Noworól A.: *Zarządzanie organizacjami terytorialnymi – pojęcie i istota*. „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ” 2009, nr 4(8).
- OECD. *Regional Policy Challenges, New Issues and Good Practices*. OECD – Meeting of the Territorial Development Policy Committee 31st March 2009.
- Pollitt C., Bouchaert G.: *Public Management Reform*. Oxford University Press, Oxford 2011.
- Rozwój w dobie globalizacji*. Red. A. Bąkiewicz, U. Żuławska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Sroka J.: *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Szczerski K.: *Agenda polityczna a polityki rozwoju*. W: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Red. J. Górniak, S. Mazur. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
- Szlachta J.: *Doktryna OECD w sferze polityki rozwoju regionalnego*. W: *Polska wobec wyzwań cywilizacji XXI wieku*. Red. A. Kukliński, K. Pawłowski, J. Woźniak. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2009.
- Szlachta J.: *Strategic Programming of Regional Development. Towards the National System of Strategic Thought in the Field of Regional Policy*. W: *New Paradigm in Action*. Red. M. Kolczyński, P. Żuber. Ministry of Regional Development, Warszawa 2011.
- Wniosek. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady, ustanawiające wspólne przepisy dotyczące EFRR, EFS, FS, EFRROW oraz EFMR*. Komisja Europejska, 6.10.2011 (KOM(2011) 615, Bruksela 2011 (wersja ostateczna).
- Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*. Red. J. Kronenberg, J. Bergier. Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.

MANAGEMENT OF DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE NEW REGIONAL POLICY

Summary

The New Regional Policy of the European Union creates specific challenges for legal entities responsible for management of the territorial development. The new model of policy is focused on the territorial public intervention (a place-based policy) as well as on the Multi-Level Governance. Based on the review of premises and the essence of the New Regional Policy, the paper indicates main mechanisms and instruments, allowing the enhancement of the effectiveness of entities managing the development in functional areas. The paper underlines the role of networked triple-sector, hybrid partnerships, which – in parallel to the public system – will determine processes of the management of development.