



KATARZYNA ŚPIEWOK

Związek Miast Polskich  
Akademia WSB  
ORCID: 0000-0002-6589-1938

ŁUKASZ DĄBRÓWKA

Związek Miast Polskich  
ORCID: 0000-0002-1658-5248

KRZYSZTOF JASZCZOŁT

Związek Miast Polskich  
ORCID: 0000-0002-0344-0090

## ZASTOSOWANIE NARZĘDZI OECD I ZMP DO METODYCZNEJ SAMOOCENY STOPNIA ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO JST ORAZ PARTNERSTW SAMORZĄDOWYCH

Słowa kluczowe: samoocena, rozwój instytucjonalny, zarządzanie, samorząd lokalny, partnerstwa samorządowe

Abstrakt. Celem artykułu jest wskazanie korzyści wynikających ze stosowania uporządkowanego podejścia do przeglądu systemu zarządzania w jednostkach samorządu lokalnego metodą samooceny. Przedstawiono genezę samooceny w polskiej administracji samorządowej oraz, poddając analizie dwa modele (OECD i ZMP), wskazano ich innowacyjność w stosunku do innych znanych technik.

Application of OECD and Polish Cities Association tools for methodical self-assessment of the degree of institutional development of local government units and local government partnerships

Key words: self-assessment, institution building, governance, local government, local government partnerships

Abstract. The aim of this article is to show the benefits of using a structured approach to reviewing the management system in local government units using the self-assessment method. The origins of self-assessment tools in Polish local administration were presented. Authors are analyzing two models (OECD and ZMP) reviewed their innovativeness in relation to other known techniques.

## Wprowadzenie

Jednostki samorządu terytorialnego to złożone organizacje, w których prędkość zmian systemu zarządzania niejednokrotnie nie nadąża za tempem cywilizacyjnego rozwoju. Może to ograniczać ich efektywność, a w skrajnych przypadkach hamować proces rozwoju miast i doskonalenia usług publicznych. North (1990, za: Noworól, 2017, s. 122), jeden z czołowych teoretyków nowej ekonomii instytucjonalnej, stwierdza, że instytucje są to zasady gry w społeczeństwie, a bardziej formalnie, to stworzone przez ludzi ograniczenia, które kształtują ludzkie interakcje. Biorąc pod uwagę tę definicję, można założyć, że rozwój instytucjonalny powinien, tam gdzie to możliwe, prowadzić do likwidacji tych ograniczeń, a w ostateczności do minimalizacji ich negatywnego wpływu na jakość zarządzania rozwojem i usługami publicznymi. W tym kontekście uświadomienie sobie barier (ale też potencjałów) tkwiących w złożonych samorządowych organizacjach nabiera szczególnego znaczenia.

Przeglądy zarządzania to jeden ze sprawdzonych sposobów identyfikacji instytucjonalnych słabości. Metody samooceny nadają im uporządkowany, systemowy charakter. W kontekście zmiany ustawowych wymogów odnoszących się do zasad planowania rozwoju (Ustawa, 2020 poz. 1378) szczególnie interesująca jest propozycja samooceny przedstawiona przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, 2021), przygotowana w ścisłej współpracy ze Związkiem Miast Polskich (ZMP) i zainspirowana m.in. narzędziem ZMP do samooceny partnerstw samorządowych <http://www.samoocenapartnerstw.jst.org.pl>). Nim jednak przedstawiona zostanie charakterystyka tych narzędzi, ważne jest nakreślenie genezy samooceny rozwoju instytucjonalnego w Polsce, ma to bowiem istotny wpływ na gotowość samorządów do ich implementowania.

## Samooceńa rozwoju instytucjonalnego w administracji samorządowej w Polsce

Praktyka samooceny, w tym stosowana obecnie w polskiej administracji publicznej, jest ściśle związana z systemem zarządzania jakością (PKN, 2016). Od pierwszej dekady XX wieku znane są następujące praktyki samooceny: Wspólna Metoda Samooceny – CAF (EIPA, 2000) oraz Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego – PRI (MSAP, 2002). Ta ostatnia wykorzystuje zarówno zasady i narzędzia charakterystyczne dla nowego zarządzania publicznego (szczególnie te dotyczące administracji publicznej), jak i te, które dominują w krajach realizujących ewolucyjne

programy modernizowania administracji publicznej. Proponowana metoda uwzględnia istniejące w Polsce lokalne i kulturowe uwarunkowania administracji (Bober, Mazur, Turowski, Zawicki, 2004). CAF i PRI zostały już wcześniej przedmiotem analiz naukowych (m.in. Łuczak, Wolniak, 2013; Nowoceń, 2012; Radwan, 2011; Żabiński, 2012).

Rok 2010 mógł okazać się przełomowy dla świadomości deficytów instytucjonalnych i zapotrzebowania na kompleksowe wsparcie przeglądów systemów zarządzania w polskiej administracji publicznej. W nowej ustawie o finansach publicznych (Ustawa, 2009) znalazły się zapisy dotyczące standardów zarządzania w sferze publicznej (w tym odnoszące się do samooceny), wywodzące się z amerykańskiego modelu kontroli wewnętrznej COSO. Użyte sformułowanie „kontrola zarządcza”, przy bardzo jednoznacznej w języku polskim definicji słowa „kontrola” (inspekcja, lustracja, wizytacja), spowodowało, że do dzisiaj większość jednostek sektora finansów publicznych nie wdrożyła systemu kontroli zarządczej w sposób spójny z misją, jaka przyświecała twórcom modelu COSO. W doktrynie związanej z tym aspektem zarządzania w administracji publicznej bez istotnego skutku zwracano uwagę, że w pojęciu „kontrola zarządcza” punkt ciężkości należy położyć na jego drugi człon – „zarządzanie”, bowiem słowo „kontrola” wywodzi się tutaj z anglosaskiego *to control*, utożsamianego z procesem zapewnienia przez kadre zarządzającą, że zasoby organizacji są efektywnie pozyskiwane i umiejętnie wykorzystywane, by skutecznie realizować cele jednostki (Małecka-Łyszczek, 2015).

Nasuwa się więc pytanie, jakie cechy propozycji OECD i ZMP świadczą o tym, że, pomimo braku ustawowej motywacji oraz funkcjonowania alternatywnych narzędzi samooceny, jest miejsce i zapotrzebowanie na kolejne narzędzia wspierające rozwój instytucjonalny. Dlatego też w tym artykule skupiono się na korzyściach wynikających ze stosowania uporządkowanego podejścia do przeglądu systemu zarządzania w jednostkach samorządu lokalnego.

## Narzędzia samooceny rozwoju instytucjonalnego według założeń ZMP i OECD

Celem stosowania metod samooceny poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dążenie do poprawienia efektywności działania. Następuje ono poprzez identyfikację słabości i deficytów w sposobie organizacji pracy jednostki administracji publicznej, następnie – wdrożenie takich działań naprawczych/rozwojowych, które pozwolą na usprawnienie jej funkcjonowania. Jest to praktyczny i niezwykle ważny aspekt procesu samooceny. Bez zaplanowania i wdrożenia działań korygujących jedynym

efektem zastosowania narzędzia będzie powstanie bardziej lub mniej interesującego raportu. Może on oczywiście zwiększyć świadomość osób zarządzających jednostką, ale nie przełoży się wprost na poprawę jakości świadczonych przez nią usług.

Cechą wspólną różnego typu metod samooceny rozwoju instytucjonalnego (RI) jest przyjęcie przez ich autorów modelu, w którym opisany zostanie, ich zdaniem, optymalny sposób funkcjonowania jednostki administracji. Taki teoretyczny model umożliwi formułowanie ocen i opinii na temat obserwowanego w badanej jednostce sposobu działania oraz ustalanie ewentualnych zaleceń odnośnie do pożądanych zmian.

Wykonanie samooceny ma wartość zarządczą (rozwijanie i korygowanie rozwiązań instytucjonalnych) oraz walor integrujący i edukacyjny. Wdrażanie takich systemów jest również formą budowania wspólnego rozumienia celów i zasad działania organizacji oraz promowania reprezentowanych przez nie wartości. Rola ta jest szczególnie ważna w przypadku partnerstw, w których współpracę podejmują podmioty różniące się nie tylko wielkością, doświadczeniem i sposobem działania, ale również celami i stylem zarządzania.

Osadzenie metody samooceny w jakimś teoretycznym modelu powoduje, że jej jakość jest zawsze funkcją jakości samego modelu. Im lepiej odzwierciedla on pożądaną sytuację idealną, lepiej (w bardziej zrozumiały sposób) ją strukturyzuje, bardziej precyzyjnie opisuje składające się na nią elementy i łączące je relacje, tym większa szansa na użyteczne wnioski z zastosowania opierającego się na tym modelu narzędzia. Zbudowanie dobrego modelu jest kluczowe dla wartości systemu samooceny.

Problem polega na tym, że indywidualne wyobrażenia sytuacji idealnej mogą się znacząco różnić. O ile wszyscy zgodzą się zapewne z tezą, że miasto powinno mieć strategię rozwoju, o tyle jej forma, zakres czasowy czy stopień szczegółowości są już kwestiami dyskusyjnymi. Na podobnej zasadzie opiera się akceptacja założenia, że mieszkańcy powinni uczestniczyć w procesie zarządzania miastem. Istnieją natomiast znaczące różnice w sposobie określania właściwego zakresu partycypacji społecznej i form, jakie powinna przybierać. Wyzwanie, przed którym stają autorzy modelu, wiąże się zatem z koniecznością wyodrębnienia tych elementów, co do których panuje szeroki konsensus w środowisku praktyków i teoretyków zarządzania oraz oparcia się przede wszystkim na nich lub na takich tezach, które zostały już potwierdzone poprzez analizę obiektywnych danych.

Ważne jest, by skonstruować model poprzez nadanie badanemu zjawisku odpowiedniej struktury. Model powinien precyzyjnie opisywać faktycznie występujące relacje i powiązania oraz mieć możliwie największy potencjał analityczny – zdolność wyjaśniania zjawisk dzięki prawidłowemu uchwyceniu istniejących związków przyczynowo-skutkowych i innych zależności. Jednocześnie podział na obszary i elementy

powinien nawiązywać do sposobu myślenia i działania praktyków w taki sposób, aby był dla nich zrozumiały i intuicyjny. Należy unikać kontrowersyjnych tez, których źródłem są ambitne założenia teoretyczne, a nie potwierdzone w praktyce zjawiska.

## Narzędzie samooceny rozwoju partnerstw międzysamorządowych

Metodę samooceny rozwoju partnerstw opracował Związek Miast Polskich w ramach projektu „Budowanie kompetencji do współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej”, realizowanego w latach 2012–2016 ze środków EOG. Opiera się ona na przygotowanym wcześniej modelu współpracy międzysamorządowej i została przetestowana w trakcie oceny wniosków złożonych w ramach ogólnokrajowych konkursów „Samorządowy Lider Zarządzania” w latach 2014 i 2015 (Potkański, Porawski, Jaszczółt, Szewczuk, Dąbrówka, 2016, s. 138–139).

Przedmiotem modelu było partnerstwo strategiczne, realizowane podczas wieloletniej współpracy wielu podmiotów działających na wspólnym terytorium i zainteresowanych jego rozwojem.

Model dzieli problematykę funkcjonowania partnerstw na dziesięć obszarów. Każdy obszar został opisany jako standard, który w ramach metody samooceny pełni rolę kryterium.

Siedem standardów dotyczy strategicznego zarządzania rozwojem terytorialnym:

1. Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb:
  - a) diagnoza zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego (OF).
2. Analiza powiązań funkcjonalnych (usługi publiczne) na terenie OF jako element diagnozy.
3. Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego.
4. Integracja usług publicznych i infrastruktury w obszarze funkcjonalnym.
5. Stopień integracji między dokumentami strategicznymi partnerów i partnerstwa.
6. Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa.

Trzy pozostałe odnoszą się do operacyjnego zarządzania relacjami w partnerstwie:

1. Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF.
2. Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna.
3. Wzajemne zaufanie między członkami partnerstwa.

Zakłada się, że działania partnerów powinny być prowadzone w obu wymiarach: strategicznym i operacyjnym oraz prowadzić do możliwie równomiernego rozwoju we wszystkich dziesięciu kluczowych obszarach współpracy.

Wyodrębnione w modelu obszary opisują standardy definiujące pożądaną, docelową kształt relacji i mechanizmów organizujących współpracę partnerów w kluczowych wymiarach funkcjonowania partnerstwa. Każdy z obszarów został podzielony na pięć stadiów, do których przypisano listę narzędzi i procedur wymaganych na danym poziomie. Rozkład wynikających stąd szczegółowych warunków ma charakter progresywny – od najprostszych do spełnienia (stadium 1) do najbardziej zaawansowanych (stadium 5).

Samoocena polega na określeniu poziomu rozwoju partnerstwa dzięki weryfikacji spełniania kryteriów określonych dla każdego z pięciu stadiów, kolejno dla każdego z dziesięciu obszarów, dla których opracowano standardy. Wynikiem samooceny jest określenie w każdym z obszarów stadium rozwoju, na jakim znajduje się partnerstwo. Konkretne stadium uznawane jest za zaliczone w przypadku spełnienia wszystkich wskazanych dla niego kryteriów. Taki model samooceny pozwala na zaznaczanie realizacji kryteriów z kolejnych wyższych stadiów, co ma wpływ na zakres rekomendacji dotyczących kolejnych działań.

Samoocena wykonywana jest w trakcie warsztatu, w którym uczestniczą przedstawiciele wszystkich partnerów. Proces jest wspierany specjalnie przygotowaną aplikacją internetową (<http://samoocenapartnerstw.jst.org.pl/>) i może być zrealizowany w ciągu dwóch godzin. Procedura może jednak być dowolnie wydłużana i dzielona na etapy. Autorzy metody rekomendują podejmowanie decyzji o spełnieniu/niespełnieniu danego warunku w drodze konsensusu osiągniętego przez uczestników procesu (przedstawicieli partnerów), po wcześniejszym przedstawieniu oraz przedyskutowaniu znanych i potwierdzonych faktów.

Dla osiągnięcia założonego przez twórców narzędzia cel, którym miałyby być „rozwój instytucjonalny partnerstwa pozwalający na podejmowanie coraz bardziej ambitnych działań dla rozwoju społeczności lokalnych” (Potkański, 2016, s. 139), samoocena powinna być stosowana regularnie – na przykład raz lub dwa razy do roku. Takie podejście pozwala na dokumentowanie zmian zachodzących w okresach między badaniami, weryfikowanie przyjętych priorytetów, monitorowanie postępów i planowanie kolejnych działań rozwojowych. Samoocena partnerstw ZMP została wykorzystana w procesie przygotowywania przez OECD innego modelu samooceny, obejmującego szerszy zakres wyzwań instytucjonalnych istotnych z punktu widzenia zarządzania rozwojem.

## Narzędzie samooceny OECD dla jednostek samorządu lokalnego

W czerwcu 2021 roku Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) udostępniła przeznaczone dla polskich gmin i powiatów opracowanie – *Narzędzie samooceny dla jednostek samorządu lokalnego w Polsce. Wzmacnianie zarządzania na rzecz bardziej efektywnych strategii rozwoju* (OECD, 2021). Zwrócono uwagę na czternaście obszarów zarządzania, pogrupowanych w trzy bloki tematyczne, ukierunkowane na poprawę rozwoju lokalnego, usług publicznych i wewnętrznych procesów zarządzania. W pierwszym skupiono uwagę na kreowaniu wizji rozwojowych, planowaniu, monitorowaniu i ewaluacji, mechanizmach finansowania rozwoju, współpracy międzysamorządowej oraz koordynacji polityk między władzami publicznymi różnych szczebli. W sposób wyrazisty przedstawiono nowe paradygmaty polityki regionalnej (Noworól, 2017, s. 121), a w szczególności: ukierunkowanie celów rozwojowych na wykorzystanie potencjałów i wzmacnianie konkurencyjności terytoriów, koncentrację na projektach zintegrowanych oraz traktowanie obszarów funkcjonalno-przestrzennych jako głównych obszarów interwencji.

Usługi publiczne stanowią kolejną grupę tematyczną objętą samooceną OECD. Inaczej niż w PRI czy CAF nie znajdziemy tu podejścia procesowego ani sektorowego. OECD skupia uwagę na punktach krytycznych, wymagających zmiany podejścia. Należą do nich: transformacja cyfrowa, zrozumienie i wdrażanie zasad otwartego rządu (zdefiniowanych jako uczciwość, rozliczalność, przejrzystość i włączanie interesariuszy, zob. OECD, 2021), monitoring i ewaluacja jakości świadczonych usług, ocena skutków regulacji oraz ograniczanie obciążeń administracyjnych rozumiane jako upraszczanie procedur i wspieranie dostępności. W zakresie wzmacniania środowiska wewnętrznego również widoczne jest odmienne, innowacyjne spojrzenie na samorząd lokalny. Ujęcia – biorące pod uwagę koordynację wewnątrz jednostki samorządu terytorialnego oraz strategicznego zarządzania pracownikami samorządowymi, zmuszają do patrzenia na samorząd jako na korporację. Z punktu widzenia deficytów zidentyfikowanych przez OECD największe utrudnienia związane są z obszarem koordynacji. Źródło problemów dotyczących współdziałania między podmiotami samorządowymi na rzecz skutecznego planowania i realizacji planów rozwojowych jest złożone. W jego skład wchodzi: brak przejrzystego przypisania kompetencji w aktach prawnych, znaczenia koordynacji dla sprawności funkcjonowania JST i w efekcie wadliwe kształtowanie relacji w jednostkach samorządowych. Jednocześnie wielosektorowy charakter projektów strategicznych powoduje, że priorytetowego znaczenia nabiera koordynacja między wszystkimi podmiotami administracji samorządowej, stąd w samoocenie poświęcono temu zagadnieniu obszerny

fragment, a wskazane w niej dobre praktyki powinny ułatwić polskim samorządom zaplanowanie zmian instytucjonalnych.

Zagłębiając się w założenia samooceny, uwagę przykuwają ponadto trzy aspekty przecinające horyzontalnie zagadnienia omówione powyżej: przywództwo (w szczególności: promowanie odpowiednich wartości, zapewnienie zasobów i delegowanie uprawnień), współzarządzanie (postrzegane jako wykorzystywanie potencjału interesariuszy oraz zapobieganie niepokojom społecznym) oraz menadżerskie kwalifikacje kadry zarządzającej. Można wnioskować, że doskonalenie polskich organizacji samorządowych w tych trzech obszarach jest najważniejsze z punktu widzenia wykorzystywania szans i zapobiegania zagrożeniom rozwojowym XXI wieku.

W przytoczonych na wstępie modelach CAF i PRI autorzy świadomie nie wskazują użytkownikom konkretnych rozwiązań, a jedynie kierunki pożądanych zmian. OECD natomiast, na bazie doświadczeń państw członkowskich swojej organizacji, wskazuje na konkretne mechanizmy, których zaimplementowanie przyniosło już wymierne korzyści. Decydując się na dokonanie przeglądu systemu zarządzania z użyciem tego narzędzia, samorządy dostają więc przykładowe wskazówki dotyczące nie tylko tego, w jakim obszarze system zarządzania powinien zostać zmodyfikowany, ale również tego, co konkretnie można zrobić, by go usprawnić.

## Podsumowanie

Umiejętne upowszechnienie systemowego podejścia do przeglądów zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego jest jednym z najskuteczniejszych sposobów na szybkie podniesienie świadomości i kompetencji zarządczych kadry. Daje również podstawę do tworzenia kompleksowych planów doskonalenia rozwoju instytucjonalnego w ścisłym odniesieniu do wyzwań rozwojowych samorządów i miejskich obszarów funkcjonalnych. Dodatkową motywacją w dziedzinie doskonalenia zarządzania strategicznego i kreowania warunków do trwałej współpracy ponadlokalnej są nowe wymogi ustawowe dotyczące planowania rozwoju.

Wracając do genezy samooceny, nie można jednak pominąć zagrożeń, które powodują, że nadal ich stosowanie nie jest praktyką powszechną. Po pierwsze, to proces pracochłonny, angażujący duże zasoby organizacyjne. Ważnym wsparciem może tutaj okazać się cyfrowa wersja narzędzia. Podczas gdy samoocena partnerstw jest dostępna dla użytkowników w formie aplikacji internetowej, narzędzie OECD taką formę dopiero uzyska. Na bazie doświadczeń pracy z pięćdziesięcioma czterema miastami w programie Rozwój lokalny można wnioskować, że istotniejszą barierą może okazać się nieuświadomiona potrzeba stosowania takich technik lub negatywne



doświadczenia z przeszłości. Tutaj potrzebna jest wspólna aktywność stowarzyszeń samorządowych, świata nauki oraz systemowych programów rządowych na rzecz upowszechniania dobrych praktyk zarządczych. Ponadto warunkiem *sine qua non* sukcesu w dłuższym okresie jest aktualizacja narzędzia w odpowiedzi na nowe wyzwania, tak jak ma to miejsce w przypadku CAF i PRI. Na koniec należy wspomnieć, że skuteczne stosowanie tych narzędzi do poprawy zarządzania w instytucjach samorządowych wymaga świadomości i woli liderów samorządowych oraz kluczowego średniego personelu zarządczego. Nawet najlepsze narzędzia nie zastąpią woli politycznej dokonania zmian, ale mogą ją wydatnie wspierać.

## Literatura

- Bober, J. (red.) (2015). *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK.
- Bober, J., Mazur, S., Turowski, B., Zawicki, M. (2004). *Program Rozwoju Instytucjonalnego. Rozwój Instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej.
- CAF w samorządzie terytorialnym. *Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradcą. Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006. Raport dotyczący badania użyteczności i satysfakcji z wprowadzenia metody CAF 2006 w jednostkach samorządu terytorialnego* (2010). Warszawa: Departament Administracji Publicznej MSWiA.
- EIPA (2020), CAF2020 (2019). Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. *European Institute of Public Administration*.
- Łuczak, J., Wolniak, R. (2013). Ocena skuteczności zastosowania metody CAF w procesie doskonalenia administracji samorządowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 67, 7–18.
- Małecka-Lyszczek, M. (2015). Wprowadzenie do problematyki kontroli zarządczej. W: M. Ćwiklicki (red.), *Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego* (s. 12–15). Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK.
- Nowoceń, P. (2012). Wspólna metoda oceny (CAF) jako narzędzie zarządzania jakością w jednostkach administracji publicznej. *Spoleczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 2, 509–521.
- Noworól, A. (2017). Instytucjonalne aspekty oceny skuteczności polityki rozwoju w kontekście strategii rozwoju województwa. *Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, 268, 118–131.

- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (2021). *Narzędzie samooceny dla jednostek samorządu lokalnego w Polsce. Wzmacnianie zarządzania na rzecz bardziej efektywnych strategii rozwoju*. <https://www.oecd.org/publications/narzedzie-samooceny-dla-jednostek-samorządu-lokalnego-w-polsce-50d13db3-pl.html>.
- PNK (2016). *Systemy zarządzania jakością. Wymagania PN-EN ISO 9001:2015-10 – wersja polska*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Potkański, T., Porawski, A., Jaszczołt, K., Szewczuk, J., Dąbrówka, Ł. (2016). Model współpracy partnerskiej w wymiarze terytorialnym i narzędzie samooceny partnerstw. W: T. Potkański (red.), *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego narzędziem wsparcia polskiej polityki rozwoju* (s. 127–139). Poznań: Związek Miast Polskich.
- Radwan, J.M. (2011). Wdrażanie powszechnego modelu oceny CAF (Common Assessment Framework) w Urzędach administracji publicznej – spojrzenie konsultanta. *Zarządzanie Publiczne*, 2 (14), 41–54.
- Ustawa z 15 lipca 2020 roku o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2020 nr X poz. 1378.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm.
- Żabiński, M. (2012). Samoocena systemu zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. Porównanie metody „Planowania Rozwoju Instytucjonalnego” i „Wspólnej Metody Oceny CAF”. *Zarządzanie Publiczne*, 2 (20), 57–76.

## Cytowanie

- Śpiewok, K., Dąbrówka, Ł., Jaszczołt, K. (2022). Zastosowanie narzędzi OECD i ZMP do metodycznej samooceny stopnia rozwoju instytucjonalnego JST oraz partnerstw samorządowych. *Europa Regionum*, 38, 217–226. DOI: 10.18276/er.2022.38-17.