



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 38/2011

Magdalena Kalisiak-Mędelska
Jacek Chądzyński

Uniwersytet Łódzki

Aspekt instytucjonalny funkcjonowania administracji samorządowej na przykładzie gmin województwa łódzkiego – wnioski z badań

***Streszczenie.** Administracja publiczna jest skomplikowanym system składającym się z ludzi, zasobów i procesów, którego głównym zadaniem jest realizacja szerokiego spektrum zadań publicznych. Współcześnie proces świadczenia usług publicznych wymusza ciągłą zmianę i potrzebę sięgania po nowe narzędzia. W niniejszym artykule szczególną uwagę zwrócono na rodzaj i zakres instrumentarium wykorzystywanego przez władze lokalne w procesie zarządzania gminą. Podstawą podjętych rozważań są wyniki badań przeprowadzonych przez Autorów w gminach województwa łódzkiego w ostatnim kwartale 2008 r.*

***Słowa kluczowe:** administracja samorządowa, władza lokalna, rozwój lokalny, zarządzanie gminą, instrumenty polityki rozwoju lokalnego*

1. Wprowadzenie

Warunki, w których funkcjonują władze lokalne podlegają stałym i dynamicznym zmianom. Globalizacja, regionalizacja, wzrost świadomości i oczekiwań wszystkich uczestników życia publicznego wymagają od władz nowego spojrzenia na proces zarządzania (rządzenia). Przekształceniu musi ulec także sama władza: z dotychczasowego administratora, wykonującego rutynowe działania i narzucającego określony porządek i kontrolę, powinna się stać liderem zmian, moderatorem, koordynatorem, arbitrem, a jednocześnie partnerem dla innych lokalnych aktorów. Zgodnie ze światowymi trendami i postulatami „dobrego rządzenia” proponuje się, by władza lokalna opierała swoje działania na



szeroko rozumianej współpracy. Władza lokalna powinna być zatem koordynatorem wszelkich przedsięwzięć prorozwojowych, przy czym nie na zasadzie narzucania konkretnych rozwiązań, a raczej poprzez inspirowanie do podejmowania różnorodnych działań zmierzających do zaistnienia pożądanych zmian, przy jednoczesnej pomocy w ich realizacji.

Warto również wskazać na inne funkcje władzy lokalnej. Są one dla członków wspólnot samorządowych niejednokrotnie istotnym punktem odniesienia w procesie kształtowania ich własnych opinii. Ujawniane przez przedstawicieli władzy lokalnej postawy wobec ważnych zjawisk oraz procesów politycznych, społecznych i ekonomicznych są przez obywateli akceptowane bądź odrzucone, zawsze jednak są poddawane analizie i odnoszone do ich własnych działań. Ponadto członkowie danej społeczności lokalnej często oczekują od władzy wskazówek dotyczących sposobów postępowania w zmieniającej się rzeczywistości społeczno-ekonomicznej i politycznej¹.

„Zbrojnym ramieniem” każdej władzy lokalnej jest administracja samorządowa, stanowiąca złożony system składający się z ludzi, procesów oraz posiadanych zasobów, którego głównym zadaniem jest realizacja różnorodnych zadań publicznych. Rola współczesnej administracji nie ogranicza się zatem do wykonywania prawa. Jest ona bowiem także organizatorem odpowiednich warunków sprzyjających skutecznemu wypełnianiu przypisanych jej funkcji. Sprawność, z jaką te funkcje są sprawowane, w istotny sposób przyczynia się do rozwoju terytorialnego danej jednostki.

W celu zidentyfikowania podstawowych czynników determinujących sposób funkcjonowania współczesnej administracji zostało przygotowane i zrealizowane badanie zatytułowane „Aspekt instytucjonalny funkcjonowania administracji samorządowej na przykładzie gmin województwa łódzkiego”. Szczególną uwagę zwrócono w nim na rodzaj i zakres zastosowanego instrumentarium w procesie kierowania urządami gmin oraz na pojawiające się ograniczenia w jego wykorzystaniu. Odniesiono się również do spraw z zakresu polityki kadrowej prowadzonej w urzędach gmin objętych badaniem. Ponadto uwzględniono wybrane kwestie związane z organami wykonawczymi gmin, jako tymi, które decydują o sposobie podległej im administracji. Analizie poddano m.in. wiek, płeć, wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, przynależność polityczną osób pełniących funkcję wójta, burmistrza bądź prezydenta miasta w badanych gminach. W badaniu świadomie pominięto organy stanowiąco-kontrolne, przyjmując założenie, że ich wpływ na kierowanie urzędem jest niewielki. Badanie

¹ D. Niedźwiedzki, *Władze lokalne – znaczenie w procesie kształtowania postaw prointegracyjnych*, UKIE, Warszawa 2006, www.ukie.gov.pl/www/serce.nsf/DocByWykazZmian/7E89F10125F55659C12571E8003188D3?open [dostęp: 13. 09. 2006].

koncentrowało się również na wybranych obszarach polityki rozwoju lokalnego wraz z oceną wykorzystania i przydatności jej instrumentów.

2. Metodyka badań

Omawiane badanie zostało przeprowadzone przez autorów niniejszego opracowania w okresie od września do listopada 2008 r. Kwestionariusz ankiety został skierowany przede wszystkim do wójtów, burmistrzów i prezydentów miast oraz sekretarzy wszystkich 177 gmin województwa łódzkiego². Jej elektroniczna forma³ miała wpłynąć na większą końcową zwrotność ankiet, jednakże okazała się dla sporej części badanych barierą, która skutecznie zniechęciła ich do jej wypełnienia (odesłano jedynie 15 ankiet). Dopiero wersja „papierowa”, wysłana tradycyjną pocztą, spotkała się ze zdecydowanie większym odzewem i dzięki temu, w efekcie końcowym, zebrano 67 uzupełnionych ankiet, co stanowi 37,9% wszystkich gmin wchodzących w skład województwa łódzkiego. Z gmin wiejskich pochodziło 46 ankiet, 13 z miejsko-wiejskich, a 6 z gmin miejskich. Spośród 3 miast na prawach powiatu uzyskano odpowiedzi z 2. Biorąc pod uwagę proporcje w ramach poszczególnych rodzajów gmin, w badaniu mamy do czynienia z nadreprezentacją gmin miejskich (w tym miast na prawach powiatu) i miejsko-wiejskich, w stosunku do gmin wiejskich⁴. Z punktu widzenia możliwości analizowania uzyskanych wyników ten fakt należy ocenić pozytywnie.

3. Ocena funkcjonowania władz gminnych i podległej administracji

Ocena działalności władz publicznych coraz częściej staje się przedmiotem różnorodnych badań. Z jednej strony wiele z nich potwierdza pozytywne przeobrażenia w ich funkcjonowaniu, wzrost zainteresowania nowoczesnymi me-

² Dokonano następującego podziału gmin: ze względu na ich charakter (miejskie, wiejskie, miejsko-wiejskie, miasta na prawach powiatu), ze względu na wielkość mierzoną liczbą mieszkańców (poniżej 5000, 5000-9999, 10 000-19 999, 20 000-49 999, 50 000 i więcej).

³ Ankieta została przygotowana w formie elektronicznej, pozwalającej na bezpośrednie jej wypełnienie po „wejściu” we wskazany link. Odesłane informacje miały być zebrane i opracowane przez specjalistyczną firmę zajmującą się tego typu usługami.

⁴ Udział poszczególnych rodzajów gmin w całej zbiorowości i wśród przebadanych gmin (dane w nawiasach): wiejskie – 75,7% (68,7%), miejsko-wiejskie – 14,1% (19,4%), miejskie – 8,5% (8,9%), miasta na prawach powiatu – 1,7% (3%).

todami i instrumentami zarządzania, a z drugiej – zmianę optyki postrzegania władz przez samych obywateli. Oczywiście badania tego rodzaju nie dają pełnego obrazu, niemniej jednak dostarczają ważnych informacji zarówno z punktu widzenia obywatela, jak i samych władz.

Praktycznie wszystkie gminy biorące udział w badaniu są kierowane przez osoby posiadające długoletni staż (od 12 do 30 lat) w administracji publicznej. Charakteryzują się one bogatym doświadczeniem zawodowym, zdobytym na różnych stanowiskach urzędniczych w administracji czy też w ramach pełnienia funkcji przewodniczących wcześniejszych zarządów gmin, czy też radnych właściwych organów stanowiąco-kontrolnych. Dla wielu wójtów, burmistrzów, prezydentów miast⁵ bieżąca kadencja (2006-2010) nie jest ich pierwszą kadencją jako organu wykonawczego. Niejednokrotnie, od momentu reaktywacji samorządu terytorialnego w 1990 r., tę funkcję sprawują w sposób nieprzerwany. Każdy z omawianych wójtów powołał swoich zastępców, w liczbie wynikającej z zapisów ustawy o samorządzie gminnym⁶.

Rozpatrując organ wykonawczy pod kątem wykształcenia, płci oraz opcji politycznych osób piastujących tę funkcję, nie występują zasadnicze odchylenia od widocznych tendencji w skali województwa łódzkiego czy też kraju. Ponad połowa badanych wójtów legitymowała się wykształceniem wyższym magisterskim, uzupełnianym w ramach studiów podyplomowych z zakresu zarządzania, administracji, prawa czy marketingu. Można przypuszczać, choć badanie nie wykazało tego wprost, iż w przypadku gmin wiejskich wójt posiada kierunkowe wykształcenie o profilu rolniczym. W odniesieniu do płci organów wykonawczych nie obserwuje się również zaskakujących wyników, w 66 przypadkach tę funkcję piastowali mężczyźni.

Respondenci raczej niechętnie odpowiadali na pytania związane z reprezentowaną opcją polityczną. Trudno jest jednoznacznie wskazać powody takiej sytuacji. Może to wynikać z niskiej identyfikacji społeczeństwa z funkcjonującymi na scenie politycznej partiami albo z „niechęci” do identyfikacji z konkretnym ugrupowaniem politycznym (być może badani chcą, by oceniać ich po efektach podejmowanych działań, a nie w kontekście przynależności partyjnej). Ci, którzy jednak odpowiedzieli na pytanie dotyczące opcji politycznej, wskazali głównie na Polskie Stronnictwo Ludowe (jedynie w dwóch przypadkach wskazano odpowiedź – bezpartyjny). Należy tutaj podkreślić, iż w ostatnich wyborach samorządowych blisko 20% wybranych w województwie łódzkim wójtów, burmistrzów

⁵ W dalszej części opracowania będzie używać się jedynie określenia „wójt”, rozumiejąc przez to pojęcie także burmistrza i prezydenta miasta.

⁶ Art. 26a ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. nr 142, poz. 1591 z późn. zm.

i prezydentów miast wywodzi się z tego ugrupowania bądź też jest przez nie popieranym⁷.

Od 2002 r. organ wykonawczy posiada znacznie szerszy zakres samodzielności działania. Niezwykle istotne stają się zatem relacje z radą gminy, jako organem stanowiąco-kontrolnym. Badanie nie wykazało jednak, pomimo pojawiających się głosów o możliwości wystąpienia konfliktów na linii rada – wójt, takich zjawisk. Badani ocenili wzajemną współpracę jako bardzo dobrą lub dobrą. Jedyne jedna gmina określiła ją jako zadowalającą. W żadnej z ankietowanych gmin nie udzielono negatywnych odpowiedzi. Odnosząc te wyniki do badań z 2005 r. można przypuszczać, iż coraz częściej organom wykonawczym udaje się wypracować z radnymi właściwy kompromis ponad podziałami politycznymi⁸.

Sprawność działania organów wykonawczych determinowana jest w dużej mierze szeroko rozumianą jakością aparatu administracyjnego. Należy jednak pamiętać, iż jest to sprzężenie zwrotne, bowiem postawa organu wykonawczego, jego wiedza, doświadczenie, kompetencje nie pozostają bez wpływu na sposób organizacji i funkcjonowania podległego im urzędu.

Praktycznie we wszystkich gminach, które uczestniczyły w badaniu, podjęto działania zmierzające do modernizacji, usprawnienia organizacji urzędu. Zmiany dotyczyły przede wszystkim usprawnienia obsługi mieszkańców, już funkcjonujących oraz nowych podmiotów gospodarczych, polityki w zakresie podejścia do klienta, polityki jakości, racjonalizacji struktury organizacyjnej urzędu i jego pracy przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii.

W 48 badanych gminach skoncentrowano się na poprawie obsługi mieszkańców poprzez utworzenie nowego biura obsługi klienta, usprawnienie dotychczas istniejącego czy też dostosowanie godzin pracy urzędu do potrzeb interesantów (34 wskazania). Jedyne w nielicznych przypadkach sygnalizowano konieczność uproszczenia procedury obsługi interesanta (18 wskazań), przełamywania barier architektonicznych ułatwiających korzystanie z urzędu osobom niepełnosprawnym czy matkom z dziećmi (13 wskazań). Usprawnienia obsługi podmiotów gospodarczych wprowadziły 43 gminy. W tym przypadku starano się również stworzyć jak najdogodniejsze warunki do zapewnienia kompleksowej obsługi, poprzez powoływanie nowych komórek obsługi i wsparcia lub komórek specjalnie dedykowanych potencjalnym inwestorom. Należy jednak podkreślić, że

⁷ Wykaz wybranych wójtów, burmistrzów i prezydentów miast w województwie łódzkim, Państwowa Komisja Wyborcza, Warszawa 2006, www.static.wybory2006.pkw.gov.pl/kbw/xls/lodzkie.xls [dostęp: 23. 09. 2008].

⁸ A. Dybowska, M. Kalisiak-Mędelska, A. Podgórnica-Krzykacz, *Sprawność funkcjonowania administracji samorządowej w świetle badań. Studium przypadku województwa dolnośląskiego i łódzkiego*, w: *Współczesne aspekty zarządzania i marketingu*, red. S. Zajączkowski, H. Węgrzyn, Wyd. WSM w Legnicy, Legnica 2006, s. 98.

główną bolączką wskazywaną przez gminy w obszarze obsługi podmiotów gospodarczych jest złożoność procedur.

Jednym ze sposobów usprawniania pracy urzędu było wprowadzenie internetowej ścieżki załatwiania spraw. Gminy zarówno w odniesieniu do mieszkańców (12 wskazań), jak i podmiotów gospodarczych (26 wskazań) umieściły wybrane usługi na platformie elektronicznej. Nie zdecydowano się jednak na uruchomienie specjalnej infolinii, za pomocą której interesanci mogliby uzyskać niezbędne i aktualne informacje. Taką funkcję pełniły w badanych gminach strony internetowe, przy czym nie zawsze są one na bieżąco aktualizowane. W przypadku pozostałych obszarów zmian, jakie zostały ujęte w pytaniach o poprawę mechanizmów obsługi mieszkańców i podmiotów gospodarczych, uzyskano następujące wyniki:

- dodatkowe dyżury pracowników – 7 wskazań,
- utworzenie punktów informacyjnych – 5 wskazań,
- wdrożenie kompleksowego systemu rozpatrywania skarg i wniosków – 3 wskazania.

Niestety tego rodzaju usprawnienia znalazły zastosowanie jedynie w nielicznych urzędach. Natomiast w 4 gminach spośród 55⁹ nie dokonano żadnych zmian, argumentując to specyfiką małego urzędu, gdzie wszystkie sprawy załatwiane są „od ręki” na poszczególnych stanowiskach pracy, trudnymi warunkami lokalowymi, względami finansowymi, niewielką liczbą działających na terenie gminy podmiotów gospodarczych czy też, co wydaje się nie do końca zrozumiałe, kłopotami, m. in. z wpisem do ewidencji lub określeniem działalności zgodnie z wykazem PKD. Władze badanych gmin nie były także zainteresowane badaniem satysfakcji klientów indywidualnych (jedynie 4 gminy wskazały taką potrzebę) ani instytucjonalnych (3 wskazania).

Ciekawe jest również to, iż gminy nisko oceniły przydatność systemów zarządzania jakością. Zarówno badania z 2008 r., jak i te z 2005 r. wskazują na małe zainteresowanie tego rodzaju programami, do tego stopnia, że wiele z nich, w momencie badania, nie planowało nawet ich wdrożenia. Zauważalną formą aktywności gmin na tym polu była certyfikacja pracy urzędu, pozostająca jednak bardziej w fazie planowania (10 wskazań), niż rzeczywistego wykorzystania (2 wskazania). Metody CAF (*Common Assessment Framework* – powszechny model oceny), podobnie jak TQM (*Total Quality Management* – kompleksowe zarządzanie jakością) nie wprowadziła żadna z badanych gmin. Na etapie „przymiarek” do wdrożenia metody CAF były tylko 3, a TQM – 2 gminy. Na etapie planowania znalazły się także działania związane ze standaryzacją świadczo-

⁹ Przesłane przez wspomnianą powyżej firmę opracowanie nie spełniało oczekiwań badaczy, a zebrane dane zostały przekazane jedynie w formie zestawienia zbiorczego, stąd też brak możliwości włączenia ich do szczegółowej analizy razem z danymi uzyskanymi z ankiet pocztowych.

nych usług (16 wskazań) oraz opracowaniem ich katalogu (10 wskazań). Ich przydatność gminy sklasyfikowały jako dużą w odniesieniu do standaryzacji usług (9 wskazań), wysoką dla katalogu usług (12 wskazań).

Spora część badanych gmin nie podjęła jakichkolwiek działań zmierzających do podniesienia jakości obsługi interesantów. Uzasadniano to najczęściej brakiem takiej potrzeby – zdaniem władz istniejące w urzędzie rozwiązania nie budziły dotychczas żadnych zastrzeżeń. O tyle jest to zastanawiające, że tylko w 3 spośród badanych urzędów przeprowadzane były analizy efektywności i skuteczności świadczenia usług administracyjnych, w 21 były one w fazie planowania, a 29 w ogóle nie przewidywało ich wprowadzenia. Podobnie sytuacja wyglądała z rozkładem odpowiedzi na pytanie o monitoring funkcjonowania urzędu. Z 52 gmin, jakie udzieliły na to pytanie odpowiedzi, aż 38 wskazań było negatywnych. Dziwi zatem aż tak duży stopień zadowolenia władz, tym bardziej że – jak wspomniano wcześniej – właściwie nie monitoruje się oczekiwań interesantów indywidualnych i instytucjonalnych wobec pracy urzędu.

Respondenci jednak jako główną przyczynę wszelkich inicjowanych usprawnień podawali właśnie rosnące oczekiwania interesantów w stosunku do administracji lokalnej (47 wskazań). Niewiele mniej gmin, bo 42, jako przyczynę wskazywało intensywny rozwój nowoczesnych technik informatycznych i teleinformatycznych. Wśród innych sygnalizowanych pobudek wdrożonych zmian w urzędzie znalazły się także:

- dodatkowe zadania do realizacji – 36 wskazań,
- przeobrażenia w zakresie zadań publicznych – 20 wskazań,
- dostosowanie do wymogów Unii Europejskiej – 20 wskazań,
- rosnąca konkurencja między gminami – 6 wskazań,
- sprzeciw mieszkańców wobec wzrastających opłat za świadczone usługi w stosunku do ich jakości – 1 wskazanie¹⁰.

Przeszkodą w usprawnieniu pracy urzędu w 6 przypadkach była trudna sytuacja finansowa, przy czym niedofinansowanie upatrywane było przez ankietowanych jako główna bariera funkcjonowania urzędu (33 wskazania), obok nadmiernego biurokratyzmu (34 wskazania). Ponadto skarżono się na niedoetatyzowanie (19 wskazań), złe warunki lokalowe (14 wskazań) oraz brak wykwalifikowanych pracowników (9 wskazań).

Jedynie 3 urzędy usprawniły zarządzanie swoją administracją, bazując na doświadczeniach zagranicznych. Może to być efektem małego rozeznania w tej dziedzinie (np. niewielka skala popularyzacji rozwiązań zagranicznych) lub też brakiem racjonalnego uzasadnienia ich wykorzystania w warunkach polskich.

¹⁰ Liczba wskazań nie sumuje się do 55, respondenci mogli bowiem wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Głównymi inicjatorami zmian zachodzących w urzędach był przede wszystkim organ wykonawczy (45 wskazań). W 13 przypadkach jako współinicjatorów wymieniono kadrę kierowniczą urzędu, rzadziej zaś pracowników urzędu i radnych (odpowiednio 4 i 3 wskazania). W omawiany proces nie zostali włączeni, bądź nie odczuwali takiej potrzeby, lokalni przedsiębiorcy oraz mieszkańcy. Tylko w jednej gminie sugestie mieszkańców zainicjowały działania zmierzające do podniesienia sprawności funkcjonowania urzędu.

Władze lokalne w swojej działalności nierzadko potrzebują wsparcia ze strony obywateli, a zarazem dość często narzekają na ich niewielkie zaangażowanie i zainteresowanie sprawami lokalnymi. Przyczyn tego upatruje się z jednej strony przede wszystkim w poczuciu samych obywateli o ich niewielkim wpływie na losy swojej gmin, z drugiej – same gminy nie zawsze przywiązywały większą wagę do kreowania swojego pozytywnego wizerunku, który przekłada się na uznanie, zaufanie oraz akceptację społeczeństwa w stosunku do władz. Spośród badanych jednostek w 31 podjęto działania w ramach zewnętrznego *public relations*, a jedynie w 14 takie, które były ukierunkowane na pracowników urzędu. W pierwszym przypadku działania te polegały głównie na budowaniu jawnej i przejrzystej polityki komunikacji pomiędzy władzami a obywatelami, klientami (spotkania z mieszkańcami, strony WWW, konferencje prasowe, targi itp.), w drugim zaś ich zakres był węższy. Ograniczał się do wprowadzenia identyfikatorów dla pracowników, obowiązku noszenia schludnego, stonowanego ubioru czy też ustanowienia zasad obsługi klienta (ta odpowiedź pojawiała się najczęściej) i organizacji stosownych szkoleń w tym zakresie.

4. Wykorzystanie instrumentów polityki rozwoju lokalnego i ocena ich przydatności przez gminy

Podmioty odpowiedzialne za rozwój określonego terytorium powinny tworzyć politykę jego rozwoju, korzystając przy jej kształtowaniu i realizacji ze wszystkich dostępnych i przydatnych w danych warunkach instrumentów ten rozwój stymulujących¹¹. Ich wykorzystywanie to nie chwilowa moda czy widzimisię, a potrzeba, której zaspokojenie może przynieść wymierne korzyści. Podstawą wszelkich działań prorozwojowych jest oczywiście wyznaczenie sobie celów, które chcemy osiągnąć, adekwatnych do konkretnych potrzeb oraz za-

¹¹ Podmiotami odpowiedzialnymi za prowadzenie polityki rozwoju na poziomie lokalnym są samorządy powiatowe i gminne, które realizują ją za pomocą strategii rozwoju oraz innych dostępnych im instrumentów. Zob. art. 3 i 4 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. nr 227, poz. 1658 z późn. zm.

sobów i środków, którymi terytorium dysponuje lub przy pewnych nakładach może dysponować¹². Osiągnięcie tych celów jest możliwe m.in. właśnie dzięki właściwemu doborowi instrumentów i dobremu ich przygotowaniu. Monitoring ich stosowania i ewaluacja osiąganych wyników pozwala natomiast na szybkie i skuteczne dostosowywanie przyjętych w nich rozwiązań do zmieniających się warunków.

Istnieje wiele definicji i klasyfikacji instrumentów polityki rozwoju. Na potrzeby niniejszego opracowania została wykorzystana definicja autorstwa W.J. Bringmanna, który uznaje za instrumenty polityki „prawnie określone możliwości dostępne organizacjom publicznym (władzom rządowym i lokalnym) do sterowania pewnymi procesami, w wyniku których następuje osiągnięcie pożądaných efektów (celów) lub też mogą to być wielkości, za pomocą których można wpływać na procesy w celu osiągnięcia pożądanęj sytuacji”¹³.

Zaprezentowane w dalszej części artykułu wyniki dotyczą wykorzystania i oceny przydatności przez badane jednostki tylko wybranych, z przedstawionej pokrótce bogatej palety, instrumentów polityki rozwoju lokalnego¹⁴.

Z udzielonych odpowiedzi wynika wyraźnie, że najbardziej rozpowszechnionymi instrumentami będącymi w ich posiadaniu w momencie badania były: wieloletni plan inwestycyjny oraz strategia rozwoju gminy (zob. tab. 1). Wydaje się jednak, że tak duża liczebność w większym stopniu wynikała z konieczności ich posiadania w procedurze wnioskowania o środki unijne, niż ze świadomości i wiary w przydatność tych narzędzi w procesie rozwoju lokalnego. Potwierdzeniem jest niższy, zwłaszcza w przypadku strategii rozwoju, odsetek gmin, które wysoko oceniły stopień przydatności tych dokumentów w kreowaniu i realizacji polityki rozwoju (zob. tab. 2).

Porównując wyniki zebrane w tabeli 1 z tymi, które dotyczą oceny przydatności instrumentów, o które byli pytani przedstawiciele badanych gmin, widać pewną konsekwencję ze strony respondentów – zależność pomiędzy posiadaniem i wykorzystywaniem jakiegoś instrumentu a wysoką oceną jego przydatności jest wyraźna. Wśród wszystkich 12 rodzajów instrumentów, które posiadały badane

¹² Podejmując decyzje w sprawie określenia, a później realizacji przyjętych celów rozwoju nie należy jednak zapominać o miejscu danego systemu (układu) lokalnego w szerszym, zhierarchizowanym systemie gospodarczym i terytorialnym oraz ukształtowanych w nim i akceptowanych przez lokalną społeczność systemach wartości. Dopiero identyfikacja i analiza tych elementów powinna być podstawą do podejmowania dalszych działań. T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 29.

¹³ Ibidem, s. 32.

¹⁴ Oceniając przydatność poszczególnych instrumentów, badani mieli odpowiedzieć sobie na pytanie: czy i w jakim stopniu dany instrument wpływa lub mógłby wpływać na realizację przyjętych przez władze badanej gminy założeń polityki rozwoju lokalnego, a w konsekwencji na rozwój tego terytorium?

gminy¹⁵, ani razu nie zdarzyło się, aby odsetek wskazań na wysoką ocenę przydatności (odpowiedzi – duża i średnia) wśród gmin posiadających dany instrument był niższy od 75%. Wahał się od 77,8 % do 100% (przy czym w 10 przypadkach był wyższy od 90%). Potwierdziło się również założenie dotyczące zależności odwrotnej, w której brak instrumentu w gminie przekłada się na niską ocenę jego przydatności (odpowiedzi – mała i brak). Odsetek wskazań na niską ocenę przydatności wśród gmin nieposiadających danego instrumentu sięgał od 66,7% do 100% (przy czym w przypadku 12 na 15 wskazywanych w tabelach 1 i 2 instrumentów był on wyższy od 80%).

Tabela 1. Wykorzystanie wybranych instrumentów rozwoju w badanych gminach

Lp.	Rodzaj instrumentu	Wprowadzony	W planach	Nieplanowany
1.	Budżet zadaniowy	13	19	23
2.	Wieloletni plan finansowy	26	11	18
3.	Wieloletni plan inwestycyjny	50	1	4
4.	Strategia rozwoju gminy	46	6	3
5.	Monitoring realizacji strategii	9	24	22
6.	Plan zagospodarowania przestrzennego*	23	12	20
7.	Prognoza dochodów i wydatków bieżących	34	16	5
8.	Program wspierania przedsiębiorczości	4	17	34
9.	Program rozwoju instytucjonalnego	0	7	48

* Autorem badania chodziło o plan pokrywający swym zasięgiem obszar całej gminy lub przynajmniej wszystkich terenów inwestycyjnych wskazanych w obowiązującym w gminie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Niestety sposób sformułowania pytania przyczynił się do rozbieżności w jego interpretacji przez respondentów badania.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Próbując znaleźć więcej zależności, w ramach analizy sprawdzono również, czy i jak na posiadanie i ocenę przydatności wpływają: wielkość gminy – liczona liczbą mieszkańców, wielkość urzędu – liczona liczbą osób w nim zatrudnionych (zwłaszcza w kontekście instrumentów zarządzania urzędem). Dodatkowo założono, że z im większej liczby instrumentów gmina korzysta, tym lepsza jest ogólna ocena przydatności wszystkich, w tym również tych, które nie są w posiadaniu gminy.

Okazuje się, że wbrew pozorom, stopień posiadania i wykorzystywania jakiegoś instrumentu nie wzrasta proporcjonalnie wraz ze wzrostem wielkości gminy. Spośród 15 badanych instrumentów tylko w przypadku 4 (26,7%) wystąpiła taka zależność, gdzie w każdej następnej grupie (od gmin najmniejszych do naj-

¹⁵ Włączając w to omawiane już wcześniej instrumenty związane z usprawnianiem funkcjonowania administracji, jak np. system standaryzacji świadczonych usług.

Tabela 2. Ocena przydatności wybranych instrumentów rozwoju przez badane gminy

Lp.	Rodzaj instrumentu	Duża	Średnia	Mała	Brak
1.	Budżet zadaniowy	21	9	1	24
2.	Wieloletni plan finansowy	25	13	0	17
3.	Wieloletni plan inwestycyjny	42	9	0	4
4.	Strategia rozwoju gminy	34	14	2	5
5.	Monitoring realizacji strategii	13	11	3	28
6.	Plan zagospodarowania przestrzennego	41	6	3	5
7.	Prognoza dochodów i wydatków bieżących	19	14	2	20
8.	Program wspierania przedsiębiorczości	9	10	5	31
9.	Program rozwoju instytucjonalnego	3	12	4	36

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

większych wg przyjętego i wskazanego wcześniej podziału na 5 grup) odsetek gmin posiadających dany instrument nie był niższy niż w poprzedniej. Miało to miejsce w przypadku strategii/programu wspierania przedsiębiorczości, systemu standaryzacji i katalogu świadczonych usług oraz norm ISO. W przypadku budżetu zadaniowego i wieloletniego planu inwestycyjnego (WPI) grupami o najwyższym odsetku posiadanych tego typu dokumentów były gminy do 5 tys. mieszkańców oraz 50 tys. mieszkańców i więcej. Większy wpływ na poziom posiadania wskazanych w ankiecie instrumentów miała wielkość urzędu mierzona liczbą zatrudnionych w nim osób. W przypadku 7 na 15 rodzajów instrumentów można było zaobserwować zwiększanie się odsetka ich posiadania wraz ze wzrostem wielkości urzędu. W samej grupie instrumentów zarządzania urzędem ta zależność okazała się jeszcze wyższa, bo ma miejsce w 4 na 7 przypadków.

Nie potwierdziło się natomiast jednoznacznie założenie, że z im większej liczby instrumentów gmina korzysta, tym lepsza jest ogólna ocena przydatności wszystkich, w tym również tych, które nie są w posiadaniu gminy. W przypadku 27 gmin taką zależność udało się zaobserwować, ale w pozostałych przypadkach z odpowiedzi ankietowanych przedstawicieli badanych jednostek wynikało, iż liczba wysokich ocen przydatności prezentowanych w tabelach 1 i 2 instrumentów była niższa (21 przypadków) lub co najwyżej jednakowa (7 przypadków) z liczbą posiadanych i wykorzystywanych przez nie narzędzi polityki rozwoju lokalnego.

Podsumowując, można zatem stwierdzić, że poziom posiadania instrumentów wykorzystywanych w polityce rozwoju lokalnego nie był na koniec 2008 r. zbyt wysoki. Lepiej wypadł pod tym względem odsetek gmin, które planowały wprowadzenie nowych instrumentów. To powinno nastrajać optymistycznie, bo gminy, miejmy nadzieję, miały już lub dopiero będą miały okazję przekonać się „na własnej skórze”, że wprowadzenie określonego instrumentu potrafi przy-

nieść dla gminy wymierne korzyści. Można zatem wierzyć, że proces tworzenia i realizacji polityki rozwoju lokalnego odbywa się z wykorzystywaniem w coraz większym stopniu dostępnych instrumentów, będąc w efekcie rozwojem intensywniejszym i bardziej trwałym. Choć – jak już wspomniano – trzeba pamiętać, że powinny to być rozwiązania odpowiadające specyfice, zasobom i potrzebom konkretnej jednostki.

5. Działania gmin w zakresie wspierania przedsiębiorczości

Z punktu widzenia rozwoju każdej jednostki samorządu terytorialnego, obecność na jej terenie podmiotów prowadzących działalność gospodarczą jest kwestią niezwykle istotną. Dają one miejsca pracy dla członków lokalnej społeczności, pozwalając pozyskiwać środki niezbędne do zaspokojenia ich podstawowych potrzeb życiowych, a w części przypadków, również podnoszenia swojego statusu materialnego i poziomu życia. Funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich kondycja gospodarcza przekłada się także na wielkość dochodów budżetów jednostek samorządowych – w postaci wszelkich lokalnych danin publicznych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, wpływów z podatku od działalności gospodarczej osób fizycznych, opłacanego w formie karty podatkowej, oraz udziałów w podatku dochodowym od osób fizycznych i osób prawnych.

Na dobrą sprawę każda decyzja władz lokalnych ma bardziej lub mniej znaczący wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej, ale bez wątpienia jedną z ważniejszych kwestii jest możliwość poznania planowanej polityki władz wobec przedsiębiorców. Władze mogą i powinny ją wyartykułować w postaci strategii rozwoju lokalnego, strategii rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, studiów i planów zagospodarowania przestrzennego, które znalazłyby odzwierciedlenie w takich dokumentach, jak budżet, wieloletni plan inwestycyjny i wieloletni plan finansowy. Równie istotne jest, aby przyjęte w nich założenia były rzeczywiście realizowane.

Dla przedsiębiorców (również i tych potencjalnych) niebagatelne znaczenie ma również czas, który muszą poświęcić na kontakty z urzędnikami i oczekiwanie na wymagane prawem dokumenty. Wszelkie usprawnienia w tym zakresie są zawsze przyjmowane z dużą aprobatą ze strony środowiska biznesu. Ważne jest też utrzymywanie kontaktów z przedsiębiorcami, wysłuchiwanie ich i reagowanie na pojawiające się nowe potrzeby, pomaganie (w zakresie własnych możliwości) w rozwiązywaniu ich problemów. Chodzi w tym miejscu oczywiście wyłącznie o działania zgodne z prawem i powszechnie przyjętymi zasadami etycznymi.

Spośród 67 przebadanych gmin, 55 (82,1%) posiadało opracowaną i przyjętą strategię rozwoju lokalnego, a kolejnych 8 (11,9%) planowało opracowanie ta-

kiego dokumentu w najbliższym czasie. Najlepiej pod tym względem wypadły gminy miejskie, w przypadku których wszystkie uporały się już z pracami nad strategią. Najgorzej zaś wypadły gminy wiejskie, spośród których 8 nie posiadało jeszcze strategii rozwoju. Na osobne rozpatrzenie zasługuje przypadek jednego z dwóch biorących udział w badaniu miast na prawach powiatu, w którym do tej pory nie udało się władzom opracować dokumentu, który uzyskałby akceptację ze strony radnych. W gminie o takiej wielkości i co za tym idzie, złożoności, brak długookresowej strategii rozwoju, która wyznaczałaby główne cele i kierunki działań, wydaje się czymś co najmniej zaskakującym.

Każda dobra strategia rozwoju lokalnego powinna uwzględniać kwestie rozwoju przedsiębiorczości i kierunków działań władz w tym zakresie, ale wydzielenie tego dokumentu w postaci strategii czy programu wspierania przedsiębiorczości daje wyraźny sygnał przedsiębiorcom, że pomoc w ich działalności stanowi jeden z priorytetów władz lokalnych, że myśląc o rozwoju terytorium dostrzegają znaczenie podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Niestety tylko 5 gmin (7,5%) posiadało sformalizowaną wersję takiego dokumentu, przy czym w tej grupie nie było żadnej gminy wiejskiej. Spośród tego rodzaju gmin, 17 planowało jego przygotowanie, ale 28 nie miało nawet takiego zamiaru. W sumie gmin planujących opracowanie w najbliższym czasie strategii było 21, a niewidzących takiej potrzeby i nieplanujących jej tworzenia – 40. Najlepiej wypadły oba miasta na prawach powiatu, które nie tylko taki dokument posiadały, ale i uznawały go solidarnie za bardzo przydatny z punktu widzenia możliwości przyczyniania się do rozwoju przedsiębiorczości w ramach swoich terytoriów. Biorąc pod uwagę, że są to jednocześnie jednostki nie tylko największe pod względem liczby mieszkańców, ale i liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych, taka sytuacja nie może specjalnie dziwić. Najmniej przychylnie na temat przydatności strategii/programu rozwoju przedsiębiorczości wyrażali się respondenci reprezentujący gminy wiejskie i miejsko-wiejskie, uzasadniając to skalą zjawiska, czyli niewielką liczbą podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie ich gminy. Według nich nie było potrzeby opracowywania takiego dokumentu, bo w ich przypadku nie jest on w ogóle przydatnym instrumentem, który miałby przynieść jakieś korzyści, np. w postaci zwiększenia liczby działających przedsiębiorstw. Nie do końca można się zgodzić z takimi opiniami, bo być może prace nad przygotowaniem takiego opracowania ukazałyby nowe perspektywy rozwoju, możliwości przyciągnięcia biznesmenów poszukujących odpowiedniego miejsca pod swoją działalność. Trzeba przecież pamiętać, że przedsiębiorczości nie można utożsamiać tylko z działalnością produkcyjną, a nawet w przypadku takiej działalności mogą się znaleźć obszary, w których korzyści z lokalizacji na terenie zurbanizowanym nie będą aż tak istotne i zaofiarowanie ulg i ułatwień w uruchomieniu działalności na terenach wiejskich może je przedsiębiorcy zrekompensować.

Bez wątpienia realizowana przez władze lokalne polityka finansowa może być czynnikiem sprzyjającym lokowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej na tym, a nie innym terytorium. Takie działania, jak chociażby inwestycje w podnoszenie poziomu kapitału ludzkiego, infrastrukturę techniczną czy wykorzystywanie lokalnych podmiotów gospodarczych do ich realizacji sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości. Z omówionych już we wcześniejszej części niniejszego tekstu odpowiedzi dotyczących posiadania i wykorzystania budżetu zadaniowego, WPF czy WPI nie wynika, jak wyglądał podział i źródła środków przeznaczanych na inwestycje czy też jakie były priorytety inwestycyjne, a umożliwiłoby to podjęcie próby oceny wykorzystania instrumentów polityki finansowej gmin.

Przy pracach nad omawianymi instrumentami władze mogą współpracować z wyspecjalizowanymi instytucjami, w tym zajmującymi się pomocą dla przedsiębiorców. Zakres tej współpracy nie musi się wcale ograniczać do przygotowywania tych ważnych – z punktu widzenia rozwoju – dokumentów. W przypadku organizacji posiadających status pożytku publicznego, mogą one przejmować część zadań gminy, w zamian uzyskując środki na ich realizację (w części lub nawet całości ponoszonych kosztów)¹⁶. Biorąc pod uwagę, że np. w przypadku organizacji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości i innowacyjności, które z reguły są bliżej przedsiębiorców, na bieżąco z ich problemami, efekty ich działań są niejednokrotnie lepsze niż w przypadku jednostek publicznych, zwłaszcza tworzonych przez władze *ad hoc*, bez głębszego zrozumienia problemu i wiedzy merytorycznej osób tam zatrudnianych, a i koszty mogą się okazać niższe od generowanych przez własne komórki organizacyjne.

Spośród badanych gmin na współpracę z instytucjami zajmującymi się wspieraniem przedsiębiorczości zdecydowało się 16 gmin (23,9%). Jeszcze gorzej wypadła współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, które mogą przecież, poprzez swoją działalność i obecność w nich specjalistów z różnych dziedzin, pomóc w opracowywaniu instrumentów polityki rozwoju, w analizach bieżącej sytuacji wybranych obszarów życia społeczno-gospodarczego czy też zaproponować rozwiązania mogące podnosić innowacyjność lokalnych przedsiębiorstw. Poza tym współpraca z wymienionymi typami instytucji jest wymagana dla możliwości pełnego wykształcenia się systemu sieciowego, który stanowi z kolei niezbędny element wspomnianego wcześniej środowiska przedsiębiorczości. Większą popularnością cieszyła się współpraca z instytucjami szkoleniowo-doradczymi, zajmującymi się pomocą w pozyskiwaniu środków unijnych czy realizacją kursów i szkoleń z tych środków finansowanych. Z tego typu podmiotami współpracuje 46 gmin (68,7%), co przy 6 gminach (9%) współpracujących z instytucjami naukowo-badawczymi jest wielkością więcej niż znaczącą.

¹⁶ Zob. art. 11-19 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873 z późn. zm.

Respondenci pytani o to, w jakim stopniu współpraca z opisanymi powyżej instytucjami dotyczyła stymulowania procesów rozwoju przedsiębiorczości, wskazali poprzez udzielone odpowiedzi, że w niewielkim. Tylko w 10 przypadkach (14,9%) taki był jej cel. Zdecydowanie częściej badani wskazywali na współpracę w przygotowaniu strategii rozwoju lokalnego – 33 odpowiedzi, czyli prawie połowa wszystkich przebadanych. Jednocześnie był to najczęściej podejmowany rodzaj współpracy. Następne w kolejności były: tworzenie systemu elektronicznej administracji, pozyskiwanie środków unijnych i zarządzanie projektami (odpowiednio: 27, 21 i 17 odpowiedzi).

Powiedzenie „czas, to pieniądz” jest w przypadku przedsiębiorców bardzo adekwatne. Zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorców, którzy nie zatrudniają żadnego pracownika lub zaledwie kilku, czas poświęcony na załatwianie tzw. spraw urzędowych powoduje jednocześnie brak lub ograniczenie możliwości zarobkowania z prowadzenia tej działalności. Stąd też mechanizmy zmierzające do usprawnienia ich obsługi będą przekładać się na poziom satysfakcji i oceny atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych jednostek.

Spośród wszystkich 67 gmin, 59 (88,1%) wprowadziło jakieś usprawnienia. Te, które tego nie uczyniły, a były to głównie gminy wiejskie, brak zmian tłumaczyły najczęściej brakiem potrzeby zmieniania czegokolwiek, gdyż istniejące rozwiązania organizacyjne, przy tak małej liczbie przedsiębiorców i zgłaszanych przez nich spraw, w zupełności wystarczają. Przeprowadzone zmiany dotyczyły natomiast najczęściej możliwości załatwienia spraw drogą internetową (31 przypadków, 46,3%) oraz dostosowania godzin pracy urzędu do potrzeb przedsiębiorców (18 przypadków, 26,9%). W kolejnej, pod względem liczby wskazań, grupie znalazły się dość ściśle powiązane ze sobą: uproszczenie procedur obsługi klienta oraz utworzenie specjalnej komórki zajmującej się obsługą i wsparciem podmiotów gospodarczych (odpowiednio 12 i 11 wskazań, 17,9% i 16,4%). Niestety wprowadzenie monitoringu satysfakcji klientów i badania oczekiwań potencjalnych inwestorów to jedne z najrzadziej podejmowanych działań. W pierwszym przypadku jest to 6 wskazań (9%), a w drugim 4 (6%). Szkoda, bo dzięki takim rozwiązaniom władza i jej urzędnicy mogliby lepiej rozpoznawać potrzeby przedsiębiorców, szybciej na nie reagować i móc słuszność podjętych decyzji oraz wyboru zastosowanych rozwiązań szybko zweryfikować i ewentualnie zmodyfikować.

Wydaje się, że gminy mają świadomość znaczenia obecności podmiotów gospodarczych dla ich rozwoju i starają się coraz lepiej realizować swoje zadania w tym zakresie. Choć mówienie o tym, że jest dobrze i nie ma już czego zmieniać, byłoby dużym nadużyciem. Trzeba jeszcze sporo poprawić i żeby dowiedzieć się, czym badane gminy powinny się zająć w pierwszej kolejności, trzeba byłoby spytać o to przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność na terenie tych gmin bądź próbowali to uczynić. Znając życie, ich ocena działań władz lokalnych

byłaby często mniej pozytywna od tej, którą władze wystawiają same sobie (zwłaszcza tam, gdzie gminy nie zdecydowały się na stworzenie systemu badania oczekiwań i monitorowania satysfakcji klienta). Z zebranego materiału wynika, że oprócz częstszego i uważniejszego zbierania informacji na temat potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców, powinny chociażby wzmocnić współpracę z instytucjami mogącymi pomóc w stymulowaniu procesów rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności na terenie gminy oraz wytyczyć cele i usystematyzować kierunki podejmowanych działań w postaci strategii wspierania przedsiębiorczości.

Pomoc dla przedsiębiorców jest tym bardziej istotna, że muszą się oni wciąż zmagać ze skutkami ogólnoświatowego kryzysu i niewłaściwa polityka ze strony władz lokalnych może się stać swego rodzaju jęczyciem u wagi, który zadecyduje o stopniowym popadaniu przez nich w coraz większe kłopoty, w konsekwencji doprowadzając nawet do ich upadłości. Poza tym dobre rozwiązania na tym polu mogą pomóc przetrwać w tak trudnych czasach już istniejącym przedsiębiorstwom i umożliwić start nowym podmiotom, a przecież taka sytuacja będzie korzystna dla wszystkich zainteresowanych stron.

6. Podsumowanie

Niniejsze badanie nie wyczerpało w pełni całej problematyki funkcjonowania władz lokalnych i sprawności podległej im administracji. Może stanowić jednak przyczynek do zastanowienia się nad kondycją lokalnej administracji samorządowej w województwie łódzkim i być punktem wyjścia do dalszych badań, np. porównawczych z gminami innych województw.

Jak wykazują poświęcone temu zagadnieniu badania, ocena działalności władz lokalnych nie zawsze bywa pozytywna. Z badań zrealizowanych przez CBOS pod koniec 2007 r. wynika np., że najlepiej były postrzegane przez mieszkańców władze małych miast. Nie jest bowiem wykluczone, że małe miasta stwarzają swoim władzom większe możliwości rzeczywistego wpływu na rozwój miejscowości. Badani z największych ośrodków miejskich dobrze ocenili swoje miasta, a jednocześnie źle ocenili ich władze. Mogło to wynikać nie tyle z pragmatycznego punktu widzenia, ile z politycznego. Hipotezę o politycznym charakterze niezadowolenia z lokalnej administracji potwierdza w dużej mierze fakt, że mieszkańcy dużych miast znacznie częściej (niż ludność wiejska czy mniejszych ośrodków) podkreślali dbałość władz samorządowych przede wszystkim o swoje partykularne interesy i swoich partii. Miasta od 50 do 100 tys. mieszkańców charakteryzowały się natomiast najgorszymi ocenami zarówno swojej sytuacji, jak i działalności swoich władz. Słuszne wydaje się więc także konfrontowanie sta-

nowiska i działań władz lokalnych z potrzebami mieszkańców i przedsiębiorców w celu potwierdzenia słuszności – bądź też nie – dotychczas podejmowanych przedsięwzięć.

Literatura

- Dybowska A., Kalisiak-Mędelska M., Podgórnjak-Krzykacz A., *Sprawność funkcjonowania administracji samorządowej w świetle badań. Studium przypadku województwa dolnośląskiego i łódzkiego*, w: *Współczesne aspekty zarządzania i marketingu*, red. S. Zajączkowski, H. Węgrzyn, Wyd. WSM w Legnicy, Legnica 2006.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Niedźwiedzki D., *Władze lokalne – znaczenie w procesie kształtowania postaw prointegracyjnych*, UKIE, Warszawa 2006, www.ukie.gov.pl/www/serce.nsf/DocByWykazZmian/7E89F10125F55659C12571E8003188D3?open [dostęp: 13.09.2006].
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. nr 142, poz. 1591 z późn. zm.
- Ustawa z dnia z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. nr 227, poz. 1658 z późn. zm.
- Wykaz wybranych wójtów, burmistrzów i prezydentów miast w województwie łódzkim*, PKW, Warszawa 2006, www.static.wybory2006.pkw.gov.pl/kbw/xls/lozkie.xls [dostęp: 23.09.2008].