

Magdalena Kogut-Jaworska
Agnieszka Smalec

Fragment książki
materiał promocyjny

Partnerstwo i komunikacja w samorządzie terytorialnym

Wybrane aspekty zarządzania i finansowania

Budowanie partnerstwa w samorządzie terytorialnym
w powiązaniu z polityką komunikacji z otoczeniem, odpowiednim
zarządzaniem i finansowaniem przedsięwzięć



print pdf epub mobi

edu-Libri



Partnerstwo i komunikacja w samorządzie terytorialnym

Wybrane aspekty
zarządzania i finansowania

Magdalena Kogut-Jaworska
Agnieszka Smalec

Partnerstwo i komunikacja w samorządzie terytorialnym

Wybrane aspekty
zarządzania i finansowania

edu-Libri
Kraków–Legionowo 2018

[Kup książkę](#)

© edu-Libri s.c. 2018

Redakcja merytoryczna: edu-Libri

Korekta: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: istocksdaily/iStock

Recenzent: prof. zw. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak

Publikacja została sfinansowana ze środków na utrzymanie potencjału badawczego przyznanych Wydziałowi Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego

Wydawnictwo edu-Libri
ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków
e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS
Druk i oprawa: OSDW Azymut Sp. z o.o.
Łódź ul. Senatorska 31

ISBN druk 978-83-65648-57-0
ISBN e-book (PDF) 978-83-65648-58-7
ISBN e-book (epub) 978-83-65648-59-4
ISBN e-book (mobi) 978-83-65648-60-0

Wydawnictwo edu-Libri
Wydanie I | Ark. wyd. 8,5 | Ark. druk. 7,5 | Format 165/235

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
1. Wybrane aspekty zarządzania w samorządach terytorialnych	9
1.1. Samorząd terytorialny jako podmiot sektora publicznego	9
1.2. Specyfika i ewolucja zarządzania w samorządach terytorialnych	14
1.3. Kształtowanie orientacji marketingowej w samorządach terytorialnych	21
2. Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego a system finansowania polityk rozwoju	24
2.1. Mechanizmy i instrumenty finansowania polityk rozwoju	24
2.2. Możliwości realizowania usług publicznych na poziomie lokalnym i regionalnym	31
2.3. Fundusze Unii Europejskiej w działalności samorządu terytorialnego	35
2.4. Narzędzia finansowania polityk rozwoju a kształtowanie zasobów relacyjnych	42
3. Zarządzanie komunikacją w samorządzie terytorialnym – wybrane zagadnienia	48
3.1. Istota i cechy komunikacji marketingowej w samorządach terytorialnych	48
3.2. Wybrane formy komunikacji stosowane przez samorządy terytorialne	53
3.3. Komunikacja w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela	59
3.4. Zarządzanie personelem w samorządzie terytorialnym	64
4. Współpraca administracji samorządowej z podmiotami otoczenia zewnętrznego	68
4.1. Podstawy prawne polityki informacyjnej samorządu terytorialnego	68
4.2. Dialog społeczny i współpraca z organizacjami pozarządowymi	73
4.3. Partnerstwo i współpraca samorządu terytorialnego z podmiotami gospodarczymi	77
4.4. Partnerstwo w Unii Europejskiej	81
5. Współpraca samorządu ze społecznością lokalną	85
5.1. Mieszkaniec – istotny partner w dobie społeczeństwa obywatelskiego	85
5.2. Partycypacja społeczna i współrządzenie w samorządzie terytorialnym	87
5.3. Konsultacje społeczne w samorządzie jako istotna forma współpracy	92
5.4. Rola budżetu partycypacyjnego w zarządzaniu finansami samorządu	96

6. Nowe instrumenty finansowania współpracy między samorządami w ramach programowania i realizacji polityki regionalnej	101
6.1. Wsparcie finansowe przedsięwzięć z zakresu zrównoważonego rozwoju obszarów funkcjonalnych – ZIT	101
6.2. Wsparcie przedsięwzięć z zakresu zrównoważonego rozwoju obszarów innych niż obszary funkcjonalne	105
6.3. Kontrakt terytorialny jako nowy instrument finansowania partnerstwa rządowo-samorządowego	108
6.4. Korzyści i ograniczenia związane z wdrożeniem nowych narzędzi finansowania współpracy między samorządami	111
Bibliografia	113

Wstęp

Rozwój społeczeństwa obywatelskiego, podnoszenie jego jakości życia oraz zmieniające się potrzeby przyczyniają się do tego, że samorząd terytorialny przechodzi zmiany i jest interesującym tematem badań zarówno dla naukowców, jak i praktyków. Szczególnie interesującą kwestią są aspekty dotyczące zagadnień partnerstwa i komunikacji z punktu widzenia ich zarządzania i finansowania. Urzeczywistnienie idei planowania i realizowania procesów rozwoju w swym założeniu dążyć ma do zapewnienia spójności społeczno-gospodarczej. Kluczowym problemem jest tu skoncentrowanie zasobów i działań wokół partnerstw zawiązywanych między jednostkami samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym i regionalnym z obywatelami „małych ojczyzn” lub podmiotami środowiska społeczno-gospodarczego. System komunikacji samorządów terytorialnych wymaga wieloaspektowego podejścia m.in. ze względu na zróżnicowane potrzeby odbiorców i cele komunikacji. W połączeniu z problematyką racjonalnego gospodarowania środkami finansowymi stanowi główny nurt analityczny niniejszego opracowania. Istotną kwestią staje się także ocena aspektów odnoszących się do gospodarki finansowej i współdziałania instytucjonalnego. Bieżące dylematy i aktualne wyzwania skłoniły Autorki do podjęcia tematyki, odnoszącej się w szczególności do zmian systemowych i legislacyjnych dotyczących gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego, form współpracy gmin, powiatów i województw z podmiotami otoczenia zewnętrznego, współpracy między samorządami w ramach programowania i realizacji nowej polityki regionalnej.

Praca składa się z kilku części, w których przedstawiono ogólne zagadnienia dotyczące zarządzania w samorządach, aspektów związanych z systemem finansowania i komunikacją oraz form współpracy realizowanej przez samorządy. Rozdział pierwszy (autorstwa A. Smalec) jest wprowadzeniem do tematyki samorządu terytorialnego i zarządzania w nim. Wskazano na modele zarządzania w samorządach oraz podkreślono stosowanie orientacji marketingowej. W rozdziale drugim (autorstwa M. Kogut-Jaworskiej) przedstawiono podstawowe mechanizmy i instrumenty finansowania polityki rozwoju. W szczególności wyeksponowano kwestie finansowania zadań jednostek samorządu terytorialnego przy współudziale funduszy europejskich. Wskazano na znaczenie usług publicznych w realizacji zadań

jednostek samorządu terytorialnego, a także przywołano podstawowe elementy systemu finansowania polityki rozwoju. Rozdział trzeci (autorstwa A. Smalec) odnosi się do zagadnień dotyczących komunikacji marketingowej. Wskazano odbiorców i przybliżono wybrane formy komunikacji stosowane w samorządach terytorialnych. Podkreślono znaczenie personelu oraz zarządzania satysfakcją opartego na lepszej obsłudze klienta-obywatela. Rozdział czwarty (autorstwa M. Kogut-Jaworskiej) poświęcono współpracy administracji samorządowej z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Wskazano na ideę realizowania procesów rozwoju, opartych na współpracy i dialogu, w szczególności na skoncentrowaniu zasobów wokół współdziałania między jednostkami samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym i regionalnym a podmiotami środowiska społeczno-gospodarczego, np. przedsiębiorcami czy instytucjami trzeciego sektora. W rozdziale piątym (autorstwa A. Smalec) skupiono się na zaakcentowaniu znaczenia współpracy samorządu ze społecznością lokalną, głównie mieszkańcami. Podkreślono rolę partycypacji społecznej oraz przybliżono główne jej formy – konsultacje społeczne oraz budżet partycypacyjny. W ostatnim rozdziale (autorstwa M. Kogut-Jaworskiej) ukazano mechanizmy i zakres działania nowych narzędzi finansowania współpracy między samorządami w ramach programowania i realizacji polityki terytorialnej. Dokonana została próba oceny korzyści i ograniczeń związanych z wdrożeniem narzędzi planowania zintegrowanego, takich jak kontrakt terytorialny czy kontrakt samorządowy, a także zintegrowane inwestycje terytorialne.

Autorki zakładają, że głównymi odbiorcami książki będą praktycy i teoretycy zajmujący się obszarem komunikowania się oraz finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego. Opracowanie dotyczące partnerstwa zawiązywanego na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego w swym założeniu powinno ułatwić decydentom zarządzanie środkami samorządowymi.

Autorki

1. Wybrane aspekty zarządzania w samorządach terytorialnych

1.1. Samorząd terytorialny jako podmiot sektora publicznego

Sektor publiczny to ta część gospodarki, która zajmuje się dostarczaniem dóbr i usług dla państwa oraz obywateli. Zalicza się do niego wszystkie jednostki organizacyjne, w których własność państwa lub samorządu ma udział większy niż 50%. Współczesne organizacje publiczne podejmują działania w interesie publicznym i urzeczywistniają swoje cele przede wszystkim przez tworzenie relacji współdziałania z innymi organizacjami lub grupami uczestników życia społeczno-gospodarczego. W objaśnianiu istoty organizacji publicznych i zarządzaniu nimi przydatne wydaje się wyodrębnienie następujących rodzajów usług [Kozuch, 2007, s. 22–23]:

- świadczenie usług dla obywateli związanych z posiadanym obywatelstwem oraz zamieszkiwaniem określonego terytorium państwa, jak zapewnienie bezpieczeństwa publicznego czy ochrony środowiska naturalnego;
- dostarczanie użyteczności gospodarstwom domowym w zakresie sfer najważniejszych z punktu widzenia państwa i jego obywateli w tych przypadkach, gdy organizacje prywatne nie czynią tego na swoje ryzyko, a organizacje społeczne nie mają możliwości świadczenia tych usług bez wsparcia podmiotów publicznych, np. organizowanie i świadczenie pomocy społecznej, bezpłatne usługi edukacyjne na szczeblu podstawowym;
- świadczenie usług tworzących warunki do właściwego funkcjonowania wszystkich sektorów: biznesowego, społecznego i publicznego, np. inwestycje w infrastrukturę społeczną i techniczną, bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, regulacje zapewniające równe traktowanie wszystkich sektorów.

Klasyfikacja ta bezpośrednio nawiązuje do istoty usług publicznych. Podstawowym kryterium, czy konkretne działania są usługą publiczną, jest służyć interesowi publicznemu [Kozuch, Kozuch (red.), 2011, s. 34]. Można powiedzieć, że są

to dobra publiczne, od których oczekuje się określonej jakości, niezależnie od liczby korzystających osób. Usługa publiczna to usługa ogólnospołeczna, niematerialna, kierowana do ogółu społeczeństwa lub dużych zbiorowości ludzkich, finansowana ze środków publicznych i niemająca możliwości wykluczenia jakiegokolwiek członka społeczeństwa z ich konsumpcji [Dylewski, Filipiak, 2005, s. 452–453]. Jest świadczona m.in. przez jednostki budżetowe (np. urzędy), zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze, spółki prawa handlowego. Do świadczenia usług publicznych zobowiązane są zatem: administracja rządowa, samorządowa oraz pozostałe podmioty sektora publicznego. W Programie Rozwoju Instytucjonalnego przyjęto klasyfikację usług publicznych, która pozwala lepiej poznać ich istotę i zrozumieć, jak znaczącą rolę odgrywają one w społeczeństwach. Wyróżniono zatem [Wańkowicz, 2004, s. 61–66]:

- usługi i e-usługi administracyjne, np. wydawanie dokumentów, które nie są decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami; wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klientów; wydawanie zezwoleń i koncesji dotyczących działalności gospodarczej reglamentowanej przez państwo;
- usługi i e-usługi społeczne, m.in. ochrona zdrowia, kultura, oświata i wychowanie, mieszkalnictwo, opieka społeczna, bezpieczeństwo publiczne;
- usługi techniczne, czyli transport, gospodarka odpadami, zieleń publiczna, zaopatrzenie w energię, wodę i kanalizację itp.

Integralną częścią sektora publicznego jest samorząd terytorialny. Ma on szczególne znaczenie wśród innych podmiotów publicznych ze względu na swoją podmiotowość, zagwarantowaną sądowo samodzielność prawną czy zasady wyłaniania władz. Został on wprowadzony ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95), której w 1998 roku zmieniono tytuł na „o samorządzie gminnym” (Dz.U. z 1998 r. Nr 162, poz. 1126, art. 10) i która była wielokrotnie nowelizowana. Reforma samorządowa została dopełniona w 1998 roku przez utworzenie samorządu powiatowego (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1582) i wojewódzkiego (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590), co przyczyniło się do trójpoziomego funkcjonowania samorządu terytorialnego. W Konstytucji RP (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483) w art. 16 ust. 1 wskazano, że samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej, wykonując znaczną część zadań publicznych we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Jako podstawowe cechy samorządu terytorialnego można wskazać: jednolitość rozwiązań, trójstopniowość, stosunkowo szeroką decentralizację w zakresie zadań przy niewystarczającym zapewnieniu środków do ich wykonywania, zagwarantowanie samodzielności i ochrony prawnej samorządu, ograniczenie nadzoru do kryterium legalności czy ograniczony dualizm i niezdecydowanie co do zasady, na jakiej ma się kształtować stosunek organu uchwałodawczego i wykonawczego¹.

Wspólnotę samorządu terytorialnego tworzy ogół mieszkańców zamieszkujących określone terytorium (gminy, powiatu czy województwa). Gmina, powiat czy

¹ Szerzej w: [Izdebski, 2003, s. 80–88].

województwo jako jednostki samorządu terytorialnego stanowią tzw. terytorialną korporację samorządową, czyli korporację prawa publicznego składającego się z: obszaru zajmowanego przez daną jednostkę, mieszkańców tworzących wspólnotę samorządową (lokalną bądź regionalną), władzy sprawowanej przez demokratycznie wybierane organy samorządu terytorialnego oraz jednostek organizacyjnych [Korzeniowska (red.), 2004, s. 26]. Funkcjonowanie samorządu terytorialnego w Polsce reguluje także Europejska Karta Samorządu Terytorialnego (ratyfikowana przez Polskę w 1993 roku; Dz.U. z 1994 r. Nr 124, poz. 607). Karta ta zawiera ogólne zasady dotyczące samorządu lokalnego, wspólne dla krajów Europy. Punktem jej wyjścia jest rola samorządu lokalnego jako instrumentu udziału obywateli w kierowaniu sprawami publicznymi bazując na zasadach demokracji i decentralizacji władzy oraz konieczność uznania zasady samorządności lokalnej w ustawodawstwie [Izdebski, 2003, s. 68]. Samorząd terytorialny to nie tylko struktura świadcząca usługi publiczne, ale również instytucja zaufania społecznego, czyli osoby działające w jej strukturach powinny postępować według określonych zasad życia publicznego i zgodnie z pewnymi wartościami, jak np. odpowiedzialność, uczciwość, bezstronność, rzetelność [Harańczyk, 2010, s. 34].

Wprowadzenie samorządu terytorialnego zdecentralizowało władzę publiczną (art. 15 Konstytucji RP). Decentralizacja ta jest rozumiana jako proces przekazywania kompetencji i zadań przez organy centralne jednostkom niższego szczebla (wyodrębnionych terytorialnie bądź funkcjonalnie podmiotów), łącznie z rozszerzeniem zakresu ich uprawnień do względnego samodzielnego (podlegającemu ochronie sądowej) podejmowania rozstrzygnięć, wykonywania zadań i kompetencji publicznych [Niewiadomski (red.), 2001, s. 35; Stahl, Jaworska-Dębska (red.), 2010, s. 24]. Powołane do życia samorządy terytorialne (gminy, powiaty, województwa) mają własne, pochodzące z wyboru organy. Posiadają osobowość prawną, własny majątek, dochody i zadania. Jednostki samorządu terytorialnego mają zapewniony udział w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań. Działalność samorządu z punktu widzenia legalności podlega nadzorowi prezesa Rady Ministrów i właściwego wojewody (Konstytucja RP, art. 171, ust. 2). W zakresie gospodarki finansowej do nadzoru samorządu terytorialnego są upoważnione regionalne izby obrachunkowe. Nadzór jest sprawowany według kryterium legalności, celowości, rzetelności i gospodarności. Konstytucja RP (art. 167) określa, że dochodami jednostek samorządowych są ich dochody własne, subwencje ogólne oraz dotacje celowe z budżetu państwa. Ustawodawca potwierdził i jednocześnie zagwarantował jednostkom samorządu terytorialnego prawo do ustalania wysokości podatków i opłat lokalnych w zakresie określonym w ustawie. Jednostki samorządu terytorialnego wykonują swoje zadania za pośrednictwem organów stanowiących i wykonawczych, nie zastrzegając przy tym nazw tych organów (Konstytucja RP, art. 169). Wybory do organów stanowiących są czteroprzymiotnikowe: powszechne, równe, bezpośrednie i odbywają się w głosowaniu tajnym. Samorząd terytorialny, który reprezentuje zdecentralizowaną administrację publiczną ma do spełnienia cztery podstawowe funkcje [Kalisiak-Mędelska, 2015, s. 124]:

- polityczną – wyrażającą dążenie do maksymalizacji władztwa w wyniku decentralizacji kompetencji w ramach administracji publicznej,

- społeczną – dążenie do instytucjonalnego zabezpieczenia potrzeb wspólnoty w zakresie integracji społecznej,
- gospodarczą – stymulowanie życia gospodarczego i wspieranie inicjatyw lokalnych; samorząd jest odpowiedzialny za dostarczenie określonych dóbr i usług publicznych [Wojciechowski, 2003, s. 48],
- kulturową – podtrzymywanie oraz inicjowanie w społecznościach lokalnych tradycji i tożsamości kulturowej.

Z Konstytucji RP i ustaw odnoszących się do samorządu terytorialnego wynikają podstawowe zasady odnoszące się do jego funkcjonowania w Polsce, m.in. zasada pomocniczości, zasada samodzielności oraz zasada domniemania właściwości samorządu terytorialnego. Podział zadań między organy państwowe i samorządu terytorialnego reguluje zasada subsydiarności (pomocniczości) – ujęta w Preambule Konstytucji, według której sprawowanie władzy publicznej powinno spoczywać w rękach instytucji najbliższych obywatelom, stąd zadania i kompetencje oraz środki finansowe dysponowane są przede wszystkim gminom. Głównym założeniem zasady subsydiarności jest właściwe rozłożenie zadań między poszczególne szczeble władzy zgodnie z charakterem i efektywnością ich realizacji [Gołębiowska, Zientarski (red.), 2016, s. 23]. Zasada ta wyraża próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o zakres samodzielności i samowystarczalności obywateli, grup społecznych, mniejszych i większych społeczności w różnych sferach funkcjonowania państwa, np. sferze ochrony zdrowia czy dbałości o porządek publiczny [Dolnicki, 2009, s. 23]. Państwo powinno pozwolić obywatelom na rozwiązywanie swoich problemów. Subsydiarność pionowa w administracji oznacza decentralizację, a w wymiarze polityczno-ustrojowym – wzmocnienie demokracji bezpośredniej. Natomiast w ujęciu poziomym zmierza ona do liberalizacji działalności prywatnej, do przekazania przez państwo kontroli nad poszczególnymi sferami życia, przy zastosowaniu upoważnienia i uproszczenia procedur [Piasecki, 2009, s. 41]. Gmina wykonuje zadania publiczne służące zaspokojeniu potrzeb swoich mieszkańców. Powiat i województwo pełnią do niej funkcję pomocniczą, gdyż na nich spoczywa obowiązek realizacji zadań o charakterze ponadgminnym. Aspektem tej zasady jest także wykonywanie przez gminę (szerzej – samorząd terytorialny) zadań zleconych z zakresu administracji rządowej [Tarno, 2004, s. 26].

Zasada samodzielności z kolei ma swoje umocowanie w ustawie o samorządzie gminnym (art. 16 ust. 2) i w Konstytucji RP (art. 165 ust. 2). Zgodnie z nią jednostki samorządu terytorialnego są samodzielne, a ta samodzielność podlega ochronie sądowej. Oznacza to niezależność gminy od organów administracji rządowej i brak hierarchicznego podporządkowania gminy względem powiatu i województwa. Niezależność ta może być tylko ograniczona w przypadku szczegółowego upoważnienia ustawowego. Ochrona sądowa nie przewiduje działań niezgodnych z prawem. Natomiast zasada domniemania właściwości (kompetencji) [Konstytucja RP, art. 163] określa, że w przypadku niezastrzeżenia przez przepis ustawy (wyraźnego wskazania danego organu administracji publicznej) właściwości załatwienia określonej sprawy dla administracji państwowej lub innej jednostki samorządu terytorialnego, to sprawa należy do właściwości organu samorządowego,

którym głównym jest gmina [Konstytucja RP, art. 164 ust. 3; Ustawa o samorządzie gminnym..., art. 6]. W ustawie o samorządzie gminnym ustawodawca dodatkowo sprecyzował zadania obowiązkowe gminy o szczególnej wadze społecznej, od których realizacji nie można odstąpić (art. 7, ust. 2). W ten sposób zabezpiecza się zaspokojenie potrzeb publicznych, co jest jednym z podstawowych obowiązków samorządu terytorialnego.

W zarządzaniu samorządem terytorialnym (sprawami publicznymi) powinna być respektowana również zasada jawności procesów informacyjnych, która wyraża się m.in. w polityce informacyjnej organów samorządu terytorialnego, a w szczególności w poszanowaniu prawa mieszkańców do uzyskiwania informacji, jakie decyzje dotyczące ich wspólnoty podjęto, w jaki sposób oraz jak gospodaruje się samorządowymi środkami finansowymi (zasada jawności gospodarowania funduszami reguluje chociażby art. 34 ustawy o finansach publicznych). Publiczny charakter działalności samorządu terytorialnego wymaga wykształcenia się różnych form angażowania mieszkańców w procesy decyzyjne oraz budowania systemu faktycznej kontroli społecznej. Władze powinny dążyć do uzyskania społecznego poparcia prowadzonej polityki i ewentualnych zmian.

Organy jednostek samorządu terytorialnego wykonują zadania własne i zlecone² w różnoraki sposób, co zostało zaznaczone w odpowiednich ustawach dotyczących danego typu samorządu. Zadania te określają ustawy modyfikowane w miarę zmieniających się warunków, programów i koncepcji realizacyjnych [Borodo, 2004, s. 42]. Zadania własne gminy należą do czterech kategorii: spraw związanych z infrastrukturą techniczną, infrastrukturą społeczną, porządkiem i bezpieczeństwem oraz ładem przestrzennym i ekologicznym. Przy realizacji tych zadań jednostki samorządu terytorialnego są w pełni samodzielne, czyli wykonują je we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Nie podlegają wytycznym, poleceniom służbowym i instrukcjom. Samodzielność tę ograniczają jedynie przepisy odpowiednich ustaw. Natomiast zadania zlecone (poruczone) z zakresu administracji rządowej jednostkom samorządu terytorialnego powinny być finansowane ze środków przyznanych specjalnie na realizację tych zadań [Konstytucja RP, art. 166, ust. 2]. Środki przekazuje odpowiedni organ administracji rządowej. Zadania zlecone są w drodze ustawy, która określa tryb przekazania i sposób realizacji zadania zleconego. W celu realizacji zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne oraz zawierać umowy z innymi podmiotami, np. organizacjami pozarządowymi. W przypadku przekraczania możliwości jednej gminy, ustawa o samorządzie gminnym (art. 10) przewiduje tworzenie porozumień międzygminnych.

Można zatem powiedzieć, że atrybutami (wyznacznikami) wspólnot samorządowych w zdecentralizowanym układzie administracji publicznej są przede wszystkim wspólnota, niezależne władze, prawo zarządzania częścią praw publicznych, stanowienia prawa oraz przyznanie praw majątkowych i finansowych [Ferens, 2005, s. 68]. Elementy te ściśle powiązane ze sobą i zestawione logicznie w spójną

² Na temat zadań gminy szerzej w pkt. 2.2.

całość tworzą podstawę samorządności terytorialnej. Zmniejszające się zaufanie społeczne, zmiana świadomości obywatelskiej czy też nadmierna opiekuńczość państwa doprowadziły samorząd do licznych reform/zmian: politycznych w systemach wyborczych, terytorialnych (m.in. łączenie gmin, współpraca międzygminna), funkcjonalnych (przekazywanie nowych zadań i kompetencji) oraz zarządzania jednostkami samorządowymi (samorząd pełni aktywną, uczestniczącą rolę) [Kaliśiak-Mędelska, 2015, s. 132–133]. Osadzenie samorządu terytorialnego w nowych realiach gospodarki rynkowej wpłynęło na jego postrzeganie w kierunku przejścia niektórych metod i narzędzi charakterystycznych dla sektora prywatnego. Sposób organizacji administracji samorządowej (jak również innych instytucji publicznych) przekłada się na jakość życia obywateli, możliwości rozwoju, poziom ich aktywności czy zaufania do władz lokalnych.

1.2. Specyfika i ewolucja zarządzania w samorządach terytorialnych

Samorząd terytorialny, jak już wspomniano, ma służyć budowie mechanizmów demokracji i decentralizacji władzy publicznej, z tego względu jest wyposażony w organy decyzyjne, wybrane demokratycznie i korzystające z szerokiej autonomii. Zaspokaja on potrzeby mieszkańców przez realizację zadań publicznych (własnych i zleconych). Coraz większe zainteresowanie budzi problematyka zarządzania w samorządzie. W. Kieżun [2002], stwierdza, że zarządzanie publiczne polega na samodzielnym osiąganiu założonych celów i osobistej odpowiedzialności menedżerów publicznych za ich realizację. Obejmuje ono swoim zakresem nie tylko tradycyjną administrację publiczną, ale także inne organizacje publiczne, a czasami także organizacje obywatelskie, analizując ich dążenie do maksymalnej sprawności przy realizacji założonych strategicznych celów przy pełnej indywidualnej odpowiedzialności personelu administracyjnego. Należy podkreślić, że pojęcie zarządzania jest szersze niż administracja, gdyż administracja publiczna koncentruje się na wdrażaniu politycznych dyrektyw i procedur w ramach realizacji zadań rządu i samorządu terytorialnego. Innymi słowy, administrowanie, obejmujące realizację usług zdefiniowanych przez instrukcje, dyrektywy, zarządzenia i rozporządzenia, jest podporządkowane wymogom prawa [Kozuch, 2011, s. 15]. Zarządzanie zaś, w przeciwieństwie do administrowania, zawiera w sobie aktywność i kreatywność [Wojciechowski, 2012, s. 17].

Za E. Wojciechowskim [2012, s. 15] przyjmuje się, że zarządzanie to proces planowania, organizowania, przeprowadzenia (realizacji) i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów; proces oddziaływania organów i administracji samorządu terytorialnego na przedmiot zarządzania w taki sposób, aby jego działanie zmierzało do osiągnięcia wyznaczonych celów. Bardzo ważne jest ustalenie celów i przyczynianie się do tego, aby zostały one osiągnięte przez wykorzystanie wszystkich zasobów i oddziaływanie kadry kierowniczej na wszystkich pracowników. Na etapie

Bibliografia

- 82,5 mld euro dla Polski z nowego budżetu UE, PARP, <http://www.parp.gov.pl/82-5-mld-euro-dla-polski-z-nowego-budzetu-ue-3> (dostęp: 20.01.2018).
- Adamowicz M. [2006], *Nowe tendencje w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, [w:] M. Adamowicz (red.), *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
- Anders-Morawska J., Wawrzyniec R. [2015], *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Arkusz Informacyjny Komisji Europejskiej [2014], ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_pl.pdf (dostęp: 15.01.2018).
- Armstrong M. [1996], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M. [2003], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Arnstein S.R. [2012], *Drabina partycypacji*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik krytyki politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Bauman Z. [2006], *Spółczesność w stanie obłądzenia*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Blicharz J. [2012], *Administracja publiczna i społeczeństwo obywatelskie w państwie prawa*, „Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego”, seria nr 13, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław.
- Blythe J. [2002], *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E. [2013], *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E. [2016], *Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bokajto W. [2001], *Spółczesność obywatelskie: sfera publiczna jako problem teorii demokracji*, [w:] W. Bokajto, K. Dziubka (red.), *Spółczesność obywatelskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Borkowska S. (red.) [2004], *Motywowac skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Borodo A. [2004], *Samorząd terytorialny, system prawnofinansowy*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa.
- Brzozowska K., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. [2013], *Gospodarka finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*, CeDeWu, Warszawa.
- Budziejewicz-Guźlecka A. [2010], *Rola e-administracji w rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 597, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 57, Część II.
- Chrzanowski O., Rościszewska E. [2015], *Konsultacje okiełznane*, FISE, http://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/12/1_konsultacje_okiełznane.pdf (dostęp: 13.12.2017).

- Cichoń T. [2012], *Co to jest partnerstwo lokalne*, <http://www.altum.pl/index.php/aktualnosci/68-co-to-jest-partnerstwo-lokalne> (dostęp: 15.12.2017).
- Civil J. [1997], *Improve Your Management Skills*, Ward Lock, London.
- Cleveland H. [1972], *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Manager*, New York.
- Czaplak J. [2012], *Spółki komunalne w rozwoju województwa lubelskiego*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, nr 5(2), seria Ekonomia.
- Czekaj J., Kafel T. [2000], *Metody analizy strategicznej w zarządzaniu informacją*, [w:] Z. Martyniak (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Czornik M. [2005], *Promocja miasta*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A. [2009], *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa.
- Denhart R., Denhart J.V. [2000], *The new public service: Serving rather than steering*, „Public Administration Review”, nr 60(6).
- Długosz D., Wygnański J.J. [2005], *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa.
- Dobek-Ostrowska B. [1999], *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
- Dolnicki B. [2009], *Samorząd terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Dolnicki B., Cybulska R. [2011], *Realizacja zasady jawności i dostępu do informacji publicznej w samorządzie terytorialnym*, <http://antykorupcja.gov.pl/download/4/9538/realizacjazasadyjawnosci> (dostęp: 10.01.2018).
- Domański B. [2004], *Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2(16).
- Drab-Kurowska A. [2011], *Wykorzystanie technologii informatycznych w komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68, t. 2.
- Drwiłło A., Gliniecka J. [1997], *Finanse gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Dylewski M., Filipiak B. [2005], *Usługi publiczne*, [w:] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, WN PWN, Warszawa.
- Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M. [2006], *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, WN PWN Warszawa.
- Dziurbejko T. [2006], *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
- EIPA [2007], *Report on the EUPAN customer insight questionnaire, Prepared on behalf of the Portuguese Presidency for the IPSG meeting 15–16 November, Lisbon*, https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/Paper08_EUPANreportCIQ_DGMeeting.pdf (dostęp: 12.01.2018).
- Epa-Pikuła M., *Aktorzy rozwoju lokalnego i formy ich współpracy*, www.podgrodzietorunskie.pl/docs/ARLIFIW.doc (dostęp: 15.01.2018).
- European Commission [2014], *Integrated Territorial Investment*, Belgium.
- Facebook przestał być modny. Zobacz, gdzie uciekają jego użytkownicy [2014], <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-i-badania/facebook-przestal-byc-modny-zobacz-gdzie-uciekaja-jego-uzytkownicy-247562> (dostęp: 20.01.2018).
- Facebook Trends Polska styczeń 2018: Miasta [2018], <https://www.sotrender.com/trends/facebook/poland/201801/marki/miejsca/miasta#customercare> (dostęp: 20.01.2018).
- Fanpage Trends 09.2015 [2015], <http://www.sotrender.pl/trends/facebook/reports/201509/miasta#trends> (dostęp: 20.01.2018).
- Federowicz Z. [2000], *Podstawy teorii finansów*, Poltext, Warszawa.
- Ferens A. [2005], *Władza lokalna w Europie (wybrane aspekty struktury, funkcji i procesów)*, [w:] R. Wiszniowski (red.), *Administracja i polityka. Europejska administracja publiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Filipiak B. [2008], *Strategie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, PWE, Warszawa.
- Fłorek M. [2007], *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Florek M. [2013], *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Frost A. [2003], *Restoring faith in government: Transparency reform in the United States and the European Union*, „European Public Law”, t. 9(1).
- Fundusze Europejskie dla jednostek samorządu terytorialnego [2016], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/19717/ulotka_dla_jednostek_samorządu_terytorialnego.pdf (dostęp: 20.01.2018).
- Gawroński H. [2010], *Konsultacje społeczne jako forma partycypacji w zarządzaniu strategicznym jednostkami samorządu terytorialnego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Głuszczuk D. [2011], *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, „Ekonomia”, (Economics) nr 5(17), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Goban-Klas T. [1993], *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, WN PWN, Warszawa–Kraków.
- Goban-Klas T. [1997], *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press sp. z o.o., Warszawa.
- Goban-Klas T. [1999], *System informacji w państwie a system komunikacji społecznej*, „Przekazy i Opinie”, nr 2.
- Gołębiowska A., Zientarski B. (red.) [2016], *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – uwarunkowania prawne i społeczne*, Kancelaria Senatu, Warszawa.
- Gorzalczyńska-Koczkodaj M., Koczkodaj R. [2015], *Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego – realne podejście czy pozorowane działania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 881, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 118.
- Górnjak J., Mazur S. (red.) [2012], *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
- Grönroos Ch. [1984], *Strategic Management and Marketing in the Service sector*, Chartwell-Bratt Ltd., Lund.
- Haładaj A. [2014], *Konsultacje czy partycypacja? Refleksje terminologiczne w odniesieniu do udziału społeczeństwa w ochronie środowiska* [w:] B. Dolnicki (red.), *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Harańczyk A. [2010], *Samorząd terytorialny. Organizacja i gospodarka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Hausner J. [2008], *Zarządzanie publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Hołuj A., Korecki D. [2008], *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, nr 7.
- Informacja NIK [2015], *Realizacja zadań publicznych przez spółki tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego. Informacja o wynikach kontroli NIK*, Departament gospodarki, skarbu państwa i prywatyzacji, KGP-4101-002-00/2014, nr ewid. 13/2014/p/14/019/KGP NIK Warszawa.
- Inglot-Brzęk E. [2017], *JST a organizacje pozarządowe – modele współpracy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 52(4).
- Iwankiewicz-Rak B. [2011], *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Izdebski H. [2003], *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa.
- Jastrzębska K. [2010], *Polityka informacyjna władz lokalnych w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców*, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4 (12).
- Jeżowski P. [2002], *New Public Management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] P. Jeżowski (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony – metody wyceny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jędrzejewski L. [2007], *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Branta, Bydgoszcz.
- Joyce P. [1998], *Management and Innovation in the Public Services*, „Strategic Change”, t. 7.
- Kalisiak-Mędelska M. [2015], *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Kanon lokalnych konsultacji społecznych*, www.kanonkonsultacji.pl/x/985571 (dostęp: 20.01.2018).
- Kara A., Spilan J.E., DeShields Jr. O.W. [2004], *An n Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers*, „Journal of Marketing Theory and Practise”, t. 12, z. 2.
- Kazmierczak T. [2011], *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, [w:] A. Olech (red.), *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kęblowski W. [2013], *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa, http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2013/03/budzet_partycypacyjny.pdf (dostęp: 20.01.2018).
- Kęblowski W. [2014], *Budżet partycypacyjny – ewaluacja*, Instytut Obywatelski, Warszawa, <http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2014/07/budzet-partycypacyjny-web.pdf> (dostęp: 20.01.2018).
- Kępka B. [2008], *Spotkanie informacyjne „Klasy: Od lokalnego pomysłu do krajowego sukcesu”*, Poznań.
- Kieżun W. [2002], *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Kingdom J. [1996], *Citizen or State Consumer? A Fistful of Charters*, [w:] *The Citizen's Charter*, Gower, Aldenrshot.
- Kisielnicki J. [2008], *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Knecht Z. [2006], *Public relations w administracji publicznej: teoria, praktyka, badania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kociuba D. [2017], *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne jako narzędzie zarządzania terytorialnego w miejskich obszarach funkcjonalnych*, „Studia KPZK PAN”, nr 174.
- Kogut-Jaworska M. [2008], *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa.
- Kogut-Jaworska M. [2011a], *Rola samorządu terytorialnego w stymulowaniu innowacyjności i budowaniu płaszczyzn współpracy instytucjonalnej na poziomie regionalnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 168.
- Kogut-Jaworska M. [2011b], *Istota i zakres współpracy sektora samorządowego z sektorem lokalnego biznesu na rzecz rozwoju gospodarczego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” nr 3(47).
- Kogut-Jaworska M. [2012], *Partnerstwo z JST – kreowanie wartości dla klastra i regionu*, [w:] M. Frankowska (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa.
- Kogut-Jaworska M. [2013], *Miejski wymiar polityki spójności Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej 2014–2020 – implikacje dla polskich regionów*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 11, nr 2, cz. 3.
- Koliba Ch., Meek J.W., Zia A. [2010], *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*, Routledge, Boca Raton.
- Kołaczkowski B., Ratajczak M. [2010], *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Koncepcja „Good Governance” – refleksje do dyskusji [2008], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Kontrakt terytorialny dla województwa zachodniopomorskiego [2017], Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, <http://www.wzs.wzp.pl/kontrakt-terytorialny-dla-wojewodztwa-zachodniopomorskiego> (dostęp: 20.12.2017).
- Kontrakt terytorialny. Nowe narzędzie programowania rozwoju województwa, Wydział Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin, www.som.szczecin.pl/umszczecinfiles/file/ssom/kontrakt_terytorialny.pdf (dostęp: 15.01.2018).
- Kontrakt terytorialny. W kierunku negocjacyjnego systemu programowania działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie. Zasady funkcjonowania kontraktu terytorialnego w latach 2014–2020, [2012] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Korzeniowska A. (red.) [2004], *ABC samorządu terytorialnego*, Branta, Bydgoszcz–Łódź.
- Kowalczyk R. [2011], *Samorząd terytorialny jako uczestnik komunikacji społecznej*, „Przegląd Politologiczny”, nr 4,
- Kozak M.W. [2016], *Zintegrowane inwestycje terytorialne jako eksperyment*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 3(65).

- Kozak M.W. [2017], *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT): faktyczna czy pozorna innowacja? „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”*, nr 50(2).
- Kozłowski W. [2015], *Zarządzanie gospodarką komunalną*, Wydawnictwo New Europe Firma Szkoleniowa, Olsztyn.
- Kożuch B. [2004], *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Kożuch B. [2007], *Zmiany organizacyjne w powiatowych urzędach pracy. Struktury i strategię*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożuch B. [2008], *Współczesne kierunki zmian w zarządzaniu administracją publiczną*, „Optimum”, nr 4.
- Kożuch B. [2010], *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, [w:] A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
- Kożuch B. [2011], *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
- Kożuch B., Kożuch A. (red.) [2011], *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Krajowa Polityka Miejska 2023 [2015], Warszawa, <http://www.pte.pl/pliki/2/21/KrajowaPolitykaMiejska.pdf> (dostęp: 10.01.2018).
- Kuchmacz B. [2016], *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju lokalnego*, CeDeWu, Warszawa.
- Kudłacz T., Hołuj A. [2015], *Infrastruktura w rozwoju regionalnym i lokalnym. Wybrane problemy*, CeDeWu, Warszawa.
- Kuźnik F. [2005], *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego* [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Kwatera K., Bukowska R. [2009], „Partnerstwo w Leadarze” o współpracy i sieciowaniu LGD, Małopolska sieć LDG, Kraków.
- Lubińska T., Franek S., Będzieszak M. [2007], *Potencjał dochodowy samorządu w Polsce. Na tle zmian ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa.
- Marak J. [2004], *Marketing terytorialny w strategiach rozwoju województw* [w:] B. Gregor (red.), *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Markowski T. [1999], *Zarządzanie rozwojem miast*, WN PWN, Warszawa.
- Markowski T. [2002], *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, Studia KPZK PAN, Warszawa.
- Maszkowska A., Sztop-Rutkowska K. (red.) [2013], *Partycypacja obywatelska – decyzje bliższe ludziom*, Fundacja Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”, Białystok.
- Matusiak B., Mażewska M. [2004], *Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Raport Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa.
- Mikułowski W. [2005], *Nauka administracji, zarządzanie publiczne i paradygmat rządzenia publicznego*, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Ministerstwo Rozwoju [2017], *Fundusze europejskie w Polsce. Fundusze europejskie dla samorządów*, „Biuletyn Informacyjny” nr 44, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/39770/Biuletyn_Fundusze_Europejskie_w_Polsce_44_2017.pdf (dostęp: 20.01.2018).
- Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, www.pokl541.pozytek.gov.pl (dostęp: 15.01.2018).
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. [2010], *Zarządzanie. Kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mruk H. (red.) [2004], *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa.
- Narodowa Strategia Spójności [2007], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Niewiadomski Z. (red.) [2001], *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa.
- Nowakowska A. [2015], *Zintegrowane plany rozwoju – w stronę terytorialno-funkcjonalnego podejścia do rozwoju jednostki terytorialnej*, <http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/23311/11-37%20Nowakowska.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (dostęp: 5.01.2018).

- Obrębalski M. [2014], *Kontrowersje wokół Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 333.
- Obrębalski M. [2015], *Kontrakt terytorialny jako instrument wsparcia rozwoju regionalnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 393.
- Olsztyńska A. [2005], *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcje i narzędzi wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Ostaszewski K. [2013], *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Piasecki A.K. [2009], *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, WN PWN, Warszawa.
- Pilarczyk B. [2002], *Komunikacja jako element marketingu*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Pojęcie władzy publicznej na gruncie art. 77 ust. 1 konstytucji [2011], <http://e-prawnik.pl/porady-prawne/prawo-cywilne/pojecie-wladzy-publicznej-na-gruncie-art-77-ust-1-konstytucji.html> (dostęp: 20.12.2017).
- Potoczek A. Jachowicz S. [2005], *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko-Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II, Toruń–Warszawa.
- Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” [2012], Działanie 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”, Poddziałanie 5.1.1 „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr” POKL, w latach 2010–2012.
- Putnam R. [1995], *Bowling alone: America's declining social capital*, „Journal of Democracy”, nr 6(1).
- Raczkowski K. [2015], *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa.
- Ratuszniak I. [2013], *Realizacja Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce – Ekspertyza, Centrum Doradztwa i Rozwoju Kompetencji*, Wrocław.
- Rydel M. (red.) [2001], *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Schimanek T. [2015], *Partycypacja obywatelska w społeczności lokalnej*, FISE, Warszawa.
- Serafin K. [2013], *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne” nr 141.
- Sherry R. Arnstein – *drabina społecznej partycypacji (1969)* [2011], <http://teoriaarchitektury.blogspot.com/2011/02/sherry-r-arnstein-drabina-spocecznej.html> (dostęp: 10.01.2018).
- Sidor M. [2014], *Konsultacje społeczne w największych polskich miastach: prawne aspekty – praktyczne zastosowania*, [w:] B. Dolnicki (red.), *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Siedem zasad konsultacji [2013], Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, dostępny na: http://archiwum.mc.gov.pl/files/7_zasad_30-04.pdf (dostęp: 12.02.2017).
- Sierak J. [2006], *Zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sierak J. [2013], *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 4(43).
- Ślódzowska I. [2006], *Spółeczeństwo obywatelskie na tle historycznego przełomu. Polska 1980–1989*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.
- Smalec A. [2008a], *Rola wydarzeń marketingowych w kreowaniu marki regionu*, [w:] A. Smalec, G. Rosa (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Specyfika marki we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 511, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 26, Szczecin.
- Smalec A. [2008b], *Wykorzystanie poczty e-mailowej przez gminy do komunikacji z mieszkańcami na podstawie badań mystery shopping*, [w:] S. Kaczmarczyk, M. Schulz (red.), *Zastosowanie badań marketingowych w procesie tworzenia nowych produktów (cena, opakowanie, znak towarowy)*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Smalec A. [2010a], *Nowe formy komunikacji marketingowej – wybrane aspekty*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 135.

- Smalec A. [2010b], *Komunikacja marketingowa podstawą skutecznego partnerstwa w regionie*, [w:] Wawrzyniec R. (red.), *Rola partnerstwa w działalności samorządów terytorialnych*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce.
- Smalec A. [2013], *E-administration as a mean of communication between government bodies and their environment*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 775, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 30.
- Sobczyk A. [2010], *Rozwój lokalny - wybrane problemy finansowania*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie”, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 81, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2010_nr81_s125.pdf (dostęp: 15.01.2018).
- Sobczyk A. [2014], *Potencjał rozwojowy gmin województwa zachodniopomorskiego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica”, nr 74.
- Sotarauta M. [1996], *Formułowanie strategii zarządzania gminą w procesie harmonijnego rozwiązywania problemów*, „Samorząd Terytorialny”, nr 1–2.
- Stahl M., Jaworska-Dębska B. (red.), [2010], *Encyklopedia samorządu terytorialnego dla każdego, cz. 1 Ustrój, Difin*, Warszawa.
- Standardy procesów budżetu partycypacyjnego w Polsce* [2014], Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa, <http://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2014/06/broszura-budzety-partycypacyjne.pdf> (dostęp: 10.01.2018.).
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. [1996], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Studencka K. [2016], *Otoczenie organizacji pozarządowych*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Sudoł S. [2013], *Nauki o zarządzaniu a zarządzanie publiczne*, [w:] A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Supernat J. [2004], *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] E. Ura (red.), *Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar*, Mitel, Rzeszów.
- Supernat J. [2008], *Administracja publiczna, governance i nowe publiczne zarządzanie*, „Administracja. Teoria – Dydaktyka – Praktyka”, nr 1(10).
- Swianiewicz P. [2011], *Finanse samorządowe. Koncepcje, realizacja, polityki lokalne*, Municipium, Warszawa.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. [2011], *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa.
- Szromnik A. [2002], *Orientacja marketingowa miasta (gminy) – próba uogólnienia i metoda pomiaru*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing. Koncepcja, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Szromnik A. [2007], *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Szromnik A. [2012], *Marketing terytorialny, Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sztando A. [1998], *Interwencjonizm samorządowy – obszary i instrumenty oddziaływania samorządu terytorialnego na gospodarkę lokalną*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 785.
- Sztando A. [2000], *Lokalny interwencjonizm samorządowy, czyli kształtowanie gminnego rozwoju gospodarczego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1.
- Świątecki A. [2001], *Zintegrowane komunikowanie marketingowe*, Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa.
- Tarno J.P. [2004], *Samorząd terytorialny w Polsce*, Lexis Nexis, Warszawa.
- Trojanek M. [1996], *Władza lokalna a efektywność inwestycji*, [w:] E. Wysocka (red.), *Przedsiębiorczość w gminach. Stymulowanie inwestycji*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa–Poznań–Zielona Góra.
- Waldziński D. [1999], *Miejsce i rola samorządów lokalnych w polskiej polityce morskiej*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Wankiewicz B. [2016], *Samorządność jako wyzwanie dla racjonalizacji współpracy samorządu terytorialnego ze społecznością lokalną na płaszczyźnie finansowej, organizacyjnej i społecznej* [w:] G. Wolska

- (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Wańkowicz W. [2004], *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, MSWiA, Warszawa.
- Weber M. [2002], *Gospodarka i społeczeństwo*, WN PWN, Warszawa.
- Wiktor J.W. [2001], *Promocja: System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, WN PWN, Warszawa.
- Wiktor J.W. [2013], *Komunikacja marketingowa*, WN PWN, Warszawa.
- Wojciechowski E. [2003], *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
- Wojciechowski E. [2012], *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
- Wojtkowiak A. [2006], *Użyteczność publiczna w gospodarce komunalnej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji Akademii i Jana Długosza w Częstochowie”, z. IV.
- Woolcott L.A., Unwin W.R. [1983], *Business Communications*, MacMillan, London.
- Wójcik K. [2009], *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wytuczne w zakresie realizacji zasady partnerstwa na lata 2014–2020 [2015], Minister Infrastruktury i Rozwoju, MliR/H 2014-2020/8(02)/10/2015, Warszawa.
- Zakrzewska-Półtorak A. [2013], *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne jako nowe narzędzie wspierania współpracy jednostek samorządu terytorialnego – przypadek Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego*, „Biblioteka Regionalisty”, nr 13, DOI: 10.15611/br.2013.1.18
- Zalewski A. (red.) [2005] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Założenia do Kontraktu Samorządowego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014–2020* [2013], Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin, http://www.rpo.wzp.pl/sites/default/files/pliki/12_zalozenia_do_kontraktu_samorzadowego_w_ramach_rpo_wz_2014-2020.pdf (dostęp: 10.12.2017).
- Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka* [2008], KPRM, Warszawa.
- Zeithaml V., Bitner M. [1996], *Services Marketing*, McGraw Hill, New York.
- Zintegrowane Inwestycje Terytorialne* [2016], Portal Funduszy Europejskich, <https://www.fundusze-europejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/zintegrowane-inwestycje-terytorialne/> (18.12.2017).

Akty prawne

- Europejska Karta Samorządu Terytorialnego (Dz.U. z 1994 r. Nr 124, poz. 607).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie udzielania pomocy przez fundusze pożyczkowe i doręczenia w ramach regionalnych programów operacyjnych (Dz.U. Nr 105, poz. 874 z późn. zm.).
- Services of General Interest in Europe* [1996], 96/C 281/03, European Commission, OJ C 281, 26.09.1996
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1998 r. Nr 162, poz. 1126; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1875 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz.U. z 2007 r. Nr 42, poz. 274; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1010 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 2096 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1868 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1998 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrożeniem reformy ustrojowej państwa (Dz.U. z 1998 r. Nr 162, poz. 1126).
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2001 r. Nr 112, poz. 1198; tekst jedn. Dz.U. z 2016 r. poz. 1764 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873; tekst jedn. Dz.U. z 2018 r. poz. 450).

- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1376 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r. Nr 223, poz. 1458; tekst jedn. Dz.U. z 2016 r. poz. 902 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 2077 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2014 r., poz. 1146; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1460 z późn. zm.).
- White Paper: European Governance [2001], Komisja Europejska, 25 lipca, http://europa.eu/document/official-docs/white-papers/index_pl.htm (dostęp: 5.01.2018).

Strony internetowe

<https://www.ipra.org/>.
www.inkubator.kielce.pl/download.php?id=7.

W publikacji omówiono zagadnienia dotyczące zarządzania w samorządzie terytorialnym – głównie aspektów partnerstwa i komunikacji w otoczeniu – oraz finansowania przedsięwzięć. Autorki wskazują na ścisłe powiązania poruszanej problematyki. Zadaniem samorządów jest działanie w obszarze zaspokajania potrzeb społeczeństwa przez dostarczanie odpowiednich dóbr i usług. Funkcjonują one w określonym otoczeniu i ich aktywność powinna cechować otwartość oraz elastyczność, co umożliwi lepsze zaspokojenie potrzeb oraz oczekiwań wielu grup nabywców. Administracja samorządowa wchodzi w liczne interakcje ze środowiskiem, w którym funkcjonuje. Należy zatem wytworzyć skuteczne mechanizmy umożliwiające właściwą współpracę na zasadzie partnerstwa. System komunikacji samorządu wymaga wieloaspektowego podejścia ze względu na zróżnicowane potrzeby odbiorców i zaplanowane cele.

Poruszane w książce problemy są nowe i ukazują głównie dorobek teoretyczny w tym zakresie. Dodatkowej wartości merytorycznej pracy nadają intensywne odwołania do źródeł literatury i bieżących aktów prawa. To potwierdza aktualność omawianych zagadnień i czytelnikowi daje szansę na pogłębienie wiedzy.

Z recenzji prof. zw. dr hab. Barbary Iwankiewicz-Rak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Autorki są pracownikami naukowo-dydaktycznymi Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Dr Magdalena Kogut-Jaworska jest adiunktem w Katedrze Finansów Publicznych.

Dr Agnieszka Smalec jest adiunktem w Katedrze Marketingu Usług.

Wydawnictwo edu-Libri jest oficyną wydawniczą publikacji naukowych i edukacyjnych.

Współpracujemy z profesjonalnymi redaktorami merytorycznymi i technicznymi z dużym doświadczeniem w przygotowywaniu publikacji specjalistycznych. Stawiamy na jakość łązoną z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje (drukowane i elektroniczne) są dostępne w księgarniach stacjonarnych i internetowych oraz w czytelnich on-line ibuk.pl, osbi.pl i nasbi.pl - szczegóły na stronie wydawnictwa.

