

dr Jarosław Hermaszewski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie

## **Znaczenie strategii w rozwoju gminy**

Podjęcie problematyki określenia znaczenia strategii w rozwoju gminy nie jest zadaniem łatwym. Wielość różnych podejść do samych definicji zarówno strategii jak i rozwoju lokalnego budzi szereg wątpliwości co do ich dokładnego znaczenia. Nie ulega wątpliwości, że rozwój samorządu terytorialnego jest uzależniony od sprawnego procesu zarządzania, który w swojej istocie powinien być oparty o formułowania skutecznych strategii. Rozważania podjęte w niniejszej pracy dotyczą przedstawienie wybranych problemów wynikających z braku jasnej i spójnej strategii na szczeblu lokalnym, bez której zarządzanie staje się działaniem „po omacku”, narażającym samorząd na niską skuteczność oraz ograniczające szanse rozwojowe społeczności lokalnej. Jako obiekt badawczy wybrano gminę miejską Głogów, w której zostały przeprowadzone badania w latach 2004-2009. Badaniami objęto zagadnienia budżetu gminy oraz znajomości strategii przez mieszkańców Głogowa.

Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano tezę badawczą w sposób następujący: *stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania staje się warunkiem koniecznym w celu realizacji procesów rozwojowych na szczeblu lokalnym*. Dla tak sformułowanej tezy badawczej określono cel opracowania, którym jest przedstawienie nowoczesnych rozwiązań w zarządzaniu gminą, ze szczególnym uwzględnieniem roli budżetu gminnego. Celowi głównemu podporządkowano cele szczegółowe, tj.:

1. Zaprezentowanie autorskiego ujęcia koncepcji zarządzania strategicznego jednostką samorządu terytorialnego,
2. Przedstawienie wyników badań własnych dotyczących istoty budżetu gminy i jego znajomości wśród mieszkańców,
3. Wskazanie tez stanowiących wstęp do szerokiej dyskusji publicznej na temat zmian koniecznych w administracji samorządowej.

### **Podstawowe pojęcia i definicje**

Problem dotyczący określenia definicji strategii wynika z próby jej wkomponowania w istotę organizacji i zarządzania jak również z praktycznych doświadczeń. Wielu autorów podjęło próbę określenia jej optymalnego znaczenia. Jednym z nich był K.R.Andrews<sup>1</sup>, który określił ją jako działania zapewniające zgodność pomiędzy silnymi i słabymi stronami (stranghts and weaknesses - SW) firmy a możliwościami i zagrożeniami (opportunities and threats - OT), aby osiągnąć zamierzony cel. Dodaje on, że strategia jest zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany, stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystywania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku. Tak ujęta definicja strategii eksponuje znaczenie analizy SWOT w zarządzaniu organizacjami. Nieco inne ujęcie definicji

---

<sup>1</sup> F. Krawiec (2003), Strategiczne myślenie w firmie, Wydawnictwo Difin sp. z o.o., Warszawa, s. 21

strategii przedstawił A.D.Chandler<sup>2</sup>, który stwierdza, że strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Tutaj głównie eksponuje się element długookresowego spojrzenia na zarządzanie. Inaczej to widzi K.Ohmae<sup>3</sup>, który uważa, że strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy. W tym ujęciu eksponuje się element konkurencyjności przedsiębiorstwa. Kolejnych prób interpretacji pojęcia strategii można prezentować wiele, jednak dla potrzeb artykułu wystarczy integracji tych powyżej prezentowanych. Elementami spójnymi dla strategii staje się:

- analiza SWOT, jako diagnoza stanu obecnego i świadomość posiadania zasobów i możliwości rozwojowych,
- perspektywa wieloletnia jako nieodłączna część procesu zarządzania strategicznego,
- oraz element konkurencyjności czyli świadomość podążania za rozwojem, stawianie się bardziej przyjaznym dla społeczeństwa i środowiska, odróżnianie się czymś wyjątkowym.

Należy zaznaczyć, że powyższe definicje odnoszą się do przedsiębiorstw czy instytucji biznesowych. Jednak adaptacja podejść biznesowych do samorządu staje się nieuchronna i tak określone wyznaczniki strategii można przetransponować do praktyki samorządu terytorialnego. Zatem strategią gminy, można określić *wyznaczanie długookresowych celów rozwojowych w oparciu o diagnozę stanu bieżącego i umiejętne zarządzanie informacją w celu sprawienia, aby jednostka samorządowa była bardziej przyjazna zarówno dla mieszkańca jak i dla środowiska naturalnego oraz konkurencyjna w stosunku innych jednostek samorządowych.*

Kolejnym trudno definiowalnym terminem jest rozwój lokalny. Rozwój, według słownika współczesnego języka polskiego, oznacza „proces zmian prowadzących do ulepszenia czegoś, zwiększenia czegoś, osiągnięcia poziomu wyższego pod jakimś względem; postęp”. Dla potrzeb niniejszego opracowania jako definicję przewodnią rozwoju lokalnego przyjęto tę sformułowaną przez R.Brola<sup>4</sup>. Zdaniem tego autora, o rozwoju lokalnym mówimy wtedy, gdy zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej, władz lokalnych oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierza do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego. Ciekawe interpretacje definicji rozwoju przedstawili również A.Purgat i R.Reszel<sup>5</sup> podkreślając, że rozwój jest procesem dynamicznym kreującym różne zmiany. J.J.Parysek<sup>6</sup> połączył trzy ważne elementy rozwoju: - działanie, - zasoby, - potrzeby. Natomiast J.Warda i W.Kłosowski<sup>7</sup> podkreślają, że w wyniku rozwoju lokalnego następuje

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 14

<sup>3</sup> A. Stabryła (2000), Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa - Kraków, s. 39

<sup>4</sup> Brol R. (1996), Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego. [w:] Obrębalski M. (red.): Gospodarka lokalna w teorii i praktyce, Wyd. AE, Wrocław, s.11

<sup>5</sup> Purgat A., Reszel R. (1997), Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik, Wyd.: Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa-Poznań-Zielona Góra, s. 101

<sup>6</sup> Parysek J.J. (1995), Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym. [w:] Parysek J.J. Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej, Wyd. KPZK PAN, Warszawa, s. 37

<sup>7</sup> Warda J., Kłosowski W. (2001), *Wdrażanie lokalnych projektów rozwojowych. Jak radzić sobie z konfliktem*, „Rozwój Regionalny”, nr 2-3

indywidualny rozwój poszczególnych mieszkańców. Uwzględniając różne interpretacje i definicje podaje się najważniejsze cechy rozwoju lokalnego:

- często podkreślanym elementem w definicji rozwoju jest słowo proces; oznaczać to może, że według autorów poszczególnych definicji - o rozwoju mówi się w kategoriach pewnych działań prowadzących do zmian,
- podmiotowość definicji rozwoju lokalnego (gminnego) sprowadza się do jednostki terytorialnej najniższego szczebla administracji państwowej - czyli gminy jako wspólnoty mieszkańców danego terenu; w imieniu gminy występują władze gminy,
- zmiany, które są siłą sprawczą rozwoju, powinny prowadzić do polepszenia istniejących walorów użytkowych gminy lub powinny tworzyć nowe jej wartości,
- mówiąc o rozwoju lokalnym – zakłada się, że działania podejmowane na jego rzecz powinny być dokonywane za aprobatą i przy współudziale lokalnej społeczności.

Według wielu autorów efektem rozwoju lokalnego jest poprawa życia społeczności lokalnej. Poprawa ta jest rezultatem tworzenia na szczeblu gminnym „nowych wartości”. Uważa się, że rozwój lokalny powinien wynikać z konkretnej wizji kształtowania się w przyszłości obrazu gminy. Planowanie przyszłości wiąże się z określeniem strategii i celów, jakie powinny być osiągnięte. Celem strategicznym rozwoju lokalnego staje się zapewnienie ludziom możliwie wysokiego poziomu życia. Wychodząc na przeciw integracji dwóch definicji można stwierdzić, że realizacja rozwoju lokalnego nie może być dokonana bez logicznej i uporządkowanej strategii, a strategia w samej istocie zawiera w sobie element rozwojowy.

### **Koncepcja zarządzania strategicznego**

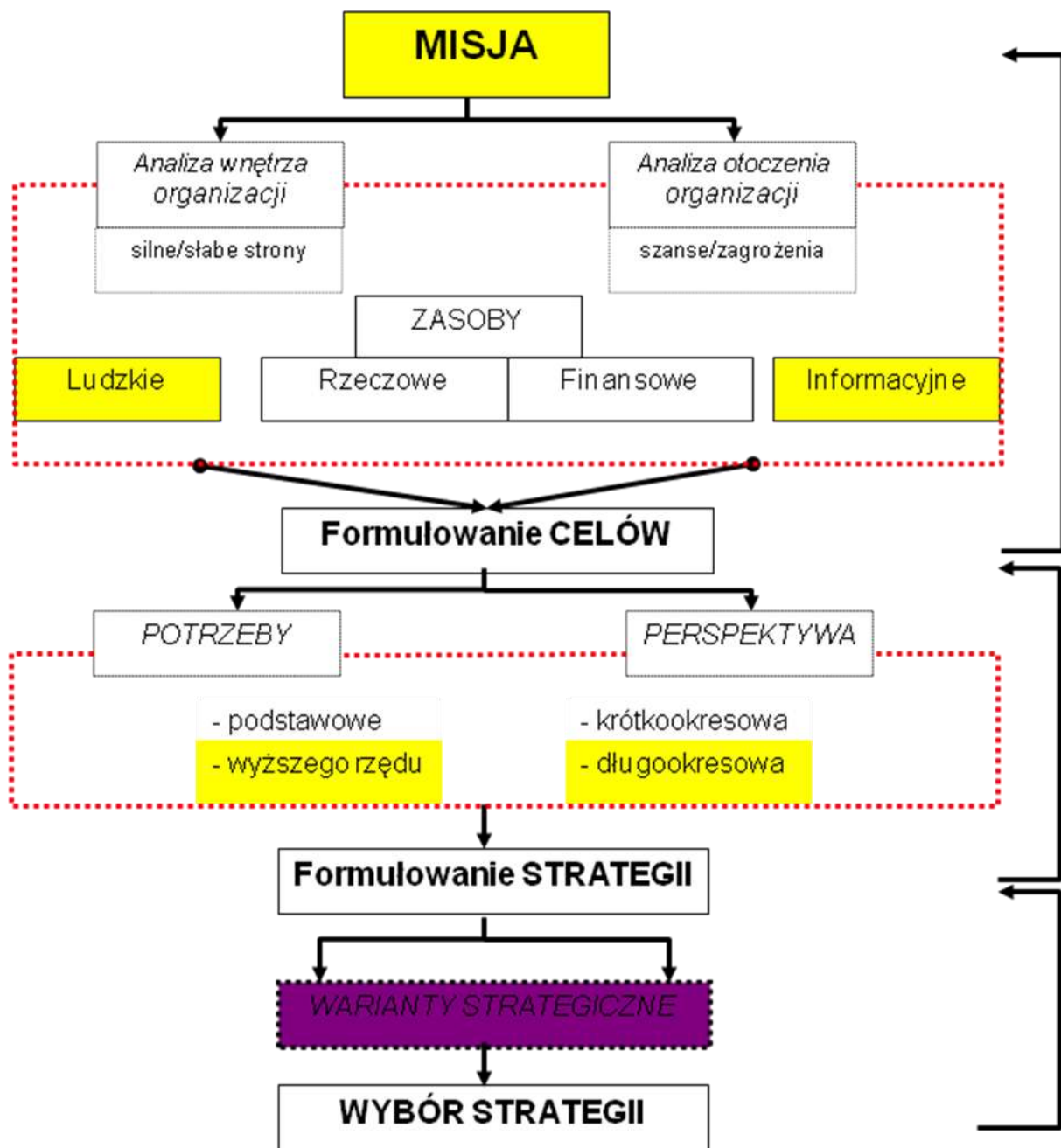
Proponowana koncepcja zarządzania strategicznego została oparta o doświadczenia menedżerskie autora w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi oraz znajomość specyfiki jednostek samorządu terytorialnego, w tym samorządu głogowskiego. Według J. Supernata<sup>8</sup> ujęcie menedżerskie odnośnie samorządu wskazuje na podobieństwo organizacyjnych cech administracji publicznej i sektora prywatnego, a także sektora pozarządowego, eksponując znaczenie profesjonalnego zarządzania i efektywności. W ujęciu instytucjonalno - funkcjonalnym R.W. Griffin<sup>9</sup> zarządzanie postrzega jako zestaw działań obejmujący: planowanie i podejmowanie decyzji (określenie celów i decyzja o najlepszym sposobie ich osiągnięcia), organizowanie (określenie najlepszego sposobu grupowania typów działań, zasobów, do osiągnięcia celów), przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi (motywowanie ludzi do działania, wykonywania określonego celu) oraz kontrolowanie (obserwowanie postępów organizacji w realizacji jej celów) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Tak rozumiane zarządzanie stało się myślą przewodnią w poniżej prezentowanej koncepcji (rys. 1).

---

<sup>8</sup> J. Supernat, Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management, Uniwersytet Wrocławski, publikacje/artkuły [<http://www.supernat.pl/artkuły> z dn. 10.11.2009]

<sup>9</sup> R.W. Griffin (2005), Podstawy zarządzania organizacjami, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 36.

Rysunek 1 Koncepcja zarządzania strategicznego – etap planistyczny



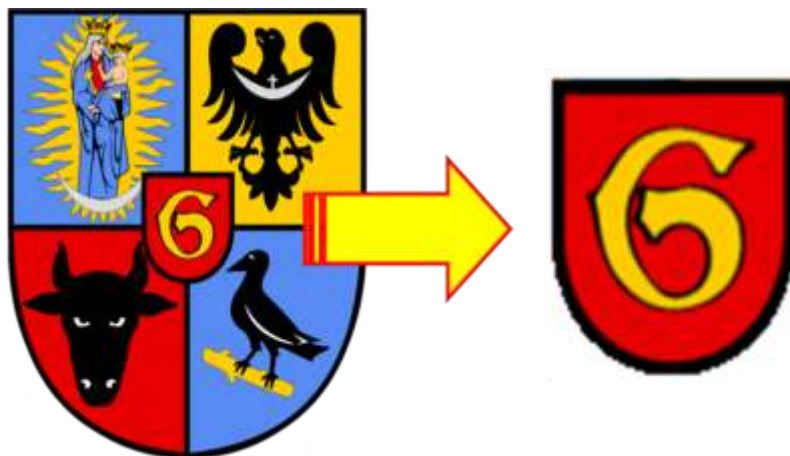
Źródło: opracowanie własne

W zarządzaniu strategicznym jednostką samorządu terytorialnego można wyróżnić trzy etapy: planistyczny, analityczny oraz kontrolny. Funkcje organizowania i przewodzenia zostały połączone w jeden etap analityczny. Podstawą połączenia tych funkcji jest założenie ścisłego związku i wzajemnych zależności tych funkcji, szczególnie w administracji samorządowej. Nie wchodząc w głębsze rozważania na temat opracowanej koncepcji zarządzania strategicznego jednostką samorządu terytorialnego należy jednoznacznie stwierdzić, że działania administracji samorządowej z poczuciem misji są przesłanką konieczną skutecznego zarządzania. Koncepcja nowego zarządzania publicznego (ang. New Public Management) zakłada zmianę myślenia o administracji jako instytucji wykonującej swoje zadania dobrze (ang. government), na rzecz takiej administracji, która wybiera dobre zadania do realizacji i nimi skutecznie zarządza (ang. governance).

Odnosząc powyższe rozważania do wcześniej przedstawionej koncepcji, analizę strategiczną należy rozpocząć od określenia misji organizacji (samorządu). Różnie definiowane misje w samorządach są oparte o dokładną diagnozę stanu obecnego (uproszczona analiza SWOT). Przykłady misji wybranych samorządów przedstawiają się następująco: Polkowice – Gmina na przyszłość, Sława – Droga do Sławy, Złotoryja – Stolica polskiego złota, Zielona Góra – Miasto przyszłości, Wrocław – Miasto spotkań. Tak formułowane misje mają swoje potwierdzenie w stanie faktycznym (tj. warunkach gospodarczych np. Polkowice, lokalnych tradycjach np. Wrocław, uwarunkowaniach środowiskowych – Złotoryja, albo brzmienie leksykalne – Sława). Wypracowanie odpowiedniej misji samorządu lokalnego nie jest zadaniem łatwym.

Podjmując się próby zdefiniowania i określenia misji dla miasta Głogów posłużyłem się zajęciami warsztatowymi, podczas których ze studentami dwóch uczelni: PWSZ w Głogowie oraz AHE w Łodzi O/Głogów, podjęto próbę zdefiniowania misji dla badanej jednostki samorządowej. Na wstępie studenci zidentyfikowali podstawowe mocne strony Głogowa. Znamienny był fakt dość słabo rozpoznanych walorów historycznych Głogowa. Ale niewątpliwie każdy z uczestników warsztatów przyznawał, że ten element należy mocno eksponować w misji Głogowa. Studenci dodatkowo stwierdzili, że atutem Głogowa staje się Huta Miedzi, która ma być rozwijana w planach strategicznych KGHM (w odróżnieniu do Huty Miedzi Legnica). Ponadto studenci wskazywali na największe rondo w Europie, most tolerancji czy Odrę jako szlak komunikacji wodnej. To co łączyło wszystkie elementy było związane z europejskością Głogowa (huta miedzi największa w Europie, rondo największe w Europie, Odra dająca możliwość komunikacji śródlądowej na całą Europę, współpraca Głogowa z wieloma miastami europejskimi). Te argumenty skłoniły mnie do zestawienia dwóch walorów: historii i europejskości. Analizując wiele elementów składowych został wyróżniony znak graficzny Głogowa (rys. 1).

Rys. 1 Znak graficzny Głogowa



Źródło: na podstawie herbu Głogowa – modyfikacja graficzna własna

Charakterystyczne „G” umieszczone w „sercu” herbu Głogowa, stanowi element niewyjaśnionego pochodzeniowo znaku graficznego. Na pewno skojarzenia sytuują charakter czcionki jako historyczny znak nadający szlachetność i powagę instytucji posługującej się nią. Mówi się, że inicjał „G” w herbie pojawił się w średniowieczu gdy Głogów otrzymał

przedrostek „wielki” (z niem. „gross”). Gdyby kolor wypełnienia czcionki był miedziowy lub złote „G” byłyby eksponowane na miedziowym tle, połączone byłyby dwa elementy: historia Głogowa i głogowski potencjał gospodarczy, czyli miedź.

Kolejne rozważania na temat dookreślenia misji poszły w kierunku naszej, postrzeganej i deklarowanej przyszłości. Studenci zgodnie twierdzili, że chcielibyśmy być miastem europejskim z ukierunkowanym systemem kształcenia, dającym możliwość znalezienia pracy w przyszłości. Jednym z tzw. kierunków kreatywnych w rozwoju przyszłych kadr zawodowych stają się kierunki inżynierskie wykorzystujące nowoczesne technologie i dające wsparcie do przedsiębiorczości, innowacji i komercjalizacji. Tak określony zestaw oczekiwań pozwala określić nową misję Głogowa. Można by to ująć w następujący sposób: *Głogów na mapie Europy*.

### **Badania własne**

Wcześniej zaprezentowane podejście do analizy potencjału społecznego i gospodarczego gminy może przyczynić się do zwiększonej uwagi na aspekty, które są czasami pomijane. Jednym z niezwykle ważnych elementów jest włączenie społeczności lokalnej w proces zarządzania i kreowania przyszłością miasta. Tutaj chciałbym posłużyć się badaniami własnymi, które przeprowadziłem w 2008 roku, oraz wynikami badań z 2006<sup>10</sup> roku.

Tabele 1 i 2 Pytania badawcze dotyczące identyfikacji strategii Głogowa

Pytania	Odpowiedzi		Odpowiedzi	
	TAK		NIE	
Czy Twoim zdaniem Głogów ma jasno określoną strategię rozwoju?	24	38 %	39	62 %
Czy widzisz perspektywy dalszego rozwoju dla siebie i Twoich najbliższych w Głogowie?	32	51 %	31	49 %

Źródło: Badania własne przeprowadzone w okresie od kwietnia do czerwca 2008 roku

Ważne		Częstość	Procent	Procentważnych	Procent skumulowany
1	prezentowaną wizję rozwoju uważam za trafną	127	13,4	13,6	13,6
2	prezentowaną wizję rozwoju uważam za nietrafną	44	4,7	4,7	18,4
3	uważam, że władze miasta nie mają wizji rozwoju Głogowa	223	23,6	24,0	42,3
4	trudno mi się wypowiadać, bo nie znam wizji rozwoju Głogowa	537	56,8	57,7	100,0
Ogółem		931	98,4	100,0	
Braki danych	0	15	1,6		
Ogółem		946	100,0		

Źródło: Badania przeprowadzone w ramach projektu „Poznaj specyfikę nowego pracownika – kampania i badanie” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w okresie od sierpnia do października 2006 r.

<sup>10</sup> Badania przeprowadzone w ramach projektu „Poznaj specyfikę nowego pracownika – kampania i badanie” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w okresie od sierpnia do października 2006 r.

Należy zwrócić uwagę na pytanie pierwsze dotyczące identyfikacji strategii przez mieszkańców. W 2006 roku 57% ankietowanych odpowiedziało, że trudno im się wypowiadać na temat strategii, ponieważ jej nie znają. Podobne odpowiedzi zostały udzielone w 2008 roku, gdzie 62 % spośród ankietowanych odpowiedziało, że Głogów nie ma jasno określonej strategii rozwoju. Badania, które były przeprowadzone wśród studentów dotyczyły również znajomości podstawowych wielkości budżetu miasta Głogowa. Wyniki tych badań przedstawiono poniżej:

Tabele 3 i 4 Pytania badawcze dotyczące podstawowych informacji o budżecie

Pytania	Odpowiedzi				Odpowiedzi			
	TAK				NIE			
	Kobieta		Mężczyzna		Kobieta		Mężczyzna	
Czy wiesz co to jest budżet?	60	43%	60	43%	12	9%	7	5%
Czy kiedykolwiek spotkałeś się z budżetem GM Głogów?	22	16%	23	17%	50	36%	44	32%
Czy wiesz jaka jest wielkość wydatków gminy?	14	10%	10	7%	58	42%	57	41%
Czy czujesz, że możesz mieć wpływ na kształtowanie się wydatków gminy?	20	14%	26	19%	52	37%	41	29%
Czy chciałbyś uczestniczyć w kształtowaniu budżetu gminy?	42	30%	43	31%	30	22%	24	17%

Badania własne przeprowadzono w okresie od kwietnia do czerwca 2005 roku

Pytania	Odpowiedzi				Odpowiedzi			
	TAK				NIE			
	Kobieta		Mężczyzna		Kobieta		Mężczyzna	
Czy wiesz co to jest budżet?	34	54%	23	37%	3	5%	3	5%
Czy kiedykolwiek spotkałeś się z budżetem GM Głogów?	17	27%	10	16%	20	32%	16	25%
Czy wiesz jaka jest wielkość wydatków gminy?	5	8%	7	11%	32	51%	19	30%
Czy czujesz, że możesz mieć wpływ na kształtowanie się wydatków gminy?	4	6%	9	14%	33	52%	17	27%
Czy chciałbyś uczestniczyć w kształtowaniu budżetu gminy?	18	29%	12	19%	19	30%	14	22%

Badania własne przeprowadzono w okresie od kwietnia do czerwca 2008 roku

Analizując poszczególne odpowiedzi udzielane w 2005 roku i 2008 roku należy zauważyć, że niewiele się zmieniło. Wiedza na temat budżetu jest duża (odpowiednio 86 %, 91 % na tak), jednak świadomość o kształtowaniu się budżetu lokalnego jest stosunkowo niska (odpowiednio 17% i 19%). Istotne zmiany dotyczą tzw. zniechęcenia społeczności do budżetu lokalnego. W pytaniach o odczucia, co do wpływu na kształtowanie się budżetu - w 2005 roku 33% odpowiedziało, że chciałoby uczestniczyć w jego kształtowaniu, natomiast w 2008 roku już tylko 20 % odpowiedziało twierdząco. Bardzo ciekawą informację uzyskujemy analizując wyniki pytania: czy chciałbyś uczestniczyć w kształtowaniu budżetu gminy? W 2005 roku pozytywnie odpowiedziało 61% ankietowanych, natomiast w 2008 roku już tylko 48 % ankietowanych.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań można dojść do następujących wniosków:

- odnośnie strategii gminy – należy stwierdzić wyraźny brak jasnej i klarownej strategii dla miasta Głogowa lub brak jej odpowiedniego upublicznienia. Powoduje to, że mieszkańcy nie utożsamiają się z działaniami rozwojowymi traktując je jako element realizacji planów kadencyjnych. Naraża to, działania rozwojowe, na zmianę kierunków w przypadku zmiany organów wykonawczych.

- odnośnie budżetu gminy – należy stwierdzić, że świadomość mieszkańców o budżecie, kierunkach wydatkowania środków publicznych jest duża, jednakże poczucie współodpowiedzialności za kształtowanie się budżetu jest nikłe. Dokładając do tego wysoki wskaźnik chęci współuczestniczenia w kształtowaniu budżetu gminy, pozwala to na stwierdzenie, że udział mieszkańców w ważnych procesach decyzyjnych jest zdecydowanie niedostrzegany i niedoceniany.

### ***Podsumowanie***

Ze względu na ograniczone rozmiary niniejszego referatu nie zostały poruszone inne wątki związane z określeniem wpływu strategii na rozwój lokalny. Jednak poszerzona analiza badawcza pozwoliła mi na sformułowanie rekomendacji, jako wstępu do dyskusji publicznej. Rekomendacje zostały spisane w postaci 10 tez, które były przedmiotem analiz prowadzonych przez D.Osborne'a i T.Geablera<sup>11</sup>. Przedstawiają się one następująco:

1. Władze powinny kierować się poczuciem misji,
2. Władze powinny być przewidyujące,
3. Władze powinny kierować się interesem mieszkańca,
4. Władze powinny być aktywizujące,
5. Władza powinny być zdecentralizowana,
6. Władza powinna być w rękach mieszkańców,
7. Władza powinna być konkurencyjna,
8. Władze powinny być przedsiębiorcze,
9. Władze powinny być zorientowane na wyniki,
10. Władze powinny być nastawione prorynkowo.

Tak wyznaczona aktywność władzy samorządowej wychodzi naprzeciw nurtom nowoczesnego zarządzania administracją publiczną i z pewnością świadczy o strategicznym podejściu do zarządzania. Kierowanie się poczuciem misji oraz przewidywanie stanowi pierwszy krok do strategicznego myślenia o rozwoju lokalnych. Układ działań samorządowych powinien opierać się o tzw. kaskadę celów (tj. począwszy od celu strategicznego formułujemy cele niższego rzędu, które służą realizacji celu nadrzędnego itd. aż do zadań bieżących realizowanych w jednym roku budżetowym). Elementy misji i przewidywania są związane z kreatywnym myśleniem i jedną z ważniejszych zdolności menedżerskich. Kolejne tezy: kierowanie się interesem mieszkańca, aktywizacja mieszkańców, decentralizacja struktur samorządowych oraz przekazywanie inicjatywy mieszkańcom, są związane z myśleniem koncyliacyjnym otwartym na szeroką współpracę z otoczeniem organizacji. Buduje to poczucie jedności i przejawia się większą współodpowiedzialnością za losy samorządu. Elementy konkurencyjności i przedsiębiorczości władzy samorządowej stanowią o wysokim poczuciu dynamizowania działań rozwojowych, a także świadczą o dobrym rozpoznaniu rynku i szansach tkwiących w otoczeniu. Jest to element zarządzania informacją i benchmarkingu. Dwie ostatnie tezy odnoszą się do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi i instrumentów wspomagania zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem finansów lokalnych i ich bardziej efektywnego wykorzystania.

---

<sup>11</sup> D.Osborne, T.Geabler (2005), Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości zmienia i przekształca administrację publiczną. Wyd. Media Rodzina, Warszawa