



Magdalena Wiśniewska

Nowoczesne metody zarządzania sprawami publicznymi w mieście

**Nowoczesne metody
zarządzania sprawami
publicznymi w mieście**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Interdyscyplinarne Studia Miejskie

Magdalena Wiśniewska

**Nowoczesne metody
zarządzania sprawami
publicznymi w mieście**

 **WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**
Łódź 2020

Magdalena Wiśniewska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Janusz Kot

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Zuzanna Hejniak

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: Stock Adobe, autorstwa Tomusza Warszawskiego

© Copyright by Magdalena Wiśniewska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09834.20.0.M

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 10,75

ISBN 978-83-8220-215-1

e-ISBN 978-83-8220-216-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Zarządzanie w mieście	15
Wprowadzenie	15
1.1. Pojęcie i cele miasta	15
1.2. Specyfika zarządzania w organizacji publicznej	18
1.3. Ewolucja podejść w zarządzaniu publicznym. Od administrowania do wartości publicznej	26
Podsumowanie	29
Rozdział 2	
Planowanie w mieście	31
Wprowadzenie	31
2.1. Istota planowania	31
2.2. Planowanie strategiczne	32
2.3. Zintegrowana analiza SWOT	34
2.4. Planowanie zintegrowane	41
2.5. Hierarchizacja celów. Macierz korelacji i analiza wielokryterialna	45
Podsumowanie	47
Rozdział 3	
Zarządzanie projektami	49
Wprowadzenie	49
3.1. Istota projektu i uwarunkowania sprawnej realizacji	50
3.2. Zespół projektowy	54
3.3. Drzewo problemów i drzewo celów	55
Podsumowanie	59
Rozdział 4	
Koncepcja stakeholders w zarządzaniu miastem	61
Wprowadzenie	61
4.1. Interesariusze miasta	61
4.2. Mapowanie interesariuszy	63

6 Spis treści

4.3. Upodmiotowienie mieszkańców	65
4.3.1. Budżet obywatelski	65
4.3.2. Panel obywatelski	68
4.3.3. Miejski <i>hackathon</i>	70
4.3.4. <i>World café</i>	72
4.4. Współpraca z organizacjami III sektora	74
4.5. Partnerstwo publiczno-prywatne	80
4.6. Współpraca z innymi jednostkami samorządu terytorialnego	84
4.6.1. Uwarunkowania współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego	84
4.6.2. Związek jednostek samorządu terytorialnego	85
4.6.3. Porozumienie samorządowe	86
4.6.4. Stowarzyszenie jednostek samorządu terytorialnego	87
4.6.5. Centrum usług wspólnych	87
Podsumowanie	89
Rozdział 5	
Marketing miasta	91
Wprowadzenie	91
5.1. Istota i cele marketingu miasta	91
5.2. Miejski marketing mix	93
5.3. <i>Social media</i>	98
Podsumowanie	99
Rozdział 6	
Generowanie innowacji miejskich	101
Wprowadzenie	101
6.1. Potrzeby innowacyjne w mieście	101
6.2. <i>Living Lab</i>	102
6.3. Innowacyjne zamówienia publiczne	106
6.4. Foresight	110
6.5. Metoda delficka	112
6.6. Metoda scenariuszowa	114
6.7. Burza mózgów	115
6.8. <i>Design thinking</i>	116
Podsumowanie	118
Rozdział 7	
Nowoczesne metody finansowe w zarządzaniu w mieście	119
Wprowadzenie	119
7.1. Potrzeba stosowania nowoczesnych metod finansowania zadań	119
7.2. Faktoring	120
7.3. Wykup wierzytelności	121
7.4. Forfaiting	122

7.5. Sekurytyzacja	122
7.6. Leasing komunalny	123
7.7. Obligacje komunalne	124
Podsumowanie	125

Rozdział 8

Nowoczesne metody kontroli w miastach	127
Wprowadzenie	127
8.1. Istota kontroli	127
8.2. Benchmarking	128
8.3. Obserwacja uczestnicząca	134
8.4. Badania fokusowe	134
8.5. Strategiczna Karta Wyników	135
8.6. Karta Wyników Wartości Publicznej, PVSC	138
Podsumowanie	142

Rozdział 9

Zarządzanie informacjami	143
Wprowadzenie	143
9.1. Rola zasobów informacyjnych w zarządzaniu	143
9.2. <i>Open data</i>	145
9.3. <i>Big data</i>	149
Podsumowanie	150

Zakończenie	153
-------------	-----

Bibliografia	157
--------------	-----

Spis tabel	169
------------	-----

Spis rysunków	171
---------------	-----

Wstęp

W ostatnich latach obserwowane jest niezwykle tempo zmian w otoczeniu organizacji wszystkich sektorów. Muszą one dostosowywać swoje działanie do tych nowych uwarunkowań i jednocześnie antycypować zmiany w przyszłości. Niezbędne jest stosowanie efektywnych metod zarządzania, rozumianych jako usystematyzowane postępowania, oparte na naukowych zasadach badawczych, mające na celu rozwiązywanie problemów zarządzania¹. Miasta jako organizacje publiczne także podlegają wpływowi otoczenia. Są systemami otwartymi, a otoczenie jest dla nich źródłem zasileń i odbiorcą efektów ich aktywności. Działania podejmowane przez miasta silnie oddziałują na życie i funkcjonowanie ludzi, podmiotów gospodarczych, organizacji publicznych i innych form aktywności społecznej ludzi, a także na środowisko naturalne. Odpowiedzialność publiczna za podejmowane działania wymaga sprawności i profesjonalizmu. Podejmowane decyzje muszą być skuteczne z punktu widzenia założonych celów, ekonomiczne i korzystne dla różnych grup podmiotów.

Miasta są wybierane przez ludzi i ich organizacje jako miejsce do zamieszkania i prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej od wieków. Ludzie zawsze wykazywali tendencję do koncentracji osadnictwa. To dążenie wiąże się z faktem, że lokalizowanie aktywności społecznej czy gospodarczej w miastach przynosi szereg korzyści i przewag wobec terenów nieurbanizowanych². Niższe są koszty prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze grupującym wiele podmiotów, posiadającym wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą oraz stanowiącym duży, zróżnicowany i zwarty rynek zbytu. Bliskość ludzi i organizacji umożliwia społeczny podział pracy, wzrost specjalizacji i kooperację między podmiotami. Korzyści ekonomiczne wynikają z dostępu do szerokiego rynku pracy, na którym większa jest szansa pozyskania specjalistów, natomiast pracownicy mają większe możliwości rozwoju zawodowego; usługodawcy czy kooperanci odnoszą korzyści skali z uwagi na powiększony rynek odbiorców; ułatwiony jest przepływ informacji i idei, przyspieszony jest postęp techniczny³. Sprzyja temu także korzystanie

1 Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 39.

2 R. Domański, *Geografia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 22–23.

3 N. Buck, I. Gordon, A. Harding, I. Turok (red.), *Changing cities. Rethinking Competitiveness, Cohesion and Governance*, Palgrave Macmillan, London 2005, s. 35.

ze wspólnej infrastruktury technicznej i społecznej⁴. Korzyści z działania na zwartym zurbanizowanym terenie rosną wraz z wielkością miasta, ale tylko do pewnego momentu⁵. Miasto w miarę rozwoju może stać się także źródłem zjawisk niekorzystnych, o ile władze publiczne nie będą w stanie na czas podjąć odpowiednich interwencji i procesów dostosowawczych do zachodzących zmian⁶.

Badacze miast wskazują szereg czynników, które obecnie warunkują ich rozwój, w tym o charakterze społecznym, gospodarczym, infrastrukturalnym, jak i środowiskowo-przestrzennym⁷. Wśród wyzwań, które stoją przed współczesnymi miastami, wymienić należy postępującą depopulację, dynamiczne procesy suburbanizacji, postępujące starzenie się ludności, polaryzację gospodarczą⁸, a także zanieczyszczenie środowiska, zmiany klimatu, potrzebę fizycznej i społecznej odnowy tkanki miejskiej, bezpieczeństwo publiczne, napływ imigrantów, powierzchowność relacji wynikającą z anonimowości w tak dużej zbiorowości, prowadzącą w rezultacie do braku poczucia tożsamości i przynależności do miejsca i w dalszej kolejności – do łatwości podjęcia decyzji o wyprowadzce.

Zmaganie się z wyzwaniami wymaga posiadania odpowiednich kompetencji przez władze miasta. Podejmują one szereg decyzji, które wymagają odpowiedniego rozpoznania w obecnej i przyszłej sytuacji miasta i właściwego zrozumienia potrzeb wszystkich aktorów miasta tak, by oferować obecnym i potencjalnym użytkownikom atrakcyjne miejsce do życia i prowadzenia działalności. Jest to utrudnione w warunkach dysponowania ograniczonymi zasobami finansowymi, dynamicznych zmian w otoczeniu, w tym także zmian w zakresie rodzajów, skali i strukturze zbiorowo wyrażanych potrzeb i wartości. Złożoność zależności, w jakich funkcjonuje miasto, powoduje konieczność uwzględnienia mnogości mechanizmów i uwarunkowań w zarządzaniu w mieście. Dysponowanie odpowiednimi metodami zarządzania daje szansę na optymalizację procesów rozwojowych.

Ideą książki nie jest przegląd wszystkich obszarów zarządzania w mieście, ani w ujęciu przedmiotowym, ani podmiotowym. Założeniem jest zwrócenie uwagi na wybrane metody zarządzania, które zyskały lub zyskują na popularności w Polsce i na świecie i być może umożliwią podniesienie sprawności zarządzania w miastach. Dokonano w tym celu przeglądu literatury polskiej i zagranicznej. Realizacja takich eksploracyjnych badań pozwoliła na wyłonienie zbioru zagadnień, które w obliczu uwarunkowań, w jakich funkcjonują współczesne miasta, kształtują praktykę zarządzania w tych organizacjach, a są nimi sprawy następujące:

4 K. Kuciński, *Geografia ekonomiczna*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1994, s. 90–92.

5 R. Domański, *Geografia...*, s. 24.

6 K. Kuciński, *Geografia...*, s. 92.

7 D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, *Koncepcja smart city na tle procesów i uwarunkowań rozwoju współczesnych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 30.

8 K. Janas, W. Jarczewski, R. Ryś, Ł. Sykała, *Raport roboczy grupy eksperckiej kongresu polityki miejskiej ds. NOWEJ KRAJOWEJ POLITYKI MIEJSKIEJ*, 2019, http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2019/11/2019-11-07_KPM_NOWA_KRAJOWA_POLITYKA_MIEJSKA-raport-roboczy.pdf (dostęp: 15.02.2020).

1. Uwzględnienie specyfiki miasta jako organizacji publicznej. Mimo podobieństw do organizacji prywatnych miasta mają swoją charakterystykę i nie można wprost przełożyć metod z sektora przedsiębiorstw. Wymagają one adaptacji, a ich zastosowanie ma przede wszystkim na celu tworzenie wartości publicznej.
2. Sprawne planowanie uwzględniające wieloaspektowość uwarunkowań, w tym zależność od różnych interesariuszy, a także od planów, dokumentów, przepisów i procedur administracyjnych płynących z otoczenia miast, co wymaga odpowiednich metod analitycznych.
3. Dynamika otoczenia wymagająca efektywnej realizacji projektów, a więc tymczasowych zorganizowanych działań realizowanych w powołanych na ten użytek specjalnych zespołach, których nadrzędnym priorytetem jest osiągnięcie prawidłowo określonego celu, rozpoznanego na bazie analizy występujących problemów do rozwiązania.
4. Włączenie w podejmowanie decyzji i realizację przedsięwzięć różnorodnych interesariuszy miasta. Miasta nie dysponują wystarczającymi zdolnościami organizacyjnymi do wdrożenia rozwiązań odpowiadających na dynamikę otoczenia i muszą korzystać w tym względzie z zasobów zewnętrznych, co przyczynia się do efektywności działania, której dodatkowo sprzyja upubliczniony proces komunikacji, jako podstawa demokratycznego podejmowania decyzji⁹.
5. Wykorzystanie w zarządzaniu miastem podejścia marketingowego w celu wykreowania produktu, jakim jest miasto i jego składowe, który będzie w stanie zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby jego użytkowników, przy zastosowaniu nowoczesnych technik komunikacji.
6. Umiejętność identyfikacji potrzeb innowacyjnych i wykorzystanie nowoczesnych metod w kreowaniu innowacji miejskich, w tym przewidywanie takich potrzeb oraz ko-kreacja innowacji z użytkownikami wypracowywanych rozwiązań.
7. Wykorzystanie nowoczesnych metod finansowania zadań, co w obliczu ograniczeń w podejmowaniu zobowiązań przez miasta jest nieodzowne.
8. Zintegrowanie z planowaniem procesów i narzędzi kontroli, przy zorientowaniu na nadrzędny cel: tworzenie wartości publicznej.
9. Nowoczesne podejście do zasobów informacyjnych, które przestają zamykać się w granicach organizacji. Nowoczesna organizacja czerpie informacje z wewnątrz i z zewnątrz, korzysta przy tym ze źródeł o niespotykanym dotąd charakterze – dużych wolumenów zróżnicowanej, bogatej treści, do których sama udostępnia zasoby.

Powyżej wymienione kwestie znalazły swoje potwierdzenie w tematyce poruszanej w publikacjach związanych z zarządzaniem we współczesnych miastach

9 J. Sroka, *Deliberacja w instytucjach dialogu społecznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2008, s. 197–204.

i tym samym ukształtowały ostateczną strukturę monografii. Składa się ona z dziewięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym skupiono się na specyfice zarządzania w mieście. Zaprezentowano pojęcie miasta, a także cele jego funkcjonowania jako organizacji. Przedstawiono nowoczesne podejścia do zarządzania publicznego, co poprzedzono analizą podobieństw i różnic organizacji publicznych i prywatnych.

W rozdziale drugim omówiono wybrane metody z zakresu pierwszej z funkcji zarządzania: planowania. Autorka przedstawiła podstawy zarządzania strategicznego, omówiła nowoczesne, zintegrowane podejście do analizy SWOT, a następnie zarysowała problematykę planowania zintegrowanego, które jest wymogiem zarządzania we współczesnych miastach. Przedstawiła także użyteczne metody hierarchizacji celów, co jest nieuniknione, gdy organizacja musi odłożyć w czasie realizację niektórych zadań z uwagi na ograniczenia zasobów (np. finansowych).

W rozdziale trzecim omówione zostało zarządzanie projektami, które stają się nieodłącznym elementem zarządzania sprawami publicznymi w mieście. Działo ono bowiem w zmiennym otoczeniu, które wymaga realizacji zamkniętych w czasie przedsięwzięć. Autorka zdecydowała się na prezentację wybranych zagadnień, których dobór podyktowany był wnioskami z dostępnych badań na temat najważniejszych czynników sukcesu realizacji projektów w jednostkach samorządowych.

Tematyka czwartego rozdziału odnosi się do koncepcji *stakeholders* w zarządzaniu. Po wstępnym omówieniu tego podejścia przedstawiono metody zarządzania z nim powiązane. Omówiono metody współzarządzania z udziałem najważniejszych grup interesariuszy miasta.

Przedmiotem rozważań w rozdziale piątym jest marketing miasta. Dokonano prezentacji instrumentów marketingowych, a szczególną uwagę skierowano na media społecznościowe.

Nowoczesne miasta dostosowują się do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania, w tym potrzeb użytkowników, co wymaga realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Stąd też w rozdziale szóstym przedstawiono metody pozwalające na opracowanie nowatorskich usług publicznych, w tym przy współudziale użytkowników.

Ograniczenia finansowe realizacji zadań przez miasta leżą u podstaw rozważań w rozdziale siódmym. Tutaj autorka zaprezentowała nowoczesne metody pozyskiwania dodatkowego kapitału w kontekście ustawowych ograniczeń zaciągania zobowiązań.

W rozdziale ósmym przedstawione zostały metody odnoszące się do działań kontrolnych. Dobór metod jest spójny ze współczesnymi trendami w zarządzaniu publicznym.

Rozdział dziewiąty poświęcony został zasobom informacyjnym w nowoczesnym ujęciu. Autorka po krótkiej prezentacji roli zasobów informacyjnych w zarządzaniu organizacją przedstawia dwa najistotniejsze trendy w podejściu do korzystania z zasobów informacyjnych. Pierwszy dotyczy sposobu dysponowania nimi, a więc

otwieranie danych (*open data*), drugi dotyczy charakterystyki wykorzystywanych współcześnie informacji, których ilość rośnie, osiąga niespotykane dotąd woluminy, a struktura formatów i treści jest trudna w strukturyzacji (*big data*), co jednocześnie idzie w parze z ich bogactwem i przydatnością w podejmowaniu decyzji.

Ograniczeniem niniejszej monografii jest zdolność ujęcia w jednym opracowaniu wszystkich stosowanych współcześnie metod zarządzania w miastach, przy jednoczesnym dogłębnym przeanalizowaniu każdego z zagadnień. Przy tych ograniczeniach autorka postanowiła podejść do tak postawionego wyzwania metodą selekcji. Rezultatem dokonanego doboru jest prezentacja metod stosowanych od relatywnie niedługiego czasu, a korespondujących z wymogami współczesnych czasów. Takie podejście powoduje jednocześnie, że niezbędne są dalsze, systematyczne poszukiwania nowatorskich rozwiązań i w konsekwencji prezentacja ich potencjalnym zainteresowanym zarządzaniem w mieście w dzisiejszych uwarunkowaniach.

Monografia adresowana jest głównie do badaczy zainteresowanych rozwojem miast. Może być także przydatna dla menedżerów publicznych gotowych na stosowanie nowatorskich rozwiązań w sferze zarządzania w mieście, jak i studentów kierunków związanych z zarządzaniem w miastach i organizacjach publicznych sfery samorządowej.

Rozdział 1

Zarządzanie w mieście

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie specyfiki miasta jako organizacji publicznej. Miasto posiada swoją charakterystykę, która czyni je organizacją odmienną od organizacji gospodarczych. Odmienność ta zaznacza się zarówno w aspektach formalno-prawnych, narzuconych ograniczeniach funkcjonowania, uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych procesów zarządzania oraz skali i złożoności oddziaływania podejmowanych decyzji. Zrozumienie tej odmienności pozwala na właściwe formułowanie misji, wizji i celów strategicznych, a także dobór narzędzi zarządzania. W rozdziale tym przybliżono także dotychczas stosowane podejścia do zarządzania publicznego. Pozwala to na lepsze zrozumienie obecnych trendów i uwarunkowań leżących u ich podstaw. Za szczególnie ważną należy uznać koncepcję wartości publicznej jako popularną obecnie w literaturze na świecie. Umożliwia ona dokonywanie właściwych wyborów stosowanych metod wypracowanych w ramach koncepcji wcześniejszych.

1.1. Pojęcie i cele miasta

Miasto jest rozumiane w sposób niejednorodny. Zgodnie z *Encyklopedią PWN* miasto można rozumieć jako: „skupisko ludzkie, przeciwstawiane wsi, charakteryzujące się zagęszczoną zabudową, zróżnicowaną strukturą społeczną mieszkańców, utrzymujących się w większości z zajęć nierolniczych – handlu, rzemiosła, przemysłu, usług”¹. Miasto jest zatem ukształtowanym na przestrzeni czasu wytworem

1 <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/miasto;3940400.html> (dostęp: 18.10.2018).

społeczno-ekonomicznym procesów cywilizacyjnych sprowadzających się do podziału społecznego pracy, koncentracji osadnictwa i takiego kształtowania zależności przestrzenno-społeczno-gospodarczych, które umożliwiają społeczeństwu zaspokajanie zbiorowych i jednostkowych potrzeb.

Do wyróżnienia miast z przestrzeni i przeciwstawienia go wsi można posłużyć się kryteriami: ludnościowym, użytkowania terenów i charakteru zabudowy, administracyjno-prawnym². Delimitacja miasta zgodnie z kryterium ludnościowym sprowadza się do ich wyróżnienia na tle obszarów wiejskich przez stopień koncentracji ludności i jej struktury zawodowej. Teren miejski cechuje się dużą gęstością zaludnienia i koncentracją pozarolniczych miejsc pracy. Za OECD przyjmuje się, że obszar miejski to obszar, gdzie gęstość zaludnienia wynosi 150 lub więcej osób/km²³. Miasta wyróżnia także sposób użytkowania terenów i rodzaj zabudowy. Obszar miejski jest intensywniej zagospodarowany z punktu widzenia zabudowy, która ma też większą liczbę kondygnacji jak i zasobów infrastrukturalnych, niezbędnych z punktu widzenia potrzeb skupionej na tym obszarze ludności. Przyjmując kryterium administracyjne, zgodnie z polskimi przepisami prawnymi, miastem jest jednostka osadnicza o przewadze zwartej zabudowy i funkcjach nierolniczych posiadająca prawa miejskie, bądź status miasta nadany w trybie określonym przepisami⁴. Prawa miejskie nadaje Rada Ministrów w drodze rozporządzenia w sposób uwzględniający infrastrukturę społeczną i techniczną oraz układ urbanistyczny i charakter zabudowy⁵.

Mieszkańcy mogą zgodnie z przepisami prawa oddziaływać na zamieszkiwane miasto w zakresie przyjętych w Polsce rozwiązań systemowych. Możliwość decydowania mieszkańców wyodrębnionego administracyjnie terytorium o zbiorowo wyrażanych potrzebach daje instytucja samorządu terytorialnego, której podstawową jednostką jest w Polsce gmina, pozostałymi szczeblami są powiat i województwo. Miasta w Polsce mogą stanowić w rozumieniu administracyjnym gminę miejską, gminę na prawach powiatu lub wchodzić jako jednostka osadnicza posiadająca prawa miejskie w skład gminy miejsko-wiejskiej, zazwyczaj stanowiąc jej ośrodek centralny.

Samorząd terytorialny na poziomie gminy został wprowadzony ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, zgodnie z którą gmina jest wspólną samorządową tworzoną przez mieszkańców, a do zakresu jej działania „należą zadania publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone przez prawo na rzecz innych podmiotów”⁶.

2 P. Bury, T. Markowski, J. Regulski, *Podstawy ekonomii miasta*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, Łódź 1993, s. 15–16.

3 *Obszary wiejskie w Polsce*, GUS, Warszawa, Olsztyn 2011, s. 58,

4 Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o urzędowych nazwach miejscowości i obiektów fizjograficznych, Dz.U. Nr 166, poz. 1612, art. 2.

5 Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm, art. 4.

6 Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 6 ust. 1.