ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 270, 2012

Bogusław Kaczmarek[*]

EKONOMICZNE I ZARZĄDCZE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

1. WPROWADZENIE

Reaktywacja w 1990 roku, po długiej nieobecności w życiu publicznym, instytucji samorządu terytorialnego w Polsce stanowiła doniosły akt o charakterze społecznym, ekonomicznym i politycznym. Odtworzenie *samorządu terytorialnego na poziomie gminy było integralnym elementem procesów zmian systemowych, polegających na budowie państwa demokratycznego i obywatelskiego oraz tworzeniu gospodarki rynkowej. Samorząd terytorialny został przywrócony w Polsce w jakościowo nowej postaci, a jego kształt ustrojowy w znacznym stopniu nawiązuje do doświadczeń i praktyki krajów o długotrwałej tradycji samorządu terytorialnego*"[1].

Pojęcie samorządu terytorialnego jest konstrukcją dość szeroką, ponieważ obejmuje nie tylko określone terytorium i zakres uprawnień organów władzy na danym terytorium (gmina, województwo), ale i wspólnotę mieszkańców oraz *podmiotowość prawną - osobowość prawną*. Oznacza to, że samorząd terytorialny występuje w podwójnej roli, z jednej strony jako podmiot prawa publicznego z uprawnieniami do wydawania wszelkich decyzji administracyjnych na danym terenie, a z drugiej strony jako podmiot prawa cywilnego, posiadający własność i prowadzący, w myśl zasad rachunku ekonomicznego, działalność gospodarczą i ponoszący z tego tytułu odpowiedzialność za wyniki i efekty tej działalności.

Celem opracowania jest teoretyczna analiza wybranych ekonomicznych i zarządczych aspektów funkcjonowania samorządu terytorialnego odnoszonego do poziomu podstawowego, czyli gminy.

[*] Prof. nadzw. UŁ, dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

[1] E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 7.

2. EKONOMICZNE SPOJRZENIE NA SAMORZĄD TERYTORIALNY

Posiadanie przez samorząd terytorialny własnego majątku (ziemia, budynki, urządzenia, infrastruktura) oraz systemu finansowego (planowanie i sprawozdawczość) wskazuje na obowiązek racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami, a zatem samorząd terytorialny trzeba traktować jako podmiot mający osobowość prawną, planujący i podejmujący decyzje o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym i ponoszący za nie pełną odpowiedzialność. Decyzje te dotyczą głównie roli, jakie pełni gmina w stosunku do obszaru i mieszkańców danego terenu. W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące obszary tych decyzji:[2].

I. Gmina jako właściciel majątku

Truizmem jest twierdzenie, że istota gospodarza polega na posiadaniu własnego majątku. Samorząd terytorialny został wyposażony w odpowiednie składniki majątku stanowiącego uprzednio własność państwową. W odniesieniu do gmin nazywało się to komunalizacją lub *uwłaszczeniem*. Posiadanie majątku w różnej formie (terenów, budynków, budowli, przedsiębiorstw) stawia niezwykle wysokie i odpowiedzialne wymagania wobec organów kierowniczych samorządu. Organy te muszą gospodarować majątkiem w sposób efektywny dla wspólnego dobra, a przekształcenie majątku, w tym prywatyzacja, mają służyć temu dobru jak najpełniej. Zabezpieczenie materialne gminy z mocy ustawy jest ważnym elementem samodzielności, gdyż w przeciwnym razie istota samorządności terytorialnej staje się iluzoryczna.

II. Gmina jako planista

Ostatecznym celem samorządu terytorialnego jest rozwój gospodarczy, który determinuje zakres i poziom potrzeb bieżących. Swoistym instrumentem i zasadą działania jest w tej mierze planowanie, zwłaszcza długofalowe, które rozstrzyga o skuteczności zamierzeń rozwojowych. Prace planistyczne przebiegają na płaszczyźnie przestrzennej, gospodarczej i społecznej. Plany opracowane przez organy samorządowe przybierają zwykle postać koncepcji, strategii, programów czy projektów, z silnym akcentowaniem kroków realizacyjnych i sposobów finansowania.

III. Gmina jako inwestor

Władze i administracja samorządowa, podejmując decyzje rozwojowe, stają się inwestorem. Biorąc na siebie rolę inwestora ponoszą ryzyko, takie jak każdy inwestor, przy czym jest ono większe, gdyż finansowanie odbywa się ze

[2] *Ibidem,* s. 46-47.

środków publicznych. Wybory inwestycyjne dotyczą potrzeb odtworzeniowych, a przede wszystkim przedsięwzięć rozwojowych, w tym na ogół projektów infrastrukturalnych. Wielkość środków przeznaczonych na cele inwestycyjne, z których część podlega wyborom politycznym, stawia samorządy terytorialne na pozycji (obok administracji centralnej) najistotniejszego inwestora w kraju. Dysponowanie dużymi środkami finansowymi sprawia, że gmina staje się niezwykle interesującym zleceniodawcą dostaw towarów, usług i robót budowlanych. O przychylność i uzyskanie zlecenia ze strony gminy i jej jednostek organizacyjnych zabiegają różne podmioty gospodarcze, a zwłaszcza z sektora prywatnego.

IV. Gmina jako przedsiębiorstwo usługowe

Samorząd terytorialny świadczy usługi publiczne. Wynika to z natury samorządu, który powstał dla zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty mieszkańców. Podejmowanie działalności produkcyjnej ma znaczenie marginalne i słabnie w miarę rozwoju gospodarki rynkowej. Z punktu widzenia instytucjonalnego, gminy, posiadając zasoby i działając w ramach określonych struktur organizacyjnych, są w pewnym stopniu przedsiębiorstwem świadczącym i oferującym usługi dla ludności i podmiotów gospodarczych.

V. Gmina jako pracodawca

Jest to od niedawna dostrzegana rola samorządu terytorialnego. Urzędy samorządowe oferują miejsca pracy, będąc w wielu miejscowościach głównym pracodawcą. Atrakcyjność pracy w samorządzie w aktualnych warunkach polega przede wszystkim na stabilności i pewności pracy, gdyż w grę nie wchodzi groźba likwidacji urzędu. W porównaniu do podmiotów rynkowych administracja samorządowa występuje w komfortowej sytuacji, zajmując na danym terenie pozycję monopolistyczną. Kolejnym pracodawcą są same jednostki gospodarcze, które podlegają władzom samorządu terytorialnego lub podmioty przez nie kontrolowane. Zmiany strukturalne, obejmujące również sektor usług samorządowych (w tym prywatyzację), wpływają na nieco mniejszą atrakcyjność pracy w tych podmiotach, która mimo tego jest nadal wysoka. Bez wątpienia czynnikiem decydującym o tym jest utrzymujący się duży poziom bezrobocia w kraju.

VI. Gmina jako prawodawca

W określonym stopniu samorząd terytorialny staje się źródłem prawa. Na podstawie upoważnień ustawowych, gminie przysługuje prawo stanowienia przepisów powszechnie obowiązujących na obszarze jednostki samorządowej. Gmina może wydawać przepisy porządkowe, jeżeli jest to niezbędne, np. do zapewnienia ładu publicznego czy ochrony życia lub zdrowia mieszkańców. Doniosłym prawem jest uchwalenie przez gminę planu przestrzennego zagospodarowania, który jest decyzją na temat rozmieszczenia funkcji w przestrzeni.

Plan ten pełni niezwykle istotna funkcję regulacyjną dla uzyskania racjonalnego wykorzystania przestrzeni, która stanowi dobro publiczne.

Analiza obszarów decyzji samorządu terytorialnego na poziomie gminy z punktu widzenia ekonomicznego wskazuje jednoznacznie, że jest ona podstawowym podmiotem zarządzania zasobami gminnymi, gospodarką lokalną, w dobrze pojętym interesie publicznym, a efektywność gospodarowania na danym terenie decyduje o poziomie zamożności gminy, sprawności jej funkcjonowania i przyszłych szansach rozwojowych. W zakresie ekonomicznym, biorąc pod uwagę otoczenie bliższe i dalsze, na ogół konkurencyjna gmina jawi się jako bardzo zbliżony organizm (podmiot gospodarczy) do standardowego przedsiębiorstwa, a konkurencyjność w ubieganiu się o pomoc unijną i inne formy pomocy wymuszają inicjatywę i przedsiębiorczość w działaniu.

Ogólnie rozumiana ekonomiczna, czy raczej *ekonomiczno- społeczna,* funkcja samorządu terytorialnego jako podmiotu prawa publicznego ma wpływ na wydawanie decyzji i postanowień (nakazów i zakazów) o charakterze administracyjnym i wymaga zarządzania, a właściwie profesjonalizmu w zarządzaniu.

3. MENEDŻER W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM

Dobre zarządzanie wymaga silnego zaplecza i profesjonalnego wsparcia w postaci doradztwa, ekspertyz, konsultacji i szkoleń. Banałem staje się już stwierdzenie, że zarządzanie to trudna sztuka podejmowania decyzji i, aby skutecznie zarządzać, konieczne są odpowiednie umiejętności. Elementów profesjonalizmu w zarządzaniu publicznym nie można oddzielać od innych aspektów samorządu.[3] Dotychczasowe doświadczenia w polityce kadrowej samorządu terytorialnego wskazują, że same chęci jeszcze nie wystarczą. W samorządzie, a zwłaszcza w jego organach, spotykamy nazbyt dużo amatorów. Mechanizm wyborczy zapewnia dopływ różnych osób, z których nie wszyscy muszą być od razu fachowcami, mimo że za takich się uważają prawie wszyscy kandydaci biorący udział w wyborach do samorządu terytorialnego różnych szczebli.

Samorząd terytorialny nie może być miejscem na naukę od początku, ponieważ jego rolą jest świadczenie usług publicznych i rozwiązywanie problemów istotnych dla warunków życia mieszkańców. Dlatego do organów samorządu i jego administracji powinny trafiać osoby mające pewne przygotowanie menedżerskie. W samorządzie terytorialnym nie ma czasu na uczenie się, gdyż koszty niefortunnych decyzji są wysokie i spadają na barki podatników. Można

[3] T. Rabska, *Politycy czy profesjonaliści w samorządzie terytorialnym*, ST nr 12/ 2003 r.

mówić o nauce w samorządzie terytorialnym w tym sensie, że powinno brać się pod uwagę opinie, sugestie, postulaty, sądy mieszkańców, nie tylko na temat realizacji zadań, ale również sposobu zarządzania sprawami publicznymi.

W administracji samorządowej, która pełni funkcje wyspecjalizowanego aparatu pomocniczego organu wykonawczego, powinny być zatrudnione kadry profesjonalne, dobierane przede wszystkim według klucza merytorycznego, a nie kryteriów politycznych, jak się często zdarza. Nie wystarczy chcieć pracować na stanowisku administracyjnym, trzeba jeszcze posiąść rzemiosło zarządzania sprawami publicznymi. Zapewne z tych powodów, obserwowane na świecie przekształcenia wewnętrzne w procesach decyzyjnych wskazują na wzrost znaczenia organów wykonawczych i zespołów ekspercko – konsultacyjnych. W zarządzaniu rola tych ostatnich polega na stworzeniu merytorycznych przesłanek podejmowania decyzji kierowniczych oraz sporządzaniu analiz i opracowań studialnych lub koncepcyjnych.

Obok wyżej wymienionych organów w jednostkach samorządu terytorialnego powinno znaleźć się miejsce dla doradców – w tym szczególnie doradców finansowych i różnego rodzaju specjalistów powoływanych na stałe, czy na zasadzie okresowej – w zależności od problemu decyzyjnego, którym zajmuje się dana Komisja Rady itd.

Czynnikiem zwiększającym profesjonalizację zarządzania powinny być różnego rodzaju formy podnoszące i doskonalące kwalifikacje zawodowe, w tym szkolenia i kursy specjalistyczne dla pracowników, i ścisła współpraca z organizacjami pożytku publicznego, takimi jak: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Stowarzyszenie Księgowych, Naczelna Organizacja Techniczna, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Uczelniami Wyższymi itd. Wydaje się, że bardzo zasadne byłoby powołanie (utworzenie) w zarządzaniu samorządowym *menedżera samorządowego* jako stanowiska zawodowego.

Pojęcie menedżera samorządowego jest jeszcze mało precyzyjne i obecnie używane jeszcze na wyrost. Profesja ta jest w nikłym stopniu wykształcona, ale unowocześnienie samorządu terytorialnego spowoduje, że zawód ten zyska na znaczeniu. Ogólnie mówiąc, menedżerem samorządowym może być uznana osoba, zajmująca kierownicze stanowisko, która podejmuje decyzje dotyczące funkcjonowania i rozwoju gminy (powiatu, województwa). Zrozumiałą rzeczą jest, że osoba na tym stanowisku musi spełniać kryteria odnoszące się do typowego menedżera, a jednocześnie kierować się dobrem wspólnoty lub interesem publicznym i być przywiązana do wartości służby publicznej. Nade wszystko musi widzieć region jako całość i z nim integrować swoje funkcje. Jednym słowem, powinien nim być specjalista od zarządzania gminą, usługami, majątkiem i finansami.

Generalnie menedżerem jest osoba legitymująca się odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, słowem specjalista, fachowiec przygotowany do procesów zarządzania gminą jako całością lub określonym jej segmentem.

W istocie menedżerami samorządowymi powinni być burmistrzowie, wójtowie, prezydenci, sekretarze, skarbnicy i kierownicy jednostek organizacyjnych urzędów komunalnych. Tę funkcję mogą też pełnić specjaliści zajmujący się określonymi sprawami, zdolni do rozwiązywania problemów. Oznacza to, że mianem tym można objąć także szefów jednostek organizacyjnych gminy (spółki komunalne czy zakłady budżetowe). Sprawne zarządzanie powinno się odzwierciedlać w ostateczności nie tylko w odczuwalnym rozwoju gminy, ale również w racjonalizacji wydatków i redukcji kosztów świadczonych usług publicznych.

Najpełniej model zarządzania z wyeksponowaną rola menedżera samorządowego rozwinął się w USA, gdzie jest on specjalistą od zarządzania sprawami gminy *(city manager, Town manager*) lub powiatu (*county manager*). Niezależnie od sposobu organizacji administracji lokalnej, o której decydują w głosowaniu mieszkańcy, menedżer (administrator) jest uzależniony od rady i zarządza gminą. Powołuje go rada i jest przed nią odpowiedzialny za wykonanie swoich zadań. Jego zatrudnienie ma charakter kontraktowy i funkcjonuje na okres kadencji, z możliwością przedłużenia kontraktu na dłużej, gdy rada gminy uzna to za konieczne i właściwe. W warunkach polskich najbardziej do roli *menedżera samorządowego* pasuje stanowisko sekretarza i skarbnika gminy, ponieważ oni są pracownikami zatrudnionymi na podstawie powołania przez radę gminy, przy czym powołanie powinno być poprzedzone konkursem. Nie trzeba dodawać, że powinni to być profesjonaliści, niezależni od układów partyjnych i legitymujący się potwierdzonymi kwalifikacjami zawodowymi. Wydaje się, że wymienione wyżej formy profesjonalizacji zarządzania mogą szybko i radykalnie przyczynić się do lepszej jakości funkcjonowania samorządu terytorialnego.

4. KOORDYNUJĄCY CHARAKTER ZARZĄDZANIA

Z analizy klasycznych, podstawowych i uniwersalnych funkcji zarządzania Henry Fayola (planowanie, organizowanie (koordynowanie), motywowanie, kontrolowanie) wynika, że;

- funkcja motywowania w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego jest najrzadziej stosowana i wykorzystywana
- funkcja planowania dotyczy głównie wyboru, jakie działania podejmują organy władzy samorządu, jaką realizują strategię rozwoju, jak ona jest rozłożona w czasie, jakie są szacunki źródeł finansowania zadań, przyszłych przychodów, czyli preliminarze zadaniowe i finansowe
- funkcja kontrolowania dotyczy stałego porównywania planu (planu zadaniowego, finansowego, czasowo- przestrzennego) z realizacją bieżącą, sektorową, przedmiotową realizacji zadań, prawidłowości i kontroli całościowej realizacji zadań, prawidłowości i kontroli rozliczeń finansowych,

cząstkowych i całościowych zgodnie z harmonogramem realizacji zadań i działań.

Chociaż funkcja planowania jest funkcją pierwotną, a wszystkie inne mają charakter wtórny, to wydaje się, że szczególna rola w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego przypada funkcji koordynowania (organizowania) z uwagi na jej specyfikę i znaczenie dla tak złożonego organizmu, jakim jest samorząd terytorialny. Klasycznie funkcja koordynowania rozumiana była jako stworzenie harmonii między wszystkimi elementami składowymi danej całości organizacyjnej (samorząd jest taką całością).

Współcześnie koordynacja oznacza nie tylko włączenie do działania elementów niezbędnych i powiązanych ze sobą więziami przyczynowo – skutkowymi celem osiągnięcia zamierzonego wyniku (realizacja zadania przyjętego jako plan), ale i uzgodnienie wzajemnego działania rozumianego w ten sposób, że każdy element całości (każda część) przyczynia się we właściwy dla siebie sposób do powodzenia całości[4], czyli funkcja ta włączona jest we wszystkie inne funkcje zarządzania. Dobrze sens tej funkcji oddaje definicja zarządzania zaproponowana przez F.E. Kasta i J.R. Rosenzweiga, według której: *zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków ludzi dla osiągnięcia celów organizacji przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach w oparciu o wyznaczone zadania*[5].

Najogólniej mówiąc, koordynacja w zarządzaniu samorządem terytorialnym oznacza nie tylko podział pracy, podział zadań (przyjętych w planowaniu), metod technik i narzędzi realizacji zadań, ale także koordynację tego podziału pracy w czasie i przestrzeni, wewnętrznie zgodne harmonogramy realizacji zadań zharmonizowane (skoordynowane) z preliminarzami czasowymi, zarówno w sensie indywidualnej i instytucjonalnej odpowiedzialności za realizację danego zadania, tak żeby nie było pustych pól i zadań nie przypisanych nikomu.

Tak rozumiana funkcja koordynacji jest specyficzna i pełni szczególną rolę w zarządzaniu publicznym, odnoszonym szczególnie do samorządu terytorialnego. Jej specyfika polega głównie na tym, że gmina to system, czyli zbiór współzależnych części tworzących razem całość, w sensie jego elementów składowych (mieszkańcy, tereny, gospodarka, sprawy społeczne, itd.), ale też w sensie czasowo – przestrzennym – chodzi o zagospodarowanie i przyszłość funkcjonowania tego złożonego organizmu gminy, a to jest już projekcja rozwoju[6], której punktem wyjściowym jest stan istniejący, a docelowym stan postulowany, a w takiej sytuacji zarządzający muszą wykazać się wizją strate-

[4] J. Penc, *Encyklopedia zarządzania* ,WSSM w Łodzi, Łódź 2008 r, s. 1156.
[5] B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, wydanie II, Łódź 2007 r.
[6] J. Regulski, *Polityk czy menedżer, Miasto* nr 11/2002r.

giczną – koncepcją tego rozwoju, jego uwarunkowaniami na miarę potrzeb i możliwości.

Warto tu pamiętać o uwadze A. Ginsberta – Geberta, który stwierdził, że: *w myśleniu systemowym (gmina jako system) lepsze są rozwiązania kompleksowe, całościowe, poprawne metodycznie i konceptualizacyjnie, ale zharmonizowane, niż cząstkowe – nawet najlepsze, ale nie zharmonizowane*[7].

Analizując koordynacyjny aspekt zarządzania na przykładzie gminy jako podmiotu samorządu terytorialnego, trzeba pamiętać o: *odchodzeniu od zależności pionowych – hierarchicznych w kierunku więzi poziomych opartych na wspólnocie mieszkańców i instytucji (organizacji, przedsiębiorstw) działających na danym terenie*[8]. Oni są bowiem istotą współczesnego rozwoju. W tworzeniu terytorialnych sieci powiązań między organizacjami gospodarczymi, organizacjami obsługi biznesu, placówkami usługowymi, edukacyjnymi, kulturalnymi, administracją publiczną itd. samorząd terytorialny (lokalny) powinien odgrywać decydującą rolę we współdziałaniu, przyczyniając się tym samym do lepszej jakości i poziomu życia mieszkańców w dniu dzisiejszym i w przyszłości, bowiem w wyżej wymienionych instytucjach, organizacjach na danym terenie zasadza się to, co nazywamy wartością dodaną w sensie zarządzania, a tzw. partnerstwem publiczno – prawnym w sensie nauki o administracji. Współdziałanie, partnerstwo podmiotów publicznych, sektora prywatnego, organizacji pozarządowych, stowarzyszeń i organizacji pożytku publicznego, organizacji pracodawców, organizacji biznesowych, kulturalnych itp. tworzy: *klimat i platformę porozumienia możliwie szerokiego konsensusu głównych aktorów życia publicznego*[9], i gospodarczego oraz liczących się sił politycznych, organów władzy wokół pomysłów, rozwiązań i przedsięwzięć uznanych za szczególnie ważne dla gospodarczego i społecznego funkcjonowania i rozwoju gminy jako podmiotu samorządu terytorialnego.

7. PODSUMOWANIE

Sytuacja w samorządzie terytorialnym, tak jak w całym kraju, wymaga działań zdecydowanych, konsekwentnych i gruntownych, jednym słowem posunięć radykalnych (w dobrym tego słowa znaczeniu) dla przezwyciężenia kryzysu. Jest to warunek poparcia społecznego i przywrócenia zaufania do władzy publicznej, od której oczekuje się, że będzie silna i skuteczna w rozwiązaniu

[7] A. Ginsbert- Gebert, *Polityka Komunalna*, PWE, Warszawa 1994r.

[8] Pisze o tym E. Wojciechowski, *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa 2009 r., s.239.

[9] E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, *op. cit*., s. 100.

problemów. W przeciwnym razie, górę weźmie dyskutowanie i prymat polityki oraz tak często obserwowane działanie według zasady *cel jest niczym, ruch jest wszystkim*. Nie zawsze o rozwoju podstawowej jednostki samorządu terytorialnego (gminy) decyduje jedynie pozyskanie poważnego inwestora czy inwestorów. Równie ważną i fundamentalną rzeczą jest systematyczna i organiczna wręcz praca, racjonalizująca i budująca solidne podstawy organizacyjne, ekonomiczne i planistyczne dla przyszłego sukcesu i *pro publico bono* (dla dobra publicznego). Jest to możliwe, trzeba tylko tego bardzo chcieć, mieć wolę przeprowadzenia korzystnych zmian i być konsekwentnym, właśnie w sferze realizacyjnej.

W tym wszystkim wyłania się nowa rola władz lokalnych. Dotychczas była ona postrzegana jako podmiot przywiązujący główną wagę do zaspokojenia potrzeb i skupiający się na dystrybucji (nie zawsze racjonalnej) środków pomiędzy konkurencyjne cele. Obok troski o ekonomizację działania, równie ważna staje się umiejętność zarządzania łączona ze zdolnością zabiegania o inwestorów i zdobywania pieniędzy. W tym sensie władze te powinny być bardziej otwarte i przedsiębiorcze w poszukiwaniu alternatywnych rozwiązań i sposobów działania. Nade wszystko muszą być skuteczne w rozwiązywaniu problemów bądź zapobieganiu im, co prowadzi w prostej formie do profesjonalizacji zarządzania jako sposobu na sprawne zarządzanie, zarówno w sensie ekonomicznym, jak i społecznym.

BIBLIOGRAFIA

Ginsbert- Gebert A., *Polityka Komunalna*, PWE, Warszawa 1994 r.
Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania*, wydanie II, Łódź 2007 r.
Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, WSSM w Łodzi, Łódź 2008 r.
Rabska T., *Politycy czy profesjonaliści w samorządzie terytorialnym*, ST nr 12/ 2003.
Regulski J., *Polityk czy menedżer, Miast*o nr 11/2002 r.
Wojciechowski E., *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa 2009 r.
Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003 r.

Bogusław Kaczmarek

THE ECONOMIC AND MANAGERIAL ASPECTS OF TERRITORIAL SELF – GOVERNMENT

This papers presents a theoretical analysis of the following issues:

- A view through economic lenses at the territorial self – government;
- The manager in public management;
- A coordinative character of management the territorial government entities;

The main thesis of this paper is to point to the meaning of management of territorial self – government entities and to the influence of professional management in these entities.