

Magdalena Nowak

Uniwersytet Łódzki

PROCES ZARZĄDZANIA ROZWOJEM INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ W GMINIE W ŚWIELE BADAŃ

1. Wstęp

Podstawą do podjęcia rozważań na temat systemu zarządzania w gminie jest przyjęcie założenia, iż gmina jest podmiotem, w którego obszarze działania zachodzi proces zarządzania. Aby traktować gminę jako podmiot zarządzający, należy rozumieć ją jako organizację, ponieważ „pojęcie zarządzania jest ściśle związane z pojęciem organizacji, jako że procesy zarządzania zachodzą w organizacjach” [1, s. 167]. Należy też przyjąć podmiotową rolę człowieka w procesie zarządzania w gminie. Te dwa założenia bowiem składają się na rozumienie procesu zarządzania i zdolność wyodrębnienia tego procesu w organizacji [1, s. 167].

Organizacja jest to wyodrębniona z otoczenia całość ludzkiego działania, mająca określoną strukturę skierowaną na osiągnięcie jakiegoś celu lub celów. Podstawowymi znamionami każdej organizacji są [2, s. 320]:

- celowość – istnienie celu lub celów przyjętych do osiągnięcia,
- złożoność z dających się określić części powiązanych ze sobą oraz z całością organizacji działania w sposób celowy,
- odrębność celów i struktury w stosunku do otoczenia, a jednocześnie powiązanie przez nie z otoczeniem.

Te znamiona organizacji ma jednostka samorządu terytorialnego, jaką jest gmina. Gmina bowiem to wspólnota samorządowa obejmująca określone terytorium, którą tworzą mieszkańcy gminy. Gmina jest zatem wyodrębniona z otoczenia w sensie przestrzennym. Tym, co w zasadniczy sposób wyróżnia gminę z całości systemu społeczno-gospodarczego, jest cel jej funkcjonowania,

czyli realizacja interesu lokalnego. Do zadań gminy bowiem należą „zadania publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone przez prawo na rzecz innych podmiotów” [7, art. 6 ust. 1]. Wydaje się więc, że właśnie odrębność interesu lokalnego jest tą właściwością, która w zasadniczy sposób wyróżnia gminę z otoczenia. Można wskazać na następujące aspekty odrębności interesu lokalnego [6]:

- organizacyjny i personalny (gmina posiada własne organy i struktury, a w ich obszarze pracują ludzie),
- administracyjny (gmina jest wyposażona we własne kompetencje do stowienia przepisów administracyjnych i do sprawowania władztwa administracyjnego),
- ekonomiczny (gmina posiada własne zasoby majątkowe),
- polityczny (wybór władz samorządowych w wolnych i demokratycznych wyborach, oparty na kryterium interesu lokalnego).

Powyższe aspekty odrębności interesu lokalnego argumentują nie tylko właściwość gminy jako organizacji w sensie wyodrębnienia jej z otoczenia. Stanowią o odrębności celu działania gminy w stosunku do otoczenia. Wskazują również pośrednio, iż struktura gminy powinna być skonstruowana tak, by można było osiągnąć cel główny, jakim jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych wspólnoty samorządowej. Przemawiają zatem za traktowaniem tej najbliższej społeczności lokalnemu jednostki samorządu terytorialnego jako organizacji, w obrębie której zachodzą procesy zarządzania.

Jednym z głównych podejść w naukach o zarządzaniu jest podejście celowościowe, opierające się na założeniu, że organizacja poddawana ocenie powstała, by realizować określone cele, ludzie zaś w procesie podejmowania decyzji postępują racjonalnie, czyli kierują się przyjętymi celami i zmierzają do ich realizacji przy możliwie małych nakładach [1, s. 60]. W takim ujęciu, spojrzenie na zachodzący proces zarządzania musi zawierać jego ocenę, inaczej mówiąc – stopień, w jakim dany proces przystaje do realizacji wytyczonych przez daną organizację zamierzeń.

Jednym z możliwych sposobów dokonania tej oceny jest podejście bazujące na prakseologii. Prakseologia to nauka o wysokim stopniu uogólnienia, bliska filozofii. Stworzyła ona aparaturę pojęciową oraz system ocen służących do opisu i analizy działań, rozumianych jako celowe i świadome zachowania ludzi ze względu na ich sprawność [1, s. 10]. Prakseologiczny punkt widzenia jest oparty na podejściu celowościowym.

Dorobek prakseologii obejmuje analizę zasad sprawnego działania, przy czym działanie jest tym sprawniejsze, im więcej walorów sprawności zawiera i im wyższy stopień walory te posiadają [4, s. 44]. Podstawowymi walorami sprawności działania są: **skuteczność**, **korzystność** i **ekonomiczność**. Mogą one mieć zastosowanie w ocenie działalności gminy, a także w ocenie czy wyborze najbardziej sprawnego sposobu działania gminy, czy inaczej – sposobu zarządza-

nia w gminie. Mogą zatem być z powodzeniem wykorzystywane do oceny czy wyboru najbardziej sprawnego sposobu zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej w gminie.

„**Skutecznym** nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” [5, s. 44]. Jeżeli więc, analizując działalność gminy w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej, gmina przyjmie za cel budowę wodociągu, to fakt jego wybudowania będzie osiągnięciem celu i będzie nosił znamiona działania skutecznego. Waler skuteczności można odnieść także do sposobu działania. Skuteczny będzie ten sposób działania, który zapewnia skuteczność samego działania [4, s. 44]. „Warunkiem skuteczności jest z reguły intensywność działań wyrażająca się w nasileniu i (albo) zagęszczeniu w czasie i przestrzeni” [4, s. 46]. Oznacza to, że aby wyrzucić poprzez działanie określony skutek, musimy to działanie skoncentrować w określonej przestrzeni i określonym czasie. Odnosząc warunek intensywności do problemu zarządzania w gminie, należałoby rozumieć go w taki sposób, iż tylko podejmując działanie w określonej przestrzeni gminy (lub obszarze jej struktury organizacyjnej) i określonym czasie, można osiągnąć cel, będzie np. rozwój infrastruktury w gminie. „W tym stanie rzeczy możemy mówić o progu skuteczności, czyli o stopniu intensywności działania, poniżej którego w danej sytuacji działanie pozostaje nieskuteczne” [3, s. 15].

Drugim walorem (cechą) skutecznego działania jest jego **korzystność**, będąca różnicą między wynikiem użytecznym a kosztami działania; uwzględnia się tu jednak także takie elementy kosztu i wyniku użytecznego, które są skutkami niezamierzonymi [3, s. 15]. Działanie i korzystne, i skuteczne jest jedynym przykładem działania sprawnego, gdy bierze się pod uwagę te dwie zmienne. Będzie to takie działanie, w wyniku którego osiągnięto zamierzony cel, a ewentualne niezamierzone negatywne skutki nie przekraczają wartości osiągniętego celu.

Ostatni z trzech walorów działania sprawnego to waler **ekonomiczności**. Ekonomiczność definiuje się również z zastosowaniem wyniku użytecznego i kosztów. Nie bierze się jednak pod uwagę różnicy między tymi zmiennymi, ale ich stosunek. Tak więc miarą ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania [4, s. 48]. Pojęcie ekonomiczności służy przede wszystkim znalezieniu takiego wariantu działania (czy też sposobu działania), który będzie bardziej ekonomiczny. Pojęcie ekonomiczności służy poszukiwaniu najbardziej ekonomicznego rozwiązania, czyli ekonomizacji działań [4, s. 49].

Inwestycje infrastrukturalne oddziałują na procesy rozwojowe obszaru będącego pod wpływem danego przedsięwzięcia, stając się czynnikiem rozwoju lokalnego. Zagospodarowanie w zakresie infrastruktury technicznej bowiem jest czynnikiem, który w znacznym stopniu przesądza o atrakcyjności lokalizacyjnej danego terytorium z punktu widzenia zarówno podmiotów gospodarczych, jak i mieszkańców. W kontekście społecznym rozwoju lokalnego, zagospodarowanie infrastrukturalne zaspokaja popyt na usługi niezbędne do życia i funkcjonowania ludności, dobrze zaś rozwinięta infrastruktura to szansa na ciągłą poprawę wa-

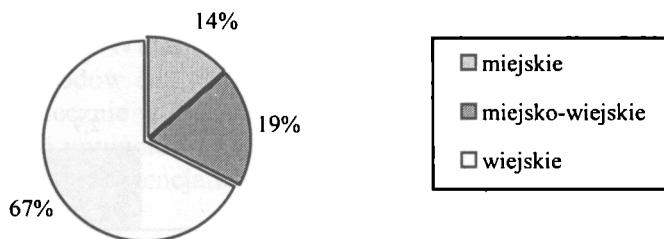
runków bytowych i tworzenie obszaru konkurencyjnego z punktu widzenia potencjalnych mieszkańców. W kontekście ekonomicznych aspektów rozwoju lokalnego, infrastruktura zaspokaja popyt na usługi niezbędne do funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Tak więc racjonalność działań władz gmin w obszarze rozwoju infrastruktury technicznej będzie przesądzać zatem o możliwościach rozwoju społeczno-gospodarczego danego terytorium.

Aby zatem oceniać sposób zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej w gminie z prakseologicznego punktu widzenia, należy sformułować, dla możliwości oceny skuteczności działania, cel, jaki to zarządzanie zakłada. Pożądanym rezultatem byłby w odniesieniu do zasobów infrastrukturalnych taki ich rozwój, by osiągnięty, docelowy stan odpowiadał bieżącym i przewidywanym w przyszłości potrzebom społeczności lokalnej i działających na danym terenie podmiotów gospodarczych czy innych organizacji. Rozwój systemu infrastrukturalnego powinien przy tym korespondować ze sprawowaną przez daną jednostkę administracyjną funkcją czy funkcjami, być w zgodzie ze środowiskiem naturalnym i innymi elementami otoczenia. Zarządzanie rozwojem infrastruktury powinno także uwzględniać bieżące i antycypowane potrzeby mieszkańców i podmiotów funkcjonujących na danym obszarze, charakter gminy oraz pozostałe elementy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego gminy. Dlatego ważne jest zaangażowanie wszystkich zainteresowanych rozwojem infrastruktury technicznej (mieszkańców, podmiotów gospodarczych, gminnych jednostek pomocniczych, itp.) w proces zarządzania jej rozwojem.

W celu oceny korzystności i efektywności zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej należy określić, przy jakich kosztach wynik ten osiągnięto. Konieczne staje się więc dokonanie analizy nakładów finansowych, a także niepożądanych efektów, które powstały przy okazji realizacji danego przedsięwzięcia. Gmina może na przykład prowadzić politykę finansową tak, by osiągnąć jak najlepsze rezultaty przy niewielkich nakładach. Służyć temu może także wykorzystywanie bezzwrotnych zewnętrznych źródeł finansowania, a szczególnie środków finansowych dostępnych w ramach funduszy Unii Europejskiej. Przy okazji zaś analizy ewentualnych niezamierzonych powstałych kosztów rozwoju infrastruktury technicznej, ważne jest zbadanie samego procesu planowania owego rozwoju. Właściwie sporządzony plan powinien brać pod uwagę możliwie jak najwięcej uwarunkowań realizacji każdej inwestycji, a tym samym powinien uwzględniać ewentualne koszty powstałe przy jej realizacji w odniesieniu do uzyskanych różnorodnych korzyści (np. dostępność komunikacyjna obszaru, poprawa stanu środowiska naturalnego, oszczędność czasu). Istotne jest także długookresowe planowanie wydatków inwestycyjnych, a także sformalizowanie takich planów w dokumentach planistycznych, zarówno o charakterze finansowym (jak wieloletni plan inwestycyjny) czy operacyjnym (programy rozwoju infrastruktury technicznej).

2. Proces zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej w świetle badań

W tej części artykułu zaprezentowane zostaną wyniki badań prowadzonych w gminach województwa łódzkiego¹. Badania miały na celu analizę procesu zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej w gminach regionu łódzkiego z prakseologicznego punktu widzenia. Przedmiotem badań nie jest zatem zarządzanie inwestycją w trakcie jej realizacji, lecz proces decyzyjny prowadzący do jej rozpoczęcia. Udział poszczególnych rodzajów gmin w badaniu prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Procentowy udział rodzajów gmin w badaniu

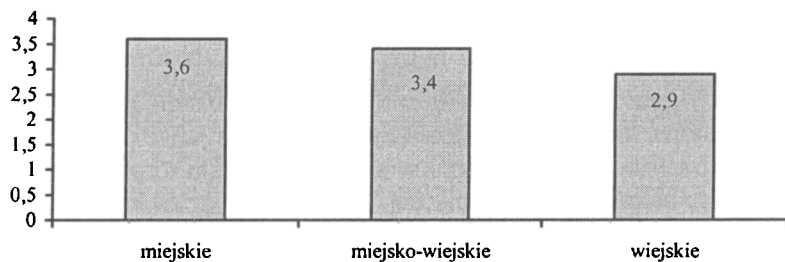
Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o stan zagospodarowania infrastrukturalnego w badanych gminach, to obszar ten został poddany analizie z punktu widzenia zarówno mieszkańców, jak i podmiotów gospodarczych. W badaniach były brane pod uwagę następujące elementy infrastruktury technicznej:

- drogi,
- sieć wodociągowa,
- sieć kanalizacyjna,
- oczyszczalnie ścieków,
- składowiska odpadów.

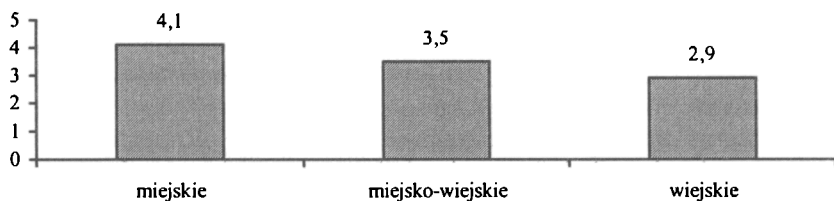
Uzyskane wyniki prezentują rys. 2 i 3. W obu wymiarach w infrastrukturę techniczną najlepiej wyposażone są gminy miejskie. Gminy miejsko-wiejskie zajmują drugie miejsce. Najniższy stopień wyposażenia deklarują gminy wiejskie. Wyniki te potwierdzają funkcjonujące dotąd przekonanie o zdolnościach inwestycyjnych wspomnianych rodzajów gmin.

¹ Wyniki zaprezentowane w artykule dotyczą 37 gmin województwa łódzkiego.



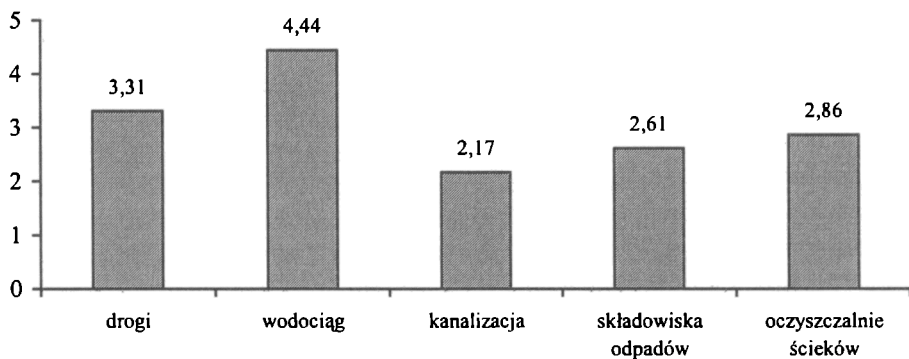
Rys. 2. Średni stopień wyposażenia badanych gmin w infrastrukturę techniczną z punktu widzenia mieszkańców (w skali 1-5, z podziałem na rodzaje gmin)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Średni stopień wyposażenia badanych gmin w infrastrukturę techniczną z punktu widzenia podmiotów gospodarczych (w skali 1-5, z podziałem na rodzaje gmin)

Źródło: opracowanie własne.

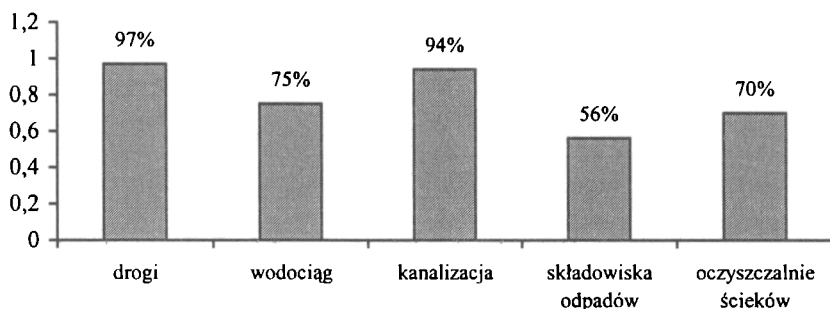


Rys. 4. Stopień wyposażenia badanych gmin w infrastrukturę techniczną (w skali 1-5)

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy stopnia zagospodarowania infrastrukturalnego z podziałem na poszczególne rodzaje infrastruktury wynika, że zdecydowanie najlepiej badane gminy wyposażone są w wodociąg, najslabiej zaś w kanalizację.

Mając na uwadze sprawność zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej, należałoby się przyjrzeć, na ile zdiagnozowana sytuacja przekłada się na strategiczne zamierzenia badanych jednostek. Gminy w zapisach dokumentów strategicznych uznają rozwój niektórych z podsystemów infrastruktury technicznej za kluczowe, innym zaś poświęcają mniej uwagi. Dokumenty te bowiem mają z założenia formułować cele strategiczne. Jak wskazują wyniki badań, gminy w zapisach strategii lub programów lokalnych kładą największy nacisk na rozwój infrastruktury drogowej oraz kanalizacyjnej, najmniejszy zaś na budowę składowisk odpadów. Można zatem wywnioskować, iż gminy zauważają poniekąd niedostatek infrastruktury kanalizacyjnej z jednej strony, a także wagę infrastruktury drogowej z drugiej. Widać jednak, iż mimo niskiej oceny wyposażenia gmin w składowiska odpadów czy oczyszczalnie ścieków, gminy nie uwzględniają tego problemu dostatecznie w dokumentach strategicznych. Wpływa to na zmniejszenie korzystności przygotowywanych dokumentów strategicznych, przyczynia się bowiem do redukcji potencjalnego wyniku użytecznego.



Rys. 5. Nacisk na poszczególne rodzaje infrastruktury technicznej w strategii lub programie rozwoju lokalnego (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Posiadanie zapisów w dokumentach strategicznych nie przesądza jednak o realizacji przedsięwzięć. Wyniki wskazują, iż w największym stopniu gminy realizują zapisy strategii w odniesieniu do sieci wodociągowych, na drugim miejscu plasuje się infrastruktura drogowa. Zapisy dotyczące składowisk odpadów spotykają się z najmniejszym stopniem realizacji (poniżej 50%). Podobnie sieci kanalizacyjne i oczyszczalnie ścieków – zapisy strategicznych dokumentów są realizowane mniej więcej w 50%. Przeprowadzone wywiady swobodne z pracownikami urzędów gminnych wskazują, iż dzieje się tak często głównie ze względów finansowych, o ile bowiem budowa sieci wodociągowej jest stosunkowo niedroga, o tyle budowa np. kanalizacji przewyższa koszty budowy sieci

wodociągowej ponad 10-krotnie. Ponadto, jak już wspomniano, mieszkańcy często (szczególnie na terenach wiejskich) nie odczuwają dostępu ciągów kanalizacyjnych.

Niepełna realizacja założeń strategicznych świadczy o częściowej jedynie skuteczności działań podejmowanych przez gminy.

Prawie 60% respondentów przyznaje, że brak planu miejscowego opóźnia realizację inwestycji infrastrukturalnych, 70% zaś stwierdza, iż jest on istotnym elementem warunkującym rozwój infrastruktury technicznej w gminie, ale dokument ten sporządzony dla całego obszaru gminy posiada jedynie ok. 30% badanych jednostek. Obszary pozbawione planów są skazane niejako na opóźnienia infrastrukturalne, powstawanie bowiem obiektów czy sieci jest tu spowolnione, a możliwości pozyskiwania gruntów na potrzeby budowy infrastruktury technicznej – znacznie ograniczone. Samorządy, które zaniedbują przygotowanie planów, działają więc niekorzystnie, obniżają też skuteczność zarządzania w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej, czyli działają mało efektywnie.

Jeśli chodzi o posiadanie przez gminy programów rozwoju z zakresu infrastruktury technicznej, to uzyskane wyniki prezentuje tab. 1. Można z niej wnioskować, iż gminy (często zobligowane przepisami) planują przedsięwzięcia infrastrukturalne na podstawie dokumentów operacyjnych, co się powinno przyczyniać do sprawności podejmowanych przedsięwzięć. Jedynie programy z zakresu rozwoju sieci drogowej są rzadko opracowywane przez gminy. Niestety, wynika z tego niepokojąca tendencja do ograniczania stosowanych narzędzi zarządzania do tych bezwzględnie wymaganych przez prawo. Taka sytuacja może oznaczać również, że gminy sporządzające takie dokumenty nie z powodu odczuwanej potrzeby, ale jedynie z uwagi na obowiązek prawny, nie są faktycznie zainteresowane stopniem ich wdrażania, a więc stopniem osiąganego efektywności.

Tabela 1. Posiadanie przez gminy planów i programów rozwoju infrastruktury technicznej (% wskazań)

Plany/ programy	Program ochrony środowiska	Plan gospodarki odpadami	Plan rozwoju sieci drogowej	Plan rozwoju sieci wodno-kanalizacyjnej
Jest	94,59	89,19	8,11	45,95
Nie ma	5,41	8,11	89,19	54,05

Źródło: opracowanie własne.

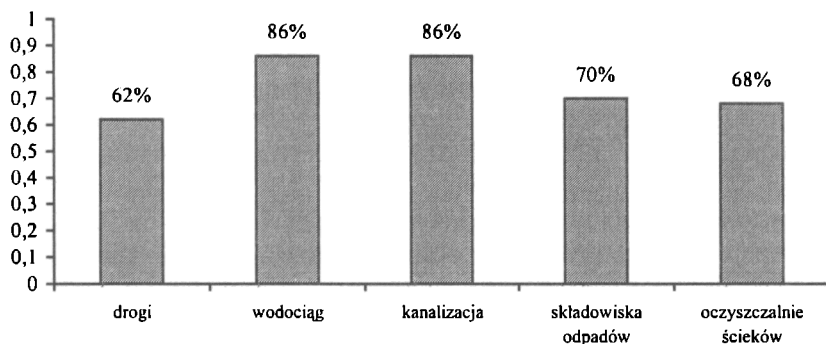
Przygotowywane plany okazują się (zdaniem respondentów) spójne – zarówno w wymiarze przestrzennym, jak i czasowym. Decyzje dotyczące inwestycji z zakresu infrastruktury technicznej mogą być więc podejmowane na podstawie planów, bez konieczności każdorazowej ich weryfikacji pod względem organizacyjnym, przestrzennym, czasowym czy finansowym, co w znacznym stopniu zwiększa sprawność działania.

Tabela 2. Spójność planów/ programów rozwoju infrastruktury technicznej (% wskazań)

Spójność planów/programów	Spójne czasowo	Spójne przestrzennie
tak	83,8%	86,5%
nie	8,1%	8,1%
w części	2,7%	2,7%

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 80% respondentów deklaruje, iż wydatki na infrastrukturę techniczną są priorytetowe w ustalaniu budżetu. Jeśli natomiast chodzi o stopień realizacji założonych przedsięwzięć w danym roku, gminy prawie w 90% realizują zaplanowane projekty wodociągowe i kanalizacyjne, w mniejszym stopniu inwestycje z zakresu pozostałych urządzeń infrastrukturalnych. Oznacza to tym samym niepełną skuteczność działania badanych gmin w obszarze zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej.



Rys. 6. Stopień realizacji przedsięwzięć założonych do zrealizowania w danym roku (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywny dla sprawnego przebiegu procesu zarządzania jest fakt, że ponad 90% badanych gmin stara się pozyskać zewnętrzne środki finansowe na realizację inwestycji infrastrukturalnych. Środki te w znakomitej większości służą rozbudowie infrastruktury drogowej. Zdarza się wprawdzie (ok. 75% wskazań), iż gminom nie udaje się pozyskać środków, o które się starały, co czyni podejmowane wysiłki w części nieskutecznymi.

Dla powodzenia realizacji projektów inwestycyjnych istotne jest zaplanowanie z kilkuletnim wyprzedzeniem wydatków na te cele. Odpowiedzią na taki postulat jest posiadanie wieloletniego planu inwestycyjnego, który pozwala na maksymalizację wyników przy minimalizowaniu kosztów za sprawą długookresowej perspektywy finansowej. Jak się okazuje, badane gminy w ponad 70% deklarują posiadanie takiego planu. Pozostała część gmin nie korzysta z szansy na zwiększenie korzyści i ekonomiczności działania.

Za inny czynnik sprawności procesu zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej w gminie można przyjąć zaangażowanie potencjalnych beneficjentów nowych obiektów czy innych zewnętrznych partnerów w realizację inwestycji. Około 70% badanych gmin realizuje inwestycje infrastrukturalne wspólnie z innymi jednostkami samorządu terytorialnego. Znacznie większy odsetek gmin (ok. 78%) deklaruje współpracę ze społecznością lokalną przy budowie urządzeń z zakresu infrastruktury technicznej. Znikomy wręcz (niecałe 3%) jest odsetek gmin, które deklarują udział w partnerstwie publiczno-prywatnym przy realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych. Tak niski odsetek podyktowany jest przede wszystkim brakiem wiedzy i doświadczenia w tej formie współpracy, a także niejasnymi przepisami prawnymi z tego zakresu. Jeśli chodzi o udział gminnych jednostek pomocniczych w planowaniu inwestycji infrastrukturalnych, tylko w 43% badanych gmin odnotowuje się taki wpływ. Za niski (ok. 38%) można też uznać wpływ komunalnych jednostek organizacyjnych w planowaniu projektów. Zaangażowanie późniejszych użytkowników, ich przedstawicieli oraz operatorów (gestorów) sieci czy urządzeń w ich powstanie zwiększa szansę na maksymalizację korzyści, wzrasta bowiem szansa na inwestycje pełniej odpowiadające potrzebom.

Jeśli chodzi o strukturę organizacyjną urzędów, która ma (jak w każdej organizacji) ogromny wpływ na powodzenie realizacji zakładanych celów, 70% badanych gmin udzieliło odpowiedzi pozytywnej na pytanie, czy obecna struktura organizacyjna odpowiada potrzebom realizacji projektów inwestycyjnych z zakresu infrastruktury technicznej. Oznacza to, że w tej grupie gmin podejmowane działania na rzecz rozwoju infrastruktury technicznej przebiegają sprawniej. W blisko 50% badanych gmin funkcjonuje wewnętrzny system ocen okresowych, jednak zaledwie niecałe 30% ocenia obowiązujący system jako posiadający wymiar motywacyjny. To z kolei wpływa negatywnie na skuteczność działania, zmniejszając prawdopodobieństwo dążenia urzędników gmin do maksymalizacji efektów swojej pracy.

3. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że gminy, mimo świadomości niedostatków z zakresu infrastruktury technicznej, nie zawsze są w stanie zawrzeć konieczne postulaty w dokumentach strategicznych. Co więcej, dokonane w nich zapisy nie są realizowane w 100%. Ponadto, proces planowania rozwoju infrastruktury technicznej w gminach jest ułomny, co przejawia się już choćby w niewielkim odsetku jednostek posiadających plany miejscowe. Wprawdzie gminy posiadają programy rozwoju o charakterze operacyjnym, nie realizuje się jednak wszystkich założonych inwestycji. Jeśli chodzi o pracowników zaangażowanych w urzędach gmin do celów projektów infrastrukturalnych, to nie są oni objęci systemami motywacyjnymi, co z pewnością wpływa na poziom osiągnięcia zakładanych celów. Mimo wielu niedostatków, niesprzysługających sprawności systemu zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej w gminie, można zaob-

serwować w zachodzących procesach mechanizmy usprawniające ich przebieg. Gminy w większości dbają o spójność opracowywanych planów. Znaczny odsetek gmin planuje też swoje wydatki inwestycyjne w długim okresie. Starają się też zwiększać efektywność działań poprzez starania o zewnętrzne środki finansowania inwestycji. Badane jednostki angażują się we współpracę w celu budowy obiektów infrastrukturalnych z innymi jednostkami samorządowymi i społecznością lokalną. Niestety, partnerstwo publiczno-prywatne, tak cenne dla realizacji takich przedsięwzięć, wciąż nie ma zwolenników.

Na podstawie wyników analizy, należy ocenić zachodzące w badanej próbie procesy zarządzania rozwojem infrastruktury technicznej jako częściowo skuteczne, lecz często niekorzystne i nieekonomiczne. Bez wprowadzenia instrumentów sprawnego zarządzania proces inwestowania w zagospodarowanie infrastrukturalne będzie ciągle zbyt powolny względem potrzeb.

Literatura

- [1] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [2] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
- [3] Kieżun W., *Bariery sprawności organizacji. Zagadnienia wybrane*, TNOiK, Lublin 1976.
- [4] Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
- [5] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1975.
- [6] Kulesza M., *Samorząd terytorialny w Rzeczypospolitej Polskiej – stan obecny i perspektywy*, „Samorząd Terytorialny” 1995, nr 5.
- [7] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, jednolity tekst ustawy (DzU 2001, nr 142, poz. 1591).

MANAGEMENT PROCESS OF THE TECHNICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN COMMUNE – ON THE EXAMPLE OF COMMUNES OF LODZ PROVINCE

Summary

Technical infrastructure is one of the main basis of the local social and economic growth. It implicates the level of life of the citizens and decides about the localization of private business in the area. Its development is the local government domain. Nevertheless effective management in this field depends on many factors – organizational, financial or legal. The objective of this paper is to present some analysis outputs concerning the above mentioned problem in communes of the Lodz province.

PROCES ŘÍZENÍ ROZVOJE TECHNICKÉ INFRASTRUKTURY V OBCI Z POHLEDU VÝZKUMŮ

Anotace

Technická infrastruktura je jedním z pilířů uspokojení bytových potřeb občanů, rozhoduje o možnosti podnikání. Její rozvoj je proto jedním z hlavních faktorů místního rozvoje a patří i k vlastním úkolům obce, a stává se tak základem místní moci. Účinné řízení rozvoje technické infrastruktury je však závislé na mnoha faktorech, včetně organizačního, legislativního a finančního rázu. Cílem příspěvku je prezentace vybraných problémů řízení v této oblasti z pohledu uskutečněných výzkumů v obcích ložského regionu.

PROZESS DER VERWALTUNGSENTWICKLUNG TECHNISCHER INFRASTRUKTUR IN DER GEMEINDE IM LICHT DER FORSCHUNGEN

Zusammenfassung

Die technische Infrastruktur ist einer der Pfeiler für die Befriedigung von Lebensbedürfnissen der Einwohner, sie entscheidet auch über die Möglichkeiten im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit. Ihre Entwicklung ist also einer der wichtigsten Faktoren lokaler Entwicklung, trägt sich in den Katalog der Gemeinde mit eigenen Aufgaben ein, und bildet folglich eine Domäne der lokalen Behörden. Jedoch ist eine zuverlässige Verwaltung der Entwicklung technischer Infrastruktur von vielen Faktoren abhängig, darunter vom organisatorischen, rechtlichen oder finanziellen Charakter. Dieser Artikel bezweckt die Darstellung ausgewählter Probleme der Verwaltung auf diesem Gebiet im Lichte der in den Gemeinden der Region Lodsch geführten Forschungen.