

Dr Marek Wojciechowski Katedra Polityki Ekonomicznej, Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny
Uniwersytetu Łódzkiego

Wojciechowski M., *Innowacje w samorządzie terytorialnym*

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki innowacji w samorządzie terytorialnym w Polsce. Zagadnienie to jest bardzo rzadko poruszane w piśmiennictwie ekonomicznym. Większość opracowań obejmuje obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Samorząd terytorialny stanowi swoisty podmiot w sensie gospodarowania, dysponujący wartościowymi zasobami ekonomicznymi. Jego działalność charakteryzuje się jednak pewną odrębnością, która wpływa na tempo wdrażania w życie rozwiązań innowacyjnych. Jako całość opracowanie ma charakter zarysowujący i porządkujący podjęty problem.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny, władza, usługi publiczne, innowacja.

1. Wprowadzenie

Innowacje ze sprawą J. A. Schumpetera są jednym z istotnych zagadnień podejmowanych w analizach ekonomicznych. Owocem badań dotyczących innowacji stało się bogate piśmiennictwo w ramach literatury przedmiotu¹. Głównym przedmiotem zainteresowania teoretycznego i empirycznego jest obszar gospodarki w wymiarze makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Innowacje uważane są za podstawowe źródło i nowoczesnych czynników dynamizacji oraz modernizacji procesów rozwojowych. Działania określone tym mianem stanowią przesłankę dla wzrostu konkurencyjności podmiotów i struktur gospodarczych. Innowacje są niezbędne również w działalności publicznej dla poprawy efektywności społecznej i gospodarczej. Tematyka innowacyjna w samorządzie lokalnym i regionalnym jest niezwykle rzadko podejmowana na gruncie polskim². Zapewne przyczyną tego pogląd, że postęp techniczny i organizacyjny w sektorze samorządowym przebiega dużo wolniej niż w innych gałęziach gospodarki.

Celem artykułu jest próba zarysowania znaczenia i zakresu innowacji w samorządzie terytorialnym w kontekście świadczenia usług publicznych. Treścią gospodarki samorządu terytorialnego jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych mieszkańców poprzez proces usługowy. Należy podkreślić, że występują w nich również działalności produkcyjne (np. produkcja wody, gromadzenie odpadów), lecz fazą finalną kończącą proces jest świadczenie usług komunalnych. Artykuł ma charakter zarysowujący problem, a prowadzone rozważania dotyczą analizy teoretycznej.

2. Istota i specyfika innowacji w samorządzie

Omówienie problemu innowacji w samorządzie terytorialnym zostanie poprzedzone wyjaśnieniem pojęcia innowacji w ogóle. Termin „innowacja” mimo bogatego piśmiennictwa nie zostało jeszcze jednoznacznie określone. Na potrzeby niniejszej analizy za punkt wyjścia wybrano niektóre ujęcia, które zdaniem autora dobrze oddają sens innowacji. Pojęciami ściśle związanymi z innowacją są takie terminy jak: wiedza, przedsiębiorczość, twórcze myślenie i działanie (kreatywność). Najogólniej mówiąc innowacja to po prostu zmiana, coś co traktowane jest jako nowe³. Według E. Dworak, innowacja oznacza „powstanie czegoś

¹ Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych po raz pierwszy wprowadził J. A. Schumpeter.

² Szerzej o innowacjach pisała M. Stachowicz, *Innowacje w usługach komunalnych na przykładzie gmin regionu świętokrzyskiego* (praca doktorska, maszynopis), Wrocław 2010 oraz G. Karwat, *Wpływ rozwiązań organizacyjnych na skuteczność i efektywność usług komunalnych* (na przykładzie branży wodociągowej, kanalizacyjnej i ciepłowniczej w regionie łódzkim), praca doktorska – maszynopis, Łódź 2008.

³ W. Kasperkiewicz, S. Mikosik, *Leksykon przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993, s. 53.

nowego i wzbogacenie już istniejącej wiedzy”⁴. Pewne elementy związane z kategorią innowacji zaznaczają się już w poglądach klasyków ekonomii (J. Smith, D. Ricardo, J. B. Say). Dopiero w 1912 r. J. A. Schumpeter określił pięć sytuacji przejawiania się innowacji. Są one następujące:

- produkcja nowych wyrobów lub doskonalenie istniejących,
- nowe metody procesu produkcyjnego,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów,
- nowa organizacja przemysłu⁵.

Łatwo spostrzec, że ujęcie to prezentuje szeroki zakres przedmiotowy i obejmuje znaczącą część zmian technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych, występujących w procesie przedsiębiorczości. Z definicji tej wynika produktowy, procesowy, organizacyjny i rynkowy charakter działań określanych mianem innowacyjnych.

Wykreowanie innowacji i wprowadzenie jej w życie odbywa się z myślą uzyskania dodatnich efektów ekonomicznych, a w przypadku innowacji społecznych, z lepszym zaspokojeniem potrzeb ludności. Jak zauważa B. Kaczmarek, większość autorów innowacje utożsamia ze zmianami, posługując się kryterium oryginalności⁶. Dobrze sens innowacji oddaje interpretacja A. Jashapary, iż jest nią tworzenie bądź korekta procesów, wyrobów, technik i metod działania, uznane przez organizację jako nowe i postępowe⁷. Na istotę innowacji wskazuje też J. Baruk zaznaczając, że innowację stanowi zmiana dotycząca produktu, metod wytwarzania, organizacji pracy i produkcji lub zmiana metod zarządzania w celu osiągnięcia korzyści społeczno – gospodarczych⁸.

Najprościej mówiąc, innowacje stanowią efekt procesu określanego – innowacyjnością. Proces ten charakteryzuje się zdolnością do tworzenia nowych rozwiązań (pomysłów) w sferze technologii i dobra (produktu lub usługi). Sama innowacyjność polega na wprowadzaniu elementu nowości, oznaczającej zbudowanie „czegoś” od nowa (cecha jakości) bądź wdrożenie w życie rozwiązania po raz pierwszy. Jest to bardzo szerokie traktowanie innowacji, eksponujące na pierwszym planie czynnik nowatorstwa,

⁴ E. Dworak, *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce. Ocena, uwarunkowania, perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 59.

⁵ S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1991, ss. 68 – 69.

⁶ B. Kaczmarek, *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 55.

⁷ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, s. 91.

⁸ J. Baruk, *Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 3, s. 55.

oryginalności. Jak zauważa M. Jendra, za przedsięwzięcie innowacyjne należy „uznać takie, które wprowadza pewną nowość do praktyki”⁹.

Na gruncie teorii ekonomii podkreśla się silny związek innowacyjności z konkurencyjnością w dwojakim sensie. Po pierwsze, innowacyjność stanowi kluczową przesłankę dla konkurencyjności. Po drugie, im wyższa innowacyjność, tym lepsza jest pozycja konkurencyjna na rynku, dająca przewagę nad innymi podmiotami uczestniczącymi w rynku. Z punktu widzenia oczekiwanej od wszystkich podmiotów elastyczności, ich reakcje wobec zmian i sygnałów płynących z bliższego i dalszego otoczenia mogą być dwojakie. Po pierwsze, elastyczność podmiotu polega na reakcji *ex post*, tj. przystosowaniu do zmieniających się warunków otoczenia. Mówiąc inaczej mamy wtedy do czynienia z postawą reaktywną. Po drugie, jeśli podmiot przewiduje informacje, pochodzące z zewnątrz i podejmuje działanie wyprzedzające, mamy wówczas z sytuacją, którą można określić jako innowacyjną (postawa proaktywna).

Z przedstawionych ujęć wynika możliwość szerokiego traktowania kategorii innowacji w sensie ekonomicznym. Dla potrzeb artykułu autor przyjmuje podział innowacji według nowej typologii. Innowacje przyjmują postać: produktu, procesu, organizacji i marketingu¹⁰.

Dotychczasowe wywody dotyczące innowacji odnosiły się do kategorii przedsiębiorstwa, jako wiodącego podmiotu na konkurencyjnym rynku. Powstaje zasadne pytanie, czy można opisywać problematykę innowacyjną również w odniesieniu do organizacji publicznej, działającej ściśle w ramach demokratycznego państwa prawa? Odpowiedź jest twierdząca z podniesieniem jednak pewnych uwag, dotyczących specyfiki działania sektora publicznego, a w jego strukturze – samorządu terytorialnego.

Mówiąc o sektorze publicznym należy bardziej skonkretyzować jego strukturę. Jako całość wyodrębnioną na podstawie kryterium własności, składa się z dwóch obszarów odznaczających się odmienną logiką i sposobem funkcjonowania. Pierwszym obszarem jest segment regulacyjny (zarządzający), obejmujący organy władzy publicznej oraz jednostki administracji publicznej. Te ostatnie są ściśle związane, a w istocie podporządkowane władzy publicznej, czyli politykom. Z kolei drugi obszar sektora ma charakter bezpośrednio wykonawczy, w którym podmioty gospodarcze wykonują produkty lub usługi publiczne, należące do różnych zadań państwa i samorządu terytorialnego.

⁹ M. Jendra, *Innowacyjność to wdrożenie nowości w praktyce*, „Gazeta Samorządu i Administracji”, 2007, nr 25, s. 29.

¹⁰ Oslo Manual 2005: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, OECD, EUROSTAT 2005.

Źródłem innowacji w samorządzie jest to, co pobudza do rozpoczęcia procesu zmian. Mogą one być inspirowane przez ludzi zasiadających w ośrodkach władzy lokalnej i regionalnej, pracujących w administracji samorządowej oraz w podmiotach komunalnych (spółkach). W grę wchodzi też stymulacja pochodząca z zewnątrz struktur decyzyjnych, czyli z potrzeb odbiorców (konsumentów) usług publicznych.

W samorządzie terytorialnym rzadko występuje rozdzielność produktu i usługi, tak jak w typowym przedsiębiorstwie rynkowym¹¹. Na ogół, gospodarowanie w samorządzie sprowadza się do procesu transformacji ograniczonych zasobów publicznych w strumień dóbr, przybierających zwykle postać usługi¹². Wynika to z natury samorządu terytorialnego, bowiem jego treścią jest dostarczanie właśnie usług publicznych. Samorząd ten jako całość przynależy do sektora usługowego, różniącego się od działalności typowo produkcyjnej. Podstawą dostarczania usług publicznych są urządzenia infrastrukturalne, odznaczające się wyraźnie zarysowaną odrębnością techniczną, organizacyjną i ekonomiczną. Usługi te mieszczą się w ramach działań określanych mianem zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego.

Wykorzystanie urządzeń infrastruktury sprawia, że podatność samorządów na nowe zmiany techniczne i organizacyjne, przynoszące korzyści ekonomiczne kształtuje się na dość niskim poziomie. Przesądzają o tym liczne cechy infrastruktury nadające działalności produkcyjnej i usługowej w gospodarce komunalnej szczególny charakter. Infrastruktura to inaczej zespół urządzeń i instytucji stwarzających podstawy dla właściwego funkcjonowania i rozwoju na danym obszarze, gospodarki oraz należytych warunków bytu ludności¹³. Infrastruktura odznacza się określonymi cechami, które nadają jej odrębność w stosunku do innych zasobów gospodarczych. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- usługowy charakter działalności i jej powszechna dostępność,
- występowanie u odbiorców usług korzyści zewnętrznych,
- długowieczność i trwałość obiektów oraz ich ścisły związek z obsługiwanym terenem,
- niemożność stosowania mechanizmów rynkowych i konieczność publicznego zarządzania,
- występowanie związków o charakterze substytucyjnym i komplementarnym¹⁴.

¹¹ Mówi się wówczas o podmiotach usługowych lub mieszanych, łączących te rodzaje działalności.

¹² E. Wojciechowski, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, ss. 66 – 126.

¹³ M. Sadowy, *Infrastruktura komunalna jako czynnik rozwoju miast polskich*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1988, s. 20.

¹⁴ *Ibidem*, s. 24.

W infrastrukturze komunalnej wydziela się jej dwa elementy: infrastrukturę techniczną zwaną również gospodarczą oraz infrastrukturę społeczną¹⁵. Pierwsza ma w większości charakter sieciowy, druga zaś jest rozproszona przestrzennie.

Majątek w postaci urządzeń i budowli stanowi podstawę procesu świadczenia usług publicznych dla mieszkańców samorządów oraz innych podmiotów i instytucji. Zadania te mają charakter użyteczności publicznej, która narzuca wymogi ich niezawodności i ciągłości. Zgodnie z regulacjami prawnymi, zadaniami o charakterze użyteczności publicznej są działania mające na celu „*bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności, w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych*”¹⁶. Szczególny charakter potrzeb ludności oraz występowanie wielu wykonawców usług komunalnych w warunkach monopolistycznych nakazuje regulowanie działalności użyteczności publicznej przez władze samorządowe i związaną z nimi administracją.

3. Innowacje produktowe i procesowe

W gospodarce komunalnej innowacje produktowe to zmiany polegające na ulepszeniu samej usługi publicznej. Dotyczy ona poprawienia efektu końcowego, tj. dobra pod postacią produktu lub usługi. Innowacja tego rodzaju polega na uzyskaniu lepszych parametrów produktu lub lepszych warunków obsługi odbiorców w zakresie korzystania z danej usługi publicznej.

Szczególnym warunkiem jest większa dostępność przestrzenna odbiorcy do usługi komunalnej świadczonej za pomocą tzw. urządzeń infrastruktury sieciowej¹⁷. Poprawa dostępności w tym zakresie uważana jest za kryterium oceny rozwoju cywilizacyjnego i społecznego. Możliwość korzystania z usług sieci zbiorowej ma zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy. Z punktu widzenia oceny publicznej ilościowy oznacza większą liczbę mieszkańców (odbiorców) konsumujących usługę infrastrukturalną, a w sensie jakościowym – lepsze cechy lub standardy samej usługi komunalnej. większość cech usług publicznych można już skwantyfikować poprzez miary ilościowe, natomiast standardy wymuszają poszukiwania istotnych elementów dla całościowego opisu realizowanej usługi.

Innowacją procesową w gospodarce samorządowej jest każda zmiana przyczyniająca się do poprawy wartości procesu świadczenia usług komunalnych. Innowacja procesowa odbywa się wewnątrz struktur samorządowych: w urzędach, w podmiotach gospodarczych realizujących zadania publiczne. W praktyce zmiany te dotyczą zagadnień technologicznych

¹⁵ A. Ginsbert – Gebert, *Polityka komunalna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1984, s. 132.

¹⁶ Art. 9 ust. 4 *ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym* (Dz. U. z 2013 r., poz. 594 ze zm.).

¹⁷ W zakresie dostarczania wody (wodociągowa), odprowadzania ścieków (kanalizacyjna), dostarczania energii elektrycznej, ciepłej, gazowej.

lub rozwiązań organizacyjnych. Innowacje procesowe w samorządzie są uwarunkowane przede wszystkim przepisami prawa, dotyczącego różnych dziedzin (aspektów) gospodarki komunalnej. Mimo tego, organy samorządu i ich administracja mają wpływ na kształtowanie, a następnie wdrażanie tego rodzaju rozwiązań innowacyjnych w praktyce. Należy podkreślić, że innowacje procesowe w działalności samorządowej mają również charakter usprawniający oraz bardziej gruntowny, niż wprowadzający nowy etap, czy zasadniczą zmianę w funkcjonowaniu procesu usługowego.

Jak już zaznaczono, ze względu na jednoczesność procesu usługowego i konsumpcji jego wyników, w gospodarce samorządowej mamy często do czynienia w tym samym czasie z innowacją procesową i z innowacją produktową. Ilustracją może być świadczenie usługi zbiorowej komunikacji lokalnej, kiedy pasażer korzysta z nowoczesnego taboru przewozowego.

Przyjmując dalej w rozważaniach podział usług publicznych w samorządzie terytorialnym na: administracyjne, komunalne (techniczne) oraz społeczne rysuje się odmienny sposób ich przebiegu. Usługi administracyjne i po części społeczne są świadczone bezpośrednio przez administrację samorządową¹⁸. Jak wiadomo usługi te charakteryzują się niską elastycznością i wysoką formalizacją prowadzonych działań. Wobec tego innowacje w usługach świadczonych przez pracowników urzędu, budżetowe podmioty wykonawcze (np. szkoły, ośrodki pomocy społecznej) są bardziej usprawniające niż wprowadzające zasadniczą zmianę.

Z kolei w obszarze usług technicznych oraz w części usług społecznych możliwe są głębsze zmiany w warstwie technologicznej, nieograniczonej przepisami prawa. Ilustracją może być gospodarka odpadami, czy drogownictwo, w których istnieje możliwość szerokiego zakresu nowych rozwiązań. Zorientowane są one często na poprawę jakości świadczonych usług, ale również wiążą się ze wzrostem efektywności, prowadzącej do uzyskania niższych kosztów działalności. W dużej mierze ma to miejsce już w samych podmiotach wykonawczych (operatorach), których organy muszą jednak współpracować z pracownikami urzędu oraz z władzami samorządowymi w odpowiednich procedurach postępowania.

Natomiast trudno uznać za innowację w zbiorowej komunikacji miejskiej decyzję o świadczeniu bezpłatnych usług transportowych. Jest to rozwiązanie typowo finansowe, gdyż odejście od pobierania taryfy opłat (sprzedaż biletów) jest niczym nowym w skali

¹⁸ Administracja samorządowa obejmuje pracowników zatrudnionych w urzędzie oraz w jednostkach i w zakładach budżetowych.

państw europejskich czy rozwiniętych i nie przyczynia się do sprawniejszego poruszania się po sieci drogowej danej jednostki samorządowej.

Czynnikiem, który istotnie wpływa na przebieg procesów innowacyjnych w gospodarce samorządowej jest charakter i cel funkcjonowania samorządu. W odróżnieniu od podmiotów *stricte* rynkowych samorząd jako całość nie jest nastawiony na zysk, lecz na jak najlepsze zaspokajanie zbiorowych potrzeb społecznych mieszkańców wspólnoty. Wobec tego efektywność gospodarowania zasobami publicznymi kształtuje się na niższym poziomie niż w warunkach bezpośredniej konkurencji. Związane to jest z brakiem rywalizacji podmiotów gospodarczych w wielu dziedzinach oraz z wielością funkcji, w tym zwłaszcza społecznych i ekonomicznych. Kojarzenie tych funkcji w dobrze pojętym interesie publicznym odbywa się kosztem obniżenia efektywności.

4. Innowacje w organizacji zarządzania

Ważnym obszarem zmian w gospodarce i w polityce komunalnej są rozwiązania o charakterze porządkującym, by zapewnić sprawny przebieg procesu usługowego i prowadzić skuteczne zarządzanie. Łatwo zauważyć, że wiele zmian w tej sferze wiąże się też ściśle ze zmianami uznanymi za innowacje procesowe. Przyjmując szerszą wykładnię pojęcia innowacji, będą nią nowe metody i techniki w sensie koncepcyjnym, które warto zastosować w sektorze publicznym dla zwiększenia sprawności ekonomicznej i efektywności społecznej. Na ogół, propozycje zmian wywodzą się z sektora prywatnego, który wdrożył je w praktyce biznesowej w celu osiągnięcia większego zysku i uzyskania wyższej konkurencyjności na rynku.

Zasadność nowych rozwiązań organizacyjnych charakteryzuje koncepcja NPM (Nowe Publiczne Zarządzanie). Jej istotą jest absorbcja przez sektor publiczny logiki rynkowej w połączeniu z adaptacją narzędziową racjonalizacyjnych działalności i wywierających proefektywnościowe zachowania. Koncepcja NPM wyrosła na gruncie krytyki poprzednio modelu funkcjonowania władzy i administracji publicznej w oparciu o założenia systemu Weberowskiego. Model tradycyjny podkreślał rolę struktury hierarchicznej i formalizację działania ograniczającą zdolność do kreatywnego działania w sferze publicznej.

W polskim samorządzie terytorialnym przykładami rozwiązań typowych dla NPM są m.in.: instytucja zamówień publicznych, wykorzystywanie strategii i projektów rozwojowych, *benchmarkingu*, *outsourcingu*, zrównoważonej karty wyników, model samooceny CAF, zarządzanie procesowe, planowanie strategiczne (w tym wieloletnia prognoza finansowa), przekształcenia własnościowe (w tym prywatyzacja), wykorzystywanie modelu deregulacyjnego. Niektóre z nich mają charakter obligatoryjny (wynika to z obowiązujących

regulacji prawnych), inne zaś – fakultatywny. Zastosowanie tych narzędzi w warunkach polskich ma różny zakres i charakteryzuje się różną efektywnością¹⁹. Jak wykazują dotychczasowe badania, żadna polska jednostka samorządowa nie wykorzystwała w pełni wszystkich możliwych instrumentów przedsiębiorczego działania.

Pierwszym istotnym badaniem innowacji w polskiej gospodarce samorządowej była analiza przeprowadzona przez M. Stachowicz. Badanie dotyczyło wprowadzania innowacji do czterech usług komunalnych: wodociągów, kanalizacji, oczyszczania miasta oraz lokalnego transportu zbiorowego. W świetle uzyskanych wyników okazało się, że większość analizowanych zmian nie nosi znamion innowacji i stanowiły coś nowego dla miejscowej społeczności²⁰.

5. Zakończenie

Na tle powyższych rozważań można stwierdzić, że problematyka innowacji w samorządzie terytorialnym w Polsce nie stała się jeszcze obszarem większego zainteresowania ze strony analizy ekonomicznej. Można to tłumaczyć trzema powodami, wynikającymi z różnych podejść. Po pierwsze, gospodarka samorządu terytorialnego pozostaje pod większym lub mniejszym wpływem czynnika publiczno – administracyjnego, który wywiera wpływ na przebieg procesów i zjawisk w tej sferze publicznej. Po drugie, działalność gospodarcza prowadzona przez organy samorządowe odbywa się w dużym stopniu w warunkach monopolistycznych, które nie sprzyjają postawom proefektywnościowym. Po trzecie, tempo postępu technicznego i organizacyjnego w strukturach samorządowych jest wolniejsze od dynamiki tych przemian występujących w sektorze rynkowym. W sektorze tym działania innowacyjne stanowią podstawę dla uzyskania tzw. przewag konkurencyjnych nad innymi podmiotami działającymi na rynku.

Raz jeszcze należy podkreślić, że w strukturach samorządu terytorialnego dominująca część zadań publicznych oparta jest o urządzenia infrastrukturalne w wymiarze technicznym i społecznym. Sytuacja taka powoduje szereg konsekwencji ekonomicznych, finansowych i organizacyjnych, których wspólnym mianownikiem jest na ogół, mniejsza wrażliwość tego rodzaju działalności gospodarczej na zmiany o charakterze innowacyjnym. Tym niemniej, ocena przyjmująca, iż tematyka innowacyjna w samorządzie terytorialnym jest jeszcze słabo rozpoznana, nie oznacza bynajmniej ostrożności i powściągliwości jej badania. Presja społeczna i oczekiwania mieszkańców sprawiają bowiem konieczność ciągłej uwagi władz

¹⁹ A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego* [w:] Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym (red.) A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, ss. 11 – 71.

²⁰ M. Stachowicz, *Innowacje w usługach komunalnych na przykładzie gmin województwa świętokrzyskiego* [w:] Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 3 (1203), Wrocław 2008, ss. 136 – 143.

samorządowych na coraz lepszym zaspokajaniu potrzeb mieszkańców jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Potrzeby te zaspokajane są przez system świadczenia usług publicznych, który jest procesem złożonym, wieloaspektowym i wymagającym relatywnie dużych nakładów finansowych pokrywanych przez budżety lokalne i regionalne.

Bibliografia:

2. Baruk J., Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, *Gospodarka Narodowa* 2002, nr 3.
3. Dworak E., *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce. Ocena, uwarunkowania, perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
4. Ginsbert – Gebert A., *Polityka komunalna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1984.
5. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
6. Jendra M., *Innowacyjność to wdrożenie nowości w praktyce*, „Gazeta Samorządu i Administracji”, 2007, nr 25.
7. Kaczmarek B., *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
8. Kasperkiewicz W., Mikosik S., *Leksykon przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993.
9. Mikosik S., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1991.
10. Sadowy M., *Infrastruktura komunalna jako czynnik rozwoju miast polskich*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1988.
11. Stachowicz M., *Innowacje w usługach komunalnych na przykładzie gmin województwa świętokrzyskiego* [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 3 (1203), Wrocław 2008.
12. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r., poz. 594 ze zm.).
13. Wojciechowski E., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
14. Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego* [w:] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym* (red.) A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.