

**DOKOŃCZENIE NA STR. 3**

# Lepsza strona demokracji

DOKOŃCZENIE ZE STR. 1

We Francji droga do polityki krajowej otwarta jest dla tych, którzy sprawdzili się w terenie – zanim Nicolas Sarkozy został prezydentem musiał poradzić sobie jako mer w Neuilly-sur-Seine, a Francois Hollande w skromnym Tulle. Podobnie w USA Bill Clinton wykazał się najpierw talentami gubernatora w Arkansas, a Mitt Romney w Massachusetts. Zanim Konrad Adenauer jako kanclerz zamienił Niemcy z morza ruin w kraj cudu gospodarczego, sprawdził się jako nadburmistrz Kolonii.

Przez ponad dwudziestolecie demokracji władza centralna nie zbudowała Polakom systemu autostrad ani obiecywanych szybkich kolei, za to obraz polskich miast zmienił się nie do poznania. Europejskimi markami turystycznymi stały się nie tylko Kraków czy Wrocław, ale też przypominająca swoją rolę miasta czterech kultur Łódź, w której lofty

i centra handlowe wyrosły w miejsce zakładów włókienniczych. Sukces odniosło wiele miast Mazowsza, zrywając z krzywdzącymi stereotypami prowincji, biedy czy niemożności. Mieszkańcy Gostynina oddali 76 proc głosów na burmistrza z Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej Włodzimierza Śniecikowskiego, znanego z pierwszej w regionie skutecznej odbudowy zrujnowanego historycznego zamku. Podobnie Pruszków od 14 lat ufa Janowi Starzyńskiemu, za którego sprawą przestał jak na początku transformacji kojarzyć się z mafią, a zaczął z dobrym zarządzaniem. Dla władzy w terenie ważniejszy od politycznej barwy okazuje się kolor, jakim na mapach atrakcyjności oznaczają ich teren inwestorzy. Rozmyte w skali kraju pojęcie odpowiedzialności – tam, gdzie władza jest bliżej ludzi nie pozostaje pustym dźwiękiem. Jeszcze niedawno wątpiono w możliwość uzyskania w referendum lokalnym fre-

kwencji wystarczającej do odwołania władz miasta, tymczasem w parę lat w ten sposób właśnie pożegnali się z prezydenckimi fotelami władze Olsztyna, Łodzi, Częstochowy i Zduńskiej Woli.

Władzę bliższą obywatelom znajdujemy wciąż w Polsce lokalnej, a nie w gmachach przy Wiejskiej czy Alejach Ujazdowskich. O tym, na jakim szczeblu demokracja udala się Polakom najlepiej świadczą decyzje samych posłów, którym przy okazji kolejnych wyborów samorządowych zdarza się rezygnować z mandatu – i iluzorycznej władzy nad asystentami poselskimi i ich rachunkami za telefon – na rzecz fotela burmistrza czy prezydenta miasta, dającego realny wpływ na kształtowanie losów społeczności lokalnej.

Łukasz Perzyna jest autorem czterech książek m.in. „Uwaga, idą wyborcy” (wyd. Akces 2005 r.). Co wtorek przepytuje posłów w tv internetowej Polityczni.pl.

# Służymy ludziom



**Działalność samorządowa jest w naszym Kraju miejscem gdzie miliony obywateli mają możliwość decydowania o teraźniejszości i przyszłości swojej „małej ojczyzny”. Aktywny udział w planowaniu i realizacji ważnych zamierzeń poprawiających warunki życia mieszkańców daje satysfakcję z dobrze wykonywanych obowiązków.**

Dla tych wszystkich którzy na terenie Mazowsza chcą czynnie uczestniczyć w służbie swojej społeczności lokalnej proponujemy współpracę w ramach stowarzyszenia „Mazowiecka Wspólnota Samorządowa”. Nasze stowarzyszenie prowadzi wszechstronną działalność samorządową, edukacyjną i wychowawczą w wielu środowiskach działających w lokalnych społecznościach.

Przez ponad 10 lat z powodzeniem tworzymy warunki do rozwoju samorządności i poszerzamy pole współpracy z najniższymi szczeblami zarządzania w środowiskach miejskich i wiejskich. Wyniki wyborcze potwierdzają poparcie mieszkańców dla działalności którą prowadzi nasze stowarzyszenie.

Z woli wyborców jesteśmy bezpośrednimi realizatorami wielu ważnych przedsięwzięć inwestycyjnych i modernizacyjnych w gminach i powiatach w różnych miejscach województwa mazowieckiego. Wielokrotnie udowodniliśmy że nasza działalność samorządowa jest lepiej oceniana od działalności wielu partii politycznych. Programy które przedstawiamy wyborcom i skuteczność ich wdrażania są dobrze przyjmowane przez mieszkańców, a wielu naszych członków pełni odpowiedzialne funkcje we władzach samorządowych przez kilka kadencji. Zakusy partii politycznych dla opanowania wszystkich szczebli samorządu są szkodliwe dla rozwoju demokracji lokalnej i tłumi aktywność obywateli bezpartyjnych chcących uczestniczyć w życiu społecznym.

Mazowiecka Wspólnota Samorządowa jest poważnym partnerem w tworzeniu podstaw prawidłowego zarządzania mieniem publicznym i podejmowania odpowiedzialnych decyzji w wieloletnich programach inwestycyjnych. Stowarzyszenie nasze jest alternatywą dla tych wszystkich którzy zamierzają rozpocząć działalność samorządową a nie chcą wkleć się w układy par-

tyjne. Przez cały okres naszej działalności tworzymy podstawy do szerokiej współpracy wielu podobnych organizacji samorządowych. Pragniemy przygotować coraz liczniejsze struktury we wszystkich powiatach naszego województwa, oraz wszystkich miastach na prawach powiatu, a także nawiązać bliską współpracę z innymi organizacjami pozarządowymi.

Szczególnym wyzwaniem dla naszego stowarzyszenia jest pomysłowy rozwój Wspólnoty Samorządowej w Warszawie. Sukcesy burmistrzów i radnych wybranych z list komitetów lokalnych w różnych dzielnicach Warszawy i duża aktywność organizacyjna Warszawskiej Wspólnoty Samorządowej daje nadzieję na zwiększenie udziału niepartyjnych samorządowców w zarządzaniu miastem stołecznym.

Zwiększenie aktywności wszystkich członków i sympatyków Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej w różnych miejscach naszego województwa może spowodować że nasze stowarzyszenie na przekór partiom stanie się partią mieszkańców miast i miasteczek Mazowsza. Przez ponad 20 lat istnienia samorządu przekonaaliśmy się że aktywność lokalna jest bezcenną wartością i stanowi podstawę do integracji społeczności lokalnej wokół rozwiązywania najpilniejszych problemów w miejscu zamieszkania. Działacz partijny skierowany do działalności samorządowej przede wszystkim ma obowiązek wdrażania w terenie programów i wytycznych biura politycznego swojej partii oraz wykorzystania możliwości lokalnych do tworzenia zaplecza dla kandydatów do parlamentu. Wiele przykładów wskazuje że działalność samorządowa jest traktowana jako odskocznia do działalności politycznej i parlamentarnej. Naszym podstawowym przesłaniem dla wszystkich działaczy samorządowych jest tworzenie szerokiej bazy współpracy dla ograniczenia zawłaszczania samorządów przez partie polityczne. Nasze fundamentalne założenie że „służymy ludziom nie partiom” musi stać się podstawą działalności członków Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej i magnesem przyciągającym inne podobne grupy działaczy samorządowych.

KONRAD RYTEL  
PREZES MWS

## Skrót Programu MWS na lata 2012-2015

**19 listopada 2011 r. Zjazd Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej przyjął program działania Wspólnoty na lata 2012-2015. Realizacja programu pozwoli osiągnięcie dwóch wzajemnie powiązanych celów, którymi są: poprawienie jakości życia mieszkańców Mazowsza oraz zapewnienie im realnego wpływu na wybór i decyzje lokalnych władz.**

■ Uważamy, że samorządność, rozumiana, jako współudział obywateli w decydowaniu o kształcie ich lokalnych ojczyzn jest dzisiaj zagrożona przez ekspansję partii politycznych. Chcemy temu się przeciwstawić poprzez doprowadzenie do zmiany systemu wyborczego w Polsce w kierunku zrównania szans lokalnych komitetów mieszkańców i komitetów partyjnych.

■ Proponujemy przeprowadzenie zmian w Kodeksie Wyborczym oraz w zasadach finansowania kampanii wyborczych i partii politycznych. Chcemy, aby postawą systemu wyborczego były wybory większościowe. Domagamy się wprowadzenie jednomandatowych okręgów wyborczych (JOW) w wyborach samorządowych do rad wszystkich szczebli i sejmików samorządowych oraz bezpośrednich wyborów starosty i marszałka województwa.

■ Chcielibyśmy, aby Senat był izbą samorządową a wybór senatorów byłby dokonywany przez sejmiki wojewódzkie. Opowiadamy się za wprowadzeniem jednomandatowych okręgów wyborczych (JOW) w wyborach do Sejmu RP.

■ W sprawie finansowania partii politycznych opowiadamy się za zniesieniem obecnego systemu zwrotu nakładów poniesionych na kampanię wyborczą oraz dotacji na partie polityczne z budżetu. Zamiast tego postulujemy finansowanie kampanii wyborczych ze środków zgromadzonych

przez kandydatów, zniesienie limitu darowizn na cele wyborcze przez osoby prywatne przy jednoczesnej pełnej jawności danych darczyńców oraz wprowadzenie możliwości odpisów podatkowych na partie polityczne (na analogicznych zasadach jak na organizacje pożytku publicznego). Opowiadamy się za wprowadzeniem zakazu finansowania przez partie parlamentarne kampanii wyborczych w wyborach samorządowych ze środków pochodzących z budżetu państwa.

■ Proponujemy wprowadzenie ustawowego zakazu nakładania na samorządy nowych zadań bez zapewnienia środków finansowych z budżetu centralnego oraz wprowadzenie rozwiązań stabilizujących sytuację finansową samorządów. W szczególności będziemy zabiegać o nadanie subwencji oświatowej rangi ustawowej, z jednoczesnym określeniem standardu usług oświatowych na poszczególnych poziomach kształcenia i zagwarantowanym finansowaniem usługi standardowej w przekazywanej z budżetu państwa subwencji.

■ Osiągnięcie naszych celów wymaga doskonalenia sposobów działania Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej. Musimy podjąć systematyczne działania na rzecz rozwoju istniejących i budowy nowych struktur terenowych i środowiskowych Wspólnoty oraz zwiększyć aktywność podstawowych struktur między innymi poprzez tworzenie platform wymiany doświadczeń. Konieczna jest także aktywizacja polityki medialnej Wspólnoty.

■ Wspólnota zamierza uczestniczyć w najbliższych wyborach samorządowych, zarówno poprzez wystawienie swoich kandydatów do wszystkich szczebli samorządu jak i pozyskiwanie wyborców do udziału w wyborach i wspierania naszych kandydatów. Wspólnota, skupiająca wielu członków różnych organizacji obywatelskich, może i chce dawać szansę mniejszym lokalnym środowiskom, grupom wyborców, na wystawianie swoich kandydatów do władz gmin powiatów i województwa mazowieckiego, na wspólnie tworzonych listach wyborczych Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej.

■ Pragniemy również wykorzystać aktywność naszych członków i sympatyków dla poprawy bytu mieszkańców naszego regionu poprzez inicjowanie zmian w systemie edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, ochrony środowiska oraz tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i nowoczesnych form komunikacji. W naszym programie proponujemy konkretne działania, jakie będzie inicjować i wspierać Wspólnota. Wiele można zmienić i poprawić, nie oglądając się i nie czekając na „odgórne” reformy, dzięki aktywności lokalnych społeczności i wymianie informacji o najlepszych praktykach.

KONWENCJA  
PROGRAMOWA  
2011

# Nasza droga do samorządności

## DOKOŃCZENIE ZE STR. 1

A polskie partie nie tworzą, tak jak w innych krajach, lokalnych programów rozwoju – związanych oczywiście ze swoją specyfiką programową, ale opartą na konkretach. Jest jeszcze drugie zjawisko negatywne, które występuje u nas. Otóż polskie partie często traktują zwycięstwo w wyborach jako łup. Mogę zrozumieć, że w ślad za wygrany wyborami następuje zmiana w obsadzie pewnych stanowisk, ale przecież nie ma potrzeby wymieniania wszystkich. Niestety, nie wytworzył się w Polsce status służby cywilnej szczebla lokalnego. Nawet nie wytworzył się na szczeblu centralnym! A przecież w naszym kraju, przez te ponad dwadzieścia lat, powstał duży zasób wykwalifikowanych pracowników administracji lokalnej. W wielu przypadkach mamy do czynienia z administracją samorządową prezentującą wyższy poziom niż administracja centralna. Bardzo często odwiedzam urzędy administracji lokalnej, gdzie jestem obsługiwany nie tylko jako klient, ale także jako rzeczywisty współgospodarz. Chodzi więc o zapewnienie tym pracownikom stabilności, przecież nie musi być tak, że ze zmianą wójta tracą oni pracę. Warto przy okazji zwrócić uwagę na jeszcze jedno ciekawe zjawisko. Otóż często zdarza się, że kandydaci na wójtów czy radnych tworzą komitety ukrywające, czy maskujące ich przynależność partyjną i używające innych nazw. Czego to dowodzi? Niewątpliwie tego, że zdają oni sobie sprawę z możliwego obciążenia przynależnością partyjną, która może zaszkodzić. Moim zdaniem partie powinny wziąć to pod uwagę, że będą przegrywać wybory jeśli nadal będą prowadziły taką politykę.

**– Czy tę szkodliwą sytuację upartynienia samorządu lokalnego może uzdrowić zmiana ordynacji wyborczej i wybór radnych w okręgach jednomandatowych?**

– Jestem zdecydowanym oświadcznikiem jednomandatowych okręgów wyborczych w wyborach lokalnych. Jeśli chodzi o wybory parlamentarne, to mam daleko idące zastrzeżenia, tu zastanawiałbym się nad wprowadzeniem jakiejś mieszanej ordynacji. Na szczeblu gmin i powiatów powinny być okręgi jednomandatowe. Powiedzmy jasno – na szczeblu gminnym wójt ma bardzo silną pozycję i to on rządzi, a nie rada. Rada ma charakter bardziej reprezentujący, opiniujący i wyznaczający pewne kierunki. Ale konkretne decyzje podejmuje wójt. Głosowanie na listy zaciemnia tę reprezentatywność. Oddałem głos, tu w Warszawie na listę i zupełnie nie wiem, kto konkretnie mnie reprezentuje jako mieszkańca danego obszaru w Radzie Warszawy. Gdyby z tego obszaru wybrana była jedna, określona osoba, to byłoby jasne, że to ona mnie reprezentuje. Dlatego jestem za silnym związkiem reprezentanta/radnego z mieszkańcami. Oczywiście mandat może zdobyć radny „partyjny”, ale to on sam będzie musiał wygrać wybory, nie korzystając z poparcia partyjnego lidera listy. W ten sposób wzrośnie jakość wybranych radnych i ich odpowiedzialność za sprawowany mandat. Nie będzie też znanego zjawiska tzw. „maszynek do głosowania”. Korzystając z okazji chciałbym dodać, że



Jerzy Reguński

Profesor nadzwyczajny nauk technicznych i profesor zwyczajny nauk ekonomicznych. Naukowo specjalizuje się w planowaniu przestrzennym, ekonomice miast i samorządzie terytorialnym. Doktor honoris causa Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu Roskilde. Inicjator badań nad samorządnością (1980-1990), członek Komitetu Obywatelskiego przy Lechu Wałęsie (1988-1990), uczestnik obrad „Okrągłego Stołu” – współprzewodniczący zespołu ds. samorządu terytorialnego (1989), Senator RP (1989-1991), Pełnomocnik Rządu ds. Reformy Samorządu Terytorialnego (1989-1991). Był Stałym Przedstawicielem RP przy Radzie Europy (1992-1997) i Przewodniczącym Rady ds. Reformy Ustrojowych przy Prezesie Rady Ministrów (1998-1990). Od 2010 roku jest doradcą społecznym Prezydenta RP ds. samorządu terytorialnego. Założyciel i Prezes Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej.

Odnznaczony Krzyżem Wielkim Orderu Odrodzenia Polski (1999). Wyróżniony wieloma medalami i nagrodami organizacji samorządowych. 3 maja 2012 roku uhonorowany przez Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego Orderem Orła Białego.

w przygotowywanym w Kancelarii Prezydenta RP projekcie ustawy wprowadzona jest zasada imiennego głosowania radnych. Każdego głosowania.

**– Czy proponowane są także inne zmiany związane bezpośrednio z wyborami?**

– Mogę obecnie mówić jedynie o moich poglądach. Prace nad ustawą jeszcze trwają. Uważam, że wybory do rad powiatów i miast na prawach powiatów powinny się odbywać w okręgach jednomandatowych. Uważam także coś więcej – zniesienie progów w wyborach do sejmików. Oczywiście, przeprowadzenie tych wszystkich zmian nie będzie łatwe, zapewne spotkamy się z różnymi oporami. Ale rozwój polskiej samorządności wymaga podjęcia takich odważnych decyzji. Dla dobra wspólnego.

**– Jak w ciągu minionych lat ewoluował model władzy w samorządach?**

– Władza w samorządzie ewoluowała w kierunku wzmocnienia jej części wykonawczej i jakości zarządzania. Wójt otrzymał znaczną samodzielność działania co niewątpliwie zwiększa jego efektywność. W ten sposób doszliśmy do dużej koncentracji władzy i to zdało egzamin. Bezpośrednie wybory spowo-

ści kształtowały się przez całe wieki i razem o tym, że mentalności ludzkiej nie zmieni się w ciągu kilku lat...Co ciekawe, właściwie dopiero po upływie piętnastu lat od wprowadzenia reformy z 1990 roku Polacy zaczęli ją doceniać, wcześniej właściwie nikt nie wiedział o co chodzi. Zaczęto ją doceniać, bo dostrzeżono zachodzące zmiany, różnice. I dotarło to do świadomości, że są dobre efekty samorządności jako działania wspólnotowego. Trzeba tu dodać, że to wszystko działo i dzieje się niejako samoistnie, bo żadna z dotychczasowych ekip rządzących naszym krajem nie podjęła działań na rzecz przyspieszenia budowy społeczeństwa obywatelskiego. A gdybyśmy ponad dwadzieścia lat temu w naszych szkołach poważnie podjęli działania dla kształtowania poczucia dobra wspólnego, władzy jako służby i odpowiedzialności to byśmy dziś mieli takie społeczeństwo – świadome swoich powinności, szanujące państwo i władzę pochodzące z demokratycznego wyboru.

**– Czy możemy dziś mówić o lepszym zrozumieniu idei samorządu?**

– Żeby odpowiedzieć na to pytanie trzeba najpierw zdefiniować pojęcie samorządu. Europejska Karta Samorządu, czyli konwencja międzynarodowa, którą w imieniu naszego państwa miałem zaszczyt i satysfakcję podpisywać jako ambasador przy Radzie Europy stwierdza, że samorząd oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnej do zarządzania własnymi sprawami. A więc społeczność lokalna musi móc, chcieć i umieć nimi zarządzać. To jest określenie kluczowe dla zrozumienia samorządności. Moim zdaniem najważniejsze na dziś jest, aby ludzie chcieli. Żeby mieli poczucie sensu i poczucie wspólnoty. A będą chcieli wtedy, kiedy będą mieli zaufanie do władzy i zaufanie do państwa. Niestety, to co możemy zaobserwować teraz to działanie odwrotne – niszczyliśmy zaufanie do państwa i zaufanie do jakiegokolwiek władzy. Trzeba przy tym pamiętać, że nie chodzi o taką czy inną osobę – niszczyć jej autorytet niszczy się jednocześnie autorytet stanowiska. Wracając do samorządności. Mamy w Polsce nadmiar regulacji podejmowanych na szczeblu centralnym, które mają niejako narzucić pewną jednorodność w skali kraju. A przecież gminy, regiony różnią się między sobą, mają różną specyfikę, różne interesy i różne walory. Takie działanie centralistyczne ogranicza w sposób oczywisty autonomię samorządów. Pragnę zwrócić także uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt relacji państwo-społeczeństwo. Otóż można tu wyróżnić dwa układy. W czasach PRL państwo funkcjonowało w układzie resortowym i ludzie byli wiązani z miejscem pracy: poprzez branżowe układy zbiorowe, organizacje partyjne, związki zawodowe, przydziały mieszkań i różne przywileje...I to działo się w układzie pionowym, branżowym, gdzie minister był szefem. Nie istniał wówczas układ poziomy wiążący ludzi z miejscem zamieszkania. A układ samorządowy wiąże ludzi właśnie z miejscem zamieszkania. I ten układ terytorialny jest antagonistyczny w stosunku do układu branżowego czy resortowego: im silniejsze resorty tym słabsza władza lokalna, samorządowa. I odwrotnie.

W naszej rzeczywistości mamy swego rodzaju wojnę obu tych układów. Układ samorządowy musi wywalczyć swoją pozycję, bo przecież istnieje dopiero od 22 lat. I trzeba jasno stwierdzić, że samorząd nie ma sojuszników w administracji centralnej ponieważ decentralizacja powoduje ograniczenie uprawnień ministrów. Nie ma przecież żadnego powodu, żeby tworzyć specjalne administracje centralne, a one ciągle powstają...

**– Kto powinien reprezentować interesy samorządu na szczeblu centralnym?**

– Nie ma w tej chwili żadnej siły o charakterze politycznym, która reprezentowałaby te interesy. Polskie samorządy nie wykształciły jej dotąd. Jeśli np., mamy zespoły poselskie powoływane do wielu różnych i często dziwnych spraw, a przez ponad dwadzieścia lat nie powstał ponadpartyjny zespół samorządowy to świadczy właśnie o tym. A przecież w parlamencie było i jest dużo samorządowców, tylko, że oni po zdobyciu mandatu wchodzą w układy partyjne i koniec. To dość charakterystyczne i smutne, bo ogromna ilość aktów prawnych wpływa na działania samorządowe. Tworzy się regulacje, obciąża samorząd nie dając pieniędzy i powoduje zbędne koszty do ich obsługi.

– Panie Profesorze, rozmawiamy w przededniu kolejnej, 22 już rocznicy pierwszych wyborów samorządowych. Powróćmy zatem na koniec do czasu, gdy po trwających kilka lat pracach koncepcyjnych mógł Pan i grono osób zaangażowanych w przygotowanie reformy samorządowej wprowadzić ją w życie...

– Po wyborach 1989 roku mogliśmy w Senacie RP rozpocząć drogę legislacyjną reformy samorządowej. To była dla nas całkiem nowa sytuacja. Pamiętam jak w lipcu 1989 roku przedstawiałem w Senacie założenia reformy i mogłem po raz pierwszy mówić wprost do ówczesnego ministra – szefa URM o tym, co mi się nie podoba w jego działaniach. Ale ustawy samorządowe, bo trzeba mówić o całym ich zestawie, stanowiły dopiero początek reformy. Reforma to jest przecież zmiana struktur państwa, instytucji, podejmowania decyzji o charakterze ustrojowym w oparciu o ustawy. Ja byłem wtedy pełnomocnikiem rządu ds. reformy samorządowej, a ustawę senacką prowadził Jerzy Stępień, który objął po mnie przewodnictwo komisji. Największa praca do wykonania to była przebudowa struktur. Podam dwa przykłady oddające skalę tego przedsięwzięcia, które trzeba było zrealizować w bardzo krótkim czasie: 27 maja miliony nieruchomości zmieniły właścicieli, którymi stały się samorządy, a sto tysięcy ludzi zmieniło pracodawców. Ale się udało! W tym czasie wyzwoliło się w ludziach mnóstwo zapału, energii i zaangażowania. To zadecydowało, że ludzie nie mający żadnego doświadczenia podoleli temu wyzwaniu i sprawdzili się w sprawnym zarządzaniu i decydowaniu o sprawach wspólnot samorządowych

**– Dziękuję bardzo za rozmowę**

ROZMAWIAŁ GRZEGORZ SZUPLEWSKI  
FOT. ŁUKASZ KAMIŃSKI  
FOT. ARCH. FRDL

# Ludzie Wspólnoty

Rozmowa z **Bogdanem Rybickim**

Jest Pan doświadczonym samorządowcem. Z własnego doświadczenia zna Pan problemy środowiska wiejskiego w naszym kraju. Czy to Panu pomaga w pełnieniu funkcji przewodniczącego koła Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej w Iłowie? Proszę opowiedzieć o dotychczasowej działalności tego stowarzyszenia. Co ciekawego, pożytecznego dla społeczności lokalnej udało się zrobić?

Znajomość środowiska a szczególnie jego potrzeb i problemów jest czynnikiem wspomagającym podejmowanie działań wychodzących naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Koło MWS w Iłowie liczy kilkudziesięciu członków i za ich pośrednictwem utożsamia się ze społeczeństwem. Przy współpracy ze Stowarzyszeniem Na Rzecz Rozwoju Ziemi Iłowskiej koło nasze od początku po-

wstania uczestniczy w wielu przedsięwzięciach. Nadaliśmy właściwą rangę obchodom jubileuszu 500-lecia nadania praw miejskich naszej osadzie, przyczyniliśmy się do powrotu do Iłowa Marszałka Józefa Piłsudskiego przywracając szkole jego imię, a przy odsłonięciu ku jego czci obelisku corocznie na 11 listopada organizujemy uroczystości patriotyczne. Biorąc udział w uroczystym sadzeniu Dębów Katyńskich uwieczniliśmy pamięć naszych rodaków, którzy oddali życie w sowieckich katowniach. Co roku na Dzień Dziecka jesteśmy współorganizatorem festynu dla dzieci z całej gminy. W 2009 r. młodzież z naszej gminy uczestniczyła w programie społeczno-edukacyjnym „Tutaj mieszkamy Tutaj działamy”, którego celem było wyposażenie młodzieży w wiedzę i umiejętności efektywnego



działania w życiu społeczności lokalnej. Aktualnie przygotowujemy piknik Ekologiczna Dolina w miejscowości Łaziska, którego celem będzie promowanie produktów ekologicznych z naszego terenu. Mam nadzieję, że będzie to kolejna cykliczna impreza na naszym terenie.

Jak wyglądają relacje lokalnej Wspólnoty z Zarządem Regionalnym? Jak Pan je ocenia?

Dobrze się składa, że należę do grona osób, które przed 10 laty tworzyły Wspólnotę, więc niemal wszystkie osoby z Zarządu Regionalnego znam osobiście a w dodatku wiceprezes M. Ambroziak jest naszym rodakiem, więc relacje z Zarządem Regionalnym mamy bardzo bliskie, powiedziałbym – wzorcowe.

## Bogdan Rybicki

Należy do grona Założycieli Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej. Od urodzenia związany z Ziemią Iłowską. Poczawszy od szkolnych lat uczestniczy w działalności różnych organizacji społecznych i samorządowych. W trakcie pełnienia służby wojskowej był Członkiem Rady Młodzieżowej Pomorskiego Okręgu Wojskowego Jednostek Specjalnych. W latach 80-tych był współzałożycielem i do 1991 roku Przewodniczącym Solidarności Rolniczej. W latach 90-tych przez dwie kadencje pełnił funkcję Wójta Gminy Iłów. W pierwszej kadencji funkcjonowania powiatów był Członkiem Zarządu Powiatu. Przez dwie kadencje Prezes, a obecnie Wiceprezes Zarządu Gminnego Związku Ochockich Straży Pożarnych w Iłowie. Aktualnie jest również prezesem OSP Giżyce, Prezesem koła gminnego Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej w Iłowie i Wiceprezesem Zarządu Powiatowego MWS w Sochaczewie oraz członkiem Zarządu Stowarzyszenia na Rzecz Rozwoju Ziemi Iłowskiej. Prowadzi gospodarstwo sadownicze we wsi Stegna.

# Sejmik Województwa Mazowieckiego

Rozmowa z **Barbarą Rudzińską-Mękal**

Piotr Kubal: Od chwili ostatnich wyborów minęło już trochę czasu, w minionej kadencji przewodniczyłaś Radzie Powiatu Piaseczyńskiego. Czym się zajmujesz w chwili obecnej?

Jaka jest Twoja ocena ostatniego roku działań samorządów i ocena korzyści tych działań?

BRM Dziś też mam bardzo dużo pracy, chociaż zajmuję mnie sprawy nie tylko dotyczące Piaseczna. W Sejmiku Województwa Mazowieckiego jestem zaangażowana w pracę Komisji Budżetu, oraz Komisji Ochrony Środowiska, w której pełnię funkcję wiceprzewodniczącej. Obie łączy ważna sprawa – zabezpieczenia przeciwpowodziowe dla Powiatu Piaseczyńskiego. Sądze, że koalicja rządząca Województwa Mazowieckiego zdecyduje się na realizację dużego projektu w tym zakresie wzdłuż Wisły, i mam nadzieję, że nasz lokalny samorząd zabezpieczy Piaseczno przed wylewaniem np., Jeziorki, Perłki i lokalnymi podtopieniami. Jeszcze jako Przewodnicząca Rady Powiatu Piaseczyńskiego uczestniczyłam w pracach grupy konsultacyjnej w zakresie przygotowania i wykonania projektu przeciwpowodziowego dla gmin naszego Powiatu. Początek był obiecujący, potem wybory nieco zmieniły kształt lokalnej sceny samorządowej, pozostaje mi nadzieja, że tak ważny temat nie został odłożony ad acta.

W kręgu mojego zainteresowania i działania są oczywiście jeszcze inne tematy choćby sprawa przebudowy drogi 721 czy obszary chronione wokół lotniska Okęcie, odszkodowania dla mieszkańców, czy zwiększenie pakietu finansowego dla artystów Zespołu Mazowsze.... to tylko wycinek mojej działalności.

Piotr: Jesteś osobą dobrze zorientowaną w sprawach ekonomicznych.

Czy uważasz, że prywatyzacja Kolei Mazowieckich to dobre rozwiązanie?

Słyszałem, że samorząd ma takie plany.

BRM To rozwiązanie jest przede wszystkim niemożliwe. Kolejki były dotowane ze środków UE. Po przyje-



## Barbara Rudzińska-Mękal

ukończyła studia na Wydziale Chemii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, po czym podjęła pracę jako asystent, a następnie adiunkt, łącząc rozwój naukowy ze współpracą z młodymi ludźmi. W ciągu 5 lat napisała i obroniła pracę doktorską związaną z ochroną środowiska. Po przeprowadzce do Piaseczna związała się z instytucjami działającymi na polu ekologii obejmując różne stanowiska, w tym kierownicze, w Głównym Inspektoracie Ochrony Środowiska, a następnie w Narodowym Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Zajmowała się absorpcją funduszy płynących z Unii Europejskiej, realizacją, rozliczaniem i kontrolą dużych projektów. Decyzją Dyrektora Departamentu Państwowego Zasobu Kadrowego w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów została wpisana do państwowego zasobu kadrowego.

ciu tego typu wsparcia następuje okres karencji i z powodów proceduralnych nie jest możliwa bezpośrednia sprzedaż majątku. Teraz samorząd musi dbać o utrzymanie zasobów i nie zadłużanie firmy, np. przez sztuczny wykup -co miało miejsce -używanych przez Kolejki Mazowieckie wagonów od samorządu Województwa Mazo-

wieckiego. Taka operacja zasilila budżet samorządowy, ale jednocześnie zadłużyła kolejki. Kolejki zostały zadłużone, ponieważ na zakup tych wagonów „wyemitowały” akcje.

Piotr A co prywatnie?

BRM Ostatnio korzystałam z usług szpitala powiatowego św Anny w Pia-

secznie. Muszę przyznać że zostałam obsługana w sposób niezwykle profesjonalny.

Piotr Pewnie obsługa Cię rozpoznawała...

BRM ...rozmowa z pacjentami utwierdziła mnie w przekonaniu, że czas który poświęciłam na negocjacje z firmą EMC nie był stracony. Mam wielką satysfakcję, że sprawą budowy szpitala zajmowałam się od podstaw. To właśnie w moim biurze odbyło się pierwsze spotkanie a reszta jest historią...

Piotr Jak się zapatrujesz na zmiany w naszym szkolnictwie?

BRM Z uwagą analizuję zmiany w szkołach piaseczyńskich. Proponowane są duże ograniczenia w ich finansowaniu, co przełoży się na zmniejszenie liczby etatów dla nauczycieli. Jako mama dwójki uczniów jestem tym faktem mocno zaniepokojona.

Odpowiedzmy sobie na pytanie czy nasze dzieci nie poniosą zbyt wysokich kosztów decyzji dorosłych?

Piotr Dziękuję za wypowiedź i życzę Ci dalszych sukcesów zarówno w życiu zawodowym, społecznym jak i prywatnym.



Rozmowę z p. Barbarą Rudzińską-Mękal radną Sejmiku Mazowieckiego przeprowadził sekretarz MWS, (radny kadencji 2006-2010 Rady Miasta i Gminy Piaseczno) Piotr Kubal

## NPR jest O. K.!



Książka „NPR jest O. K.!” to zbiór wywiadów z małżeństwami, które stosują Naturalne Planowanie Rodziny. Małżeństwa z różnym stażem opowiadają o swoich doświadczeniach związanych z korzystaniem z naturalnych metod rozpoznawania płodności. Opowiadają o swojej motywacji związanej z wyborem takiego stylu życia, o nauce metod, o tym, w czym im pomagają. We wstępie autorzy zarysowują nauczanie Kościoła katolickiego na temat płodności i rodzicielstwa, wskazując, dlaczego Kościół sprzeciwia się antykoncepcji. Jest to książka, która ukazuje bez tabu temat NPR i która ma za cel obalić mity krążące wokół tematu, m.in. mit „kalendarzyka małżeńskiego”, nieskuteczności i przestarzałości tych metod. Pokazuje ona także, jak istotną rolę odgrywają obserwacje przy problemach z płodnością, z którymi dziś boryka się już co 5. para.

Autorzy: Katarzyna i Mariusz Marcinkowski, małżeństwo od 3 lat, twórcy i redaktorzy portalu o miłości [www.za-kochanie.pl](http://www.za-kochanie.pl), nauczyciele naturalnych metod rozpoznawania płodności wg prof. Roetzera, twórcy projektu KiM ([www.projektkim.pl](http://www.projektkim.pl)). Kasia studiuje filozofię (UJ w Krakowie), zajmuje się personalizmem i nowym feminizmem, prowadzi projekt Serce Kobiety ([www.sercekobiety.pl](http://www.sercekobiety.pl)). Mariusz – absolwent teologii (UPJP2 w Krakowie), zajmuje się edukacją seksualną i tematami związanymi z czystością. Ponadto interesują go tematy psychologiczne, różnice płciowe, prowadzi wspólnotę dla mężczyzn Przymierze Wojowników ([www.przymierzewojownikow.pl](http://www.przymierzewojownikow.pl)).

Książka jest do nabycia za pośrednictwem księgarni Wydawnictwa Rubikon ([www.ksiegarniarubikon.pl](http://www.ksiegarniarubikon.pl)), a także w innych księgarniach internetowych.

# Ludzie Wspólnoty Samorządowej

Rozmowa z **Jerzym Żelichowskim**



## Jerzy Żelichowski

– (58 l.) przewodniczący sochaczewskiego oddziału powiatowego Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej. Przez 10 lat do 2011 r. wiceprezes Zarządu Regionalnego MWS. Doświadczony samorządowiec, były wicestarosta sochaczewski oraz zastępca burmistrza Sochaczewa, aktualnie pełnomocnik burmistrza Płońska ds. współpracy ze spółkami komunalnymi. Bardzo poważnie traktuje doskonalenie zawodowe. W 2002 r. ukończył dwuletnie podyplomowe Międzynarodowe Studia Administracji Publicznej w Copenhagen Business School i uzyskał tytuł Master of Public Administration (MPA). W 2004 r. ukończył roczne Studia Podyplomowe „Menedżer Jakości w Jednostkach Administracji Publicznej”. W 2005 r. ukończył trzyletnie Studia Doktoranckie w zakresie nauk o zarządzaniu. Posiada uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek kapitałowych. W 2011 r. ukończył na Uniwersytecie Medycznym w Warszawie roczne Studium Zarządzania Spółką Prawa Handlowego Ochrony Zdrowia. Jest zwolennikiem stosowania w administracji publicznej nowych rozwiązań organizacyjnych oraz przejrzystego i sprawnego zarządzania. Efektem tego było wprowadzenie w Urzędzie Miejskim w Sochaczewie systemu zarządzania jakością ISO 9001:2001, a następnie uzyskanie Mazowieckiej Nagrody Jakości w kategorii administracja publiczna. Aktywnie uczestniczy w pracach kilku stowarzyszeń. Przez 4 lata był prezesem Mazowieckiego Stowarzyszenia Gmin na Rzecz Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Za „prowadzenie działań na rzecz rozwoju informacyjnego o zasięgu obejmującym region mazowiecki” podczas XI edycji Samorządowych Oskarów otrzymał wyróżnienie. Od 8 lat jest również członkiem Zarządu Krajowego Stowarzyszenia Pomocy Szkole. Internet: [www.jerzyzelichowski.pl](http://www.jerzyzelichowski.pl), blog: [zelichowski.e-sochaczew.pl](http://zelichowski.e-sochaczew.pl).

mieszkańców Sochaczewa. Również zainicjowane wówczas przez Wspólnotę Samorządową wrześniowe obchody rocznicowe napaści Związku Sowieckiego na Polskę warto kontynuować.

**Dlaczego od dłuższego czasu angażuje się Pan w działania Wspólnoty Samorządowej, która jest stowarzyszeniem? Czy nie lepiej jasno ujawnić swoje poglądy polityczne i działać w ra-**

ma w walce o władzę raczej zniechęcają do polityki. Nie wykluczam, że może jeszcze zaangażuję się w jakiś sensowny projekt polityczny. Natomiast bardzo odpowiada mi angażowanie się w bieżące sprawy lokalne i sprzyjająca temu formuła stowarzyszenia, które koncentruje się na sprawach ściśle związanych z codziennym funkcjonowaniem samorządu terytorialnego. We Wspólnocie spotkałem wielu doświadczonych samorządowców z różnych gmin i powiatów Mazowsza, którzy uczciwą i konsekwentną pracą na rzecz lokalnych społeczności budują swój autorytet i zdobywają szacunek wyborców. Czuję się dobrze w takim samorządowym towarzystwie fachowców od zarządzania sprawami publicznymi i od nich czerpię motywację do dalszego doskonalenia i podnoszenia swoich kwalifikacji. Z kolei moja wiedza i doświadczenie znajdują w ich oczach uznanie.

**Co obecnie ma do zaoferowania Wspólnota Samorządowa dla społeczności miasta i powiatu Sochaczewskiego? Jakie są plany stowarzyszenia na najbliższe lata?**

Jesteśmy środowiskiem dość licznym, reprezentowanym w powiecie, mieście i gminach zarówno przez radnych jak i aktywnych członków. Jesteśmy blisko ludzkich spraw i staramy się racjonalnie wpływać na rozwiązywanie lokalnych problemów. Pomagamy władzom, ale też bywamy krytyczni. Współpracujemy z innymi organizacjami pozarządowymi, widząc w nich partnerów do dobrych działań. Wspólnota Samorządowa zrzesza osoby, które koncentrują się w swoich działaniach na samorządzie lokalnym. Są wśród nas osoby bardzo doświadczone i kompetentne w sprawach samorządowych, ale też osoby młode, interesujące się sprawami lokalnymi. Są pracownicy administracji, oświaty, służby zdrowia, działacze sportowi, rolnicy stąd szerokie spektrum naszych zainteresowań i obszarów działalności jest wiele. Nasi członkowie często działają też aktywnie w wielu innych stowarzyszeniach i organizacjach. Ich osiągnięcia wielokrotnie zyskiwały szacunek i uznanie czytelników lokalnego tygodnika poprzez nominacje i kolejne zwycięstwa w plebiscycie „Sochaczewianin Roku”.

Wspólnota chce nadal aktywnie uczestniczyć w życiu samorządowym i jako środowisko kompetentne oraz doświadczone będziemy zabiegać o większe uznanie wyborców, aby mieć realny wpływ na bieg spraw publicznych. Jesteśmy otwarci na nowe, aktywne osoby, wrażliwe na ludzkie sprawy.

Jednym z najbliższych atrakcyjnych wydarzeń organizowanych przez Mazowiecką Wspólnotę Samorządową jest piknik „Ekologiczna Dolina”, który zaplanowaliśmy na 2 czerwca 2012 roku od godz. 14:00, w okolicy nadwiślańskiej gminy Iłów: w miejscowości Łaziska na terenie Domu Radoszyna (Łaziska 15A). Chcemy, aby to była cykliczna impreza, a jej celem jest promocja tradycyjnych wyrobów spożywczych z mazowieckich wsi i wsparcie małych producentów ekologicznych. Jest to również okazja

do znakomitej zabawy i wypoczynku nie tylko dla mieszkańców naszego powiatu.

**Od pewnego czasu znacząco wzrosła Pana aktywność w internecie. Uruchoił Pan własną stronę internetową: [www.jerzyzelichowski.pl](http://www.jerzyzelichowski.pl), oraz blog: [zelichowski.e-sochaczew.pl](http://zelichowski.e-sochaczew.pl). Często również komentuje Pan wiadomości publikowane w ramach portalu [www.esochaczew.pl](http://www.esochaczew.pl) i zabiera głos na forum portalu. Jak Pan to skomentuje?**

Od kilkunastu lat wspierałem rozwój budowanego przez młodych ludzi nowatorskiego sochaczewskiego portalu społecznościowego w Internecie, który postawił sobie za cel budowę społeczeństwa obywatelskiego w mieście, a z czasem w powiecie. Od 2003 r. jestem jego honorowym członkiem, a mój kontakt z Internetem ulegał ewolucji. Zacząłem się interesować tematyką zastosowania i wykorzystania Internetu w administracji publicznej celem świadczenia lepszych usług dla mieszkańców. W 2008 r. z mojej inicjatywy odbyło się w Sochaczewie zebranie założycielskie Mazowieckiego Stowarzyszenia Gmin na Rzecz Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Spotkało się 27 aktywnych gmin miejskich i wiejskich Mazowsza i utworzyło stowarzyszenie, a ja zostałem na cztery lata jego pierwszym prezesem. To był kolejny bodziec dla mojej dalszej edukacji i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu pokolenia 50+, którego jestem reprezentantem. Doceniam rolę Internetu w życiu codziennym, jego interaktywność i dlatego staram się nim posługiwać w bieżącej komunikacji, komentując wydarzenia lokalne. Znam bardzo dobrze problematykę samorządu miejskiego i powiatowego, znam istotę budżetów samorządowych, dlatego nie obawiam się rzeczowo zabierać głosu na te tematy. Szczególnie wrażliwy jestem na uprzedzenie populizmu i propagandy, które ostatnio stały się bardzo modne, a dla których weryfikacji potrzeba niestety czasu. A czas to pieniądz i szkoda go tracić.

Inną przyczyną mojej aktywności w Internecie jest możliwość artykułowania własnych myśli z pominięciem gazet lokalnych, które publikować je mogą, ale nie muszą. Media mają dużą siłę rażenia, jeśli opisują fakty trudne do konfrontacji dla czytelnika. Jako osoba publiczna doświadczałem tego w przeszłości na własnej skórze. Uruchoiłem więc stronę internetową, gdzie pokazuje kim jestem, co myślę, co lubię. Wiele osób zaskoczyłem tym pozytywnie, zmienili zdanie o mnie. Staram się prezentować, że Internet nie musi być źródłem anonimowej agresji i frustracji, a może być bardzo przydatnym narzędziem realizacji wielu pozytywnych zamierzeń i budowania dobrych relacji społecznych. Cieszę się, że Wspólnota Samorządowa zaangażowała się w realizowany przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji projekt Polska Cyfrowa Równych Szans i większość jego Latarników w powiecie sochaczewskim wywodzi się z naszego Stowarzyszenia. Chcemy aktywnie przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu.

# SAMORZĄDY NA MIARĘ NASZYCH CZASÓW

XXI wiek podwyższył standardy zarządzania gminami, wzrosły bowiem oczekiwania mieszkańców czy inwestorów wobec władz lokalnych. Inwestorzy oczekują wysokiej jakości, dostępności czy szybkości usług publicznych a mieszkańcy domagają się by cele publiczne realizowane były w sposób najbardziej efektywny. Aby sprostać takim wymaganiom nie wystarczy mieć „wspaniałe” plany rozwoju gminy czy miasta, niezbędna jest wiedza, znajomość i umiejętność wykorzystania metod czy narzędzi zarządzania.

Najczęściej w ostatnich latach wykorzystywano Systemy Zarządzania Jakością według normy ISO 9001: 2000. Stosowane są one w Urzędach czy innych jednostkach budżetowych. Niestety większość organizacji wdraża te systemy w celu otrzymania Certyfikatu Jakości. Skupienie się przy wdrażaniu na takim celu, powoduje że system ten wraz z procedurami czy instrukcjami działania staje się w świadomości pracowników tylko i wyłącznie kolejnym narzędziem biurokracji. Niestety nie wykorzystuje się roli zadania doskonalenia się organizacji, co jest głównym założeniem tego systemu. Kolejnym błędem jaki popełnia się przy wdrażaniu SZJ jest „kopiowanie” z innych organizacji procesów, procedur czy instrukcji. Każda organizacja działa w zupełnie innym środowisku i mimo, że zadania stawiane np. Urzędowi Gmin czy Jednostkom Budżetowym są takie same, ale ich realizacja może wyglądać zupełnie inaczej. Dokumenty Systemu Zarządzania Jakością powinny usprawniać pracę a nie dodawać kolejne czasami zbędne czynności.

Najistotniejsze z punktu widzenia stworzenia samorządu na miarę naszych czasów, jest myślenie w kategoriach zarządzania strategicznego i stosowanie jego instrumentów co nie należy do częstych praktyk stosowanych w gminach czy miastach. Wynika to z mentalności i nawyków wybranych władz terytorialnych. Pojęcie „zarządzanie” kojarzone jest przede wszystkim z przedsiębiorstwami. Kolejnym problemem jest znajomość narzędzi zarządzania, które pomagają przełożyć cele strategiczne na konkretne zadania operacyjne, a w dalszej kolejności na monitorowanie ich wykonania oraz oceny osiągnięcia celów strategicznych. Ten problem dotyczy również tych jednostek administracji publicznej, które dysponują „formalnie” przyjętymi strategiami rozwoju. Należy zdawać sobie sprawę, iż część samorządów usatysfakcjonowana z posiadania gotowej strategii nie do końca z niej w pełni korzysta, traktując jej posiadanie jako wymóg i obowiązek, a nie jako narzędzie ułatwiające zarządzanie. Dlatego też lokalne urzędy zamiast służyć lokalnej społeczności, koncentrują się na „obsłudze” organów władzy oraz realizują rutynowe zadania administracyjne.



**Rola administracji publicznej nie powinna sprowadzać się do samego administrowania, a raczej:**

**1/ WŁADZE POWINNY KIEROWAĆ SIĘ POZUCIEM MISJI, NIE TYLKO PRZEPISAMI.**

**2/ STWORZYĆ WRAZ Z MIESZKAŃCAMI WIZJĘ ROZWOJU GMINY CZY MIASTA ABY MIEĆ ŚWIADOMOŚĆ CELÓW, DO KTÓRYCH ZMIERZA INSTYTUCJA.** W przypadku władzy publicznej, głównym celem i wyzwaniem jest rozwój – optymalny rozwój społeczny i gospodarczy

**3/ WŁADZE POWINNY BYĆ KONKURENCYJNE** / konkurencyjność kojarzy się z nowoczesnymi metodami zarządzania, decentralizacją władzy, elastycznością działań, naciskiem na jakość usług, „modernizacją” sztywnych przepisów/.

**4/ POLITYKA WŁADZ POWINNA BYĆ SKUPIONA NA CELACH A NIE ŚRODKACH.**

Jedną z metod zarządzania strategicznego możliwą do wykorzystania w budowaniu a potem realizacji strategii rozwoju jest benchmarking czyli proces uczenia się organizacji poprzez porównywanie się z innymi, z reguły lepszymi od siebie w konkretnym obszarze działań. Idea benchmarkingu to: wdrażać u siebie cudze pomysły, to porównanie z najlepszymi, dorównanie najlepszym, uczenie się od konkurentów i na koniec orientacja na lepszą klasę usług.

Miasta czy gminy konkurując między sobą powinny prowadzić aktywność marketingową w oparciu o rzeczywiste dane, które pozwalają określić położenie „rynkowe” np. miasta wobec innych miast, m.in. pod względem atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej, komunikacyjnej itp. Jednym ze sposobów uzyskiwania takich danych

## Elżbieta Marciniak

Absolwentka SGPiS, doktor nauk ekonomicznych. Przez wiele lat członek zarządu Bakalland S.A., a obecnie Przewodnicząca Rady Nadzorczej. W swojej firmie zrealizowała wiele projektów, m.in. wdrożenie systemów jakości: ISO, BRC, HACCP czy wdrożenie metod Lean manufacturing.

jest przeprowadzanie benchmarkingu i dokonywanie analiz porównawczych wobec innych np. miast-konkurentów. Miasta te to z jednej strony partnerzy, ale z drugiej – w przypadku zabiegania o środki finansowe, inwestycje, wpływy z turystyki – konkurenci.

Benchmarking miast można traktować również inaczej. Jest to pewna aktywność władz, polegająca na poszukiwaniu innych miast, które charakteryzują się pewnymi wspólnymi cechami i dokonaniu analiz porównawczych danych związanych z różnymi dziedzinami ich funkcjonowania (m. in.: danych ekonomicznych, socjologicznych, demograficznych, kulturalnych). Na podstawie zebranych danych władze powinny stworzyć plan działań tak by zbliżyć się do wskaźników uzyskiwanych przez wybranego partnera czy wręcz osiągnąć podobny stan rozwoju. Mając na uwadze bardzo intensywnie zachodzący proces tworzenia się w Polsce wszechstronnych związków miast partnerskich, staje się on doskonałym polem do wykorzystania tych kontaktów do wymiany doświadczeń w dziedzinie rozwoju poprzez benchmarking.

Każda organizacja czy instytucja która cokolwiek w swojej działalności planuje, a plany te mają mieć sens, ma (powinna mieć) narzędzie do mierzenia stopnia osiągnięcia tych planów. Narzędziem zarządzania, które idealnie nadaje się do przełożenia strategii rozwoju jednostki terytorialnej na konkretne działania a następnie monitorowanie realizacji celów strategicznych jest The Balanced Scorecard BSC czyli Zbilansowana Karta Dokonań.

W Polsce funkcjonują również określenia: Zrównoważona Karta Wyników /ZKW/, lub po prostu Karta Wyników.

Zrównoważona Karta Wyników to system zarządzania, którego początki sięgają kompleksowego zarządzania jakością, w którym pomiar skupiał się na miernikach nie finansowych w rodzaju jakości, czasu cyklu i uzysku.

## Główne sposoby wykorzystania Karty Wyników to:

- Narzędzie zarządzania projektem ustalające odpowiedzialność za planowane postępy projektu
- Narzędzie komunikacji przekładające strategię na język łatwiejszy do zrozumienia przez wszystkich pracowników
- Narzędzie monitorowania najważniejszych mierników kontroli procesów
- Narzędzie koordynacji do realizacji celów organizacji i podziału zadań taktycznych

System zarządzania umożliwiający realizację strategii, dzięki kierowaniu ograniczonych zasobów w najistotniejsze z punktu widzenia strategii, cele.

Załączona lista jasno pokazuje, że karta wyników może być różnie stosowana. Bez względu na rodzaj zastosowania charakteryzuje się ona pewną procedurą jej tworzenia, stosowania i doskonalenia, a także swoją strukturą końcowego dokumentu.

Logika karty wyników: trzeba ustalić, co ma nastąpić, by zostały zrealizowane strategiczne cele organizacji, a następnie przekazać uzyskane wytyczne ludziom, których zadaniem jest dokonanie wymaganych zmian. A idąc krok dalej: trzeba opracować zespół mierników i celów, które poświadczą, że odpowiednie działania rzeczywiście są podejmowane i że przynoszą pożądane efekty.

Karta Wyników jest najczęściej stosowana jako uniwersalny instrument przełożenia wizji i strategii jednostki na wewnętrznie spójny system celów, działań i mierników osiągnięć (służący realizacji tej strategii). Przełożenie wizji i strategii na konkretne działania operacyjne pozwala zachować spójność między poziomem strategicznym i operacyjnym zarządzania. Zrównoważona Karta Wyników to zestaw mierników pogrupowany w cztery perspektywy: finansową, klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju oraz doskonalenia, ściśle powiązanych z misją i strategią organizacji. Mierniki można opracować dla kluczowych pracowników, działów i całej organizacji. Taki hierarchiczny układ pozwala na: dostosowanie wszystkich zasobów do realizacji strategii, przekładanie strategii na cele operacyjne związane codziennymi działaniami pracowników z realizacją strategii, wprowadzenie i monitorowanie zmian w organizacji. Metoda Strategicznej Karty Wyników nie polega na mierzeniu czy firma i jej pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, ale daje możliwość sprawdzania czy wykonywane zadania wspomagają strategię organizacji. W zasadzie każdy system mierzenia wydajności i efektywności motywuje do realizacji zadań. System motywacji stosowany w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników motywuje do realizacji celów strategicznych. Istotnym elementem w Strategicznej Karcie Wyników jest powiązanie perspektyw w logiczny ciąg przyczynowo-skutkowy (tzw. mapę strategiczną). Jest ona przejściem od perspektywy rozwoju, przez doskonalenie procesów wewnętrznych, satysfakcję Klienta do lepszych wyników finansowych. Pozwala zarówno na znajdowanie możliwości współpracy pomiędzy poszczególnymi działami i wykorzystywanie efektu synergii, jak i na identyfikowanie luk występujących w systemie. Przez przełożenie celów strategii na Strategiczną Kartę Wyników Organizacji, a potem kolejno na Strategiczną Kartę Wyników Wydziałów/Zespołów oraz na Strategiczną Indywidualną Kartę Wyników Pracownika każdy w organizacji, może w codziennej działalności kontrolować swój wpływ na realizację celów strategicznych i wizję organizacji.

## DLACZEGO SYSTEM ZARZĄDZANIA DOKONANAMI DLA SAMORZĄDÓW?

- Jeśli coś zostanie zmierzone – to zostanie wykonane.
- Jeśli nie mierzysz skutków – nie możesz powiedzieć, że coś jest sukcesem lub porażką.
- Jeśli nie widzisz sukcesu – nie możesz go nagrodzić.
- Jeśli nie możesz nagrodzić sukcesu, prawdopodobnie nagradzasz niepowodzenie.
- Jeśli nie potrafisz rozpoznać błędu – nie możesz go naprawić.
- JEŚLI NIE POTRAFISZ ZADEMONSTROWAĆ WYNIKÓW – NIE UZYSKASZ SPOŁECZNEGO POPIARU

# Zawsze warto rozmawiać o Warszawie – metropolii i stolicy Polski

Rozmowa ze **Stanisławem Wyganowskim**, Prezydentem Warszawy w latach 1990-1994

Red. – Panie Prezydencie, Pana samorządowe doświadczenie jest bardzo szczególne: 30 stycznia 1990 roku premier Tadeusz Mazowiecki powołał Pana na Prezydenta Warszawy. Co ciekawe był Pan wówczas jednocześnie wojewodą warszawskim. Urząd Prezydenta stolicy powierzyła Panu ponownie nowo wybrana Rada Warszawy 25 czerwca 1990 roku. Jak wspomina Pan tę swoją historyczną misję?

Stanisław Wyganowski – To była wyjątkowa sytuacja. Kiedy otrzymałem propozycję od Pana Premiera Tadeusza Mazowieckiego byłem bardzo zaskoczony, ale potraktowałem też ją jako bardzo duże wyróżnienie. Oczywiście miałem świadomość odpowiedzialności i zarazem poczucie całej złożoności ówczesnej sytuacji i prawnej i politycznej. W mijającej epoce ważne dla Warszawy decyzje podejmowali przede wszystkim pierwsi sekretarze stołecznego komitetu partii, a nie prezydenci. Co dopiero mówić o rodzącym się samorządzie...Inne czasy...Rok 1990 stanowił przecież także znaczącą cezurę z punktu widzenia ładu społecznego, a zwłaszcza ewolucji opisującej go teorii: z integracyjnej (charakterystycznej dla poprzedniej epoki i zakładającej trwałość i stabilność systemu) w kierunku koercyjnej, zakładającej pluralizm wartości, poglądów i interesów. Ta systematyka autorstwa Dahrendorfa jest istotna i szczególnie przydatna gdy analizujemy zmiany, które wówczas zaszły w pojęciu ustroju samorządu terytorialnego. Bowiem jako podmiot primus inter pares uzyskał on możliwość samodzielnego działania zgodnie z kryteriami interesu lokalnego i to w sposób niepodlegający bezpośrednio kontroli celowościowej z punktu widzenia tzw. interesu ogólnego czy polityki państwa. To był rzeczywiście szczególny czas dla samorządu i oczywiście także dla państwa jako centrum. Mam osobistą satysfakcję, bo chyba nie zawiodłem Pana Premiera i tych, którzy ponownie powierzyli mi urząd Prezydenta Warszawy już po pierwszych wolnych wyborach samorządowych.

Dowiodła tego zresztą cała historyczna kadencja 1990-1994, w której udało się wspólnie z Radą Warszawy wiele zrobić dla naszej stolicy.

– Co było najtrudniejsze dla Pana jako Prezydenta Warszawy?

– Niewątpliwie kwestia, która właściwie nie została rozwiązana do dziś, czyli pozycja Warszawy jako stolicy Polski. Chciałbym przypomnieć, że jeszcze zanim powołany został ustawowo samorząd gminny w 1990 roku dyskutowano w Komitetach Obywatelskich nad kategoryzacją gmin, to znaczy nad prawnymi modyfikacjami ustroju samorządu w zależności od wielkości miasta, mając przede wszystkim na względzie miasta największe. A kiedy w październiku 1990 roku zebraliśmy się w Krakowie w gronie prezydentów czterech największych miast polskich, byliśmy przeświadczeni, że mamy do czynienia ze szczególną katego-



**Stanisław Wyganowski**

Urbanista i ekonomista. Doktor nauk ekonomicznych. Dyrektor Instytutu Urbanistyki i Architektury (1968-1972). Członek zespołu projektantów planu architektonicznego Algieru i regionu metropolitalnego Mitidje (1974-1980). Członek NSZZ „Solidarność” i Komitetu Porozumiewawczego Związków Twórczych z ramienia Towarzystwa Urbanistów Polskich. Uczestnik prac Komitetu Obywatelskiego i Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej. Prezydent Warszawy (1990-1994). Przewodniczący Światowego Związku Miast Pokoju (1990-1994) i jego Honorowy Przewodniczący od roku 1994. Prezes Towarzystwa Urbanistów Polskich (1997-2000).

rią zjawisk i problemów do rozwiązania. Została wówczas zawiązana Unia Metropolii Polskich. Jej powołanie oraz powstanie Związku Miast Polskich, Unii Miasteczek Polskich i Związku Gmin Wiejskich świadczyło o względnej odrębności kategorii jednostek osadniczych. Dlatego operowanie modnym hasłem, że Warszawa jest taką samą gminą jak każda inna, stanowi świadectwo dość daleko idącej ignorancji. Ponadto nie jest to zgodne z art. 29 Konstytucji RP, w którym stwierdza się, że Warszawa jest stolicą Rzeczypospolitej Polskiej.

– Warszawa to także duża metropolia, największe miasto w Polsce. I z tego faktu wynika pewien kolejny zakres zadań, które stoją przed władzami stolicy...

– Tak, oczywiście. Z praktyki wiadomo, że funkcjonowanie miasta i prowadzenie względnie spójnej poli-

tyki w różnych dziedzinach, jak również stworzenie warunków rozwoju metropolii, jaką jest Warszawa, nie jest możliwe w istniejących granicach administracyjnych, bez uwzględnienia obszarów obrzeżnych. Tymczasem nie dostrzega się tego w działaniach mających na celu rozwój Warszawy. Jakis czas temu uczestniczyłem w zorganizowanym przez stołeczny samorząd spotkaniu poświęconym edukacji, podczas którego rozważano różne istotne zagadnienia nie uwzględniając faktu dojazdu do szkół warszawskich młodzieży z najbliższych okolic. To zdumiewające. Co gorsza, takie podejście utrudniające prawdziwy, funkcjonalny rozwój stołecznej metropolii utrwała się poprzez wiele działań o charakterze separacji Warszawy i okolicznych gmin, takich jak np. nie uwzględniające wzajemnych rozwiązań plany zagospodarowania...

– Dlaczego stolica nie współpracuje w pełni z gminami ościennymi?

– Można powiedzieć, że jest to relacja obustronna. Po prostu brakuje tej współpracy i z punktu widzenia rozwoju całego obszaru metropolitalnego jest to zjawisko negatywne. Oczywiście brakuje ustawy o metropoliach, ale nie można szukać powodu tylko w tym niedostatku prawnym, bowiem tzw. Obszar Metropolitalny Warszawy istnieje obiektywnie, a zajmowano się nim już na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku. Warto przypomnieć nazwiska wybitnych naukowców, znanych i cenionych także poza Polską, którzy zajmowali się wówczas pracami dot. ustroju Warszawy i całego regionu metropolitalnego. Przede wszystkim byli to: prof. Stanisław Różański, Jan Olaf Chmielewski, Szymon Syrkus i prof. Maurycy Jaroszyński. Już w 1935 prof. Jaroszyński pisał: „Między Warszawą a terenem okolicznym istnieją związki rozliczne, stałe i bardzo ściśle. Warszawa, jako pewna forma skomplikowanych stosunków ludzkich nie pokrywa się bynajmniej z Warszawą w znaczeniu prawnym, tj. z gminą wtłoczoną w jej administracyjne granice. Oblicza się, że około 120 tysięcy osób pracujących w Warszawie i związanych z miastem wszystkimi swoimi interesami żywymi mieszka stale poza rogatkami miasta, cyrkulując codziennie między miastem, a swoją podmiejską siedzibą. Z drugiej strony, ludność stale zamieszkała w obrębie miasta łączy liczne związki z terenem podmiejskim”. A dziś? W obecnym układzie administracyjnym Warszawa została praktycznie odcięta od otaczających ją gmin – w godzinach szczytu dostępność dzielnic centralnych jest ograniczona. Każda z gmin dookolnych jest zainteresowana urbanizacją na swoim terenie – oznacza to większe wpływy podatkowe, nie mówiąc o innych korzyściach. W takiej sytuacji nie ma mowy o prowadzeniu spójnej polityki gospodarczej i przestrzennej na obszarze naszej metropolii zamieszkałej – pamiętajmy o tym – przez blisko trzy miliony osób (z czego prawie połowa mieszka w gminach sąsiadujących ze stolicą i związanych z nią funkcjonalnie)!

– Jak zatem można zmienić tę niekorzystną sytuację?

– Do rozważenia pozostają praktycznie trzy warianty: 1/porozumienie zainteresowanych gmin jako związku celowego, którego zarząd przejąłby kompetencje związane z prowadzeniem polityki rozwoju metropolii jako całości 2/ utworzenie subregionu (wyodrębnionego z województwa mazowieckiego) o statusie powiatu obejmującego obszar metropolitalny z określonym ustawowo zakresem kompetencji 3/ powołanie odrębnego regionu stołecznego (struktura dwustopniowa: region – gminy) wyłączzonego z samorządu wojewódzkiego wraz z ustawowym zobowiązaniem do współpracy obu sa-

morządów regionalnych. Każdy z tych wariantów ma oczywiście wady i zalety, ale którykolwiek z nich jest dużo lepszy niż stan obecny. Decyzje są konieczne, a czas ucieka. Chciałbym w tym miejscu przytoczyć znamienne słowa wybitnego eksperta w dziedzinie rozwoju regionalnego: „...bardzo trudno przekonać część polityków i wysoko kwalifikowanych ekspertów – niestety głównie ekonomistów i część przedstawicieli biznesu – że siłą naszej polskiej transformacji, wybicia się Polski ku nowoczesności jest stymulacja rozwoju polskich metropolii. W przeciwnym razie /.../przestrzeń między Berlinem i Moskwą będzie pusta, a środkowo-zachodnia część Polski stanie się zapleczem Berlina”. To opinia wygłoszona kilka lat temu przez nieodżałowaną pamięci prof. Jerzego Kołodziejewskiego.

– Już wkrótce rozpoczynają się Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, a Warszawa jest, można powiedzieć, głównym miastem tej wielkiej imprezy sportowej. Jakie znaczenie ma EURO 2012 dla rozwoju naszej stolicy?

– Takie wydarzenie jak tegoroczne EURO zawsze jest bodźcem do podejmowania działań prorozwojowych. Dla Polski, a dla Warszawy szczególnie jest to niezwykła okazja do promocji i do rozwoju. Wiele wydarzyło się choćby w sensie infrastrukturalnym i to bardzo dobrze, bo będzie służyć i mieszkańcom i turystom. Pamiętajmy także, że przy okazji EURO pojawi się w naszym kraju i w naszej stolicy wielu gości, którzy poznawszy Warszawę chętnie tu będą wracać. To wydarzenie wpisuje się niewątpliwie w historyczne plany i wizje wielkich wydarzeń sportowych, które wiele lat temu miał Prezydent Stefan Starzyński, a nie tak dawno odżyły w koncepcji – na razie niezrealizowanej – Igrzysk Olimpijskich nad Wisłą.

– A jak, przede wszystkim jako urbanista, ocenia Pan nowy Stadion Narodowy, bo muszę o to zapytać...

– Stadion jest ładny, może nieco „wyniosły” w stosunku do słynnego poprzednika, Stadionu Dziesięciolecia. Tamten był jakby bardziej „do stojny” inaczej wkomponowany w otoczenie. Musimy jednak brać pod uwagę, że zapewne w ciągu kilku lat zmieni się najbliższa okolica stadionu, w tym m.in. obszar bezpośrednio przylegający do prawego brzegu Wisły. Myślę tu przede wszystkim o porcie praskim. Mam także nadzieję, że wybudowany właśnie stadion i inne inwestycje na tym obszarze pozwolą przybliżyć prawostronną część stolicy do Wisły, a sama rzeka przestanie wreszcie dzielić Warszawę na dwie części. To też jedna z charakterystycznych cech struktury przestrzennej naszej stolicy, którą koniecznie trzeba uwzględnić myśląc o jej rozwoju.

– Dziękuję za rozmowę  
ROZMAWIAŁ GRZEGORZ SZUPLEWSKI

## P&M GROUP

### Malinowski & Partners właściciel marki P&M GROUP

Partnerstwo od informacji do profesjonalnej usługi pod wspólną nazwą **P&M GROUP** funkcjonuje na terenie całej Polski, oferując Klientom usługi o oczekiwanym i powtarzalnym poziomie jakości.

**P&M GROUP** współpracuje z organizacjami w Polsce, Europie i Stanach Zjednoczonych, dzięki czemu może czerpać doświadczenie z innych rynków świata i oferować Klientom produkty dopasowane do ich potrzeb.

Oferowane przez Zespół Ekspertów **P&M GROUP** usługi (praktyczne studia podyplomowe we współpracy z Wyższymi Uczelniami, szkolenia, kursy, zarządzanie projektami, rozliczanie projektów, strategię rozwoju, fundusze europejskie, badania satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych – pracowników, ankietowanie, ewaluacja, Prawo Zamówień Publicznych, partnerstwo publiczno-prywatne, bezpieczeństwo informacji, systemy zarządzania, partnerstwa międzynarodowe, zarządzanie jakością, zarządzanie procesami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie bezpieczeństwem żywności, zarządzanie bezpieczeństwem informacji, Powszechny Model Samooceny CAF, zarządzanie cyklem inwestycyjnym, CSR) oraz program długofalowej, indywidualnej współpracy zapewnia rozwój naszych Klientów. **Dostęp do rzetelnej informacji – faktów, szerokiej wiedzy i bogatego doświadczonego Zespołu Ekspertów – niepowtarzalna wartość dodana.**

SZTUKA tworzenia KULTURY biznesu.

Zapraszamy do współpracy!

MALINOWSKI & PARTNERS  
05-220 Zielonka, Staszica 42  
48 22 253.32.74 T.  
48 22 253.21.45 F.  
www.pmggroup.pl

## RADOSZYNA

radoszyna@radoszyna.pl

Dobra, tradycyjna polska kuchnia,  
spotkania, eventy firmowe  
koncerty, szkolenia.  
Spokój, cisza,  
jak i wspaniała zabawa.  
Bryczki latem, sanie zimą.  
Piękne, mazowieckie plenery  
w centrum naszego kraju.  
To Nasz Dom Gościnny Radoszyna

Łaziska 15 A 96-520 IŁÓW  
Tel. 692 450 205



www.radoszyna.pl

## MWS „Lubię to!”



Zapraszamy wszystkich sympatyków Mazowieckiej Wspólnoty Samorządowej na nasze konto w popularnym serwisie społecznościowym FACEBOOK. Zapraszamy, wchodźcie, czytajcie, komentujcie. Zachęcamy również do polecenia naszego konta na FB swoim znajomym.

Wystarczy wejść na stronę [www.mws.org.pl](http://www.mws.org.pl) i po prawej stronie kliknąć na zakładkę z facebooka.

## Mazowiecka Wspólnota Samorządowa



Przez ponad 10 lat działalności Mazowiecka Wspólnota Samorządowa było organizatorem lub współorganizatorem licznych inicjatyw, konferencji, spotkań tematycznych, historycznych, patriotycznych. Zapraszamy do odwiedzania naszej strony internetowej [www.mws.org.pl](http://www.mws.org.pl) i zapoznania się z naszą dotychczasową działalnością. Na stronie zamieszczamy również na bieżąco informacje o organizowanych imprezach, wydarzeniach.

Dziękujemy wszystkim członkom, sympatykom MWS, którzy przez minione lata angażowali się w działalność organizacji, bez nich nie udało się tego wszystkiego osiągnąć.

### W następnym numerze m.in.:

- Dwa lata po powodzi - Dariusz Woliński - Sołtys sołectwa Juliszew-Sady radny gminy Słubice,
  - Samorząd terytorialny w krajach Unii Europejskiej - Ewa Markowska-Bzducha,
  - O MWS w powiecie przyskowskim.
- Zapraszamy do współpracy i nadsyłania artykułów na adres [biuro@mws.org.pl](mailto:biuro@mws.org.pl).

**Redaktor naczelny:** Paweł Dąbrowski  
**Redakcja:** Mariusz Ambroziak, Mariusz Marcinkowski, Łukasz Perzyna, Dariusz Skibniewski, Grzegorz Szuplewski, Paweł Włodarczyk  
**Wydawca:** Stowarzyszenie Mazowiecka Wspólnota Samorządowa  
**Adres:** Biuro w Warszawie  
ul. Tamka 38 lok 903  
00-355 Warszawa  
Tel/fax: 22 556 27 91  
[biuro@mws.org.pl](mailto:biuro@mws.org.pl)  
Biuro w Płocku  
al. Jachowicza 40 m.6  
09-400 Płock  
Tel/fax: 24 364 98 35  
[wspolnota.plock1@wp.pl](mailto:wspolnota.plock1@wp.pl)  
**Numer rachunku bankowego:**  
31 1090 1883 0000 0001 0422 9421  
[www.mws.org.pl](http://www.mws.org.pl)  
**Skład:** Extra Media Sp. z o.o.  
ul. Harfowa 5  
**Druk:** Drukarnia Presspublica Sp. z o.o.



### WSZYSTKIE UBEZPIECZENIA POD JEDNYM PARASOLEM

- DOM I MIESZKANIE
- SAMOCHÓD (OC/AC/NNW)
- ZDROWIE (PAKIETY MEDYCZNE)
- ŻYCIE
- TURYSTYCZNE
- OTWARTE FUNDUSZE EMERYTALNE
- FIRMA
- WSPÓLNOTY MIESZKANIOWE

► Powierz swoje bezpieczeństwo najlepszym i ubezpiecz się z nami. Zapraszamy do korzystania z naszej oferty ubezpieczeniowej.

► U nas znajdziesz ubezpieczenie, którego potrzebujesz. We współpracy z największymi Towarzystwami przygotowujemy ofertę dedykowaną właśnie Tobie.

► W naszej ofercie znajdują się wszystkie najlepsze ubezpieczenia komunikacyjne, majątkowe i życiowe. Reprezentujemy Twoje interesy, dlatego pomożemy Ci wybrać ubezpieczenie dobre dla Ciebie, a nie ubezpieczyciela.

[www.amaconsulting.pl](http://www.amaconsulting.pl)

**AMA CONSULTING**  
UBEZPIECZENIA

www.doradcaurzedu.pl

## SERWIS

ADMINISTRACYJNO-SAMORZĄDOWY

- specjalistyczny poradnik dla gmin, powiatów i województw
- ponad 400 specjalistycznych porad redakcyjnych w roku
- do 7 indywidualnych porad udzielanych na bezpośrednie pytania z urzędów

**Z naszych PORAD korzysta 85% urzędników!**

**Bezpłatny system porad to dodatkowe wsparcie prawne i uzupełnienie:**

- doświadczeń zawodowych specjalistów w urzędach administracji państwowej i samorządowej
- opinii urzędowych radców prawnych

**W prenumeracie do wyboru 3 rodzaje bezpłatnych pakietów indywidualnego doradztwa prawnego**

WYŁĄCZNIE W PRENUMERACIE!

**ZAMÓW JUŻ DZIŚ!**

**KONTAKT:** Biuro Obsługi Prenumeratora, tel./faks (41) 275-60-61, 275-60-60  
ul. Lipowa 29, 27-200 Starachowice; e-mail: [prenumerata@doradcaurzedu.pl](mailto:prenumerata@doradcaurzedu.pl)

## WEJDŹ NA WWW.WADIDASACH.PL

poznaj ciekawych ludzi

aktywnie spędzaj czas wolny

poznaj nowe dyscypliny sportowe

rozpocznij trening

umów się z kimś na wspólny trening

bądź aktywny i pełen pasji

**START 11 CZERWCA**  
**NIE MOŻE CIĘ ZABRAKNAĆ**