

JAKUB KWAŚNY*

Rola samorządu terytorialnego w procesie rozwoju lokalnego gminy na przykładzie miasta Tarnowa

Słowa kluczowe: Tarnów, rozwój, atrakcyjność inwestycyjna, strategia rozwoju, samorząd terytorialny

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie narzędzi, jakimi dysponuje samorząd terytorialny w procesie programowania rozwoju lokalnego, dobrych praktyk w zakresie zarządzania urzędem, oraz założeń strategicznych przyjętych w stosownych planach. Weryfikacja ich realizacji w praktyce, na przykładzie miasta Tarnowa, pozwoli odpowiedzieć na pytania, w jaki sposób oddziałują one na region, czy przyczynią się do poprawy sytuacji ekonomicznej mieszkańców oraz uczynienia z miasta Tarnowa faktycznej stolicy subregionu. Wybór ten nie był przypadkowy, miasto Tarnów po utracie statusu stolicy województwa, na nowo poszukuje swojej drogi na ścieżce rozwoju, dodatkowo akcesja Polski do Unii Europejskiej otworzyła przed samorządem lokalnym nowe możliwości, a władze z polityki rozwoju uczyniły główną oś programową stosowanej polityki zarządzania gminą.

1. Istota samorządu terytorialnego

Po dwudziestu latach procesu demokratyzacji w Polsce oraz dziesięciu, jakie upływały od czasu reformy samorządowej, wprowadzającej nowy podział terytorialny kraju, doświadczenia gmin – podstawowych jednostek terytorialnych, a zarażem uczestników lokalnego rynku, są istotnym źródłem wiedzy na temat polityki rozwoju lokalnego oraz czynników determinujących ów rozwój.

Samorząd terytorialny jest prawnie usankcjonowaną formą sprawowania władzy na określonym terenie, przez zamieszkujących go obywateli. Zgodnie z art. 166

* Mgr Jakub Kwaśny – radny Rady Miejskiej V kadencji (2006–2010) w Tarnowie; kontakt: Kancelaria Rady Miejskiej, 33-100 Tarnów, ul. Goldammera 3, e-mail: j.kwasny@umt.tarnow.pl.

ust. 1 Konstytucji RP samorząd terytorialny stanowi „ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego”. Określona przynależność została reformą samorządową z 1999 roku, wyodrębniona przez ustawodawcę, jako efekt przeniesienia na grunt polski koncepcji samorządności zawartej w Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego (szerzej zob. Szewc, 2006). Mamy zatem do czynienia z trójszczeblową organizacją samorządu terytorialnego z podziałem na: samorząd województwa, samorząd powiatowy oraz samorząd gminny. Ze względu na tematykę niniejszego artykułu szerzej omówiony zostanie jedynie szczebel gminny, najniższy, a jednocześnie najważniejszy w procesie programowania rozwoju lokalnego.

W świetle obowiązujących w polskim systemie prawnym przepisów (Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 roku), gmina to wspólnota samorządowa, którą tworzą mieszkańcy oraz odpowiednie terytorium, które ustalane jest w drodze rozporządzenia Rady Ministrów „w sposób zapewniający gminie terytorium możliwie jednorodne ze względu na układ osadniczy i przestrzenny, uwzględniający więzi społeczne, gospodarcze i kulturowe oraz zapewniający zdolność wykonywania zadań publicznych”. Wyróżniamy trzy rodzaje gmin: miejskie, miejsko-wiejskie i wiejskie (zbiorowe, wielowioskowe). Rada gminy może w obrębie gminy tworzyć mniejsze jednostki administracyjne (tzw. jednostki pomocnicze gminy): sołectwa, dzielnice, osiedla lub inne jednostki (art. 5, ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym). Ustawa w sposób jednoznaczny określa również zadania własne gminy, kompetencje organu stanowiącego i kontrolnego, oraz organu wykonawczego, jakim jest wójt, burmistrz, prezydent¹ wybierany w wyborach bezpośrednich. W sferze rozwoju gospodarczego przewidziane ustawami zadania na szczeblu gminnym dotyczą spraw związanych z (Słomska, Kłosiewicz-Górecka, 2001, s. 20):

- zagospodarowaniem przestrzennym na wszystkich etapach od przygotowania i uchwalenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, przez uzgadnianie wskazań lokalizacyjnych dla inwestycji o szczególnym znaczeniu, do wydawania decyzji lokalizacyjnych dla inwestycji o znaczeniu lokalnym,
- gospodarką gruntami,
- sprzedażą i zakupem nieruchomości na cele komunalne,
- budową i utrzymaniem infrastruktury rynkowej (np. drogi, transport),
- ochroną środowiska,
- prowadzeniem targowisk,
- ewidencjonowaniem działalności gospodarczej.

Dodatkowo, samorząd gminy pełni funkcję kreacyjną lokalnej gospodarki, która stanowi zbiór podmiotów gospodarujących na danym terenie. Pomiędzy tymi pod-

¹ Wójt – jest organem gminy wiejskiej; burmistrz – (wójt) gminy miejsko-wiejskiej lub miejskiej, jeżeli nie przekroczyła ona 100 000 mieszkańców, lub zwyczajowo nie przyjęto formuły prezydenta; prezydent – odpowiednik burmistrza (wójta) w miastach powyżej 100 000 mieszkańców, w miastach na prawach powiatu pełni również funkcję starosty.

miotami istnieją różnorodne powiązania i współzależności wynikające między innymi: z relacji przestrzennych, wspólnoty infrastrukturalnej, lokalnej polityki gospodarczej, społecznej i przestrzennej, uczestnictwa w lokalnym rynku pracy, kooperacji i wymiany dóbr oraz usług, a także z wzajemnej konkurencji na lokalnym rynku (Brol, 2005, s. 225)². Funkcja ta za R. Brolem definiowana jest jako podsystem sterujący, wyposażony w różne możliwości organizacyjnego i ekonomicznego działania na wymienione podmioty gospodarki lokalnej.

1.1. Rola samorządu terytorialnego w procesie rozwoju gminy

Prawnie uregulowane zadania władz lokalnych (Kudłacz, 2008, s. 120) czynią je odpowiedzialnymi za całość spraw związanych z rozwojem danego terenu. Z punktu widzenia stopnia wpływu na kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, ogół działań podejmowanych przez władze samorządowe podzielić można na bezpośrednio kształtujące tempo i kierunki rozwoju gminy oraz na działania o charakterze pośrednim. Do pierwszej grupy należą przedsięwzięcia prowadzone w ramach sektora publicznego, których finansowym obrazem jest struktura wydatków budżetowych. Druga grupa działań władz samorządowych, o pośrednim charakterze, obejmuje ogół przedsięwzięć nakierowanych na sterowanie decyzjami istniejących, samodzielnych jednostek gospodarczych oraz instytucji i organizacji w kierunku zgodnym z preferencjami wynikającymi z celów strategicznych gminy, oraz nakierowanych na stwarzanie warunków przyciągających (kreujących) nowe podmioty gospodarcze (tzw. działalność promocyjno-kontrolna władz lokalnych). Działania te wynikające bezpośrednio z instrumentów, jakimi ustawowo został wyposażony samorząd, a które można podzielić na:

- instrumenty prawno-administracyjne,
- instrumenty informacyjno-promocyjne,
- instrumenty ekonomiczne,
- instrumenty instytucjonalno-organizacyjne (szerzej: Kudłacz, 2008).

Trudno poszczególnym instrumentom przypisać określone wagi, wydaje się bowiem, że w procesie rozwoju uwzględniając teorię koincydencji dziejów (szerzej: Kołodko, 2008) każdy z wymienionych instrumentów w różnych etapach może odgrywać znaczącą rolę. Do najważniejszych działań prawno-administracyjnych, po-

² Podmiotami gospodarki lokalnej według R. Broła są:

- mieszkańcy gminy (gospodarstwa domowe) – rozumiani jako konsumenci na lokalnym rynku dóbr i usług, a także adresaci świadczonych przez gminę „dóbr publicznych”, uczestnicy lokalnego rynku pracy,
- podmioty gospodarki samorządowej – jednostki i zakłady budżetowe, spółki komunalne gospodarujące majątkiem gminnym,
- podmioty gospodarcze nie powiązane własnościowo i organizacyjnie z samorządem – zlokalizowane na terenie gminy spółki prawa handlowego, osoby prowadzące działalność gospodarczą, gospodarstwa rolne.
- organy władzy samorządu lokalnego oraz administracja gminy.

zostających w kompetencjach samorządu gminy, a mających szczególnie wpływ na problematykę rozwoju lokalnego należy planowanie przestrzenne. Okazuje się, że gdy straciły moc plany sprzed 1 stycznia 1995 roku, większość miast ze względu na wysokie koszty, opóźnia procedury planistyczne, a co za tym idzie brak jest przejrzystych kryteriów, jakimi kieruje się urząd w procesie wydawania decyzji o warunkach zabudowy. Brak planów miejscowych negatywnie wpływa na odbiór gminy przez potencjalnych inwestorów i stanowi destymulantę rozwoju lokalnego.

Instrumentem informacyjno-promocyjnym, który w czasach wyraźnej walki konkurencyjnej wśród jednostek osadniczych decyduje o odbiorze i wizerunku zewnętrznym gminy jest jej polityka komunikacyjna, określana w literaturze jako marketing miejsca (szerzej zob. Szromnik, 2008). Dbłość o wizerunek, to już nie tylko domena dużych korporacji, ale również jednostek samorządu terytorialnego, stąd ważne wydaje się przemyślane prowadzenie polityki promocyjnej gminy z uwzględnieniem zarówno odbiorców zewnętrznych, jak również wewnętrznych. Instrumenty ekonomiczne, określane także jako ekonomiczno-finansowe, spełniają istotną funkcję w programowaniu dochodów i wydatków budżetowych, kształtowaniu polityki fiskalnej i inwestycyjnej. Instrumenty te mają charakter redystrybucyjny oraz stymulacyjny w lokalnym rozwoju zarówno gospodarczym, jak i społecznym. Gmina jest bowiem jednym z poważniejszych inwestorów na lokalnym rynku, stąd jej decyzje mogą mieć zasadnicze znaczenie dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, innowacyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i organizacji społecznych. Ostatnim instrumentarium pozostającym w gestii władz samorządowych są instytucjonalno-organizacyjne możliwości kreowania i stymulowania rynku lokalnego. Dzieje się to w głównej mierze za pośrednictwem spółek komunalnych, tworzonych przez jednostki samorządu terytorialnego, instytucji otoczenia biznesu, ale również zakładów budżetowych gminy czy placówek oświatowych. Z przeprowadzonych przez I. Kulas badań, których celem była ocena instrumentów stymulowania lokalnego rozwoju gospodarczego wynika, że do podstawowych instrumentów oddziaływania gmin na rozwój lokalny należą (2005, s. 278): instrumenty gospodarki przestrzennej, instrumenty finansowe i marketingowe. Niemniej jednak kompleksowa ocena skuteczności stosowanych instrumentów pobudzania rozwoju jest wielce skomplikowana. Można stwierdzić, że gminy, „które realizują długoplanową politykę rozwoju i wykorzystują strategiczne metody w zarządzaniu, odznaczają się wysoką dynamiką wzrostu” (Kulas, 2005, s. 282).

1.2. Strategia zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego jako czynnik determinujący rozwój miasta

Pojęcia „strategia”³ oraz „zrównoważony rozwój” pojawiają się ostatnimi czasy niezmiernie często, zarówno przy okazji dokumentów strategicznych dla rozwoju

³ Strategia to – za J. Stoner, R. Freeman, Gilbert, 1997 – szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia. A. Stabryła strategię

państw, ich związków, organizacji międzynarodowych, jak również jednostek administracji samorządowej. Strategia, rozumiana jako plan działania, jest istotnym elementem zarządzania strategicznego, które z kolei definiowane jest jako „umiejętność budowania i urzeczywistniania strategii jednostki administracji publicznej [...] zarządzanie strategiczne obejmuje zagadnienia dotyczące realizacji sekwencji działania strategicznego, odnoszącej się do strategii rozwoju jednostki, tj.:

- sformułowanie wizji⁴ rozwoju danej jednostki,
- określenie misji⁵ jednostki w procesie realizacji jej wizji rozwoju,
- przekształcenie wizji jednostki w cele i działania (cele ogólne, cele szczegółowe i zadania),
- wskazanie sposobów działania (planów operacyjnych),
- realizacja planów operacyjnych,
- monitoring oraz ocena rezultatów i przebiegu realizacji strategii oraz planów operacyjnych,
- aktualizowanie strategii” (Zawicki, Mazur, Bober, 2004).

Natomiast istotą rozwoju zrównoważonego i trwałego „jest zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń poprzez kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym” (Piontek, 2002, s.15). W kontekście rozwoju gminy jako jednostki samorządu terytorialnego pojawia się określenie „strategia zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego”, która w postaci uchwały rady gminy jest dokumentem obowiązującym w określonym czasie oraz wyznaczającym główne kierunki rozwoju, cele i zadania samorządu terytorialnego. Aby dokładniej poznać istotę problemu, należy również określić czym właściwie jest rozwój społeczno-gospodarczy oraz jak jest on rozumiany.

Pojęcie rozwoju społeczno-gospodarczego składa się z dwóch komponentów. Posługując się nim, sygnalizujemy, że rozwój społeczny warunkuje rozwój gospodarczy i odwrotnie. Bez jednego nie będzie drugiego, ale też oba komponenty współtworzą mechanizm napędzający „koło rozwoju” (Hausner, 2008, s. 367). Takie rozumienie procesu, jakim jest rozwój, obliguje osoby go programujące do sze-

definiuje w następujący sposób: „W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientację jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu” (Stabryła, 2005, s. 39).

⁴ Wizja oznacza obraz przyszłego stanu jednostki samorządu terytorialnego, będący wyobrażeniem pożądanego przyszłości. Wizja powinna zawierać syntetyczny opis dążeń i aspiracji społeczności, opracowany przy współudziale mieszkańców oraz ich reprezentantów.

⁵ Misja opisuje mandat danej jednostki administracji publicznej do realizacji jej wizji rozwoju oraz nadrzędne wartości (zasady), jakimi ta jednostka będzie się kierować, podejmując działania na rzecz realizacji wizji. Misja to syntetyczny opis sposobu postępowania w celu realizacji wizji.

rokowego spojrzenia na otaczającą je rzeczywistość. Nie można bowiem traktować tych dwóch części składowych oddzielnie. Przykładem tego może być wzrost wartości miejscowego kapitału ludzkiego, który oznacza zarówno rozwój społeczny, jak i gospodarczy (Kudłacz, 2008, s. 108). Stąd istotne jest, aby jednostki samorządu terytorialnego kompleksowo dbały o każdy element polityki rozwoju. Kontynuując rozważania na temat determinant rozwoju lokalnego, należy zwrócić uwagę na koncepcję „rozwoju zrównoważonego”, którą zawdzięczamy ekologom i ukształtowaniu świadomości i etyki ekologicznej. W dziedzinie społecznej rozwój polega przede wszystkim na wzroście jakości kapitału ludzkiego, oraz podnoszeniu poziomu życia społeczności lokalnej, tak w sferze materialnej, jak i poprzez zwiększanie partycypacji w procesie decydowania. W dziedzinie gospodarczej rozwój pojmowany jest jako przedsiębiorczość zarówno prywatna, jak i kreowana przez władze lokalne, wyrażana w ilości i jakości podmiotów istniejących i nowo powstających na danym terenie.

„Rozwój to nie tylko reaktywne dostosowanie do zmieniających się warunków działania. Skoro rozwój jest instytucjonalnie warunkowany, to znaczy, że jest pobudzany także przez wartości i regulowany przez normy. Łączy w sobie element adaptacyjności i element kreatywności [...], nie ma celu, ma ciąg, nie jest trendem, tendencją, lecz przeobrażeniem” (Hausner, 2008, s. 391).

1.3. Samorząd a klimat inwestycyjny miasta

Szczególne znaczenia w procesie rozwoju lokalnego gminy, nabiera kształtowany przez jej władze klimat inwestycyjny. Pojęcie to stosuje się zamiennie z określeniem atrakcyjności inwestycyjnej, którą rozumieć należy jako zdolność do przyciągania inwestycji, zarówno tych nowych, jak i stymulowanie rozwoju już istniejących na danym terenie przedsięwzięć. Inwestorzy, podejmując decyzje o lokalizacji określonego przedsięwzięcia na danym terenie, analizują szereg czynników, które składają się na ów klimat inwestycyjny⁶.

Ze względu na przedmiot rozważań wskazano czynniki, które istotnie wpływają na atrakcyjność inwestycyjną miasta. Zostały one podzielone na dwie grupy, pierwsza to czynniki, na które samorząd nie ma żadnego wpływu, druga to te, które są efektem bezpośredniej działalności władarzy.

Do grupy pierwszej należą (Dziemianowicz, 2005):

a) wielkość miasta; im miasto jest większe, tym większe prawdopodobieństwo, że ma ono potencjał mogący przyciągnąć ogół inwestorów,

⁶ Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową cyklicznie publikuje raporty na temat Atrakcyjności Inwestycyjnej województw, regionów i podregionów oraz miast. Ranking tworzy się w oparciu o porównanie syntetycznego wskaźnika złożonego z dziesięciu zmiennych cząstkowych, którymi są: chłonność rynku lokalnego, jakość rynku pracy, klimat społeczny, infrastruktura techniczna, koszt prowadzenia działalności gospodarczej, infrastruktura gospodarcza, infrastruktura otoczenia biznesu, dostępność komunikacyjna, aktywność marketingowa władz lokalnych, oraz infrastruktura czasu wolnego. W podziale na miękkie i twarde czynniki atrakcyjności inwestycyjnej.

b) położenie względem największych ośrodków miejskich w kraju. Miasta charakteryzujące się peryferyjnym położeniem są przeciętnie mniej atrakcyjne, niż ich konkurenci zlokalizowani w granicach aglomeracji,

c) położenie na linii wschód – zachód. Im bardziej oddalamy się od granicy zachodniej kraju, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że napotkamy bardzo atrakcyjne miasto.

Grupa druga to: strategia rozwoju miasta, aktywna polityka przestrzenna, polityka finansowa, aktywność wobec inwestorów oraz dbałość o dobry wizerunek miasta.

Prowadzenie aktywnej polityki przestrzennej, realizowanie zadań wynikających z dokumentów strategicznych oraz przejrzysta i czytelna strategia zarządzania finansami publicznymi to działania wynikające bezpośrednio z zadań nałożonych na gminę przez ustawodawcę. Wobec powyższego, szczególnego znaczenia nabierają działania wynikające bardziej ze świadomości niż z obowiązku, takie jak dbałość o dobry wizerunek miasta czy aktywność wobec potencjalnego inwestora. Działania z zakresu obsługi inwestycji mają na celu jak najszybsze i jak najsprawniejsze jej rozpoczęcie. Znaczenia nabiera jakość obsługi w urzędzie, determinacja władz lokalnych, zdolność pokonywania biurokracji itp. Dlatego bardzo ważne jest, by w urzędzie gminy była wyodrębniona jednostka, lub przynajmniej stanowisko, do spraw promocji przedsiębiorczości i obsługi inwestorów zewnętrznych. Osoby pracujące na tych stanowiskach powinny być odpowiedzialne m.in. za bezpośrednie kontakty z inwestorami. Aktywność samorządu wyraża się również w liczbie instytucji aktywnie wspierających rozwój przedsiębiorczości na terenie gminy, oraz jakości świadczonych przez nie usług, mających na celu lokalny rozwój przedsiębiorczości oraz innowacji.

2. Główne założenia rozwojowe w dokumentach strategicznych Gminy Miasta Tarnowa

Dokument o nazwie *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Miasta Tarnowa na lata 2000–2015* jest prawnie obowiązującym dokumentem strategicznym do roku 2015. Głównym przesłaniem, misją dokumentu, będącym jednocześnie celem przewodnim jest: „Tarnów – miasto z tradycją, otwarte na przyszłość, w którym warto żyć”. Dokument zakłada osiągnięcie celu strategicznego poprzez realizację celów w czterech zaproponowanych obszarach kluczowych, którymi są:

1. Rozwój gospodarczy – Tarnów miastem o nowoczesnej gospodarce, nieobciążającej środowiska, zapewniającej mieszkańcom miasta i okolic wysoki poziom dochodów.

2. Ponadlokalne centrum usług – Tarnów ośrodkiem kształcenia, kultury, turystyki i opieki zdrowotnej środkowo-wschodniej Małopolski.

3. Jakość życia – Miasto wysokiej jakości życia, przyjazne ludziom, wygodne i piękne.

4. Ekologia – Miasto zielone o czystym i przyjaznym środowisku naturalnym (*Strategia*, 2000).

W każdym z tych obszarów kluczowych wyodrębniono również cele strategiczne pierwszego i drugiego rzędu. Zapoznanie się z nimi pozwala potencjalnemu inwestorowi poznać filozofię zarządzających miastem, jego specyfikę oraz pożądane kierunki rozwoju. Biorąc pod uwagę specyfikę strategii, która opracowana została blisko dziesięć lat temu, a której horyzont czasowy rozciąga się na piętnaście lat, obejmujących różne kadencje samorządu terytorialnego oraz jego władz, uznano za konieczne opracowanie dokumentu uzupełniającego, o charakterze wykonawczym pod nazwą „Tarnów 2010”. Zakłada on realizację celów szczegółowych skupionych w trzech osiach priorytetowych takich, jak:

- budowa pozycji miasta jako stolicy subregionu,
- podnoszenie jakości życia mieszkańców,
- wzmacnianie wewnętrznego potencjału miasta.

Zadania podzielone zostały na poszczególne komórki organizacyjne urzędu miasta oraz przypisano je konkretnym osobom. Cele te są zgodne ze *Strategią* oraz znalazły odzwierciedlenie w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym (WPI), przyjętym w drodze uchwały przez Radę Miejską. Warto w tym momencie wspomnieć, że w tarnowskim samorządzie zastosowano nowatorskie podejście w procesie zarządzania strategicznego, oparte na metodologii Zrównoważonej Karty Wyników (ang. Balanced Scorecard – BSC)⁷.

W Programie „Tarnów 2010” zrewidowano również wizję miasta, która zakłada, że: „Tarnów jest miastem stawiającym na rozwój – rozbudowuje swój potencjał i jest stolicą subregionu. Dobrej jakości infrastruktura komunikacyjna, wysoka estetyka miasta oraz poziom nowoczesnie świadczonych usług publicznych, dają satysfakcję mieszkańcom i osobom związanym z miastem. Tarnów to miasto aktywne i otwarte, pomnażające swe bogactwa”. Nadrzędnym celem strategicznym Programu jest „Uzyskanie przez Tarnów statusu stolicy subregionu”.

Przytoczone powyżej zapisy *Strategii Zrównoważonego Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Miasta Tarnowa na lata 2000–2015* wyznaczają kierunki rozwoju gminy. Istotą tego typu dokumentów jest ich nadrzędność nad wszelkiego rodzaju dokumentami niższej rangi oraz dokumentami wykonawczymi. Istotne jest, aby

⁷ Balance Scorecard System, czyli Zrównoważona Karta Wyników zaliczana jest do popularniejszych metod zarządzania. Jest efektem prac badawczych realizowanych w wiodących firmach amerykańskich prowadzonych przez profesora Harvard Business School R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona. BSC jest metodą wielowymiarowego pomiaru i analizy osiągnięć z czterech perspektyw: 1) finansowej, 2) klientów, 3) procesów wewnętrznych, 4) wiedzy i rozwoju.

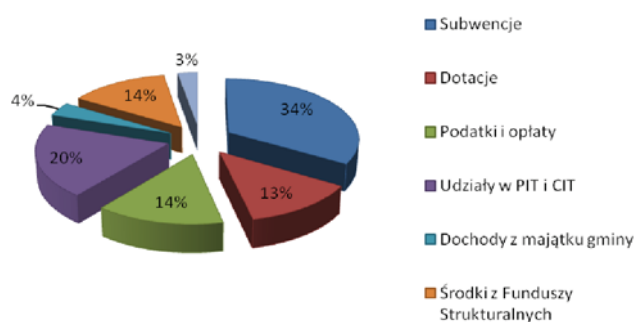
dokumenty strategiczne powstawały w oparciu o zinstytucjonalizowaną współpracę trójstronną, między samorządem terytorialnym, organizacjami pozarządowymi oraz lokalnym biznesem. Jej założenia bowiem dotyczą w znacznym stopniu własności o charakterze prywatnym, a w coraz mniejszym już stopniu własności komunalnej.

3. Polityka finansowa i inwestycyjna Gminy Miasta Tarnowa

Niezwykle istotnym źródłem informacji o danej gminie dla potencjalnego inwestora jest sposób gospodarowania miejskimi finansami. Sposób, w jaki gmina wydatkuje swoje dochody, to czy przeznaczają je na konsumpcję, czy może na inwestycje, oraz jaki procent wydatków stanowią wydatki na edukację, opiekę społeczną, a jaki na poprawę infrastruktury, daje obraz miasta i pozwala zweryfikować zapisy dokumentów strategicznych z rzeczywiście prowadzoną polityką rozwoju.

3.1. Struktura budżetu Gminy Miasta Tarnowa

W budżecie Gminy Miasta Tarnowa na rok 2009 założono dochody na poziomie 465 000 394 zł, oraz wydatki na poziomie 531 955 543 zł, wynikający z tego tytułu deficyt w kwocie 66 955 149 zł zostanie pokryty z pożyczek i kredytów oraz z wolnych środków, powiększając sumę zadłużenia miasta Tarnowa na koniec roku 2009 do kwoty 202 682 586 zł, co stanowi 72,64% dopuszczalnego ustawowo limitu zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego (279 000 236 zł). Struktura dochodów według źródeł przedstawiona została na rysunku 1.

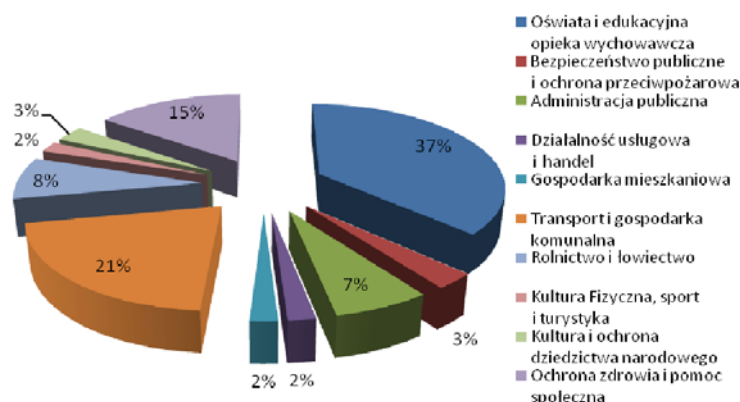


Rys. 1. Struktura dochodów budżetowych Gminy Miasta Tarnowa w 2009 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały budżetowej.

Wydatki ogółem wyniosą 531 955 543 zł, z czego wydatki bieżące to 372 793 425 zł, w tym dotacje – 38 677 809 zł, wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń – 187 280 882 zł, natomiast wydatki majątkowe stanowią kwotę

159 162 118 zł, w tym udział środków zewnętrznych – 60 429 708 zł, finansowanie ze środków własnych – 98 732 410 zł (Uchwała, 2008). Informacja ta w zeknięciu z poziomem planowanego deficytu pokazuje, że Gmina prowadzi intensywną politykę inwestycyjną. Z zaprezentowanych danych wynika, iż plany inwestycyjne Gminy Miasta Tarnowa znacznie przewyższają planowany deficyt oraz zakładają znaczny udział środków zewnętrznych w finansowaniu inwestycji, czego obrazem są założenia Wieloletniego Planu Inwestycyjnego.



Rys. 2. Struktura wydatków budżetowych Gminy Miasta Tarnowa na rok 2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie uchwały budżetowej.

3.2. Wieloletni Plan Inwestycyjny Gminy Miasta Tarnowa

Wieloletni Plan Inwestycyjny na lata 2008–2013, w którym znalazło się łącznie 27 projektów na sumę 419,8 milionów zł, z czego 59% finansowane będzie z dochodów własnych Gminy, 35% ze środków Unii Europejskiej oraz 6% z innych źródeł (*Wieloletni*, 2008). W tabelicy 1 znajdują się projekty o największym udziale wydatków majątkowych realizowanych w ramach WPI. Ponadto, w fazie realizacji znajduje się już modernizacja Teatru im. L. Solskiego w Tarnowie na kwotę ponad 14 milionów zł (zadanie to otrzymało dofinansowanie w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego i zrealizowane zostanie do końca 2011 roku) oraz rozbudowa i przebudowa budynków Zespołu Szkół Plastycznych na kwotę przewyższającą 17 milionów złotych.

3.3. Polityka fiskalna Gminy Miasta Tarnowa

Polityka finansowa to obok struktury dochodów i wydatków gminy, ze szczególnym uwzględnieniem wydatków majątkowych, także wysokość stawek podat-

Tablica 1

Największe wydatki majątkowe w ramach WPI

Nazwa zadania	Łączne nakłady	2009
Przebudowa połączenia drogi wojewódzkiej nr 973 z drogą krajową nr 4	19 040 000	4 900 000
Budowa połączenia autostrady A4 z drogą wojewódzką nr 977	91 833 068	35 700 000
Rozbudowa drogi krajowej nr 73 (ul. Błonie) wraz z budową ronda na skrzyżowaniu ulic Błonie – al. Jana Pawła II	21 050 000	20 500 000
Uporządkowanie i wdrożenie nowego systemu zarządzania miejskimi terenami handlowymi	7 080 000	6 330 000
Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej	53 275 380	10 000 000
Budowa Ponadregionalnego Centrum Sportowo-Rekreacyjnego przy ul. Piłsudskiego – Budowa Parku Wodnego	11 489 458	1 741 672
Modernizacja budynku Teatru im. L. Solskiego w Tarnowie	10 367 090	5 000 000

Źródło: Urząd Miasta Tarnowa, marzec 2009.

ków lokalnych⁸. Podatki są bowiem z jednej strony narzędziem fiskalnym, stanowiącym istotne źródło dochodu gminy, w przypadku miasta Tarnowa jest to 14% (zob. rysunek 1), z drugiej jednak strony mogą mieć charakter stymulacyjny, za pośrednictwem których samorząd gminy wpływa w sposób pośredni na decyzje inwestorów w zakresie realizacji zamierzeń strategicznych dla rozwoju miasta.

Z punktu widzenia rozwoju lokalnego istotnym instrumentem pobudzania rozwoju przedsiębiorczości jest przede wszystkim podatek od środków transportowych oraz podatek od nieruchomości, pozostałe rodzaje podatków lokalnych, ze względu na znikomy wpływ na tematykę poruszaną w niniejszym opracowaniu zostaną pominięte. W świetle przedstawionych założeń strategicznych, polityka podatkowa gminy winna być przemyślana, a stosowane ulgi i stawki preferencyjne powinny uwzględniać stopień, w jakim wysokość podatków lokalnych wpływa na inwestycję. W przypadku dużych inwestorów zastosowanie ulgi podatkowej niekoniecznie, w sposób istotny, wpłynie na rentowność przedsięwzięcia, może natomiast spowodować znaczne uszczuplenie dochodów gminy. Stąd stosowanie tego typu rozwiązań powinno uwzględniać procentowy udział wysokości podatku w strukturze kosztów przedsiębiorstwa zainteresowanego inwestycją na terenie tejże gminy. Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzone zostało porównanie rozwiązań podatkowych zastosowanych przez Gminę Miasta Tarnowa z rozwiązaniami miast sąsiednich: Rzeszowa, Krakowa, Nowego Sącza oraz miast o podobnej wielkości takich, jak: Kalisz, Opole, Płock (zob. tablica 2) w przypadku podatku

⁸ Publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe i bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej – Art. 6 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Ordynacja podatkowa* (Dz. U. nr 137, poz. 926 ze zm.).

T a b l i c a 2

Stawki podatku od nieruchomości na rok 2009 w poszczególnych miastach (w zł/m²)

Lp.	Wyszczególnienie	max.*	Tarnów	Rzeszów	Kraków	Nowy Sącz	Kalisz	Opole	Płock
		stawka	stawka	stawka	stawka	stawka	stawka	stawka	stawka
1.	Budynki mieszkalne (od 1 m ² pow. użyt.)	0,62	0,34	0,53	0,56	0,49	0,54	0,51	0,49
2.	Budynki związane z działalnością gospodarczą (od 1 m ² pow. użyt.)	19,81	18,40	19,81	18,65**	17,72	18,22	19,00	19,81
3.	Budynki zajęte na działalność gospodarczą w zakresie udzielania świadczeń zdrowotnych	4,01	4,00	4,01	1,97	4,00	3,64	4,00	4,01
4.	Budynki pozostałe (od 1 m ² pow. użyt.)	6,64	3,40	5,21	5,49	4,98	6,08	6,27	6,64**
5.	Budowle	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
6.	Budynki zajęte na prowadzenie dział. gosp. w zakresie obrotu kwalif. materiałem siewnym	9,24	7,70	9,17	8,84	7,82	8,48	8,90	9,24
7.	Grunty gospodarcze (od 1 m ² pow. użyt.)	0,74	0,60	0,72	0,67	0,59	0,65	0,68	0,74
8.	Grunty pod jeziorami, zajęte na zbiorniki wodne retencyjne lub elektrownie wodne	3,90	3,25	3,87	3,71	3,30	3,56	3,68	3,90
9.	Grunty pozostałe (od 1 m ² pow. użyt.)	0,37	0,08	0,19	0,23	0,18	0,27	0,21	0,23

* Maksymalne stawki podatków lokalnych określone przez Ministerstwo Finansów na 2009 rok (obwieszczenie MF z dn. 29. 07. 2008).

** Podatek od budynków pozostałych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Uchwały XXVI/384/2008 Rady Miejskiej w Tarnowie; Uchwały XXXIX/661/2008 Rady Miasta Rzeszowa; Uchwały XXVII/344/07 Rady Miasta Krakowa; BIP Miasta Płock – stan na 26. 05. 2009; Uchwała nr XVI/253/2007 Rady Miejskiej Kalisza; Uchwały XLI/406/08 Rady Miasta Opola; Uchwały XXXII/404/2008 Rady Miasta Nowego Sącza.

od nieruchomości oraz Rzeszowa, Krakowa i Opolą w przypadku podatku od środków transportowych (zob. tablica 3).

Rozwiązaniem korzystnym dla rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem mikroprzedsiębiorstw, firm rodzinnych i rzemiosła w kontekście projektowania budżetu na kolejne lata, może być zastosowanie preferencyjnych stawek podatku od nieruchomości dla tego sektora, który jest filarem rynku pracy w każdej gminie. Uszczuplenie dochodów budżetowych mogłoby zostać zrekompensovane wyższą stawką podatku od powierzchni handlowych powyżej 1000 m², podobne rozwiązania zostały zastosowane przez samorząd miasta Krakowa⁹.

4. Aktywność władz miasta Tarnowa wobec inwestorów

Według wyliczeń Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, aby wybudować zakład inwestor musi załatwić różnego rodzaju formalności w około dwudziestu urzędach. Stąd istnienie sprawnie funkcjonującej w strukturach urzędu komórki, obsługującej inwestorów jest czynnikiem zwiększającym atrakcyjność inwestycyjną. Takie rozwiązanie zostało wprowadzone w Urzędzie Miasta Tarnowa w ramach Biura Obsługi Przedsiębiorców, tarnowskie „okienko” spowodowało skrócenie czasu obsługi jednej osoby do 30 minut. Niestety, przepisy ustawy o podatku od towarów i usług, o zakładaniu firm w jednym okienku, które weszły w życie 31 marca 2009 roku, stały się dla niektórych utrapieniem, powodując komplikacje przy wypełnianiu formularza oraz mnożąc formalności. Jednak najczęstszym problemem inwestorów jest czas oczekiwania na wydanie decyzji o warunkach zabudowy, dlatego przewagę mają te miasta, które wcześniej uchwały miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego¹⁰ dla przeznaczonych pod inwestycję terenów – w takich przypadkach w ogóle decyzja o warunkach zabudowy nie jest wymagana.

Ponadto w strukturach Urzędu Miasta Tarnowa w 2007 roku utworzony został Wydział Strategii odpowiedzialny za sferę związaną z rozwojem miasta. W skład wydziału wchodzi dwa referaty: ds. Środków Pomocowych, Planowania Strate-

⁹ Wobec określonych w uchwale branż w odniesieniu do podatników prowadzących działalność gospodarczą bez względu na formę organizacyjno-prawną oraz sposób finansowania stanowią pomoc de minimis, której udzielanie następuje zgodnie z warunkami rozporządzenia Komisji (WE) nr 1998/2006 z 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis (Dz. Urz. UE L 379/5 z 28. 12. 2006 r.).

¹⁰ Władze Tarnowa sukcesywnie obejmują coraz większy procent powierzchni miasta uchwalonymi i będącymi w przygotowaniu miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, które w roku 2008 pokryły teren miasta w ponad 30 procentach. Jednak procedury te trwają stanowczo za długo, powodując zbędne opóźnienia w procesie rozwoju. Tak jest np. z planami terenów przemysłowych przy ul. Dunajcowej czy zmianami w studium dotyczących terenów inwestycyjnych przy ul. Ścieżki i Niedomicka.

Tablica 3

Stawki podatku od środków transportowych w 2009 roku (w zł)

Lp.	Wyszczególnienie	Tarnów	Rzeszów	Kraków	Opole	
		stawka	stawka	stawka	stawka	
1.	od samochodu ciężarowego o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 t i poniżej 12 t:					
	– powyżej 3,5 tony do 5,5 tony włącznie	290,00	600,00	516,00	410,00	
	– powyżej 5,5 tony do 9,0 ton włącznie	560,00	1062,00	980,00	818,00	
	– powyżej 9,0 ton i poniżej 12 ton	890,00	1302,00	1136,00	1022,00	
2.	od samochodu ciężarowego o dopuszczalnej masie całkowitej równej lub wyższej niż 12 t, w zależności od liczby osi, dopuszczalnej masy całkowitej pojazdu i rodzaju zawieszenia	od 920,00 do 2210,00	od 1458,00 do 2688,00	od 2364,00 do 2452,00	od 1534,00 do 2268,00	
	3.	od ciągnika siodłowego lub balastowego przystosowanego do używania łącznie z naczepą lub przyczepą o dopuszczalnej masie całkowitej zespołu pojazdów od 3,5 tony i poniżej 12 ton	820	1530	1440	818,00 920,00 1022,00*
		4.	od ciągnika siodłowego lub balastowego przystosowanego do używania łącznie z naczepą lub przyczepą o dopuszczalnej masie całkowitej zespołu pojazdów równej lub wyższej niż 12 ton – w zależności od liczby osi, dopuszczalnej masy całkowitej pojazdu i rodzaju zawieszenia	od 927,00 do 2290,00	od 2055,00 do 2688,00	od 1754,00 do 2506,00
5.	od przyczepy lub naczepy, które łącznie z pojazdem silnikowym mają dopuszczalną masę całkowitą od 7 ton i poniżej 12 ton	450	381	620	1022	
6.	od przyczepy lub naczepy, które łącznie z pojazdem silnikowym mają dopuszczalną masę całkowitą równą lub wyższą niż 12 ton – w zależności od liczby osi, dopuszczalnej masy całkowitej pojazdu i rodzaju zawieszenia	od 570,00 do 1305,00	od 660,00 do 1458,00	od 1238,00 do 1548,00	od 410,00 do 1588,00	
7.	od autobusu – w zależności od liczby miejsc do siedzenia:			(<15 miejsc 576,00)		
	– mniej niż 30 miejsc	320,00	855,00	980,00	716,00	
	– równej lub wyższej niż 30 miejsc	900,00	1857,00	1444,00	1430,00	

* Stawki dla 3,5–5,5 t; 5,5–9,0 t; 9,0–12,0 t.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały nr XV/202/2007 Rady Miejskiej w Tarnowie; Uchwały nr XLII/703/2008 Rady Miasta Rzeszowa; BIP Miasta Krakowa – stan na 26. 05. 2009; Uchwała Rady Miasta Płocka Nr 221/XVI/07.

gicznego oraz Biuro Obsługi Przedsiębiorcy (BOP). W chwili obecnej obsługą inwestycji zajmuje się w mieście Tarnowski Klaster Przemysłowy, BOP spełnia funkcję pierwszego kontaktu zarówno dla nowych przedsiębiorców, chcących otworzyć własną działalność gospodarczą, jak również dla inwestorów, tych dróg kierując jednak do Klastera.

Jak wskazują opinie inwestorów dostęp do ziemi stanowi kluczowy element negocjacji o rozpoczęciu inwestycji na danym terenie, problemem może być jednak konieczność przetargowego zbycia nieruchomości przez gminę, które niekoniecznie zakończy się pozytywnie dla inwestora i dla gminy. Znacznym ułatwieniem dla inwestorów jest możliwość współpracy z innym podmiotem niż gmina, z reguły są to podmioty zależne, np. spółki czy agencje, które mogą sprzedawać działki z wolnej ręki, bez konieczności rozpisywania przetargów, bądź prowadzić działalność doradczą czy szkoleniową. Taką możliwość daje Tarnowski Klaster Przemysłowy, którego celem jest aktywizacja terenów przeznaczonych pod przyszłe inwestycje. Chcąc poszerzyć ofertę inwestycyjną Tarnowa, jego władze rozpoczęły proces scalania gruntów pod przyszłe inwestycje. W dniu 5 marca 2009 r. na specjalnie w tym celu zwołanej nadzwyczajnej sesji Rady Miejskiej w Tarnowie, radni uchwalili na wniosek Prezydenta Miasta uchwałę w *sprawie wniesienia wkładu niepieniężnego (aportu) i objęcia akcji w podwyższonym kapitale Tarnowskiego Klastera Przemysłowego Spółka Akcyjna z siedzibą w Tarnowie*. Dzięki temu w zamian za akcje spółki miasto wniosło aportem nieruchomości o łącznej powierzchni 21,2664 ha, a ich całkowita wartość, wynikająca z operatów szacunkowych sporządzonych przez rzeczoznawców majątkowych, wynosi 10 562 099 zł. Będąc przedmiotem aportu nieruchomości bezpośrednio graniczą z Parkiem Przemysłowym „Mechaniczne” – który ma status specjalnej strefy ekonomicznej. Odrestaurowanie Parku Przemysłowego „Mechaniczne” wymaga znacznych środków, o które Tarnowski Klaster Przemysłowy S.A. będzie aplikował w programach pomocowych realizowanych w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego – działanie 4.3B „Strefy aktywności gospodarczej o powierzchni powyżej 20 ha”. Pozyskanie środków finansowych w ramach MRPO 4.3B obligowane jest utworzeniem strefy aktywności gospodarczej (SAG), której obszar w jednym kompleksie nie może być mniejszy niż 20 ha. Natomiast nieruchomości położone w obrębie 66 Tarnów – Krzyż na podstawie ww. rozporządzenia zostały już objęte statusem specjalnej strefy ekonomicznej, a zatem przekazanie tego obszaru do TKP S.A. jest realizacją pierwotnego planu oddania terenów inwestycyjnych, leżących w granicach miasta Tarnowa na majątek Spółki¹¹.

¹¹ Uzasadnienie do projektu uchwały Rady Miejskiej w Tarnowie z dnia 5 marca 2009 roku.

4.1. Wizerunek miasta Tarnowa jako element przewagi konkurencyjnej

Warta uwagi w kontekście rozwoju miasta Tarnowa jest jego rozpoznawalność oraz obecność w mediach ogólnopolskich, jako stały element budowania marki miasta. Podjęte w 2008 roku przez Biuro Promocji Miasta Tarnowa, a obecnie Wydział Marki Miasta, działania mające na celu budowę pozytywnego odbioru miasta oraz jego promocję w mediach ogólnopolskich spowodowały, iż łączny czas antenowy obecności Tarnowa w telewizjach o zasięgu ponadregionalnym i ogólnopolskim wyniósł w przybliżeniu 24 godziny (2760 minut). Były to zarówno audycje komercyjne takie, jak *W ciepłym mieście* – cykliczny program o Tarnowie na antenie TVP Kraków, *Dzień dobry TVN z Tarnowa* czy prognozy pogody z „polskiego bieguna ciepła” realizowane przez telewizję TVN Meteo, jak również audycje niekomercyjne z okazji inauguracji Ogólnopolskich Obchodów 90. Rocznicy Odzyskania Niepodległości, czy emisje koncertów w ramach ART.FEST. Łączny koszt zakupu czasu antenowego wyniósł 164 174 zł, co daje średnio 59 zł za minutę¹².

Analizując powyższe działania, jak również rosnącą świadomość władz samorządowych można wyodrębnić zarówno działania o charakterze formalnym, wynikające z przepisów prawa i kompetencji przypisanych samorządowi, jak również te, które w dużym stopniu zależą od czynnika ludzkiego i dobrej woli.

Należy mieć bowiem na uwadze kreatywną rolę samorządu terytorialnego w procesie rozwoju lokalnego gminy oraz instrumenty jakimi dysponuje. Począwszy od przejrzystości stanowionego prawa lokalnego, tworzonego w procesie konsultacji z podmiotami gospodarczymi i społecznymi, konsekwentnie prowadzonej polityki informacyjno-promocyjnej, poprzez rozsądną politykę finansową, a skończywszy na aktywnym wsparciu instytucji otoczenia biznesu. Chcąc kreować dobry klimat dla inwestycji i rozwoju, władze lokalne powinny tworzyć strefy aktywności gospodarczej, posiadając jednocześnie odpowiednią ilość gruntów z przeznaczeniem inwestycyjnym, zarówno w zasobie komunalnym, jak również poprzez podmioty zależne. Równoległe z opracowaniem odpowiednich planów zagospodarowania przestrzennego, samorzady winny zadbać o niezbędną infrastrukturę oraz służyć pomocą w obsłudze, zapewniając obudowę instytucjonalną. Takie działania, mające na celu poprawę dynamiki rozwoju lokalnego gminy powinny wynikać z przyjętych wcześniej dokumentów strategicznych, które, mimo określonych ram czasowych, winny być w uzasadnionych przypadkach dostosowywane do zmieniających się warunków. O ile misja i wizja miasta są elementami stałymi, o tyle warunki gospodarowania, szanse i zagrożenia, a także konkretne zadania i priorytety rozwojowe są czynnikami dynamicznymi, które mogą ulegać aktualizacjom.

¹² Dla przykładu koszt 30 sek. czasu antenowego w TVN: godz. 8:45 – 6400 zł, 9:19 – 12 500 zł, 10:09 – 14 800 zł, (*Promocja...*, 2009).

5. Podsumowanie

W przypadku miasta Tarnowa wśród inicjatyw, które znacząco przyspieszyłyby rozwój lokalny, obok wspomnianych działań pozostających w gestii samorządu terytorialnego, są również takie, które zależą od innych podmiotów. To między innymi: utworzenie Akademii Tarnowskiej, dokończenie budowy autostrady A4 na odcinku Kraków – Tarnów, czy poszerzenie granic administracyjnych miasta Tarnowa. Dobrym kierunkiem działań byłoby również stworzenie „aglomeracji tarnowskiej”, będącej formą związku międzygminnego, w ramach którego miasto i okoliczne gminy wspólnie podejmą starania o nowe tereny z przeznaczeniem pod inwestycje, czy wsparcie wspólnych przedsięwzięć ze środków UE. Ścisła współpraca pomiędzy gminami daje obraz dużego zaangażowania, oraz dojrzałości samorządowców, a to z kolei jest czynnikiem przyciągającym kapitał.

W procesie rozwoju lokalnego niezwykle istotna jest również dbałość o rozwój społeczny poprzez tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju szkolnictwa niepublicznego na każdym poziomie kształcenia, czy polepszenie warunków nauczania w gminnych placówkach oświatowych. Niezmiernie ważny jest również rozwój szkolnictwa zawodowego oraz kierunków technicznych. Obecność na lokalnym rynku pracy odpowiednio wykwalifikowanych pracowników jest często czynnikiem przyciągającym kapitał i decydującym o lokalizacji inwestycji. Duży wpływ na rozwój lokalny ma również aktywne i innowacyjne społeczeństwo obywatelskie, stąd duży nacisk samorządu winny kłaść na rozwój trzeciego sektora, tworzenie warunków niezbędnych dla rozwoju organizacji pozarządowych, oraz młodzieżowych. Istotne wydają się również działania mające na celu poprawę infrastruktury czasu wolnego, które podnosząc komfort życia mieszkańców, stanowią ważny czynnik przyciągający potencjalnych inwestorów oraz kadre menedżerską. Na koniec należy wykazać się staranną dbałością o wizerunek gminy, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, kreowany w sposób przemyślany i konsekwentny. Dopiero wtedy rozwój lokalny, odpowiednio obudowany, rozumiany jako przeobrażenie, może mieć charakter pozytywny.

Bibliografia

- Broł R. (red.). 1998. *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-7011-322-2.
- Broł R. (red.). 2005. *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1083. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Dziemianowicz W. 2005. *Ranking atrakcyjności inwestycyjnej miast Polski – refleksje po czterech edycjach badań*. Prace i Studia Geograficzne. Tom 35. Warszawa: Wydział Geografii i Studiów Regionalnych UW. ISSN 0208-4589.
- Hausner J. 2008. *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Scholar. ISBN 978-83-7383-334-0.
- Kalinowski T. (red.). 2007. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007*. Gdańsk: IBnGR. ISBN 83-89443-53-8.

- Kołodko G.W. 2008. *Wędrujący świat*. Warszawa: Wydawnictwo Pruszyński. ISBN 978-83-7469-712-5.
- Kudłacz T. 1999. *Programowanie rozwoju regionalnego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12800-5.
- Kudłacz T. 2008. *Rozwój lokalny*. W: *Ekonomia społeczna a rozwój*. Pod red. J. Hausnera. Kraków: MSAP UE. ISBN 978-83-89410-31-3.
- Kulas I. 2005. *Ocena instrumentów stymulowania lokalnego rozwoju gospodarczego*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1083. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Promocja [2009] *Tarnowa, informacja na temat promocji miasta Tarnowa – ocena roku 2008 oraz określenie działań na 2009 rok*. Tarnów: Urząd Miasta Tarnowa.
- Słomińska B., Kłosiewicz-Górecka U. 2001. *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-146-2.
- Stabryła A. 2001. *Podstawy zarządzania firmą, modele metody, praktyka*. Kraków – Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-87493-15-5.
- Stabryła A. 2005. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14391-6.
- Szewc T. 2006. *Dostosowanie prawa polskiego do zasad Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego*. Bydgoszcz – Katowice: Oficyna Wydawnicza Branta. ISBN 83-60186-01-4.
- Szromnik A. 2008. *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-639-9.
- Uchwała [2008] budżetowa Gminy Miasta Tarnowa. Tarnów, grudzień 2008.
- Wieloletni [2008] *Plan Inwestycyjny Gminy Miasta Tarnowa na lata 2008–2013*. Uchwała Rady Miejskiej Tarnowa.
- Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.). 2004. *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*. Kraków: MSAP AE. ISBN 83-89410-20-6.

The Role of Local Government in the Process of Local Development Based on an Example of Tarnów

Summary: After twenty years of democratization process in Poland, and after ten years since the reform of local government has been enforced, establishing a new territorial division of the whole country, the experience of municipalities – the basic territorial units and participants of the local market, are a significant source of knowledge about local development policies and factors that determine this kind of development. The aim of this article is to present tools that the local authorities have in the programming of local development, proper practice in terms of office management, present strategic assumptions adopted in the relevant plans. Verification of the implementation process, with the example of Tarnów, will answer the questions, of their impact on the region and whether they will contribute to improvement of the inhabitants' economic situation and make Tarnów a sub-regional capital. The choice was not accidental; Tarnów has lost the status of the province capital and nowadays is looking for new ways of development. Additionally, accession to the European Union has given new opportunities to the local government, moreover, the authorities have made development policies the main target in management of the district.

Key words: Tarnów, development, investment attraction, strategy of development, local government
