

**Andrzej Józef Kozłowski, Iwona Czaplicka-Kozłowska**

*Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

## **JAWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU A KULTURA ORGANIZACYJNA W URZĘDACH SAMORZĄDÓW GMINNYCH**

### *TRANSPARENCY IN MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE OFFICES OF LOCAL GOVERNMENTS*

**Słowa kluczowe: informacja publiczna, samorząd gminny, kultura w organizacji, rada gminy**  
*Key words: public information, local government, culture in organization, municipal council*

**Synopsis.** Utworzenie samorządów gminnych wprowadziło nowy model zarządzania w sektorze publicznym. Opiera się on o jawność zarządzania, w tym jawność gospodarowania wspólnymi zasobami finansowymi. Zasady te określają kulturę w organizacji – w samorządzie gminnym, radzie gminy i urzędzie obsługującym organy samorządu terytorialnego. W zaprezentowanych wynikach badań, podmiotem są radni gmin Wielkopolski, a przedmiotem jawność zarządzania samorządem gminnym jako element kultury organizacyjnej. Zaprezentowane wyniki wskazują na postępujący proces jawności w podejmowaniu decyzji przez osoby pełniące funkcje w organach zarządzania ogólnego. Wskazują też na obszary, w których wykorzystanie informacji publicznej oraz internetu, jako możliwości kontaktowania się wszystkich podmiotów w obrębie samorządu terytorialnego jest niewystarczające.

### **Wstęp**

Gmina w demokratycznym modelu państwa urzeczywistnia ideę, w której obywatele organizują się w samorząd terytorialny w celu realizacji swoich potrzeb i rozwiązywania problemów lokalnych oraz wykonywania zadań zleconych przez państwo. W obrębie polskiego modelu samorządu terytorialnego, podobnie jak w innych państwach, w których ukształtował się ustrój władz lokalnych oparty o korporację mieszkańców, duże znaczenie mają doświadczenia historyczne i ukształtowany przez wieki model urzędowania spraw państwowych i obywatelskich. Wiąże się to bezpośrednio z zagadnieniem odrębności kulturowej i kulturą narodową, w obrębie której występuje ukształtowany model gminy, powiatu, województwa i państwa. Wejście Polski do Unii Europejskiej ożywiło dyskusję o regionalizmie i odrębności kulturowej oraz budowaniu małych ojczyzn. Na obserwowany w Europie renesans regionalizmu, małych ojczyzn i etnicznej fragmentacji zwraca uwagę m.in. Synak [2001]. Podkreśla on, że tradycja lokalna czy regionalna może być czynnikiem sprzyjającym rozwojowi ekonomicznemu i społecznemu. Czynniki te mają również wpływ na funkcjonowanie urzędów administracji lokalnej, zachowania urzędnicze i ukształtowane relacje między urzędem i jego obywatelskim otoczeniem. Ma zatem wpływ na zarządzanie w gminnych jednostkach samorządu terytorialnego, na rozwój tych samorządów i w konsekwencji wykorzystanie przez obywateli instrumentu, jakim jest organizacja samorządowa. Samorząd gminny – powinien być traktowany, jako samorządząca się społeczność lokalna, w której to kształtuje się kultura polityczna i odpowiedzialność, mająca na celu włączenie ludzi w proces podejmowania decyzji, dotyczących warunków ich życia [Kosiedowski 2005].

Problematyka kultury w działalności administracji samorządowej traktowana jest w literaturze jako element szeroko rozumianej kultury administracji publicznej. Zjawiska te mieszczą się niewątpliwie w pojęciu kultury, która w rozumieniu Kłuskowskiej [1983] obejmuje zachowania ludzi oraz rozwijającą się według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorców wykształconych i przyswajanych w toku wzajemnych kontaktów. Dlatego też definiując kulturę (organizacyjną) w samorządzie terytorialnym, szczególnie w urzędzie gminnym, można przyjąć, że jest ona wypadkową oddziaływania czynników tkwiących w środowisku (otoczeniu), w którym mieści się samorząd i urząd. Do czynników tych należy zaliczyć przede wszystkim środowisko kulturowe, w którym zawiera się: tradycja, przekonania, wartości i wyuczony sposób postępowania, rozwinięte w historycznym procesie budowania organizacji, dostrzegane w budowie organizacji i zachowaniach jej członków [Brown 1998]. Kultura ta zdeterminowana jest też całokształtem uprawnień i obowiązków przekazanych prawem państwowym samorządom oraz określonym przez lokalne organy zarządzania ogólnego (w wyniku oddziaływania również społeczności lokalnej na organy gminnego) oraz kompetencjami lokalnych elit zarządzających – osób pełniących funkcje w organach zarządzania ogólnego, urzędników i osób kierujących jednostkami organizacyjnymi w obrębie samorządu [Sanchez 2004]. W opinii Sancheza kompetencje menedżerów muszą obejmować umiejętności definiowania celów oraz zapewniania ich realizacji na poziomie zadowalającym wszystkich uczestników systemu.

Wdrożenie nowego zarządzania publicznego w samorządach terytorialnych, szczególnie w mających duży obszar samodzielności samorządach gminnych, wymaga spełnienia wielu warunków, wśród których urzeczywistnienie w praktyce zasady jawności sektora publicznego i głównie gospodarki finansowej ma znaczenie podstawowe. Nowe zarządzanie publiczne i jego wdrożenie warunkuje stan szeroko rozumianej kultury organizacyjnej i w jej ramach [Kozłowski, Czaplicka-Kozłowska 2011]:

- świadomość i kulturę polityczną lokalnych elit rządzących (w tym m.in. wiedza o samorządzie, finansach/podatkach, chęć do wdrożenia nowych zasad, poczucie ważności w realizacji misji organizacyjnej),
- świadomość i kultura polityczna obywateli (w tym m.in. poczucie podmiotowości, zadowolenie/niezadowolenie z własnej sytuacji, z rozwoju gminy i pracy osób wchodzących w skład organów zarządzania ogólnego),
- transparentność oraz zakres i obszar jawności (w tym szczególnie zakres udostępnionej informacji o rozwoju, osiągniętych dochodach i wydatkach, inwestycjach, zadłużeniu i przede wszystkim gotowość do wdrożenia planowania wieloletniego w oparciu o budżet w układzie zadaniowym),
- funkcjonujący model zarządzania samorządem terytorialnym, w tym zarządzanie urzędem i wykorzystanie potencjału kadrowego oraz zasobów ludzkich gminy, relacje między organami zarządzania ogólnego, między organem stanowiącym i wyborcami.

### Metodyka badań

W podjętych badaniach nad kulturą organizacyjną<sup>1</sup> w urzędach samorządowych gmin, podstawowym celem uczyniono identyfikację czynników definiujących urząd i radę (organ stanowiący) oraz radnego i urzędnika gminnego, szczególnie czynników determinujących współdziałanie radnych i urzędników z jednej strony i z drugiej strony obywatelami tworzącymi samorząd terytorialny. Podmiotem realizowanych badań są samorządy gminne Wielkopolski funkcjonujące w ich obrębie rady i urzędy administracji publicznej. Przedmiot badań zawężono do czynników określających współdziałanie rad i urzędów samorządowych gmin z otoczeniem, a w szczególności do jawności funkcjonowania rady i urzędu. W prowadzonych badaniach przyjęto, że zagwarantowanie społecznościom lokalnym wiedzy o samorządzie ma wpływ na aktywność obywateli i racjonalność działań elit rządzących. Tym samym uznano, że zakres kompetencji gmin wpływa na kreatywność społeczności lokalnych i tworzy szeroki proces pożądanych zmian społecznych i gospodarczych. Czynnikiem istotnie wpływającym na pożądany model funkcjonowania gminy, stąd na wykorzystanie szans rozwojowych, jest udział obywateli w realizacji zadań określonych w decyzjach organów gminnych. Aby udział ten zgodny był z oczekiwaniami rozwojowymi, niezbędne jest uzbrojenie obywateli w wiedzę o kierunkach działań gminy, zatem ujawnienie spraw rady i urzędu.

W badaniach prowadzonych w końcu IV kadencji władz samorządu gminnego<sup>2</sup>, wykorzystano m.in. badania ankietowe oraz wywiady z wybranymi członkami elit zarządzających gminami. Badaniami ankietowymi objęto radnych połowy gmin Wielkopolski wybranych losowo. Łącznie badana populacja liczyła 1296 osób, w tym 53 przewodniczących rad, 63 zastępców przewodniczących rad i 157 przewodniczących komisji. W badanej grupie radnych połowa osób mieszkała w gminach wiejskich (51,6%) i tylko 16,8% w gminach miejskich (pozostali w gminach miejsko-wiejskich). Wśród badanej grupy radnych przeważali radni z grupy wiekowej 40- 59 lat (74,9%). Najmniej było z grupy wiekowej do 24 lat (6 osób – 0,2%) i stosunkowo dużo osób w grupie wiekowej 60 lat i więcej (10,6%). W badanej grupie radnych co czwartym radnym była kobieta, co trzeci miał wykształcenie wyższe magisterskie (32,2%) i 5,9% wykształcenie wyższe licencjackie. Niewiele osób miało wykształcenie podstawowe (3,1%) i zasadnicze zawodowe (18,4%). Najwięcej osób w badanej grupie radnych miało wykształcenie rolnicze (27,2%), pedagogiczne (14,2%) i budowlane (13,2%).

### Wyniki badań

Prowadząc badania nad wykorzystaniem internetu w zarządzaniu samorządem gminnym warto podkreślić, że często są to samorządy wiejskie o ograniczonej jeszcze możliwości dostępu do internetu, badane są osoby w młodości nie miały możliwości nauczenia się obsługi komputera i wykorzystywania internetu do realizacji indywidualnych potrzeb. W badanym okresie, odsetek osób korzystających z obsługi bankowej i możliwości zakupów przez internet był niewielki – w gminach wiejskich najczęściej obsługę bankową prowadzą banki lokalne, a zakupy realizowane są najczęściej w miejscowych sklepach (wraz ze zmianą statusu gminy na miejsko-wiejską i miejską oraz wzrostem liczby ludności, zdecydowanie różnie odsetek osób korzystających z elektronicznej

<sup>1</sup> W artykule kulturę organizacyjną (kulturę w organizacji) odniesiono do samorządu gminnego, szczególnie do urzędu – traktując urząd, jako miejsce w którym podejmowane są decyzje kształtujące kulturę w organizacji, jaką jest samorząd w ogóle i urząd.

<sup>2</sup> Przeprowadzenie badań w tym okresie sprawiło, że radni mieli wiedzę o zasadach funkcjonowania samorządu gminnego przynajmniej z jednej, ostatniej kadencji. W przypadku przeprowadzenia badań w pierwszych latach kolejnej kadencji wiedza niektórych radnych, którzy dopiero uzyskali mandat, nie byłaby miarodajna w porównaniu do radnych z dużym stażem.

obsługi bankowej oraz zakupów przez internet). Należy zauważyć, że radni i urzędnicy bardzo często niechętnie odnoszą się do pomysłów wdrożenia pełnej jawności w funkcjonowaniu rad czy urzędów nadal podejmowane są starania, aby nie ujawniać aktywności poszczególnych radnych, blokować dostęp do informacji i odsyłać w bliżej nieokreślonej przyszłości próby ujawniania zasad gospodarowania zasobami finansowymi. Analizując zawartość Biuletynu Informacji Publicznej można stwierdzić dużą trudność w dostępie do budżetów rocznych, planów i zamierzeń władz lokalnych oraz sprawozdań ukazujących rzeczywiste osiągnięcia w rozwoju lokalnym.

Przedmiotem badań wśród radnych (tab. 1 i 2) była ocena jawności funkcjonowania organów gminnych. W tym celu radnym zadano pytanie mające charakter półotwarty, bowiem respondenci mogli podkreślić dowolną liczbę odpowiedzi zaproponowanych lub dopisać własną. Z możliwości dopisania własnej odpowiedzi nikt nie skorzystał, niewiele też osób podkreśliło wszystkie odpowiedzi. Analizując odpowiedzi można wysnuć generalny wniosek, że tylko połowa radnych stwierdziła, że obywatele mają pełny dostęp do informacji o działaniach organów gminnych. Oznacza to, że badani (co drugi) dostrzegają problem dostępu do informacji publicznej w swoich samorządach – nie godzą się bowiem z opinią, że mieszkańcy mają pełny dostęp do informacji o działaniach organów gminnych. Należy w związku z tym podkreślić, że w ocenie połowy osób zarządzających gminami, mieszkańcy ich gmin nie mają pełnego dostępu do informacji o działaniach organów gminnych. Należałoby w związku z tym postawić pytanie, czy jest to akceptowane przez badanych? Należy podkreślić, że odpowiedzi udzieliły osoby w jakimś stopniu odpowiedzialne za funkcjonowanie tego związku publiczno-prawnego – rysuje się zatem niepokojący obraz jawności sektora publicznego na najniższym szczeblu.

Można przyjąć, że opinie radnych są opisem rzeczywistości, której nie mogą lub nie chcą zmienić. Niewątpliwie największy wpływ na zawartość BIP-u ma wójt (burmistrz, prezydent miasta). Co szósty radny stwierdził, że mieszkańcy nie uzyskują pełnej informacji o działalności organów gminnych. W odpowiedziach tych można dostrzec sprzeczność, bowiem z jednej strony tylko co drugi badany stwierdził pełny dostęp obywateli do informacji o działaniach organów gminnych, a z drugiej tylko co szósty uważa, że obywatelom nie udziela się pełnej informacji o działaniach organów gminnych. Największa dysproporcja w ocenach występuje wśród mężczyzn (53,1 do 15,2%) osób najstarszych. Daje się tu zauważyć pewną regułę – bowiem im badani mieli więcej lat tym, częściej byli przekonani o pełnym dostępie mieszkańców do informacji o działaniach

**Tabela 1. Jawność funkcjonowania organów gminnych w ocenie badanej populacji w gminach Wielkopolski – według płci i wieku [%]**

*Table 1. Transparency of the operation of municipal authorities in the assessment of the study population in the municipalities of Wielkopolska – by gender and age (%)*

Odpowiedzi/Answers	Ogółem/ Total	Płeć/Gender		Wiek/Age.			
		mężczyzna/ male	kobieta/ female	25-29	30-39	40-59	60 i więcej/ 60 and more
Mieszkańcy gminy mają pełny dostęp do informacji o działaniach organów gminnych/ Citizens have got full-access to information about the activities of municipal authorities	52,1	53,1	44,1	41,0	48,8	51,5	55,5
Mieszkańcy nie uzyskują pełnej informacji o działaniach organów gminnych/ Citizens do not receive full information about the activities of municipal authorities	16,5	15,2	18,6	15,4	18,8	15,6	13,7
Wszystko jest na stronach internetowych/ Everything is on the website	14,6	15,0	17,6	15,4	8,2	16,4	19,2
Wiele ważnych informacji nie jest dostępnych na stronach internetowych/ Many important information is not available on the websites	8,4	8,1	9,4	15,4	14,1	8,0	2,7
Wiele spraw dziejących się w urzędzie jest ukrywanych/ Many important activities in municipal office is hidden	7,5	7,8	9,2	12,8	9,4	7,8	7,5
Informuje się na spotkaniach z mieszkańcami/ Citizens are informed on meetings	0,9	0,6	1,2	0,0	0,6	0,7	1,4

Źródło: opracowanie własne  
Source: own study

**Tabela 2. Jawność funkcjonowania organów gminnych w ocenie badanej populacji w gminach Wielkopolski – według statusu gminy i deklaracji, czy jest i był przedsiębiorcą [%]**

*Table 2. Transparency of the operation of municipal authorities in the assessment of the study population in the municipalities of Wielkopolska – according to municipality status and a declaration whether it is and was an entrepreneur [%]*

Odpowiedzi/ Answers	Status gminy/ Status of municipalities			Był przed- siębiorcą/ was an entrepreneur		Przedsię- biorca/ Entrepre- neurs	Pozostali/ Other
	wiejska/ rural	miejska/ muni- cipality	miejsko- wiejska/ urban- rural	tak/ yes	nie/ no	tak/yes	nie/no
Mieszkańcy gminy mają pełny dostęp do informacji o działaniach organów gminnych/ <i>Citizens have got full-access to information about the activities of municipal authorities</i>	58,6	45,0	44,0	40,8	52,8	49,3	51,1
Mieszkańcy nie uzyskują pełnej informacji o działaniach organów gminnych/ <i>Citizens do not receive full information about the activities of municipal authorities</i>	17,0	15,1	15,4	22,7	15,5	15,7	16,4
Wszystko jest na stronach internetowych/ <i>Everything is on the website</i>	10,5	20,5	19,4	12,9	15,2	10,1	16,0
Wiele ważnych informacji nie jest dostępnych na stronach internetowych/ <i>Many important information is not available on the websites</i>	7,0	7,9	11,1	11,0	7,9	12,3	8,0
Wiele spraw dziejących się w urzędzie jest ukrywanych/ <i>Many important activities in municipal office is hidden</i>	6,3	9,7	9,4	12,5	7,4	11,9	7,6
Informuje się na spotkaniach z mieszkańcami/ <i>Citizens are informed on meetings</i>	0,5	1,8	0,7	0,0	1,2	0,7	1,0

Zródło: opracowanie własne  
Source: own study

organów gminnych i jednocześnie zmniejszał się odsetek osób wskazujących na to, że mieszkańcy nie uzyskują pełnej informacji o działaniach organów gminnych. O pełnym dostępie do informacji są przekonani częściej mieszkańcy z badanych gmin wiejskich (58,6%), osoby które nie były (52,8%) i nie są przedsiębiorcami (51,1%). O tym, że udostępnia się pełnej informacji przekonane są przede wszystkim kobiety (18,6%), a nie mężczyźni, najmlodszy radni oraz mieszkający w gminach wiejskich oraz niebędący przedsiębiorcami. O tym, że wszystkie informacje są zamieszczane na stronach internetowych przekonane są przede wszystkim kobiety (17,6%), najstarsi radni, mieszkańcy gmin miejskich niebędący przedsiębiorcami. Kobiety, najmlodszy radni, mieszkańcy miast i gmin oraz radni będący przedsiębiorcami uważają, że wiele ważnych informacji ukrywa się przed mieszkańcami. Generalnie badani zgodnie stwierdzili, że spotkania z mieszkańcami nie są wykorzystywane do przekazywania informacji obywatelom o działaniach podejmowanych przez organy samorządowe.

Istotną kwestią jest możliwość kontaktowania się obywateli z urzędem przez internet. Dlatego spytano badanych, o możliwość kontaktowania się obywateli z urzędem przez internet. Pytanie miało charakter pytania zamkniętego z czterema możliwymi odpowiedziami (tab. 3). Badani bez względu na analizowane cechy zdecydowanie opowiedzieli się za możliwością kontaktowania się obywateli z urzędem z pomocą internetu (72,4%). Częściej opowiadają się za tym mężczyźni (73%) niż kobiety. Biorąc za podstawę analizy pozostałe cechy, trudno doszukać się jakichś prawidłowości. Przeciwnikami kontaktów obywateli z urzędem przez internet było 6,4% badanych, mężczyźni (6,6%) oraz badani z gmin wiejskich (6,1%). Opinie, że nie ma potrzeby wprowadzania możliwości kontaktowania się obywateli z urzędem z wykorzystaniem internetu pochodziły przede wszystkim od kobiet i badanych z gmin wiejskich (co czwarty badany).

Tabela 3. Możliwość kontaktowania się obywateli z urzędem przez Internet w gminach Wielkopolski w ocenie radnych według funkcji, płci, wieku, statusu gminy i deklaracji, czy jest i był przedsiębiorcą [%]

Table 3. Possibility of contact by the residents of the municipalities with the office of the municipality over the Internet in the municipalities of Wielkopolska in the assessment of municipal councillors – according to function, gender, age and to municipality status and a declaration whether it is and was an entrepreneur (%)

Odpowiedzi/Answers	Ogółem/ Total	Płeć/Male		Wiek/Age					Status gminy/ Status of municipalities			Przedsiębiorca/ Entrepreneurs	Pozostali/ Other	
		mężczyzna/ male	kobieta/ female	25-29	30-39	40-59	60 i więcej/60 and more	wiejska/ rural	miejska/ municipality	miejsko- wiejska/ urban-rural	tak/yes			nie/no
Tak/Yes	72,4	73,0	71,0	71,4	75,0	74,8	74,5	58,3	68,1	80,0	75,9	77,9	70,6	80,0
Nie/No	6,4	6,6	4,6	0	8,3	4,9	6,3	6,1	7,4	4,4	4,7	4,7	7,1	5,0
Nie ma takiej potrzeby/ There is no need	16,2	15,6	18,5	28,6	12,5	15,4	15,0	27,8	18,8	15,1	13,7	14,6	17,8	12,7
Nie wiem/I do not know	5,0	4,7	5,9	0	4,2	4,9	4,2	7,8	5,7	5	5,7	2,8	4,5	2,3

Źródło: opracowanie własne  
Source: own study

Tabela 4. Ujawnienie majątku przez urzędników, radnych i pracowników na kierowniczych stanowiskach w samorządach terytorialnych w ocenie radnych gmin Wielkopolski według funkcji, płci, wieku, statusu gminy i deklaracji, czy jest i był przedsiębiorcą [%]

Table 4. Disclosure of assets by officials, councillors and staff in leading positions in local government in the municipalities of Wielkopolska – according to municipality status and a declaration whether it is and was an entrepreneur (%)

Odpowiedzi/Answers	Ogółem/ Total	Płeć/Male		Wiek/Age					Status gminy/ Status of municipalities			Przedsiębiorca/ Entrepreneurs	Pozostali/ Other	
		mężczyzna/ male	kobieta/ female	25-29	30-39	40-59	60 i więcej/60 and more	wiejska/ rural	miejska/ municipality	miejsko- wiejska/ urban-rural	tak/yes			nie/no
Tak/Yes	65,5	63,2	66,1	45,2	64,8	63,9	69,0	65,9	67,5	59,9	60,3	65,1	55,9	64,4
Nie/No	29,1	32,1	24,5	41,9	26,2	30,8	26,7	28,0	26,7	34,5	37,4	28,5	40,1	29,3
Nie wiem/I do not know	5,3	4,6	9,5	12,9	9,0	5,3	4,3	6,0	5,8	5,6	2,3	6,4	4,1	6,3

Źródło: opracowanie własne  
Source: own study

Natomiast na pytanie, czy należy doprowadzić do tego, aby radni i wszyscy urzędnicy i pracownicy samorządowi na kierowniczych stanowiskach ujawniali swój cały majątek (tab. 4), opinię akceptującą wypowiedziało 2 na 3 badanych. Zatem co trzeci badany jest przeciwnikiem ujawniania informacji o stanie majątkowym osoby pełniące funkcję publiczną lub pracującej w sektorze publicznym. W badanej grupie przeciwnikami ujawniania majątku są przede wszystkim mężczyźni (32,1%) oraz badani z gmin miejsko-wiejskich oraz będący przedsiębiorcami.

### Podsumowanie

Samorząd gminny, z uwagi na zakres zadań, złożoność występujących w jego obrębie procesów oraz różnorodność pozostających do jego dyspozycji zasobów, jest szczególnie interesującym podmiotem (jako organizacja) i przedmiotem (występujące w obrębie tej organizacji zjawiska) badań. W samorządzie gminnym, w stopniu szczególnie zauważalnym, ze względu na bliskość organów zarządzania ogólnego (władzy) od obywateli, widać zmiany w szeroko rozumianej kulturze, w tym w kulturze organizacyjnej i kulturze politycznej. Miniony okres funkcjonowania samorządu gminnego wpłynął niewątpliwie na postawy działaczy, pracowników i członków samorządu gminnego, wykształcił nowe pokolenie lokalnych polityków. Wśród radnych dominują rolnicy i pedagodzy – brakuje ekonomistów i specjalistów w zakresie prawa i zarządzania. Władza w samorządach tkwi najczęściej w ręku osób wykształconych w Polsce Ludowej – wiedza o ekonomii i zarządzaniu wyniesiona została z czasów, kiedy trudno było mówić o finansach publicznych i sektorze publicznym, z czasów zdominowanych dyktatem centralnych/politycznych ośrodków władzy. Obecnie, w związku ze zmianami w obrębie świadomości i kultury politycznej, z uwagi na nowe doświadczenia, globalizację i dokonujący się postęp we wszystkich dziedzinach życia człowieka i w jego otoczeniu, potrzeba modernizacji zarządzania samorządem terytorialnym i w szczególności samorządem gminnym, nakazuje zastanowić się nad koniecznością wdrożenia transparentnych zasad komunikowania się ośrodków lokalnej władzy z obywatelami. Analizując zawartość stron internetowych samorządów gminnych należy podkreślić dużą różnorodność w ilości zamieszczonych informacji, ich jakości (często skserowane i nieczytelne dokumenty) i czytelności (plan dochodów i wydatków w kilkudziesięciu plikach i w formacie/układzie niedostępnym wielu obywatelom). Analizując odpowiedzi na pytania ankiety anonimowej należy podkreślić, że:

- w samorządach gminnych tylko w ocenie połowy radnych mieszkańcy mają pełen dostęp do informacji publicznej i aż co siódmy wręcz stwierdza, że wiele informacji ukrywa się przed obywatelami,
- badani radni są przekonani o potrzebie wdrożenia programu bezpośredniego kontaktowania się obywateli z urzędem; tylko nieliczni uznali, że nie ma takiej potrzeby,
- tylko co trzeci badany jest przeciwny ujawnianiu pełnych informacji o stanie majątkowym wszystkich osób pełniących funkcje w organach zarządzania ogólnego, urzędników i kierowników jednostek organizacyjnych.

### Literatura

- Synak B.** 2001: Europejska integracja a kultury regionalne. *Regiony Polski*, 1, 27.
- Kosiedowski W.** 2005: Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego. Wyd. Dom Organizatora, Toruń, 74.
- Kozłowski A.J., Czaplicka-Kozłowska I.** 2011: Zarządzanie finansami samorządu terytorialnego. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Piła, 152.
- Kłoskowska A.** 1983: Socjologia kultury. PWN, Warszawa, 126.
- Brown A.** 1998: *Organisational Culture*. Pitman Publishing, London, 9.
- Sanchez R.** 2004: Understanding competence - based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, vol. 57, 5, 523.

### Summary

*Territorial self government, especially municipal, is a form of local society organization which was started as a results of political changes in 1989y. Researches, and presented results concerning a municipal councilors in Wielkopolska area. Scope of researches was culture in organization (municipal office), especially access to public information, using the Internet in this process, and rules of contact citizens with municipal office. The results pointed out an important role of information in municipal management process. Simultaneously councilors pointed at hiding information issue from citizens and lack of using BIP in communication between municipal and citizens.*

### Adres do korespondencji:

dr Andrzej Józef Kozłowski, dr Iwona Czaplicka-Kozłowska  
 Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Organizacji i Zarządzania  
 ul. Prawocheńskiego 3, 10-957 Olsztyn  
 tel. (89) 524 51 75  
 e-mail: [kajak@uwm.edu.pl](mailto:kajak@uwm.edu.pl), [iwona.kozlowska@uwm.edu.pl](mailto:iwona.kozlowska@uwm.edu.pl)