

Droga do Sławy – realizacja spójnych rozwiązań stabilnego rozwoju

Jarosław Hermaszewski*

Streszczenie: Budowanie przewagi konkurencyjnej w praktyce gospodarczej jest czymś naturalnym. Jednostki samorządu terytorialnego, zwłaszcza w pierwszej dekadzie XXI wieku, nasiliły działania zmierzające do kształtowania warunków rozwoju w sposób dostosowany do praktyk gospodarczych. Zgodnie z koncepcją New Public Management, która „obejmuje nowatorskie prace badawcze i wdrożeniowe mające na celu adaptację do sektora finansów publicznych idei, metod, technik i rozwiązań instytucjonalnych stosowanych w sektorze prywatnym” (Lubińska 2011: 52) jednostki samorządu terytorialnego zasadniczo zwiększyły troskę o stabilność finansową oraz budowanie podstaw do trwałego i zrównoważonego rozwoju. Przykład Sławy prezentuje takie rozwiązania.

Słowa kluczowe: rozwój, restrukturyzacja zadłużenia, optymalizacja gospodarki finansowej

Wprowadzenie

Procesy zmian gospodarczo-społecznych będących wynikiem globalizacji gospodarek wymuszają na wszystkich organizacjach realizację przemyślanych strategii rozwojowych. Chcąc być konkurencyjnym, należy działać w sposób przemyślany i antycypujący rozwój innych organizacji. Jedną z podstawowych zasad budowania przewagi konkurencyjnej jest bycie pierwszym. Zmagania organizacji o pierwszeństwo w realizacji przemyślanych strategii dodatkowo determinuje troskę i wycucie co do kierunków zmian i niepewnych efektów. Pozycja jednostek samorządu terytorialnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej wydaje się odmienna od zachowań sfery biznesu. Jednak sektor publiczny tworzy swoisty rynek konkurencyjny, na którym podmioty publiczne zmagające się z permanentnym niedostatkiem zasobów (głównie finansowych) oraz wyraźnym zapóźnieniem cywilizacyjnym (objawiającym się zwłaszcza w wyposażeniu w podstawową infrastrukturę komunalną) poszukują różnych rozwiązań organizacyjnych, aby z tymi trudnościami sobie poradzić. Wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego może przynieść wymierne korzyści:

- konkurencja zwiększa wydajność [...],
- konkurencja zmusza publiczne monopole do reagowania na potrzeby klientów,
- konkurencja sprzyja innowacyjności (monopol ją zabija),
- konkurencja podnosi morale pracowników [...] i pobudza ich ambicje (Osborne, Gaebler 2005: 122–128).

* dr Jarosław Hermaszewski – Urząd Miejski w Sławie, ul. Henryka Pobożnego 10, 67-410 Sława, e-mail: jherm@wp.pl

Dobry program rozwojowy oparty na podstawowych regułach konkurencyjnego rynku to świadectwo pełnej odpowiedzialności wóldarza gminy o losy mieszkańców. Jest oczywiste, że aby były odczuwalne efekty tego programu, muszą wystąpić „pozytywne zmiany wzrostu ilościowego i postępu jakościowego w systemach gospodarczych, społecznych i przyrodniczych”, ponieważ wtedy następuje rozwój (Markowski 2008: 13).

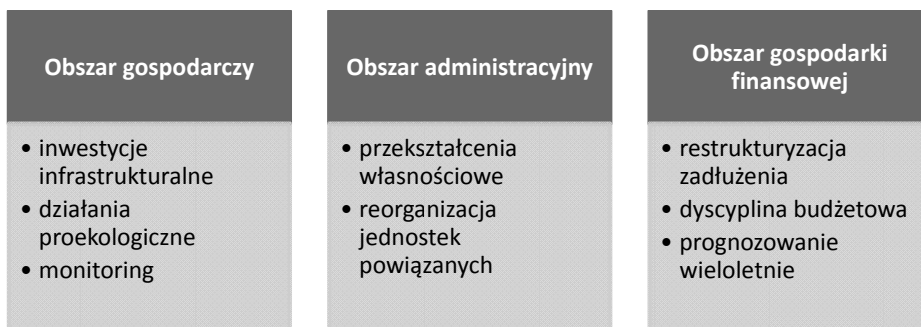
1. Cel pracy i zakres badań

Ciekawym problemem badawczym staje się analiza rozwiązań stosowanych w różnych samorządach, które przygotowują JST do spełnienia wymogów ustawy o finansach publicznych, nie ograniczając tym samym zdolności rozwojowych. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest analiza i prezentacja pewnych spójnych rozwiązań, które zastosowane w sposób skoordynowany, z pewnością służą rozwojowi lokalnemu. Za spójne i skoordynowane rozwiązania przyjmuje się taką filozofię działania, która jest wynikiem programu rozwojowego, uwzględniając zmiany społeczno-gospodarcze w środowisku lokalnym i regionalnym oraz biorąc pod uwagę szanse i możliwości współfinansowania tych rozwiązań. Na przykładzie gminy Sława postarano się wykazać, że kreowanie rozwoju lokalnego, które jak podkreśla Ryszard Bról (1998: 10), „służyć ma poprawie warunków życia społeczności lokalnej”, to nie tylko odpowiednie zaplanowanie i realizacja inwestycji, lecz także zmiany organizacyjne, zbilansowany budżet oraz zrestrukturyzowane zadłużenie. Zgodzić się można z Andrzejem Sztandą (2010: 195), który słusznie zauważył, że „nawet jeśli części diagnostyczna i planistyczna strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego pozbawione są wad, system wdrażania pozostaje składnikiem przesądającym o jej sukcesie”. Dlatego znajomość realiów lokalnych oraz doskonałe rozeznanie w możliwościach finansowych gminy pozwoliło autorowi dokonać retrospekcji różnych zdarzeń, które w konsekwencji przyczyniły się do zbudowania pozycji silnej i stabilnie rozwijającej się gminy. Jak to zauważył Mieczysław Adamowicz (2006: 11), istotnym warunkiem rozwoju są „nie tylko środki finansowe i materialne, ale także sprawność zarządzania operacyjnego i strategicznego”. Sława jest przykładem gminy, która otwiera się na nowe rozwiązania instytucjonalne i organizacyjne, chętnie podejmuje nowe wyzwania zmierzające do podnoszenia jakości życia mieszkańców oraz ma jasną i klarowną wizję rozwoju ukierunkowaną na wzmocnienie jej pozycji na rynku lokalnym i regionalnym.

Przedmiotem badań są działania, które gmina wykonała w latach 2004–2012, oraz plany realizacji kolejnych – w latach 2013–2020. Okres pierwszy należy do okresów najbardziej dynamicznego rozwoju gminy, w którym zostały zrealizowane najważniejsze inwestycje, dokonano zmian organizacyjno-formalnych w obszarze własnościowym gminy oraz dokonano optymalizacji gospodarki finansowej. Okres drugi to czas potencjalnego wzmocnienia funkcji priorytetowych rozwoju gminy. Perspektywa wyznacza nowe wyzwania oraz szczególnie troskę o poziom życia mieszkańców w zmienionych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych.

W celu realizacji przyjętych zamierzeń, na potrzeby niniejszej prezentacji, wyróżniono trzy zasadnicze obszary aktywności gminy: gospodarczy, administracyjny i gospodarki finansowej. W obszarze gospodarczym ujęto te działania, które podnoszą wartość składników majątkowych gminy; obszar administracyjny to te działania, które zmieniają rozwiązania organizacyjno-formalne funkcjonowania jednostek powiązanych z gminą; obszar gospodarki finansowej obej-

muje te działania, które racjonalizują wydatkowanie środków publicznych oraz aktywizują do poszukiwania nowych rozwiązań zwiększających dochody gminy (rysunek 1).



Rysunek 1. Obszary aktywności gminy w ramach procesów rozwojowych

Źródło: opracowanie własne.

2. Wyciąg ze strategii zrównoważonego rozwoju gminy

Wysoka świadomość władz lokalnych co do priorytetowego traktowania głównych kierunków rozwoju gminy usytuowały gminę na poziomie systemowego włączania zrównoważonego rozwoju i zaleceń Agendy 21 w cały proces planowania lokalnego. Gmina Sława została włączona do programu Umbrella Project *Opracowanie strategii ekorozwoju w gminach zgodnie z zaleceniami Agendy 21*.

Dokument *Strategia zrównoważonego rozwoju Gminy i Miasta Sława* (Strategia 2000) składał się z pięciu rozdziałów, w których kolejno:

- 1) opracowano założenia procesu tworzenia strategii,
- 2) opisano strategiczny kierunek rozwoju gminy,
- 3) przeprowadzono analizę SWOT,
- 4) sporządzono plan operacyjny,
- 5) określono zasady zarządzania realizacją strategii.

W roboczym brzmieniu wizja rozwoju zrównoważonego gminy i miasta Sława została sformułowana w sposób następujący:

**SŁAWA – GMINA SŁYNAĆCA Z GOSPODARNOŚCI I TURYSTYKI,
MAJĄCA ZDROWE I BEZPIECZNE SPOŁECZEŃSTWO
ORAZ EKOLOGICZNE ŚRODOWISKO.**

Tak zdefiniowanej wizji gminy podporządkowano bardziej szczegółowe jej określenie, zestawiając strategiczne cele do realizacji w czterech grupach tematycznych:

1. Środowisko przyrodnicze: zachowanie osobliwego krajobrazu, cennej przyrody, czystego środowiska.
2. Gospodarka: różnorodne zakłady pracy i aktywne obszary wiejskie przyjazne dla środowiska.
3. Społeczeństwo: gmina bezpieczna z dobrą opieką medyczną i socjalną, z mieszkańcami pracującymi i aktywnie uczestniczącymi w życiu gminy.

4. Zarządzanie: gmina o dobrze ukształtowanym krajobrazie, zarządzana z aktywnym udziałem społeczeństwa.

Przy tak określonym celu nadrzędnym i celach głównych w poszczególnych obszarach aktywności dokonano uproszczonej analizy SWOT gminy. Wyniki analizy SWOT (najważniejsze obszary) zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1

Analiza SWOT dla gminy Sława według stanu z 2000 roku

Mocne strony gminy	Słabe strony gminy
1. Naturalne środowisko – przyroda, lasy, jeziora	1. Słabe uzbrojenie terenu
2. Położenie geograficzne	2. Słabo rozwinięta infrastruktura drogowa (przejazd przez centrum miasta)
3. Bliskość granicy	3. Niezadawalająca gospodarka odpadami (ścieki, odpady stałe)
4. Duża baza turystyczna	4. Niskiej jakości stan infrastruktury sportowej i kulturalnej
5. Silny przemysł przetwórczy – zakłady mięsne, pieczarkarnie	5. Słabe wykorzystanie atrakcji turystycznych
Szanse w otoczeniu	Zagrożenia otoczenia
1. Gmina uzdrowiskowa	1. Wzrost przestępczości
2. Rozwój turystyki i agroturystyki	2. Sposób zagospodarowania odpadów przemysłowych (zakłady mięsne i mleczarskie)
3. Wsparcie dla uporządkowania gospodarki wodno-kanalizacyjnej	3. Niewłaściwa gospodarka przestrzenną – rozproszenie i dzika zabudowa letniskowa
4. Rozwój przemysłu rolno-spożywczego	4. Zwiększające się bezrobocie
5. Rozwój kultury i kultury fizycznej	5. Niekorzystny wpływ KGHM na środowisko przyrodnicze

Źródło: zmodyfikowana wersja analizy SWOT zamieszczonej w dokumencie *Strategia zrównoważonego rozwoju Gminy i Miasta Sława*.

Zdiagnozowane słabe i mocne strony gminy pozwoliły przygotować program rozwoju, który w zamyśle autorów strategii miał być „programem organicznym”, czyli szybko reagującym na pojawiające się szanse w otoczeniu oraz eliminujący zagrożenia mogące negatywnie wpłynąć na osiągnięcie celu strategicznego. Horyzont czasowy w strategii został wyznaczony do 2010 r., jednak już pierwsze lata jej realizacji stworzyły formułę otwartą i ciągłą, pozwalającą wprowadzać nowe zadania w ramach przyjętych priorytetów rozwojowych.

3. Droga do Sławy – lata 2004–2010

Proces dochodzenia do pożądanego stanu rozwoju gminy przy zachowaniu wysokich norm ochrony środowiska naturalnego oraz stabilnej gospodarki finansowej wymagał dokonania zasadniczych zmian w mentalności społeczeństwa oraz uporządkowanej gospodarki komunalnej. Wyznaczone priorytety rozwoju usytuowały aspekt turystyczny na najwyższym szczeblu. Pomimo dobrze rozwiniętej części gospodarczej gminy (tzw. zagłębie mięsne) oraz

tradycji gospodarki rolno-hodowlanej Jezioro Sławskie zostało określone jako „magnes” i „akcelerator” procesów rozwojowych.

Jezioro Sławskie oraz jego otoczenie – z powodu prowadzenia wieloletniej gospodarki turystycznej oraz pełnienia zakorzenionej w pamięci wielu mieszkańców Polski (głównie Dolnego i Górnego Śląska) funkcji ośrodka wczasów pracowniczych – stało się perspektywicznym magnesem przyciągającym w to miejsce kolejne pokolenia wczasowiczów. Powrót „sentymentalny” do Sławy stanowił dla strategii jeden z najważniejszych czynników, na jego bazie należało budować kolejne „składanki” koncepcji rozwojowych.

Jezioro Sławskie, którego istnienie stanowi fundament rozwoju gminy, musiało spełniać funkcje, które w zamyśle wielu turystów spełniało wiele lat temu. Ciekawy obszar przyrodniczy, dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna, największy akwen wodny na drodze ze Śląska na Wybrzeże Zachodnie, to wszystko wymusiło zwiększoną troskę o zachowanie standardów dostosowanych do realiów współczesności. Baza i infrastruktura turystyczna, która dominowała w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku, zupełnie nie spełniałyby oczekiwań Polaków – Europejczyków żyjących w innych standardach cywilizacyjnych. Dlatego pierwszym działaniem podjętym w ramach priorytetów strategicznych było doprowadzenie do osiągnięcia czystości wody jeziora do klarowności II klasy. „Wody tej klasy czystości mogą być wykorzystywane [...] do celów rekreacji, sportów wodnych i kąpielisk oraz do hodowli ryb z wyjątkiem łososiowatych” (Klasy czystości). Aby osiągnąć ten stan jakości wody, podjęto następujące działania:

- 1) uruchomiono przy urzędzie miejskim straż ekologiczną,
- 2) wprowadzono monitoring zrzutów nieczystości przez większe zakłady przemysłowe,
- 3) zmodernizowano miejscową oczyszczalnię ścieków,
- 4) wprowadzono system odprowadzania nieczystości po oczyszczeniu na specjalnie do tego stworzone tzw. poletki filtracyjne (oddalone od jeziora około 15 km).

Równolegle do działań proekologicznych prowadzono działania instytucjonalne, które w Sławie i okolicy jeziora wyznaczyły Park Krajobrazowy oraz Obszar Natura 2000.

Do zwiększenia zainteresowania Sławą nie wystarczyły działania proekologiczne. W 2007 r. rozpoczęto gruntowną modernizację centrum miast oraz ośrodka sportu i rekreacji. Przebudowa centrum miasta i stworzenie tzw. nowego rynku spowodowało, że Sława zyskała nowe oblicze – nowoczesnego i zadbanego miasteczka. Wzmocnieniem tego wizerunku była modernizacja obiektów turystycznych (alejki wzdłuż jeziora, zagospodarowanie plaży miejskiej, modernizacja infrastruktury gastronomicznej).

Jednym z elementów układanki rozwojowej było zagospodarowanie obiektów turystycznych będących w zasobach majątkowych gminy. Aby zaktywizować działania zakładu budżetowego pn. Ośrodek Sportu i Rekreacji, przygotowano program połączenia tego zakładu z gminną instytucją kultury. Przeniesienie siedziby instytucji kultury na tereny obiektów turystycznych i stworzenie centralnego miejsca imprez kulturalnych w bezpośrednim sąsiedztwie jeziora i plaży miejskiej zaowocowało tym, że czas pobytu turystów (z grupy „jednodniowych”) wydłużył się ze średnio 1–2 godz. do 7–8 godz. na dobę. Wydłużenie pobytu turystów pobudziło koniunkturę handlową i gastronomiczną. To z kolei zaowocowało dodatkowymi obiektami obsługi turystycznej prowadzonymi przez prywatnych właścicieli i wyraźnie spodobało się turystom odwiedzającym Sławę, czego wynikiem jest potrojenie liczby obsługi turystycznej pomiędzy rokiem 2004 a 2012.

Uporządkowanie gospodarki wodno-kanalizacyjnej oraz doprowadzenie do stworzenia urokliwego miejsca przy Jeziorze Sławskim pozwoliło gminie nieco zmienić priorytety inwestycyjne. Stałe potrzeby wyposażenia w podstawową infrastrukturę komunalną wyma-

gały nowoczesnego zarządzania gospodarką komunalną. Na mocy uchwały rady miejskiej dotychczasowy zakład budżetowy Zakład Wodociągów i Kanalizacji został przekształcony w spółkę Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sława sp. z o.o. Wyposażenie spółki w majątek o wartości ponad 40 mln zł pozwoliło przygotować nowemu podmiotowi program inwestycyjny na lata 2012–2015 na łączną kwotę zainwestowania w budowę i modernizację sieci wodno-kanalizacyjną – ponad 15 mln zł. Należy dodać, że spółka już podjęła starania pozyskania 75% dofinansowania inwestycji o łącznej wartości 5,6 mln zł. Warto również dodać, że korzyścią przekształcenia zakładu w spółkę było przejęcie przez spółkę długu od gminy, na łączną wartość 2,7 mln zł z tytułu kredytu zaciągniętego na realizację inwestycji pn. „Modernizacja oczyszczalni ścieków w Sławie”.

Jak zostało to wskazane na wstępie pracy, jednym z obszarów aktywności gminy w ramach procesów rozwojowych było przeprowadzenie optymalizacji gospodarki finansowej. Optymalizacja gospodarki finansowej to forma zarządzania finansami, która poprzez przemyślane działania ma doprowadzić do osiągnięcia nadwyżki budżetowej przy utrzymującej się nadwyżce operacyjnej na pożądanym poziomie. Próg krytyczny dla nadwyżki operacyjnej w budżecie gminy Sława został określony na poziomie 1,5 mln zł, od tego bowiem poziomu w 2006 r. były realizowane najważniejsze inwestycje infrastrukturalne, które doprowadziły do osiągnięcia deficytu budżetowego w 2010 r. na poziomie 6,3 mln zł i spadku nadwyżki operacyjnej do poziomu 0,6 mln zł. Rok 2010 stał się kluczowy dla procesu optymalizacji gospodarki finansowej. Obowiązująca już ustawa z 2009 r. o finansach publicznych wprowadza indywidualne wskaźniki zadłużenia dla gmin, które mają obowiązywać od 2014 r. Okres czteroletni do wypracowania takiej nadwyżki operacyjnej, która gwarantowałaby spełnienie wymogów zadłużenia, wydawał się dość krótki. W związku z tym dokonano tzw. skanu gospodarki finansowej oraz opracowano model restrukturyzacji zadłużenia. Najważniejsze działania, które wykonano w 2010 r., dotyczyły:

- wytypowania elementów kosztotwórczych w budżecie bieżącym,
- wyznaczenia perspektywicznego wskaźnika spełnienia wymogów zadłużenia,
- określenia zasad konstrukcji budżetu.

Na tej podstawie opracowano plan restrukturyzacji zadłużenia oraz program monitoringu realizacji budżetu bieżącego.

Podstawowym elementem planu restrukturyzacji zadłużenia stało się:

- przekazanie długu w ramach przekształceń własnościowych,
- emisja obligacji restrukturyzujących zadłużenie.

W zakresie gospodarki budżetowej przyjęto zasadę planowego równoważenia budżetu w okresie 2011–2013 oraz konieczność wypracowania nadwyżki budżetowej w latach 2014–2017 co najmniej na poziomie spłat zobowiązań kredytowych. Przyjęte w 2010 r. założenia są sukcesywnie realizowane. Utrzymywanie planowanej równowagi budżetowej pozwala na faktyczne wykonanie nadwyżki budżetowej. Należy również dodać, że przy tak prowadzonej gospodarce finansowej udaje się uzyskiwać nadwyżkę operacyjną na założonym poziomie (w 2011 – 1,9 mln zł, w 2012 – 1,8 mln zł i planowana na 2013 – 1,9 mln zł).

4. Perspektywy rozwoju

Podjęty trud uzyskania stabilności finansowej oraz znacznej zmiany wizerunku gminy nie zakończył procesu planowania rozwoju. Stały monitoring wydatków bieżących oraz poszu-

kiwanie alternatywnych źródeł finansowania wydatków rozwojowych pozwala gminie z optymizmem spoglądać w przyszłość.

Podstawowy warunek funkcjonowania gminy w nowym okresie budżetowym Unii Europejskiej dotyczy uzyskania nadwyżki operacyjnej jako wsparcia zdolności inwestycyjnej. Zdolność inwestycyjna to taki stan, który pozwala gminie realizować zadania inwestycyjne, w części kredytujące je, a w części finansujące je z dochodów własnych. Aby móc starać się o dofinansowanie unijne, gminy muszą zapewnić udział środków własnych, dlatego tak ważne staje się, aby w perspektywie umożliwić wypracowywanie nadwyżki operacyjnej przy jednoczesnym nieograniczaniu zdolności kredytowej. Jednym z programów inwestycyjnych gminy Sława uruchomionym w 2012 r. jest program modernizacji i termomodernizacji placówek użyteczności publicznej. Program ten uzyskał dofinansowanie w wysokości 75% planowanej inwestycji. Dofinansowanie w dalszej perspektywie będzie przeznaczane na kolejne obiekty użyteczności publicznej planowane do kompleksowej modernizacji. Wydaje się, że również na te obiekty będzie można pozyskać zewnętrzne źródła finansowania.

Gmina Sława stale się przygotowuje do możliwości pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji. Zarówno nowo powstałe podmioty: Sławskie Centrum Kultury i Wypoczynku oraz Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sława sp. z o.o., jak i sama gmina aktywnie poszukują możliwości współfinansowania zamierzeń wpisanych w priorytety rozwojowe gminy. Takim ważnym zadaniem dla gminy staje się rewitalizacja parku Miejskiego. Park ten stanowi naturalny łącznik pomiędzy zmodernizowanymi obiektami turystycznymi a zabudową staromiejską w centrum miasta. Projekt rewitalizacji obszaru parku Miejskiego obejmuje stworzenie ciągu pieszego, ekologicznej ścieżki edukacyjnej oraz Fit Parku dla Seniora.

Działania dotyczące realizacji zamierzeń rozwojowych nie koncentrują się wyłącznie na inwestycjach własnych. Przy ośrodku turystycznym wydzielono grunt pod inwestycje komercyjne polegające na budowie hotelu wraz z pełną infrastrukturą. Zachętą dla inwestora może być położenie przy drodze wojewódzkiej oraz już przygotowana infrastruktura turystyczna w bezpośrednim sąsiedztwie jeziora.

Ważnym elementem sprzyjającym zwiększeniu dochodów własnych budżetu ma być budowa farm wiatrowych. Gmina aktywnie włączyła się w konsultacje społeczne, aby ten typ inwestycji pojawił się na jej terenie. Planowana budowa dwudziestu elektrowni wiatrowych ma przynieść około 2 mln zł do budżetu gminy. Inwestycje w uzbrajanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe mają zwiększyć atrakcyjność gruntów, co również w przyszłości może przynieść dodatkowe środki finansowe.

Podsumowanie

Gmina Sława należy do pręźnie rozwijających się obszarów turystycznych województwa lubuskiego. Od ponad dekady konsekwentnie realizuje działania służące poprawie jakości życia mieszkańców oraz zwiększające atrakcyjność gminy.

Przyjęty program zrównoważonego rozwoju gminy wyznaczył różne obszary rozwojowe, które są wypełniane dzięki determinacji władarzy oraz perspektywicznemu myśleniu. Działania rozwojowe w gminie nie tylko ograniczały się do przedsięwzięć inwestycyjnych, lecz także do zmian organizacyjnych oraz uporządkowanej gospodarki finansowej. Dzięki różnym zabiegom finansowym (restrukturyzacja zadłużenia, optymalizacja gospodarki finansowej) gmina spełnia wymogi nowych wskaźników zadłużenia oraz przede wszystkim nie ogranicza swojej zdolności inwestycyjnej. Stałe planowanie działań, szeroko otwarte oczy na

możliwości współfinansowania projektów inwestycyjnych oraz reżim gospodarki finansowej składają się na zwiększenie atrakcyjności turystycznej, która jest priorytetem rozwoju gminy.

Literatura

- Adamowicz M. (2006), *Nowe tendencje w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, w: *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, red. M. Adamowicz, Wydawnictwo Państwowej Szkoły Wyższej w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
- Brol R. (1998), *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Definicje, cele, zasady i procedury*, w: *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Studium przypadków*, red. R. Brol, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Brol R. (2004), *Strategia rozwoju lokalnego*, w: *Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Brol, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Klasy czystości, www.pl.wikipedia.org/wiki/Klasy_czysto%C5%9Bci_w%C3%B3d
- Lubińska T. (2011), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa.
- Markowski T. (2008), *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: *Gospodarka lokalna i regionalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Osborne D., Gaebler T. (2005), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
- Purgat A., Reszel R. (1997), *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa–Poznań–Zielona Góra.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020 – Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo, www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/SRK_2020/Strony/SRK_2020_Aktywne_spoleczenstwo_konkurencyjna_gospodarka_sprawne_panstwo_zostala_przyjeta_przez_RM_25092012.aspx
- Strategia (2000), *Strategia zrównoważonego rozwoju Gminy i Miasta Ślawa*, dokument przygotowany w ramach pomocy konsultingowej programu Umbrella Project, Ślawa.
- Sztando A. (2010), *Wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Dylematy rozwoju lokalnego i regionalnego na początku XXI wieku*, red. S. Korenik, A. Dybała, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

ROAD TO GLORY (SLAWA) – REALIZATION OF CONSISTENT SOLUTIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract: Building competitive advantage in business practice is natural. Local government units, especially in the first decade of the twenty-first century, has intensified activities to develop its conditions of development in a manner appropriate to the business practices. According to the concept of New Public Management, which includes innovative research and implementation having on target the adapt to the public sector ideas, methods, techniques and institutional arrangements used in the private sector, local government units generally increased care about the financial stability and building the foundations for permanent and sustainable development. Example of Ślawa presents just such a solution.

Keywords: development, debt restructuring, optimization of financial economy

Translated by Jarosław Hermaszewski