

Andrzej Pawluczuk, Małgorzata Wasiuk

E-GOVERNMENT WKRACZA DO SAMORZĄDU

*Informatyzacja to nadzieja na racjonalizację
i efektywność...*

prof. Michał Kleiber, Minister Nauki

W artykule przedstawione zostały wyniki badań na temat stopnia realizacji zobowiązań wynikających z ustawy o dostępie do informacji publicznej oraz rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej. Badania internetowe przeprowadzono wśród wszystkich jednostek samorządu terytorialnego województwa podlaskiego.

1. Wstęp

Spółeczeństwo informacyjne to nowy typ społeczeństwa, kształtujący się w krajach, w których rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych osiągnął bardzo szybkie tempo. Do rozpowszechnienia pojęcia „społeczeństwo informacyjne” w dużym stopniu przyczyniły się publikacja A. Tofflera pt. *Trzecia fala*, inicjatywy wiceprezydenta USA A. Gore’a, a także dokument pt. *Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia Rady Europejskiej* (tzw. Raport Bangemanna), opublikowany przez Komisję Europejską w 1994 roku (Wierzbicki 1998, s. 16). W dokumencie tym zostały przedstawione opinie na temat zmian zachodzących pod wpływem nowoczesnych technologii teleinformatycznych we współczesnym świecie, a także związane z tym szanse i zagrożenia dla społeczeństwa.

Podstawowymi warunkami, jakie muszą być spełnione, aby społeczeństwo można było uznać za informacyjne, jest rozbudowana nowoczesna sieć telekomunikacyjna, która swoim zasięgiem obejmowałaby wszystkich obywateli, oraz rozbudowane zasoby informacyjne, dostępne publicznie. Ważnym aspektem jest również kształcenie społeczeństwa w kierunku dalszego rozwoju, tak by wszyscy mogli w pełni wykorzystywać możliwości, jakie stwarzają środki masowej komunikacji i informacji.

Krokiem w kierunku kształtowania się społeczeństwa informacyjnego była idea elektronicznej organizacji władzy państwowej i lokalnej (Tapscott 1998, s. 205). Także w Polsce podjęto inicjatywy mające na celu wprowadzenie w życie założeń społeczeństwa informacyjnego. Podstawowym aktem w tym

zakresie była uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 lipca 2000 r. w sprawie budowania podstaw społeczeństwa informacyjnego w Polsce: *Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce*¹ oraz wydany w czerwcu 2001 r. przez Ministerstwo Łączności dokument pod tytułem *e-Polska. Plan działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*.

W celu ułatwienia obywatelom dostępu do informacji publicznej 6 września 2001 roku Sejm uchwalił ustawę o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. nr 112, poz. 1198).

2. Biuletyn Informacji Publicznej

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji opracowało i przygotowało Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) jako portal internetowy. Jest to urzędowy publikator teleinformatyczny, składający się z ujednoczonego systemu stron w sieci informatycznej. Większość technicznych i organizacyjnych wymogów związanych z wprowadzeniem w życie nowego prawa do informacji publicznej wynika z rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz.U. nr 67, poz. 619).

Do udostępniania informacji publicznej obowiązane są władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne, w szczególności: organy władzy publicznej, organy samorządów gospodarczych i zawodowych, podmioty reprezentujące Skarb Państwa, podmioty reprezentujące państwowe osoby prawne albo osoby prawne samorządu terytorialnego oraz podmioty reprezentujące inne państwowe jednostki organizacyjne albo jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego, a także związki zawodowe oraz partie polityczne².

Na głównej stronie BIP, www.bip.gov.pl (ryc. 1), zamieszczone są między innymi informacje na temat sposobu korzystania z biuletynu *on line*, aktów prawnych oraz lista wszystkich podmiotów obowiązanych do udostępniania informacji publicznej wraz z ich adresem URL. Strony podmiotowe poszczególnych jednostek powinny zawierać informacje zgodne z wydanym rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji³. Autorzy opracowania do badań wybrali spośród wszystkich obowiązanych podmiotów jednostki samorządu terytorialnego z województwa podlaskiego. Zgodnie z rozporządzeniem każdy organ samorządu powinien umieścić na swoich stronach podmiotowych następujące informacje:

- logo (znak graficzny) BIP,
- dane personalne osoby redagującej stronę i kontakt do niej,

¹ <http://www.kbn.gov.pl/cele/index1.html>, ostatnio odwiedzana 10 lipca 2003 r.

² Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z dnia 8 października 2001 r.), art. 4.

³ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz.U. z dnia 5 czerwca 2002 r., rozdz. 2, § 8).

BIP
http://www.bip.gov.pl

BIULETYN INFORMACJI PUBLICZNEJ
www.bip.gov.pl

strona główna szukaj

- ▶ Prezydent
- ▶ Sejm
- ▶ Senat
- ▶ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
- ▶ Organy wewnętrzne Rady Ministrów
- ▶ Inne organy działające przy Radzie Ministrów
- ▶ Urzędy podległe lub nadzorowane przez Prezesa Rady Ministrów
- ▶ Urzędy podległe lub nadzorowane przez ministrów
- ▶ Sądy i Trybunały
- ▶ Najwyższa Izba Kontroli
- ▶ Rzecznik Praw Obywatelskich
- ▶ Rzecznik Interesu Publicznego
- ▶ Rzecznik Praw Dziecka
- ▶ Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji
- ▶ Narodowy Bank Polski
- ▶ Administracja Rządowa w terenie
- ▶ Samorząd terytorialny
- ▶ Regionalne Izby Obrachunkowe
- ▶ Inne instytucje realizujące zadania publiczne lub dysponujące majątkiem publicznym

Biuletyn Informacji Publicznej to urzędowy publikator teleinformatyczny, składający się z ujednoczonego systemu stron w sieci informatycznej. BIP został stworzony w celu **powszechnego udostępnienia informacji publicznej**.

Portal BIP ma za zadanie:

- § służyć **Obywatelom Polski** - zapewnić im łatwy dostęp do ważnych informacji publicznych
- § udostępnić **podmiotom** zobowiązanym do tworzenia własnych stron BIP - zbiór informacji, dotyczących Biuletynu Informacji Publicznej oraz sugerowanych rozwiązań praktycznego podejścia do realizacji Ustawy o dostępie do informacji publicznej z dnia 6 września 2001r. (Dz. U. Nr 112, poz. 1198).

Dostęp do informacji publicznych zawartych w Biuletynie jest możliwy poprzez stronę główną Biuletynu, według menu podmiotowego lub przedmiotowego albo poprzez podmiotowe strony Biuletynu.

O Biuletynie

- ▶ Co to jest BIP
- ▶ Instrukcja obsługi Biuletynu
- ▶ Najczęściej zadawane pytania
- ▶ Akty prawne
- ▶ Informacje niejawnne
- ▶ Wnioski o udostępnianie informacji publicznych
- ▶ Redakcja portalu
- ▶ Statystyka
- ▶ Rejestr zmian

Archiwum podmiotów

- ▶ Wniosek o udostępnienie informacji publicznej podmiotu przekazanego do archiwum BIP

do góry drukuj

Ryc. 1. Strona internetowa Biuletynu Informacji Publicznej

Źródło: www.bip.gov.pl.

- instrukcję korzystania z Biuletynu,
- menu podmiotowe,
- menu przedmiotowe, czyli wykaz grup tematycznych, w które zestawione są informacje publiczne, takie jak budżet, statut, podejmowane uchwały itd.,
- informacje o liczbie odwiedzin podmiotowych stron Biuletynu,
- rejestr zmian strony głównej Biuletynu,
- moduł wyszukiwający.

2. Wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w dniach 4, 7 i 8 lipca dla wszystkich szczebli samorządu województwa podlaskiego. Na terenie województwa znajduje się: 17 powiatów, w tym 3 miasta na prawach powiatu; 13 gmin-miast, 23 gminy miejskie oraz 82 gminy. Podstawowym źródłem adresów podmiotowych stron jednostek powinna być strona główna BIP. Jednakże część istniejących stron nie została zarejestrowana, w związku z tym w dotarciu do brakujących posłużono się wyszukiwarkami internetowymi.

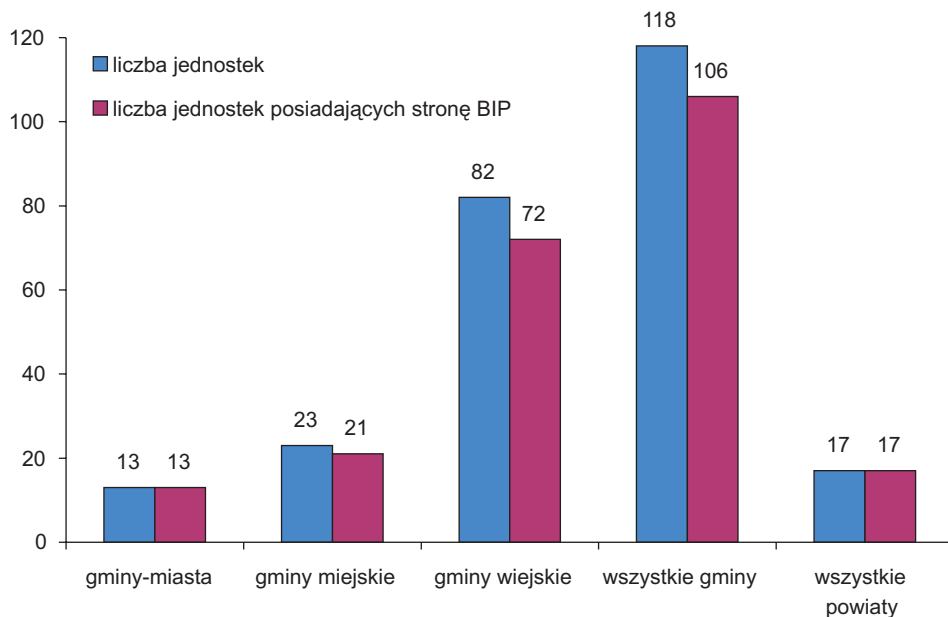
W badaniach uwzględnione zostały wymogi nałożone przez ustawodawcę, a w szczególności przebadano zawartość stron podmiotowych pod kątem:

- struktury urzędu,
- danych teleadresowych,
- oświadczeń o posiadanym majątku,
- budżetu,
- statutu,
- podejmowanych uchwał,
- powiązań (tzw. linków) do samorządowych jednostek organizacyjnych,
- informacji o sposobie dotarcia do informacji nieudostępniowych,
- danych operacyjnych (statystyka odwiedzin, wyszukiwarka, instrukcja obsługi, nowości).

Jako uzupełnienie badań sprawdzono zawartość stron pod względem informacji zabronionych oraz poddano je ocenie subiektywnej pod kątem łatwości obsługi. Ponadto sprawdzono posiadanie strony promocyjnej.

Na podstawie badań stwierdzono, że na wyższych szczeblach władzy samorządowej (powiaty) oraz w większych ośrodkach gminnych (miasta) w 100% spełniono nałożony przez ustawodawcę obowiązek posiadania podmiotowej strony BIP. W przypadku pozostałych gmin sytuacja przedstawia się nieco inaczej. Ryc. 2 przedstawia posiadanie podmiotowej strony BIP przez poszczególne rodzaje gmin. Spośród 118 gmin 106 (89,8%) posiadało stronę podmiotową.

Jednym z podstawowych elementów, które powinna zawierać podmiotowa strona BIP, jest menu przedmiotowe. Jego zawartość określa ustawa w rozdziale 2, art. 6. Przebadano następujące informacje publiczne: zawartość struktury urzędu, informacje na temat danych teleadresowych, udostępnienie budżetu, statutu, uchwał, oświadczeń majątkowych, linków do podległych samorządowych jednostek organizacyjnych oraz informację dotyczącą sposobu dostępu do informacji publicznych będących w posiadaniu podmiotu tworzącego podmiotową stronę Biuletynu, a nieudostępniowych w Biuletynie (ryc. 3). Pełną strukturę urzędu posiadało 5 spośród 17 powiatów, co stanowi 29,4% wszystkich powiatów. Natomiast w przypadku gmin pełną strukturę urzędu posiadało 28 spośród 118, co stanowi 26,4% wszystkich. Tylko 15,4% gmin miejskich udostępnia na stronie pełną strukturę. W przypadku danych teleadresowych sytuacja jest podobna, 4 powiaty spośród 17 (23,5%) i tylko 31



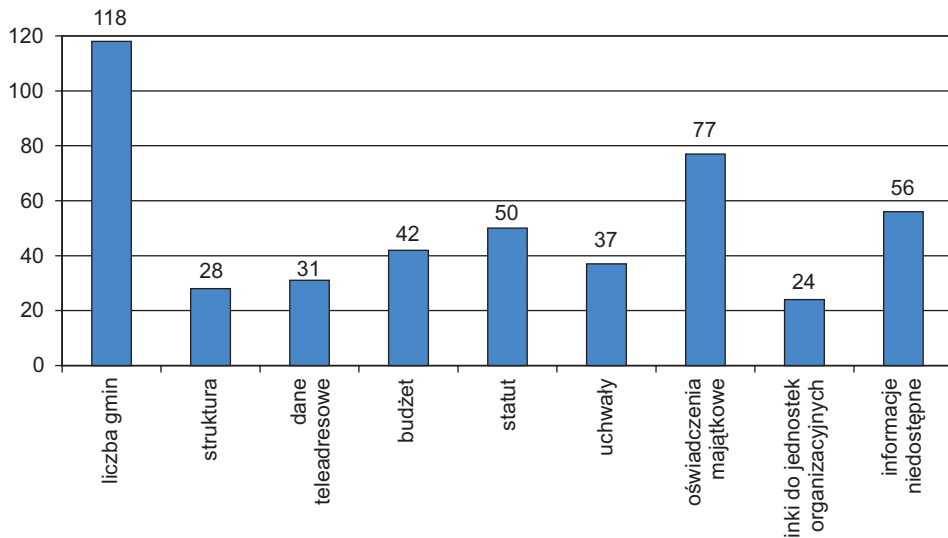
Ryc. 2. Posiadanie strony BIP przez podstawowe jednostki samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne.

gmin (29,2%) zamieściło pełne dane teleadresowe. Jeśli chodzi o informacje dotyczące budżetu, statutu i podejmowanych uchwał, to zaobserwowano, iż 47,1% powiatów udostępniło budżet, zaś 64,7% zarówno statut, jak i uchwały. Odpowiednio 39,6%, 47,2% oraz 34,9% gmin udostępniło powyższe informacje. Oświadczenia majątkowe osób reprezentujących władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne zostały zamieszczone w 4 powiatach (23,5%) oraz w 18 gminach, co stanowi jedynie 17% badanej populacji gmin. 35,3% powiatów oraz 22,6% gmin zamieściło adresy URL podległych im jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego. Informację dotyczącą sposobu dostępu do informacji publicznych będących w posiadaniu gmin, a niedostępnych w Biuletynie, zamieściło 64,7% powiatów i co druga badana gmina.

Oprócz danych przedmiotowych w badaniu ujęto tzw. dane operacyjne, takie jak: powiadamianie o nowościach w BIP, informacje o statystyce odwiedzin, posiadanie modułu wyszukującego oraz rejestru zmian treści informacji publicznych (ryc. 4). Danych dotyczących nowości nie udostępnił żaden powiat; uczyniła to tylko jedna gmina. Pozostałe informacje podane zostały przez przeważającą część podmiotów, 12 z 17 powiatów oraz 88 ze 118 gmin, co stanowi ponad 68% powiatów i ponad 82% gmin.

Na podstawie dodatkowych badań stwierdzono, iż większa część organów samorządu (88,2% powiatów, 53,4% gmin) posiadała strony promocyjne.



Ryc. 3. Zawartość przedmiotowa podmiotowych stron BIP w jednostkach samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne.

Miały one różny charakter co do treści, od bardzo komercyjnych, zawierających głównie informacje czysto rynkowe i reklamowe, mówiące o tym, gdzie warto zjeść, kupić, odpocząć itd., do konkretnych danych o urzędzie, pracownikach, załatwianych sprawach, treści uchwał itd. 82,4% powiatów oraz 34,9% gmin posiadających stronę promocyjną umieściło na niej odnośnik do swojej strony podmiotowej BIP.

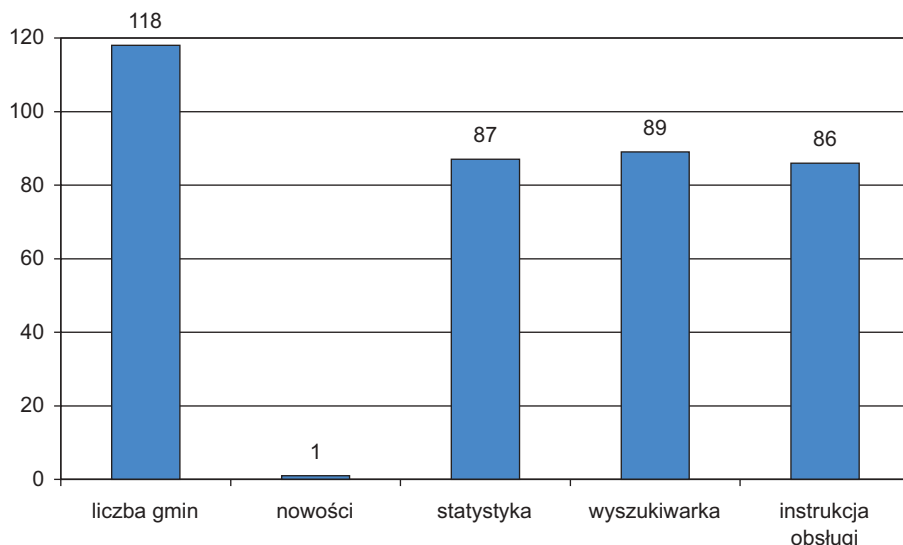
Zdecydowana większość badanych podmiotów (100% powiatów, 97,2% gmin) dostosowała się do rozporządzenia⁴, nie zamieszczając reklam i innych treści o charakterze komercyjnym.

Biorąc pod uwagę łatwość nawigacji na podmiotowych stronach poszczególnych JST, autorzy opracowania subiektywnie ocenili je średnio na 3,4 dla powiatów i 3,2 dla gmin, w skali od 1 do 5 (1 – obsługa bardzo trudna, 5 – obsługa bardzo łatwa).

Ponadto autorzy zauważyli, że spora część jednostek samorządu posiadała dane niepełne, dotyczące przede wszystkim struktury organizacyjnej i danych teleadresowych.

Układ graficzny podmiotowych stron BIP był różny, w zależności od tego, czy daną stronę tworzyła firma, która posługiwała się jednym szablonem dla kilku samorządów, czy też dany samorząd projektował ją samodzielnie. Przebadane strony wskazują, iż znaczna część stron była projektowana przez kilka firm. Przykładowy układ graficzny stron przedstawia ryc. 5.

⁴ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz.U. z dnia 5 czerwca 2002 r., rozdz. 3, § 12, pkt 2).



Ryc. 4. Dane operacyjne stron internetowych podmiotowych jednostek samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne.

4. Korzyści z zastosowania

Wcielanie w życie założeń społeczeństwa informacyjnego, w tym całej koncepcji *e-Polska*, niesie ze sobą duże korzyści. Największą z nich jest zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Samo pojęcie stanowi podstawę kierunku neoinstytucjonalizmu⁵, a zostało po raz pierwszy sformułowane przez R. Coase⁶. Na koszty transakcyjne składają się koszty zbierania informacji, negocjowania umów, ustalania ich ostatecznej treści i ich egzekwowania, czyli przeniesienia praw własności jednego uczestnika rynku na drugiego (Barro 1997, s. 640). Na rynku finansowym będą to także opłaty i prowizje maklerskie⁷. O. Williamson zalicza do kosztów transakcyjnych również korupcję. Wyjaśnia to na przykładzie nakładu inwestycyjnego, który jest niezbędny na uruchomienie przedsięwzięcia lub załatwienie sprawy. Im jest on wyższy, tym bardziej prawdopodobne jest powstanie zjawiska oportunistycznego, które polega na osiągnięciu własnych korzyści kosztem podstępstwa lub oszustwa. Podsumowując, można powiedzieć, że koszty transakcyjne to: koszty informacji, negocjacji, oportunistycznego oraz wszelka nieracjonalność (Black 1997, s. 474), a także koszty utrzymania instytucji (sądy, administracja, policja, armia).

Autorzy prowadząc badania nad zawartością stron samorządowych, dostrzegli, że główne korzyści wynikają obecnie przede wszystkim z ułatwionego

⁵ D. Socik na łamach: <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/jappojecia.html>.

⁶ <http://www.placet.com.pl/haslo.asp?id=2739>.

⁷ Ibidem.

BIP BIULETYN INFORMACJI PUBLICZNEJ

Urząd Miejski w Suchowoli

Menu tematyczne

- Suchowola - Geograficzny Środek Europy
- Budżet Gminy
- Statut Gminy
- Informacje dla interesanta
- Akty Prawne
- Inne
- Osoby pełniące kluczowe funkcje
- Oświadczenia
- Podatki i opłaty
- Przetargi
- Rada Miejska w Suchowoli
- Regulamin Organizacyjny Urzędu Miejskiego

Jak korzystać?

▶ [więcej...](#)

Linki

- Strona główna BIP
- Strona główna podmiotu

Licznik odwiedzin

56 odwiedzin od 19-03-2003

Rejestr zmian

▶ [Lista zmian](#)

Informacje niedostępne

▶ [więcej...](#)

Opiekun biuletynu

Krzysztof Niedźwiecki
 Pl. Kościuszki 5
 Suchowola
 16-150
 telefon: 7124138, 7229400
 faks: 7229419
 e-mail: um_suchowola_bi...

Dla osób uprawnionych

- Administracja BIPem
- Publikacja informacji

Urząd Miejski w Suchowoli
 ul. Pl. Kościuszki 5
 16-150 Suchowola
 woj. Podlaskie

(085) 7229400
 (085) 7229419
um_suchowola@intelcom.pl

Godziny pracy:
 poniedziałek 7.30 - 15.30
 wtorek - piątek 7.30 - 7.15

Najnowsze informacje

ZARZĄDZENIE NR 29/03 z dnia 3 lipca 2003 r.
 Autor: Burmistrz Suchowoli

w sprawie zaciągnięcia kredytu pomostowego na realizację przedsięwzięcia objętego programem SAPARD...

▶ [czytaj dalej](#)

Publikator: Krzysztof Niedźwiecki
 Data utworzenia: 2003-07-03
 Data publikacji: 2003-07-18
 Data modyfikacji: 2003-07-18

ZARZĄDZENIE NR 27/03 z dnia 30 czerwca 2003 r.
 Autor: Burmistrz Suchowoli

w sprawie zmian w budżecie gminy na 2003 r...

▶ [czytaj dalej](#)

Publikator: Krzysztof Niedźwiecki
 Data utworzenia: 2003-06-30
 Data publikacji: 2003-07-18
 Data modyfikacji: 2003-07-18

Urząd Miejski w Suchowoli
 e-mail: um_suchowola@intelcom.pl tel. (085) 7229400

Ryc. 5. Przykładowa strona podmiotowa Urzędu Miejskiego w Suchowoli

Źródło: http://epodlasie.wipb.pl/biptest/um_suchowola/bip/index.php.

dostępu do informacji (np. skrócenie czasu dotarcia do informacji, czyli dwukrotnej podróży do urzędu i z powrotem oraz czekania w kolejce do kasy i do urzędnika, zmniejszenie kosztów dojazdu, skrócenie czasu udzielania

odpowiedzi przez pracowników urzędów, zmniejszenie emisji dokumentów i zużycia papieru).

Większa przejrzystość informacji i dostęp do nich (budżet, statut, uchwały) w przyszłości może także zaowocować większym zaangażowaniem obywateli w działania samorządów i większą frekwencją wyborczą. Ponadto samo wprowadzenie obowiązku posiadania podmiotowej strony BIP i jej zawartość może przyczynić się do uporządkowania zadań, obowiązków czy zmian organizacyjnych. Jednostki, które nie posiadały stron promocyjnych, zostały „zmuszone” do zainteresowania się nimi i wdrożenia nowoczesnych form komunikacji z obywatelami.

W przyszłości coraz więcej spraw nie tylko komercyjnych, ale także publicznych, obywatele będą mogli załatwiać przez Internet czy telefon. Ma to już miejsce w Irlandii i krajach skandynawskich, w których poziom elektronicznego świadczenia usług publicznych przekroczył 60% wobec 19% dla Polski⁸. Liczba obywateli korzystających z usług publicznych przez Internet jest największa w Szwecji (57% badanej populacji), w Polsce zaś wynosi tylko 4%⁹. W ramach wdrażanych projektów pilotażowych i konkretnych programów, takich jak *Wrota Małopolski*, obecnie w cyfrowym urzędzie można złożyć skargę, wniosek czy zapytanie przez Internetowy Dziennik Podawczy¹⁰. W ciągu kilku lat będzie można zarejestrować także nowy pojazd, zapłacić podatki lokalne, uzyskać wpis do ewidencji gospodarczej itd. drogą elektroniczną.

5. Wnioski

Zdaniem autorów badań nałożony przez ustawodawcę obowiązek nie został na czas spełniony przez większość badanych podmiotów. Wśród tych, które dopełniły obowiązku i stworzyły swoje strony, wiele podstron nie otwierało się lub było w budowie. Strony, które się otwierały, zawierały często informacje niepełne. Strukturę organizacyjną powiaty i gminy ujmowały na rozmaite sposoby. Uwidocznił się zdecydowany brak jednolitego szablonu dla wszystkich jednostek oraz map stron, co jest szczególnie przydatne w sytuacji, gdy występuje wiele podstron.

Według autorów badań, ustawodawca powinien narzucić w formie rozporządzenia ogólny schemat układu strony, obowiązujący wszystkich uczestników. Wprowadzenie jednolitego wzorca układu strony gminy zgodnej z wymaganiami rozporządzenia pozwoliłoby zaoszczędzić środki finansowe związane z pracami koncepcyjnymi dla samorządów w skali całej gospodarki, a także mogłoby usprawnić sam proces ich budowania, aktualizowania i zarządzania oraz umożliwić szybszą reakcję i wprowadzanie nowych rozwiązań.

⁸ *Wrota. Wstępna koncepcja projektu*, KBN, 11 grudnia 2002, s. 48 za: Gap Gemini Ernst & Young.

⁹ *Wrota. Wstępna koncepcja projektu*, KBN, 11 grudnia 2002, s. 56 za: Tylor Nelson Sofres.

¹⁰ http://www.npk.gov.pl/enews/eNews_2002_38.pdf, s. 2.

Osoby korzystające z identycznego układu stron w całym województwie miałyby zaś ułatwione zadanie w nawigacji i dotarciu do informacji.

Literatura

- Barro R., 1997, *Makroekonomia*, Warszawa: PWE.
- Black J., 1997, *Dictionary of Economics*, Oxford: Oxford University Press.
- e-Polska, Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*, 2001, Warszawa: Ministerstwo Łączności.
- Oleński J., 2001, „«Nowa gospodarka» – aspekt informacyjny”, *Ekonomia*, nr 1, s. 48.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz.U. z dnia 5 czerwca 2002 r., rozdz. 2, § 8).
- Tapscott D., 1998, *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Warszawa: Business Press.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z dnia 8 października 2001 r.).
- Wierzbicki A., 1998, „Integracja Polski ze wspólnotą euroatlantycką wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego”, *Gospodarka Narodowa*, nr 1.
- Wrota. Wstępna koncepcja projektu*, Warszawa: KBN, 11 grudnia 2002.
- <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/jappojecia.html>, odwiedzana ostatnio 10 lipca 2003 r.
- http://www.placet.com.pl/haslo.asp_Hlt65334271?id=2739, odwiedzana ostatnio 10 lipca 2003 r.
- http://www.npk.gov.pl/enews/eNews_2002_38.pdf, odwiedzana ostatnio 10 lipca 2003 r.
- www.bip.gov.pl, odwiedzana ostatnio 10 lipca 2003 r.
- www.kbn.gov.pl, odwiedzana ostatnio 10 lipca 2003 r.

Artykuł powstał w ramach prac własnych: W/WZ/21/03 oraz pracy własnej pt. „Benchmarking jako narzędzie wspomagające zarządzanie gminą”.