

*mgr Karolina Jastrzębska*  
Uniwersytet Jagielloński

## POLITYKA INFORMACYJNA WŁADZ LOKALNYCH W ZAKRESIE MOŻLIWOŚCI ZDOBYWANIA I PODNOSZENIA KWALIFIKACJI PRZEZ MIESZKAŃCÓW

### Streszczenie

Polityka informacyjna jest instrumentem zarządzania we współczesnej administracji, który umożliwia realizację wyznaczonych zadań publicznych i celów strategicznych. Punktem wyjścia do sformułowania takiej polityki będzie uznanie informacji publicznej jako strategicznego zasobu jednostki będącego własnością nie tylko władz samorządowych, ale przede wszystkim społeczności lokalnej. Zakres polityki informacyjnej powinien być podporządkowany głównym celom wyznaczonym w strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Prowadzenie świadomej polityki informacyjnej jest podstawą sprawnego i efektywnego funkcjonowania jednostki. W dłuższej perspektywie może w znaczący sposób zwiększyć potencjał rozwojowy jednostki, a tym samym poprawić jakość życia społeczności lokalnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne, zarządzanie informacjami, polityka informacyjna

### Summary

Information policy is an instrument of governance in the modern administration, which enables the achievement of public and strategic objectives. First stem of forming this policy would be considering the public information as a strategic resource, owned not only the local authorities, but mainly the local community. The scope of information policy should be compliant to the main purpose of the development strategy of local government units. Conscious of information policy is the foundation of the smooth and effective functioning of such units. In the longer term may significantly increase the development potential of individuals and thus improve the quality of life of local communities.

**Keywords:** public management, information management, information policy

Informowanie to nie tylko obowiązek ustawy jednostek samorządu terytorialnego, to przede wszystkim jedno z podstawowych narzędzi zarządzania w sektorze publicznym. Według Józefa Penca, w naukach o zarządzaniu informacja oznacza wiedzę potrzebną do osiągnięcia celów organizacji [Penc, 1999]. Stanowi strategiczny zasób umożliwiający organizacji uczenie się oraz przystosowywanie do otoczenia zewnętrznego. „Decyduje o sukcesie bądź porażce organizacji” [Kolegowicz, 2001, s. 198]. Dlatego tak istotne jest sprawne zarządzanie zasobami informacyjnymi zarówno w organizacji komercyjnej, jak i nienakierowanej na zysk. Sposób wykorzystywania tych zasobów przez organizacje zależy od prowadzonej przez nie polityki informacyjnej.

Lokalna polityka informacyjna to świadoma, planowa i systematyczna działalność władz samorządowych. Jak pisze R. Sikora, polegająca na realizowaniu prawa obywateli do dostępu do informacji, inspirowaniu sprawnego systemu społecznego komunikowania się w jednostce, tworzeniu porozumienia między społecznością a jej władzami oraz promocji zewnętrznej jednostki [Sikora, 2002, s. 72]. Innymi słowy polityka informacyjna jest instrumentem zarządzania we współczesnej administracji, który umożliwia realizację wyznaczonych zadań publicznych i celów strategicznych jednostki samorządu terytorialnego. Polityka informacyjna powinna być tworzona na podstawie wyników przeprowadzonej analizy strategicznej zarządzania informacją, jak również powinna być podporządkowana głównym celom wyznaczonym w strategii rozwoju jednostki. Na wstępie przyjęto tezę, że prowadzenie świadomej polityki informacyjnej jest podstawą sprawnego i efektywnego funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego. W dłuższej perspektywie może w znaczący sposób zwiększyć potencjał rozwojowy jednostki, a tym samym poprawić jakość życia społeczności lokalnej.

Przed rozpoczęciem analizy polityki informacyjnej jednostki realizującej zadania publiczne należy przybliżyć tematykę zarządzania informacją. Termin „zarządzanie informacją”, zdaniem Materskiej [2007, s. 267–268], może być definiowany w zależności od przyjętej perspektywy, to jest teorii organizacji i zarządzania, systemów informacyjnych, technologii informacyjno-komunikacyjnej, administracji publicznej czy też informacji naukowej i bibliotekoznawstwa. W tym opracowaniu przyjęto postrzeganie informacji zgodnie z podejściem organizacyjnym, które koncentruje się na organizacyjnym uczeniu się, procesach decyzyjnych, budowaniu sieci współpracy i konkurencji oraz realizacji celów organizacji.

Pierwsza część pracy ma charakter teoretyczno-metodyczny. W jej ramach zostaną przedstawione wybrane zagadnienia zarządzania informacją, w tym formułowania i wdrażania polityki informacyjnej. Część druga, o charakterze empirycznym, zawiera wyniki badań dotyczące głównych kierunków rozwoju oraz polityki informacyjnej miasta Nowy Sącz. Postawiono następujące pytania badawcze: Czy na podstawie wyznaczonych celów strategicznych rozwoju miasta Nowy Sącz sformułowano i wdrożono politykę informacyjną? Jakie działania zostały podjęte przez władze samorządowe w celu realizacji polityki informacyj-

nej w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców?

Polem do kontynuowania badań mogą być zintegrowane rozwiązania dotyczące świadczenia usług elektronicznych w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji mieszkańców, które są oparte na wspólnych bazach danych i sieci komunikacji pomiędzy współpracującymi instytucjami sektora publicznego.

## I. Zarządzanie informacją

W literaturze krajowej są dostępne liczne opracowania standardów technicznych związanych z wykorzystaniem systemów informatycznych dla zarządzania informacjami. Brakuje jednak opracowań poruszających tematykę menedżerskiego zarządzania informacją, uwzględniających takie płaszczyzny, jak technologiczna, organizacyjna oraz zasobów ludzkich. Badacze tej tematyki koncentrują się na strategiach wprowadzania nowoczesnych technologii informatycznych, przykładając mniejszą wagę do sfery organizacji [Ansoff, 1985; Obłój, 2007; Gierszewska, Romanowska, 2009]. Ponadto przyczyną powolnego rozwoju zarządzania informacją może być niepostrzeżenie informacji jako zasobu strategicznego organizacji i brak świadomości kadry kierowniczej co do potrzeby zarządzania informacją. Powyższe przesłanki przyczyniają się do deficytu opracowań, standardów i wskaźników zarządzania informacją w instytucjach sektora publicznego.

Zdaniem Janusza Czekała zasadniczym celem zarządzania informacjami jest zapewnienie funkcji informacyjnej instytucji przez wyznaczenie i eliminowanie luki, jaka wynika z niedostosowania systemu informacyjnego do obecnych i przyszłych celów organizacji oraz wymagań otoczenia. Funkcja informacyjna rozumiana jest jako pozyskiwanie informacji, przetwarzanie informacji i dyfuzja (przesyłanie) informacji [Czekaj, Kafel, 2000, s. 168, 179]. Zrozumienie i zdefiniowanie przepływu informacji pomiędzy instytucjami oraz wewnątrz danej jednostki w rezultacie może zainicjować procesy nakierowane na rozwiązywanie problemów społecznych. Rozpoznanie strategicznej wartości informacji przez władze samorządowe może pozwolić na znalezienie nowych szans lepszego służenia społeczeństwu. Strategiczne zarządzanie informacjami na linii organizacja–otoczenie wymaga redefiniowania usług publicznych w aspekcie stosunków z głównymi interesariuszami<sup>1</sup>, wdrożenia świadomej polityki informacyjnej oraz wyboru technologii informatycznych, które pozwolą na wykorzystanie tych zmian [Andersen, Belardo, Dawes, 1994].

---

<sup>1</sup> Interesariuszami są organizacje, grupy, jednostki, zbiorowości, których interes wiąże się z działaniami lub usługami danej jednostki. W wyborze interesariuszy (tzw. kibiców instytucji), tych aktualnych, a także potencjalnych, należy uwzględnić zarówno otoczenie transakcyjne, jak i kontekstowe.

Strategiczne wykorzystanie informacji, efektywne nią zarządzanie oraz wprowadzenie nowych rozwiązań technicznych jest w coraz szerszych kręgach uznawane za decydujący czynnik odpowiedzialny za sukces organizacji.

Jeżeli bowiem przyjąć, że zasoby informacyjne są czynnikiem strategicznym, to zarządzanie nimi staje się elementem tworzenia i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Oznacza to potrzebę wprowadzenia do praktyki przedsiębiorstw zarządzania strategicznego informacjami, wychodzącego od analizy strategicznej postrzeganej z jednej strony jako instrument wspomagający budowanie strategii danej jednostki, a z drugiej jako element z tą strategią zintegrowany i jej podporządkowany [Czekaj, Kafel, 2000, s. 168].

Strategiczne zarządzanie informacją powinno spełniać następujące założenia:

- podporządkowanie się ogólnej strategii organizacji<sup>2</sup>,
- uwzględnianie potencjału systemu informacyjno-komunikacyjnego organizacji,
- odwoływanie się do relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Według Katarzyny Materskiej sposoby zarządzania informacjami należy dodatkowo rozpatrywać w dwóch wzajemnie uzupełniających się aspektach. Pierwsze, jako zarządzanie zasobami informacyjnymi, dotyczy między innymi zagadnień polityki informacyjnej, wymaganego poziomu jakości informacji, polityki bezpieczeństwa informacji. Drugie, jako zarządzanie procesami informacyjnymi, dotyczy generowania, pozyskiwania, przechowywania, przetwarzania i dystrybucji informacji itp. [Materska, 2007, s. 169–270]. Oba te podejścia są tak samo ważne i błędem byłoby pomijanie któregośkolwiek z nich w dyskusji na temat zarządzania informacją.

## 2. Charakterystyka metody przeprowadzenia analizy polityki informacyjnej

Podstawowym kryterium doboru jednostki samorządu terytorialnego było świadome prowadzenie przez władze samorządowe działań informacyjnych podporządkowanych wyznaczonym celom strategicznym w strategii rozwoju jednostki.

Wyboru dokonano, opierając się na ogólnodostępnych danych na temat podejmowanych działań informacyjnych. Badanie zostało zrealizowane na przykładzie miasta Nowy Sącz. Przeprowadzenie podobnych badań na reprezentatywnej próbie badawczej pozwoliłoby na sformułowanie ram koncepcyjnych będących podstawą do opracowania skutecznej polityki informacyjnej.

---

<sup>2</sup> W tym ujęciu będzie to strategia rozwoju miasta lub regionu. W literaturze z zakresu zarządzania podmiotami gospodarczymi występuje również pod nazwami: strategia globalna [Czekaj, Kafel, 2000], strategia biznesowa [Buchanan, Gibb, 1998].

Celem przeprowadzonych badań było:

- 1) Opisanie głównych kierunków rozwoju jednostki samorządu terytorialnego.
- 2) Wskazanie działań podejmowanych przez władze samorządowe w celu realizacji polityki informacyjnej w zakresie wyznaczonych głównych kierunków rozwoju jednostki.
- 3) Ocena dostępności oraz jakości prezentowanych informacji na stronach internetowych pod kątem ich przydatności dla adresatów.

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze, umieszczone we wstępie, uzyskano na podstawie danych pochodzących z badań jakościowych oraz z analizy danych zastanych. Obszar badań został ograniczony do działań prowadzonych przez władze samorządowe miasta Nowy Sącz, mających bezpośredni wpływ na politykę informacyjną w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców. Działania podejmowane przez polityków i urzędników miasta zostały zweryfikowane pod kątem wprowadzanych zmian endogenicznych, wynikających z oddolnych inicjatyw, i egzogenicznych, sprowadzających się do odgórných oddziaływań polityki państwa, w tym obligatoryjnego udostępniania informacji publicznej.

Metodą badawczą, która posłużyła do opracowania niniejszego tekstu, był wywiad swobodny przeprowadzony z przedstawicielami Urzędu Miasta Nowy Sącz. Istotnym źródłem wiedzy na temat strategii rozwoju oraz prowadzonej polityki informacyjnej miasta były informacje pozyskane z aktów normatywnych, raportów, statystyk Urzędu Miasta Nowy Sącz oraz stron internetowych. Przedmiotem analizy dokumentacji były strategie rozwoju: „Strategia Rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013” [*Uchwała Nr XXVIII/319/2004...*, 2004], „Strategia Rozwoju Nowego Sącza 2020” [*Uchwała Nr XXXVIII/443/2008...*, 2008], wydane przez Urząd Miasta Nowy Sącz, coroczne sprawozdania z realizacji strategii oraz inne dokumenty udostępnione przez Urząd Miasta.

W trakcie badania przeanalizowano informacje opublikowane na stronie internetowej Urzędu Miasta Nowy Sącz [[www.nowysacz.pl](http://www.nowysacz.pl) (dostęp: 20.02.2011)] pod względem ich przydatności dla uczniów i ich rodziców oraz studentów – polskich i zagranicznych, jak również dla osób pragnących podwyższyć swoje kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Analizie zostały poddane informacje, które obejmowały następujące kwestie:

- a) uczniowie, studenci, absolwenci lokalnych szkół podstawowych, gimnazjalnych, ponadgimnazjalnych oraz uczelni wyższych; kształcenie dorosłych;
- b) jakość kształcenia w poszczególnych szkołach i uczelniach wyższych, między innymi wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej (nadzór pedagogiczny); wyniki egzaminów zewnętrznych;
- c) promocja lokalnych szkół i uczelni wyższych (publikowanie rankingów szkół w danej kategorii, nagrody i wyróżnienia szkół i uczniów);
- d) oferta edukacyjna szkół i uczelni wyższych (oferta anglojęzyczna); kadra nauczycielska i jej dorobek badawczo-dydaktyczny;
- e) działania realizowane we współpracy z otoczeniem społecznym;
- f) rynek pracy (popyt i podaż pracy).

Prezentowane informacje zostały ocenione ze względu na sposób ich udostępniania, ich istotność dla adresatów w procesie podejmowania decyzji edukacyjno-zawodowych, jak również ich aktualność, obiektywność oraz dokładność.

### 3. Analiza dobrych praktyk dotyczących polityki informacyjnej miasta Nowy Sącz – studium przypadku

Największy potencjał rozwojowy Nowego Sącza stanowią jego mieszkańcy. Wysoki potencjał społeczny wynika z dobrze rozwiniętego systemu edukacji opartego na wysoko wykwalifikowanej kadrze nauczycielskiej i naukowej, bogatej ofercie edukacyjnej, w tym zwłaszcza wyższych uczelni. Szansą rozwoju dla tego miasta stały się przede wszystkim lokalne uczelnie wyższe będące aktywnymi kreatorami zmian i rozwoju lokalnego. Szkolnictwo wyższe, uznawane za czynnik zmian przekształcających życie społeczne, ekonomiczne i kulturalne oraz za podstawowy instrument wzmacniania konkurencyjności regionów, stało się motorem rozwoju miasta Nowy Sącz.

Na studiach wyższych w Nowym Sączu w 2009 roku kształciło się 1099 studentów (na 10 tysięcy ludności) [*Informator...*, 2010]. Obecnie w mieście funkcjonuje 6 szkół wyższych, w tym 4 szkoły publiczne oraz 2 szkoły o statusie niepublicznym. Spośród szkół publicznych 3 szkoły to zamiejscowe ośrodki dydaktyczne uczelni krakowskich [*Raport...*, 2009, 25]. Największe znaczenie dla rozwoju miasta mają: prywatna Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości. Na przestrzeni ostatnich lat, z inicjatywy lokalnych samorządowców, otworzono zamiejscowe ośrodki krakowskich uczelni wyższych: Uniwersytetu Pedagogicznego, Akademii Górniczo-Hutniczej, Politechniki Krakowskiej [*Raport...*, 2010, s. 20]. Na ofertę szkół wyższych odpowiadają nie tylko studenci z Polski, ale także z zagranicy. W 2009 roku studiowało łącznie 135 cudzoziemców [*Raport...*, 2010, s. 19].

Wizją miasta Nowy Sącz, określoną w strategiach rozwoju, jest dążenie do utworzenia prężnie rozwijającego się ośrodka akademickiego [*Uchwała Nr XXVIII/319/2004...*, 2004], a nawet aspirowanie do miana europejskiego miasta wiedzy [*Uchwała Nr XXXVIII/443/2008...*, 2008]. Poniżej przytoczono cel strategiczny zawarty w „Strategii rozwoju miasta Nowy Sącz 2004–2013”:

Podniesienie jakości oferty edukacyjnej na wszystkich poziomach nauczania, jak również budowa silnego – relatywnie do posiadanych zasobów – ośrodka akademickiego, który byłby realną alternatywą dla dużych, renomowanych ośrodków uniwersyteckich. Jest to oferta dla młodzieży pragnącej kontynuować naukę na poziomie wyższym w przyjaznym środowisku miasta, które umożliwi nie tylko rozwój naukowy, lecz także zapewni atrakcyjną ofertę pozaedukacyjną [*Uchwała Nr XXVIII/319/2004...*, 2004, s.81].

Na podstawie dokumentów z realizacji wyznaczonych celów strategicznych rozwoju miasta Nowy Sącz wskazano na działania podejmowane przez władze samorządowe w celu realizacji polityki informacyjnej w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców.

Tabela 1

Matryca celów operacyjnych zawartych w „Strategii rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013” oraz działań podjętych w celu realizacji polityki informacyjnej w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców

**Cel operacyjny:** Budowa konkurencyjnej, specjalistycznej i nowoczesnej oferty edukacyjnej dla studentów, stwarzającej warunki do rozwoju prężnego ośrodka akademickiego, podnoszenie renomy już istniejących uczelni, jak również otwieranie nowych placówek szkolnictwa wyższego.

- 1) Podjęcie działań wspólnie z władzami lokalnymi uczelni wyższych, przedstawicielami szkół ponadgimnazjalnych oraz Powiatowej Rady Zatrudnienia zmierzających do poszerzenia oferty edukacyjnej przez uruchomienie nowych kierunków studiów (np. psychologia, informatyka on-line) oraz kierunków kształcenia zawodowego na podstawie analizy potrzeb rynku pracy, planów doskonalenia zawodowego w szkołach oraz opinii z Sądeckiego Urzędu Pracy w Nowym Sączu.
- 2) Współudział w organizacji targów szkół wyższych.
- 3) Tworzenie i rozpowszechnianie opracowania: Losy absolwentów – analiza absolwentów szkół wyższych.
- 4) Stworzenie warunków do powstania klas akademickich w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie miasta, kończących się egzaminami maturalnymi przez objęcie przez szkoły wyższe patronatu nad nimi. Wybrana szkoła wyższa wspiera realizację programu nauczania, udostępniając swoje zasoby ludzkie oraz bazowe.
- 5) Wspieranie partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie uzupełnienia oferty edukacyjnej przez:
  - a) umożliwienie wymiany doświadczeń, osiągnięć edukacyjnych jednostek publicznych i niepublicznych działających na terenie miasta,
  - b) włączanie kadry kierowniczej jednostek niepublicznych w szkolenia, konferencje organizowane dla dyrektorów publicznych jednostek oświatowych,
  - c) umożliwienie korzystania jednostkom niepublicznym z publicznej bazy oświatowej.
- 6) Tworzenie lokalnych funduszy pomocy materialnej dla młodzieży wybitnie uzdolnionej, kształcącej się w sądeckich szkołach:
  - a) fundusz stypendialny dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjów (ze środków budżetowych miasta),
  - b) stypendia dla najzdolniejszych maturzystów (Klub Przyjaciół Ziemi Sądeckiej),
  - c) środki finansowe na realizację przez Uniwersytet Jagielloński projektu pn. „Poławiacz Pereł”, skierowanego do młodzieży wybitnie utalentowanej (ze środków budżetowych miasta),
  - d) środki finansowe na stypendia dla uczniów szczególnie uzdolnionych i zarazem będących w trudnej sytuacji materialnej (środki pozyskane w ramach dobrej współpracy z Polonią Amerykańską),
  - e) co roku kilku uczniów może kontynuować naukę w Akademickim Liceum i Gimnazjum, nie ponosząc kosztów z tego tytułu (w ramach umowy zawartej pomiędzy miastem Nowy Sącz a WSB–NLU).

**Cel operacyjny:** Rozbudowa infrastruktury niezbędnej dla rozwoju ośrodka akademickiego poprzez utworzenie miasteczka studenckiego z odpowiednią bazą noclegową, jak również zapleczem kulturalnym i rekreacyjno-sportowym.

- 1) Przeprowadzenie inwentaryzacji mienia komunalnego oraz mienia Skarbu Państwa, które mogłoby służyć szeroko rozumianemu poszerzeniu oferty edukacyjnej miasta.
- 2) Umożliwienie wszystkim dyrektorom jednostek oświatowych zawieranie umów z podmiotami, które wykazują zainteresowanie wynajmem pomieszczeń na działalność edukacyjną w obiektach oświatowych.
- 3) Przekazanie zaplecza sportowego KS START i MKS DUNAJEC wraz z nieruchomościami gminy na rzecz realizacji projektu budowy Instytutu Sportu i Rekreacji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- 4) Przeprowadzenie prac koncepcyjnych związanych m.in. ze zmianami w planie przestrzennego zagospodarowania miasta, służących identyfikacji terenów i nieruchomości możliwych do adaptacji na rzecz szkolnictwa wyższego.

**Cel operacyjny:** Budowa partnerstwa publiczno-prywatnego przez stworzenie trwałego dialogu społecznego pomiędzy lokalnymi środowiskami wpływającymi na rozwój inicjatyw gospodarczych, tj. przedsiębiorcami, administracją, organizacjami pozarządowymi, środowiskiem naukowym, jak również wszelkie działania promujące i wspierające przedsiębiorczość.

- 1) Uruchomienie systemu refundowanych szkoleń językowych dla pracowników Urzędu Miasta i innych instytucji publicznych, wspierających rozwój lokalny, zajmujących się problematyką gospodarczą, zwłaszcza pozyskiwaniem inwestorów. Urząd Miasta przeprowadził badania potrzeb w zakresie nauki języków obcych wśród pracowników Urzędu Miasta. W wyniku tych badań około 100 pracowników Urzędu wzięło udział w kursach językowych przeprowadzanych przez WSB–NLU w ramach projektu Europejskiego Funduszu Społecznego.
- 2) Podjęcie działań ukierunkowanych na kształtowanie postaw przedsiębiorczych, probiznesowych w szkołach i wśród osób bezrobotnych, w tym:
  - a) organizowanie konkursów wiedzy o przedsiębiorczości, szkoleń – jak założyć i prowadzić firmę, uczniowskich firm w szkołach średnich według specjalnego programu, konkursów pomysłów na biznes, utworzenie na bazie Inkubatora Przedsiębiorczości – przedsiębiorstwa wielobranżowego w formie spółki prawa handlowego ze znaczącym udziałem młodzieży szkół wyższych,
  - b) spotkania ze studentami informujące o możliwościach finansowania działalności gospodarczej,
  - c) udział Sądeckiego Urzędu Pracy w Nowym Sączu, jako instytucji wspierającej, w realizacji projektu zainicjowanego przez WSB–NLU przy współpracy z Nowosądecką Izbą Gospodarczą w ramach programu Phare 2003 „Wsparcie na rzecz zatrudnienia osób, które ukończyły pięćdziesiąty rok życia” pn. „Moja firma – jak zostać skuteczną przedsiębiorcą po 50-tce”.
- 3) Wypracowanie systemu ściślejszej współpracy pomiędzy szkołami a pracodawcami, w tym:
  - a) analizowanie i monitorowanie zapotrzebowania na pracowników przez pracodawców i przekazywanie tych informacji zainteresowanym placówkom oświatowym,
  - b) utworzenie w Nowosądeckim Inkubatorze Przedsiębiorczości Gminnego Centrum Informacji, które służy przedsiębiorcom i placówkom oświatowym kompleksową informacją na temat rynku pracy na terenie miasta.



- 4) Wspieranie sądeckich szkół wyższych przez samorząd lokalny jako promocja miasta i pobudzenie rynku lokalnego, w tym:
- a) współudział w ogólnopolskiej akcji promowania sądeckich uczelni we wszystkich dużych miastach Polski pod hasłem „Wypasiony klimat na studia”, jak również promującej miasto pod hasłem „Wyszukany klimat na studia”,
  - b) udzielenie wsparcia dla projektu budowy Miasteczka Multimedialnego, które jest szansą na dalszy rozwój nie tylko edukacji, ale również całego miasta,
  - c) uczestnictwo w realizacji Programu Promocji Regionu koordynowanego przez WSB–NLU.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Uchwała Nr XXVIII/319/2004..., 2004], [Sprawozdanie..., 2005], [Sprawozdanie..., 2006], [Sprawozdanie..., 2007], [Sprawozdanie..., 2008].

Wyniki badań wskazują, że w latach 2004–2008 w ramach realizacji wymienionych celów operacyjnych podjęto wspólne działania z władzami nowosądeckich uczelni, zmierzające do poszerzenia oferty edukacyjnej, czego rezultatem było uruchomienie nowych kierunków studiów dostosowanych do aktualnych potrzeb rynku pracy. Urząd Miasta podejmował działania wspierające partnerstwo instytucji publicznych z niepublicznymi w zakresie uzupełniania oferty edukacyjnej oraz tworzenia lokalnych funduszy pomocy materialnej dla młodzieży wybitnie uzdolnionej. Ponadto miasto umożliwiło korzystanie z mienia komunalnego oraz państwowego, w ramach umowy najmu, dla publicznej i prywatnej działalności edukacyjnej.

Urząd Miasta Nowy Sącz pozyskuje z różnorodnych źródeł niezbędne informacje w celu obsługi interesariuszy, między innymi prowadzi statystyki na temat corocznej liczby absolwentów oraz aktualnej oferty dydaktycznej lokalnych szkół i uczelni wyższych, a nawet liczby mieszkańców i absolwentów szkół wyższych znających języki obce w stopniu umożliwiającym komunikację. Dane są publikowane przez Urząd w corocznych raportach o stanie gospodarczym Nowego Sącza. Dodatkowo niezbędne informacje w zakresie zdobywania i podnoszenia kwalifikacji publikowane są na stronie internetowej oraz w miejskich wydawnictwach, na przykład „Nowy Sącz – kwartalnik”, oraz w licznych folderach i broszurach. Urząd uczestniczył w tworzeniu i rozpowszechnianiu opracowania: *Losy absolwentów – analiza absolwentów szkół wyższych*, wydanego przez Sądecki Urząd Pracy w Nowym Sączu. Publikacja, wydawana w latach 2001–2004, zawierała zestawienia dotyczące absolwentów szkół wyższych zarejestrowanych w Sądeckim Urzędzie Pracy według uzyskanych zawodów oraz ukończonej uczelni [Losy absolwentów..., 2004]. Kolejnym przykładem dobrej praktyki może być przeprowadzona ogólnopolska kampania promująca zarówno studia w nowosądeckich uczelniach pod hasłem „Wypasiony klimat na studia”, jak również miasto Nowy Sącz pod hasłem „Wyszukany klimat na studia”. Kampania została zrealizowana we współpracy prezydenta miasta z rektorami szkół wyższych.

Dobra wola partnerów oraz duża zdolność współpracy z innymi instytucjami publicznymi oraz organizacjami prywatnymi pozwala na tworzenie wspólnej

i przemyślanej strategii rozwoju miasta. Szansą dla tego regionu jest tworzenie prężnie rozwijającego się miasteczka akademickiego, u którego podstaw można będzie budować przemysł nowych technologii, na przykład multimedialnych. Dążąc do realizacji wyznaczonych celów, pracownicy urzędu na bieżąco przekazują informacje lokalnym szkołom wyższym na temat zapotrzebowania na kursy doszkalające mieszkańców, pracowników samorządowych oraz osób bezrobotnych. Kierunki studiów są weryfikowane pod kątem potrzeb lokalnego rynku pracy oraz potrzeb przyszłych inwestorów.

W poniższej części wskazane zostaną kategorie i rodzaje informacji publikowanych na stronie Urzędu Miasta Nowy Sącz w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców. Informacje te zostaną ocenione pod względem ich dostępności, jakości oraz przydatności dla uczniów i rodziców lokalnych szkół podstawowych, gimnazjalnych, ponadgimnazjalnych oraz potencjalnych studentów – polskich i zagranicznych, jak również dla osób pragnących podwyższyć swoje kwalifikacje i kompetencje zawodowe.

Za pośrednictwem strony internetowej miasta publikowane są informacje na temat pełnej oferty edukacyjnej. Zamieszczono listę wszystkich szkół publicznych i niepublicznych działających na terenie miasta wraz z ich danymi teleadresowymi, a w większości przypadków również z odsyłaczami do strony internetowej szkoły lub placówki. W wykazie szkół ponadgimnazjalnych zamieszczone są dodatkowe informacje o czasie trwania nauki, stacjonarnym lub niestacjonarnym systemie kształcenia oraz nazwach zawodów, do których wykonywania szkoła przygotowuje. Taki sposób prezentowania informacji umożliwi w szybki i łatwy sposób zapoznanie się z dostępnymi możliwościami podjęcia nauki, zarówno uczniów, jak i ich rodziców. Dla lokalnych szkół wyższych, oprócz wyżej wymienionych rodzajów informacji, dedykowane są szczegółowe opisy prowadzonej działalności naukowo-dydaktycznej wraz z pełną listą oferowanych kierunków. W części angielskojęzycznej strony internetowej zostały umieszczone podstawowe informacje o funkcjonujących w mieście szkołach wyższych. Dodatkowo są publikowane ogólne informacje o stanie sądeckiej oświaty. W tej części wyszczególniono informacje o unikatowych kierunkach kształcenia zawodowego oraz dane o średnich wynikach uczniów nowosądeckich szkół na egzaminach zewnętrznych (sprawdzian w klasach szóstych szkół podstawowych, egzamin gimnazjalny, zdawalność matury, egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe) oraz w konkursach i olimpiadach, a następnie porównano je ze średnimi wynikami uzyskanymi przez uczniów w województwie małopolskim i w Polsce. Wymieniono nazwy lokalnych szkół gimnazjalnych, które uzyskały najlepsze średnie wyniki w egzaminie gimnazjalnym oraz nazwy szkół ponadgimnazjalnych, które zakwalifikowały się do rywalizacji w ramach XI Ogólnopolskiego Rankingu Szkół Ponadgimnazjalnych, przeprowadzanego przez „Perspektywy” i „Rzeczpospolitą”.

We współpracy ze szkołami oraz otoczeniem społecznym Urząd Miasta realizuje projekty w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców. Spośród zrealizowanych projektów w badanym zakresie, o których informacje są udostępnione za pośrednictwem strony internetowej miasta, można wyodrębnić trzy grupy tematyczne. Pierwsza grupa dotyczy projektów mających

na celu podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego. Miasto rozwija sieć szkół ponadgimnazjalnych prowadzących kształcenie na kierunkach zawodowych oraz wspiera zawodowe szkolnictwo wyższe przez realizację takich projektów, jak: „Profesjonalista na rynku gastronomicznym”, „Aktywna edukacja szansą na rozwój szkolnictwa zawodowego”, „Kierunek na przyszłość – lepsza jakość kształcenia uczniów sądeckich szkół zawodowych z branży budowlanej”, „Informatyk – zawód przyszłości”, „Modernizacja kształcenia zawodowego w Małopolsce”, „Wspólna Europa – wspólne szkolenie”. Druga grupa to projekty związane z pomocą stypendialną przeznaczoną dla uczniów i studentów uczęszczających do publicznych i niepublicznych szkół na terenie miasta. Przykładem takich projektów są: „Program stypendialny dla uczniów szkół prowadzonych i dotowanych przez Nowy Sącz”, „Małopolski program stypendialny dla studentów na rok akademicki 2006/2007”, „Stypendia dla najzdolniejszych”. Trzecia grupa obejmuje wszelkie działania szkoleniowe i doradcze dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na rynku pracy. Kształcenie ustawiczne ma na celu dostosowanie kwalifikacji zawodowych oraz umiejętności do wymagań regionalnego rynku pracy. Ten zakres działalności jest realizowany przez Sądecki Urząd Pracy, Sądecką Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. oraz Nowosądecki Inkubator Przedsiębiorczości. Wymienione instytucje zrealizowały takie projekty, jak: „Aktywizacja zawodowa i kształcenie osób po 45. roku życia – profesjonalny operator maszyn budowlanych”, „Młody aktywny – wsparcie i szkolenia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym”, „Samozatrudnienie – Umiejętności – Praca”, „Uwierz w siebie!” itp. [Projekty..., 2011].

Corocznie, od 2007 roku, za pośrednictwem strony internetowej wydział ds. przedsiębiorczości Urzędu Miasta Nowy Sącz publikuje raport o stanie gospodarczym miasta. Raport zawiera podstawowe dane o strukturze kształcenia oraz lokalnym rynku pracy i skali bezrobocia z trzech ostatnich lat. W rozdziale na temat struktury kształcenia prezentowane są dane z zakresu: szkolnictwa ponadgimnazjalnego, szkół dla dorosłych, szkolnictwa wyższego oraz studiów podyplomowych. Informacje zawarte w tym raporcie wydają się przydatne nie tylko dla potencjalnych inwestorów na terenie miasta, ale także dla uczniów i rodziców podejmujących decyzje edukacyjne. Dla osób zainteresowanych podjęciem kształcenia za szczeblu ponadgimnazjalnym szczególnie przydatne mogą być dane przedstawiające: liczbę oddziałów szkół, uczniów, absolwentów i średnią liczbę uczniów w klasie, dla poszczególnych typów szkół. W opracowaniu umieszczono również listę kierunków kształcenia w publicznych szkołach ponadgimnazjalnych oraz liczbę absolwentów tych kierunków. Podano także kwotę wydatków bieżących z budżetu miasta według typów szkół ponadgimnazjalnych. Osoby podejmujące decyzję o wyborze szkoły wyższej oraz kierunku studiowania mogą zapoznać się z danymi na temat liczby studentów i absolwentów lokalnych szkół wyższych, w podziale na tryb studiowania (stacjonarny, niestacjonarny). Wartościową informacją jest też lista kierunków kształcenia w funkcjonujących szkołach wyższych oraz miejsce zajmowane przez nie w rankingach szkół wyższych w Polsce. Dla osób dorosłych podejmujących decyzję o rozwijaniu swoich kwalifikacji zawodowych udostępniono dane o liczbie stu-

dentów oraz absolwentów studiów podyplomowych na poszczególnych uczelniach wyższych. Przedstawiono listę kierunków kształcenia na studiach podyplomowych. Dodatkowo wyszczególniono liczbę oddziałów szkół dla dorosłych oraz liczbę uczniów, absolwentów dla poszczególnych typów szkół. Takie zestawienia na temat struktury kształcenia w mieście przygotowano na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Krakowie, Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Nowy Sącz, Wydziału ds. Przedsiębiorczości Urzędu Miasta Nowy Sącz, Banku Danych Regionalnych oraz danych pozyskanych ze szkół wyższych.

W rozdziale poświęconym rynkowi pracy prezentowane są informacje z zakresu: liczby bezrobotnych zarejestrowanych według wieku oraz grup zawodów, a także struktury bezrobotnych według poziomu wykształcenia. Dodatkowo wyodrębniona jest informacja wskazująca zawody, dla których odnotowano najwięcej ofert pracy oraz największy wzrost liczby ofert pracy w porównaniu z rokiem poprzednim. Zestawienia przygotowano na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Krakowie oraz Sądeckiego Urzędu Pracy w Nowym Sączu. Na podstawie danych zawartych w raporcie opisywane są trendy występujące w szkolnictwie oraz na rynku pracy [*Raport...*, 2010].

Urząd Miasta w szerokim zakresie wykorzystuje kanał komunikacji z obywatelami, jakim jest internet. Za pośrednictwem strony internetowej urzędu dość dokładnie i przejrzysto są prezentowane informacje o ofercie edukacyjnej miasta. Aktualna informacja, udostępniana w łatwy sposób, może stanowić zachętę zarówno dla potencjalnych studentów, jak i inwestorów. Stanowi również pomoc w procesie wyboru nowosądeckiej szkoły, kierunku kształcenia czy też przekwalifikowania zawodowego. Dodatkową korzyścią mogłoby być wskazanie skali spodziewanych zarobków według poziomu i typu wykształcenia lub dane dotyczące poziomu bezrobocia i zarobków absolwentów poszczególnych kierunków kształcenia.

Na stronie Urzędu Miasta nie odnaleziono informacji na temat prac prowadzonych przez Radę Zatrudnienia dla Miasta Nowego Sącza, która jest organem opiniodawczo-doradczym Prezydenta Miasta Nowego Sącza w sprawach polityki rynku pracy. Rada w zakresie swoich kompetencji może składać wnioski i wydawać opinie w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, szkoleń zawodowych oraz zatrudnienia, a także wyrażać opinie co do likwidacji szkoły, profilu kształcenia lub zawodu. Ponadto opiniuje refundowanie kosztów specjalistycznych szkoleń pracowników zagrożonych zwolnieniem oraz skierowanych na szkolenie przez pracodawcę [*Powiatowa...*, 2011].

#### 4. Polityka informacyjna w jednostce samorządu terytorialnego

Wynikiem skutecznej polityki informacyjnej jest dobrze poinformowana społeczność lokalna, spójna promocja jednostki na zewnątrz oraz przyciąganie potencjalnych inwestorów, turystów bądź przyszłych studentów. Pierwszym

krokiem jest świadome sformułowanie założeń przy aprobacie i wsparciu osób kierujących jednostką. Systematyczne realizowanie wyznaczonej polityki informacyjnej pozwoli uniknąć prowadzenia przypadkowych lub chaotycznych działań z zakresu zarządzania informacją. Warunkiem koniecznym skutecznego wdrożenia polityki jest wyznaczenie podmiotu odpowiedzialnego za jej realizację. W zależności od podejścia do problemu i wielkości jednostki za funkcję informacyjną są odpowiedzialni wyznaczeni urzędnicy. Zazwyczaj jest to zadanie rzecznika prasowego, w większych jednostkach tworzone są specjalne działy promocji i kontaktów publicznych, działy współpracy z zagranicą, biura prasowe, komórki *public relations* i tym podobne. Zbyt duże rozproszenie czy też atomizacja działań nie sprzyja jednak efektywnemu rozwojowi przepływu informacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz jednostki. Rozwiązaniem w wielu przypadkach najbardziej skutecznym jest przekazanie zadań zewnętrznej agencji *public relations*. Takie rozwiązanie umożliwia uniknięcie upolitycznienia działań informacyjnych oraz zwiększenie prawdopodobieństwa prowadzenia długoterminowych działań. Wdrożenie polityki informacyjnej niesie ze sobą konsekwencje finansowe, społeczne i organizacyjne. Wspólna realizacja przedsięwzięcia przez kilka sąsiadujących jednostek może być sposobem na ograniczenie kosztów.

Polityka informacyjna jednostek samorządu terytorialnego w zakresie udostępniania informacji, na mocy art. 61 Konstytucji oraz *Ustawy o dostępie do informacji publicznej*, jest realizowana za pośrednictwem Biuletynu Informacji Publicznej. Do fakultatywnych form udostępniania informacji publicznej należy zaliczyć ogólnodostępne informacje na tablicach ogłoszeniowych, biuletyny informacyjne, przewodniki, listy do mieszkańców oraz inną działalność wydawniczą jednostki, w tym artykuły sponsorowane w pismach branżowych. Na system komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym składa się również sposób obsługi klienta. W celu podniesienia standardów utworzono w ramach jednostki strukturę zajmującą się kompleksową obsługą interesariuszy. Ważnym źródłem informacji i kanałem komunikacyjnym, w samej jednostce oraz w jej otoczeniu, może być odpowiednio dobrany do potrzeb i skutecznie wdrożony system informacyjno-komunikacyjny. Obecna technologia informacyjna daje szerokie możliwości realizowania zadań jednostki, zaczynając od umieszczania i wyszukiwania informacji przekazywanej w formie elektronicznej, a kończąc na dokonywaniu wszystkich czynności niezbędnych do załatwiania sprawy drogą elektroniczną (tzw. transakcja) wraz z personalizacją tej usługi zgodnie z potrzebami usługobiorcy. Dodatkową motywacją do podjęcia przez jednostkę bardziej zdecydowanych działań w zakresie zarządzania informacją powinna stanowić nowelizacja *Ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne*, która weszła w życie 17 czerwca 2010 roku. Definiuje ona sposób oraz obligatoryjny zakres informatyzacji jednostek administracji publicznej [Ustawa..., 2010].

Na podstawie przeprowadzonych badań, zarówno empirycznych, jak i literatury przedmiotu, wydaje się zasadne potwierdzenie tezy, że świadoma polityka informacyjna jednostki samorządu terytorialnego jest podstawowym narzędziem sprawnego jej zarządzania. Stopień umiejętnego wykorzystania informacji zale-

ży od tego, w jaki sposób zarządzane są zasoby informacyjne w jednostce oraz w jaki sposób przekazywane są one na zewnątrz, do partnerów wspólnie podejmujących działania informacyjne (tzw. alianse informacyjne). Nowatorskim rozwiązaniem w ramach współpracy jednostek byłoby prowadzenie zintegrowanej bazy danych, za pomocą której uczelnie wyższe przekazywałyby informacje dotyczące możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji, a w szczególności związanych z aktualną ofertą dydaktyczną, wynikach uczenia się, liczbie studentów, jakości kształcenia, organizacji praktyk, staży i tym podobnych. Uzupełnieniem mogłoby być śledzenie trendów zainteresowań kierunkami studiów wyższych, zmian w programach kształcenia związanych z dostosowaniem ich do potrzeb rynku pracy. Ponadto wspólna inicjatywa umożliwiłaby prowadzenie rejestracji na studia i kursy w jednym systemie informatycznym bez konieczności osobistego stawiania się do załatwienia sprawy. Adresatami wspomnianych zasobów informacyjnych powinni być zarówno kandydaci na studia, jak i pracodawcy oraz potencjalni inwestorzy. Takie rozwiązanie w skali województwa wzmocniłoby potencjał rozwojowy regionu, a także umocniłoby pozycje uczelni wyższych na arenie krajowej oraz międzynarodowej.

\* \* \*

Polityka informacyjna jednostek samorządu terytorialnego zyskuje nowy wymiar i znaczenie w dostosowaniu działalności jednostki do warunków współczesnego świata. Władze samorządowe dysponują dużymi zasobami informacyjnymi, które pozwalają im w różny sposób oddziaływać na obywateli. Pomijając wykorzystanie zgromadzonych informacji do własnych celów, mogą dzielić się tymi zasobami ze społecznością lokalną, innymi zainteresowanymi organizacjami publicznymi, a także prywatnymi. Podejście władz i urzędników do posiadanej informacji narzuca pewien schemat dalszego postępowania. Potraktowanie informacji publicznej jako zasobu będącego własnością nie tylko władz lokalnych, ale również podmiotów sektora prywatnego, pozarządowego oraz obywateli, wymaga wprowadzenia zmian, których można dokonać za pomocą wdrożenia świadomej polityki informacyjnej jednostki. W wypadku badanego podmiotu skuteczną polityką informacyjną jest zawdzięczana silnej motywacji i determinacji władz lokalnych w realizacji własnej misji, odpowiedniemu definiowaniu problemów społecznych oraz swobodzie w wyborze metod pracy i wynikającej stąd elastyczności w zaspokajaniu potrzeb mieszkańców. Podsumowując, należy stwierdzić, że nadszedł czas na podjęcie szerokiej społecznej dyskusji na temat zasad współdziałania jednostek samorządu terytorialnego ze szkołami, uczelniami wyższymi, instytucjami rynku pracy, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi, w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji.

## Literatura

- Andersen D.F., Belardo S., Dawes S.S. (1994), *Strategic Information Management: Conceptual Frameworks for the Public Sector*, „Public Productivity & Management Review”, 4 (17).
- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Buchanan S., Gibb F. (1998), *The Information Audit: an Integrated Strategic Approach*, „International Journal of Information Management”, 1 (18).
- Czekaj J., Kafel T. (2000), *Metody analizy strategicznej w zarządzaniu informacją*, [w:] Z. Martyniak (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Informator Statystyczny miasta Nowy Sącz 2010* (2010), Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków.
- Kolegowicz K. (2001), *Zarządzanie informacją jako podstawa sukcesu przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie: ku przedsiębiorstwu przyszłości*, WNT, Warszawa.
- Losy absolwentów – rocznik 2004* [online], Sądecki Urząd Pracy w Nowym Sączu, <http://www.sup.nowysacz.pl/Nasz-Urzad/Analizy-i-Statystyka/Opracowania> (dostęp: 20.02.2011).
- Materska K. (2007), *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Penc J. (1999), *Strategia zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Powiatowa Rada Zatrudnienia* [online], Sądecki Urząd Pracy w Nowym Sączu, <http://www.pup.nowysacz.pl/Nasz-Urzad/Rada-Zatrudnienia> (dostęp: 20.02.2011).
- Projekty realizowane przez miasto Nowy Sącz od 2006 roku* [online], Urząd Miasta Nowy Sącz, <http://www.nowysacz.pl/projekty-realizowane-przez-miasto-nowy-sacz-od-2006> (dostęp: 20.02.2011).
- Raport o stanie gospodarczym Nowego Sącza za 2008 roku* (2009), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.
- Raport o stanie gospodarczym Nowego Sącza za 2009 roku* (2010), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.
- Sikora R. (2002), *Public relations jako forma komunikowania się w gminie*, [w:] B. Ociepka (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Sprawozdanie z realizacji celów operacyjnych w 2008 roku określonych w Strategii Rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013* (2008), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.
- Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013* (2005), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.
- Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013* (2006), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.
- Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013* (2007), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.
- Uchwała Nr XXVIII/319/2004 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie: uchwalenia „Strategii rozwoju Nowego Sącza na lata 2004–2013”* (2004), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.

*Uchwała Nr XXXVIII/443/2008 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie: uchwalenia „Strategii rozwoju Nowego Sącza 2020” (2008), Urząd Miasta Nowy Sącz, Nowy Sącz.*

*Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. 2005, nr 64, poz. 565).*

*www.nowysacz.pl (dostęp: 20.02.2011).*