

Bartłomiej Marona*

Zakres wykorzystania narzędzi zarządzania publicznego przez wybrane urzędy miast w Polsce w kontekście obsługi inwestorów

Wstęp

Zarządzanie publiczne rozwinęło się na skutek wielu niesprawności zdiagnozowanych w tzw. modelu idealnej biurokracji Maxa Webera. Najważniejszą i najpopularniejszą koncepcją tego zarządzania jest tzw. nowe zarządzanie publiczne, którego szczególny rozkwit przypadał – podobnie jak całego zarządzania publicznego – na lata 80. XX wieku (przede wszystkim w państwach anglosaskich, w USA oraz Wielkiej Brytanii, w dalszej kolejności w Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii, a następnie w wielu krajach europejskich). Artykuł ma na celu identyfikację zakresu wykorzystywanych narzędzi zarządzania publicznego przez urzędy miast w Polsce przy obsłudze inwestorów (badaniu poddane zostaną w szczególności komórki organizacyjne miast zajmujące się planowaniem przestrzennym, wydawaniem decyzji o warunkach zabudowy oraz obsługą inwestora). Celowi artykułu towarzyszy hipoteza badawcza, według której badane urzędy miast w Polsce stosują podobny zakres narzędzi zarządzania publicznego. Aby zrealizować cel oraz zweryfikować hipotezę badawczą, poza rozważaniami teoretycznymi opartymi na krytycznej analizie literatury przedmiotu przedstawiono wyniki badań zrealizowanych w pięciu wybranych urzędach miast w Polsce, tj. Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu oraz Gdańsku.

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu realizowanego w latach 2011–2013 i finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (grant pt. „Instytucjonalne uwarunkowania działalności inwestycyjnej w Polsce w kontekście zarządzania publicznego na przykładzie wybranych miast”).

* Dr, Katedra Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, maronab@uek.krakow.pl

1. Znaczenie zarządzania publicznego

Najważniejszą i najpopularniejszą koncepcją zarządzania publicznego jest tzw. nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management*) – dalej NZP, którego rozwój przypadał na lata 80. XX wieku i które cieszy się dużą popularnością do dnia dzisiejszego¹. Jak pisze J. Czaputowicz [2002, s. 22], NZP kładzie nacisk na właściwe wyznaczanie celów i monitorowanie wyników, zarządzanie finansami (efektywność), wyznaczanie standardów usług, korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwość dokonywania porównań na próbie sprawdzonych, dobrych rozwiązań) oraz nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ten model zarządzania sektorem publicznym polega więc przede wszystkim na zmianie orientacji zarządzania podmiotami publicznymi z nakładów i procedur na osiąganie wyników, po drugie na przyjęciu orientacji strategicznej, wreszcie na wykorzystaniu instrumentów i mechanizmów rynkowych [Zalewski, 2006, s. 31]. Głównym celem nowego modelu zarządzania, wprowadzającego podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym, jest zapewnienie gospodarności, efektywności i skuteczności organizacji publicznych oraz poprawa jakości świadczonych przez nie usług [Zalewski, 2005, s. 66].

Co prawda nie ma jednej definicji NZP, jednak można pokusić się o wymienienie podstawowych postulatów tego modelu zarządzania w administracji publicznej [Kaganova, McKellar, 2006], tj.:

- ciągłe dążenie do poprawiania osiąganych wyników (zwiększania efektywności) poprzez motywowanie oraz stałą kontrolę,
- poszukiwanie nowych rozwiązań zmierzających do zredukowania roli państwa w życiu gospodarczym, poprzez prywatyzację jak i komercjalizację – zarówno przedsiębiorstw, jak i świadczonych przez nie usług,
- oddzielenie funkcji ustawodawczych od zarządczych,
- decentralizacja odpowiedzialności za świadczone usługi na coraz niższe szczeble samorządu terytorialnego,
- większa elastyczność w zarządzaniu finansami,

¹ Nowe zarządzanie publiczne (NZP), jako model zarządzania w administracji publicznej, cieszy się dużą popularnością wśród teoretyków i praktyków zajmujących się szeroko rozumianą gospodarką publiczną. Nie brakuje jednak głosów krytycznych na temat tego modelu (zwłaszcza w ostatnich kilku latach). Zarzuca się mu m.in.: ograniczoną możliwość stosowania narzędzi rynkowych w sektorze publicznym, brak usystematyzowanej i jednorodnej terminologii, czy też brak rozróżnienia instrumentów NZP ze względu na miejsce (kraj) w którym instrumenty te miałyby być zastosowane [Dunleavy i inni, 2006].

- większa odpowiedzialność oraz transparentność w zarządzaniu publicznym.

Z kolei Hood [1991], na podstawie doświadczeń płynących z Wielkiej Brytanii, Australii, Nowej Zelandii oraz wielu innych państw OECD, wymienienia następujące siedem elementów NZP:

- wprowadzanie profesjonalnego zarządzania do sektora publicznego,
- jasno określone cele oraz standardy i mierniki działalności jednostek publicznych,
- zintensyfikowanie kontroli prowadzonej nad działalnością różnych jednostek organizacyjnych,
- dezagregacja jednostek sektora publicznego,
- ukierunkowanie działań zmierzających do podniesienia konkurencyjności w sektorze publicznym,
- wprowadzenie do sektora publicznego metod stosowanych w sektorze prywatnym (np.: wykorzystanie technik public relations),
- nacisk na podniesienie dyscypliny w wykorzystywaniu zasobów (zarówno ludzkich, jak i finansowych).

Podobnie rzecz się ma w przypadku określenia znaczenia zarządzania publicznego; w tym wypadku również nie ma jednej definicji, aczkolwiek aktualny stan wiedzy pozwala na wyodrębnienie czterech podstawowych znaczeń tego pojęcia [Kožuch, 2004], tj.:

- zarządzanie publiczne w znaczeniu czynnościowym, czyli aktywność służb publicznych oraz pochodzących z wyborów polityków,
- zarządzanie publiczne jako zestaw działań zarządczych odnoszących się do publicznych struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze,
- zarządzanie publiczne jako zarządzanie organizacjami publicznymi lub system organizacji publicznych,
- zarządzanie publiczne jako subdyscyplina nauki o zarządzaniu oraz dydaktyki szkoły wyższej.

W tablicy 1 zaprezentowano charakterystyczne elementy zarządzania publicznego, porównując je z cechami tradycyjnego modelu biurokracji.

Tablica 1. Porównanie cech tradycyjnego modelu biurokracji oraz zarządzania publicznego

Cechy	Tradycyjny model biurokracji	Model NZP
styl kierowania	biurokratyczny – administrowanie	menedżerski – zarządzanie
struktury organizacyjne	hierarchiczne, sztywne	zdywersyfikowane, elastyczne
ukierunkowanie działań	do wewnątrz i na procedury	na zewnątrz i na potrzeby
kontrola	wewnętrzna	zewnętrzna
horyzont podejmowania działań	krótkookresowy	długookresowy
cel podejmowania działań	utrwalenie porządku	wywoływanie zmian
zasada rządzenia	imperatywna	interaktywna
współdziałanie z organizacjami innych sektorów	separacja	partnerstwo
organizacja państwa	dominacja układów monocentrycznych	dominacja układów samorządowych i autonomicznych

Źródło: [Hausner, 2008, s. 31].

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na dwie ważne rzeczy. Po pierwsze, z wieloma charakterystykami zarządzania publicznego (np. racjonalizacja wydatków czy też decentralizacja) można spotkać się również w innych modelach i szkołach [Gruening, 1998] – od neoklasycznej administracji publicznej, poprzez teorię wyboru publicznego, teorię kosztów transakcyjnych i nową administrację publiczną, a skończywszy na dobrym rządzeniu – koncepcji alternatywnej, kształtującej się pod wpływem krytyki NZP. Po drugie, jak pisze cytowany już uprzednio A. Zalewski, zarządzanie publiczne, w tym NZP, „nie stało się nowym, uniwersalnym modelem, nowym paradygmatem zarządzania sektorem publicznym (...) lecz jedynie zestawem narzędzi, z którego większość krajów wybiera tylko niektóre w zależności od potrzeb” [Zalewski, 2005, s. 39]. I choć większość państw Świata Zachodniego stara się – zgodnie w duchem NZP – od pewnego czasu wprowadzać bardziej menedżerskie

oraz biznesowe podejście do administracji samorządowej, to wszędzie proces ten wygląda inaczej, zachodzi w różnym tempie i w różnej skali [Kickert, 2002]. Warto jeszcze dodać, że aczkolwiek poszukiwanie nowych rozwiązań w administracji publicznej – w tym i samorządowej – bazuje na negowaniu weberowskiego modelu biurokracji i zastępowania go przez menedżerskie zarządzanie publiczne, to jak słusznie zauważa J. Hausner: „niektóre zasady i rozwiązania przyjęte przez Webera są dalej zachowane, jak na przykład dobór personelu według kryterium kompetencji, powszechny i ustrukturyzowany system wynagradzania i awansu, systematyczne szkolenie personelu, czy też mechanizmy oceny wyników działania osób i zespołów pracowniczych. Podstawowa różnica tkwi w mechanizmie kontroli, która dotyczy przede wszystkim wyników działania, a nie przestrzegania procedur” [Hausner, 2008, s. 23].

2. Instrumenty zarządzanie publicznego

Wspólnym mianownikiem podstawowych koncepcji zarządzania publicznego na czele z NZP (ale również z tzw. zarządzaniem przedsiębiorczym, zarządzaniem menedżerskim czy też administracją publiczną opartą na rynku) jest przekonanie, według którego „instrumenty wykorzystywane w sektorze prywatnym będzie można z powodzeniem wykorzystać w sektorze publicznym i administracji publicznej” [Gralak, 2008]. Do najważniejszych instrumentów zarządzania publicznego należy zaliczyć [Gralak, 2008]:

- budżety zadaniowe,
- systemy zarządzania jakością,
- rozwiązania outsourcingowe,
- kodeksy etyczne pracowników,
- przejrzyste zasady finansowania zadań publicznych,
- jakość informacji publicznej,
- ewaluację zarządzania.

Wymienione narzędzia zarządzania publicznego (a w zasadzie kategorie instrumentów zarządzania) stanowiły podstawę do realizacji badań empirycznych. Zarówno analiza dokumentacji źródłowej, jak i wywiady kwestionariuszowe przeprowadzone w badanych urzędach miast były ukierunkowane na wyselekcjonowanie wykorzystywanych zestawów narzędzi zarządzania publicznego (z wyjątkiem kategorii „budżet zadaniowy”, ze względu na brak bezpośredniego wykorzystania w relacjach urząd miasta–inwestor).

3. Przebieg badania

Na potrzeby analizy zakresu wykorzystywanych narzędzi zarządzania publicznego w badanych urzędach miast stworzono kwestionariusz wywiadu, wykorzystany do przeprowadzenia wywiadu kwestionariuszowego w urzędach badanych miast. Dodatkowo przeanalizowano dokumentację źródłową z badanych miast, ze szczególnym uwzględnieniem strategii miast, regulaminów organizacyjnych urzędów oraz dokumentów systemów zarządzania jakością w analizowanych urzędach.

Kwestionariusz wywiadu został sformalizowany i ujednolicony, a czas trwania samego wywiadu przewidziany został na około 40 minut. Kwestionariusz składał się zarówno z pytań zamkniętych, otwartych, jak i półotwartych. Ze względu na fakt, że wywiady ukierunkowane były na diagnozę wykorzystywanych narzędzi zarządzania publicznego w badanych miastach, sam kwestionariusz skonstruowano w oparciu o analizę literatury z zakresu zarządzania publicznego i wyodrębnione narzędzia (instrumenty) tego zarządzania.

Procedura badawcza we wszystkich przypadkach wyglądała w identyczny sposób. Dnia 31 stycznia 2013 roku wysłano pocztą tradycyjną kwestionariusz wywiadu do prezydentów wszystkich miast z prośbą o wyznaczenie osoby (osób), która posiada merytoryczną wiedzę w zakresie problematyki badawczej i w najbardziej kompetentny sposób mogłaby udzielić wywiadu. Ostatecznie wszystkie osoby delegowane do badania zajmowały kierownicze stanowiska w jednostkach organizacyjnych urzędów odpowiedzialnych za realizację procesów inwestycyjnych. Do przesyłki dołączony był tzw. list towarzyszący, w którym zawarto informacje o celach badania i sposobie publikowania otrzymanych wyników. W przeciągu 10 dni od wysłania kwestionariusza skontaktowano się ze wszystkimi urzędami miast, celem umówienia spotkania. Najszybciej udało się umówić spotkanie we Wrocławiu, gdzie przeprowadzono wywiad dnia 11 marca 2013 roku w Biurze Rozwoju. Następnie wywiad przeprowadzono 26 marca 2013 roku w Krakowie (Wydział Architektury i Urbanistyki), 28 marca 2013 roku w Poznaniu (Wydział Urbanistyki i Architektury) oraz 26 kwietnia 2013 roku w Gdańsku (Biuro Rozwoju Gdańska). Jedynie w przypadku miasta Warszawy – pomimo kilkukrotnych telefonicznych monitów – nie udało się umówić spotkania celem przeprowadzenia wywiadu.

4. Wnioski z przeprowadzonego badania

Wyniki przeprowadzonego badania pod kątem diagnozy zakresu stosowania narzędzi zarządzania publicznego w wybranych miastach zaprezentowano w tablicy 2.

Tablica 2. Zakres stosowania narzędzi zarządzania publicznego w badanych urzędach miast

Wyszczególnione kategorie narzędzi zarządzania publicznego	Wrocław	Kraków	Poznań	Gdańsk	Warszawa
rozwiązania outsourcingowe	+ -	+	brak danych	+ -	brak danych
systemy zarządzania jakością	+	+	+	+	+
zarządzanie personelem	+ -	+ -	+ -	+ -	brak danych
kodeksy etyczne pracowników	+ -	+ -	+ -	+ -	+ -
jakość i dostępność informacji publicznej	+	+	+ -	-	+
ewaluacja zarządzania	+	+	+ -	+ -	brak danych

Symbol „+” oznacza duży zakres stosowania narzędzi, symbol (-) mały zakres stosowania narzędzi, natomiast symbol „+ -” średni zakres stosowania narzędzi zarządzania publicznego w obszarze danej kategorii instrumentów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z badań wynika, że w zakresie stosowania rozwiązań outsourcingowych przy okazji prac związanych z przygotowywaniem planów miejscowych, tworzeniem strategii miasta czy też decyzjami związanymi z procesem inwestycyjnym (głównie warunki zabudowy), największą skłonność do korzystania z pomocy zewnętrznych podmiotów dostrzega się w Gdańsku i Krakowie. Dla przykładu w Krakowie w okresie boomu inwestycyjnego, aby uniknąć dalszego wydłużania się czasu wydawania decyzji o warunkach zabudowy, analizy urbanistyczne (jeden z kluczowych elementów procedury) były zlecane na zewnątrz, a wykonawców wybierano w drodze przetargów. Podobnie część zadań z zakresu pla-

nowania przestrzennego jest realizowana z wykorzystaniem kontraktowania zadań. Z kolei w Gdańsku jedynie koreferaty do opracowań Biura Rozwoju Gdańska, czy też studia wymagające szczególnie szeroko zakrojonych badań były zlecane na zewnątrz (np. kompleksowe badania ruchu).

We wszystkich badanych urzędach miast funkcjonują systemy zarządzania jakością, które pomimo dostrzegania pewnych mankamentów (zwłaszcza w początkowym etapie ich wdrażania) ogólnie ocenione zostały przez osoby udzielające wywiadów pozytywnie. Systemy te dzięki dokładnej analizie procesów zachodzących w organizacji pozwalają wyeliminować te działania, które są niepotrzebne, ułatwiając komunikację wewnętrzną między kierownictwem a pracownikami i usprawniając tym samym procesy obiegu informacji w badanych jednostkach. We wszystkich badanych urzędach pracownicy odpowiedzialni za pracę nad przygotowywaniem planów zagospodarowania przestrzennego czy też pracownicy odpowiedzialni za wydawanie stosownych zezwoleń i pozwoleń związanych z prowadzeniem procesu inwestycyjnego mają możliwość odbywania szkoleń (od dwóch do czterech rocznie). We wszystkich urzędach miast można zauważyć różnicowanie wysokości wynagrodzeń pracowników na tych samych stanowiskach (tzw. widełki). Ponadto w poszczególnych urzędach miast istnieją w systemie wynagrodzeń możliwości wypłacania dodatków motywacyjnych, jednakże najczęściej nie mają one charakteru transparentnego, ich wysokość jest uznaniowa i nie zależy bezpośrednio od jakości i efektywności pracy, tak więc ich motywacyjny charakter jest czysto teoretyczny.

Jeżeli chodzi o kolejną kategorię narzędzi zarządzania publicznego, związaną z kodeksami etycznymi pracowników, to we wszystkich badanych urzędach sytuacja jest bardzo podobna, tj. istnieją zapisy związane z kodeksem etyki zawodowej urzędnika, aczkolwiek nie ma jasnych procedur postępowania na wypadek wystąpienia np. konfliktu interesu przy podejmowaniu działania administracyjnego przez urzędnika. Odbywające się szkolenia – które były przedmiotem opisu wcześniej – również nie są ukierunkowane na propagowanie zachowań etycznych w administracji publicznej. Ciekawą regulacją o charakterze praktycznym, która może być wykorzystana w innych miastach, jest zasada funkcjonująca w Biurze Rozwoju Wrocławia. Według tej zasady pracownik zamieszkujący dany teren miasta nie powinien pracować nad przygotowywaniem planu miejscowego dla tego obszaru.

Ocenę urzędów miast w zakresie jakości i dostępności informacji publicznej przeprowadzono, wykorzystując zmodyfikowany wielokryterialny system oceny serwisów internetowych (ang. WAES). Generalnie ocena ta wypadła wysoko, zwłaszcza w przypadku Krakowa i Wrocławia. Jeśli chodzi o publikowanie raportów dokonań poszczególnych jednostek organizacyjnych urzędów miast, większa transparentność dostrzegana jest w zakresie funkcjonowania komórek organizacyjnych zajmujących się planowaniem przestrzennym (publikowane są z reguły informacje zawierające m.in. dane o postępach w zakresie planowania przestrzennego w miastach w kolejnych latach), niż w tych, które zajmują się wydawaniem decyzji o warunkach zabudowy oraz pozwoleniach na budowę (w tym wypadku informacje upubliczniane są na dość wysokim poziomie agregacji, często zamieszczane przy okazji publikowania raportów rocznych o stanie miasta). W przypadku stron internetowych tych wydziałów przedmiotem oceny była w szczególności dostępność informacji ułatwiających inwestorowi formalne przygotowanie przedsięwzięcia budowlanego. Najlepiej oceniono w tej kategorii strony wydziałów Warszawy i Gdańska, na których umieszczono wszystkie niezbędne formularze i wnioski, szczegółową charakterystykę procedur oraz przepisy prawne regulujące proces inwestycyjny.

Analiza narzędzi zarządzania publicznego była również ukierunkowana na zdiagnozowanie instrumentów ewaluacyjnych, które dostarczać mają informacji wykorzystywanych przy procesie decyzyjnym w badanych jednostkach. Kryteria, które są brane pod uwagę przy okazji oceny poszczególnych komórek organizacyjnych, to w głównej mierze legalność i staranność, w mniejszym stopniu efektywność. Podyktowane jest to faktem braku dostatecznej ilości wskaźników efektywnościowych, które mogłyby być w łatwy sposób wykorzystywane w ocenie. Ponadto przepisy prawa obowiązujące w Polsce przede wszystkim akcentują kryteria legalności, sprawności i ewentualnie celowości w ramach podejmowanych działań przez administrację publiczną, a w mniejszym stopniu koncentrują się na efektywności jej funkcjonowania. Stopień realizacji zadań spoczywających na poszczególnych wydziałach (zarówno tych zajmujących się planowaniem przestrzennym, jak i pozwoleniami na budowę) omawiany jest na zebraniach kierowniczych, aczkolwiek różna jest częstotliwość takich zebrań (w Poznaniu raz na kwartał, w innych miastach raz w miesiącu lub nawet częściej, jak w przypadku Wrocławia i Krakowa). We wszystkich badanych urzędach ewaluacja zarządzania wspierana jest przez systemy zarządzania jakością.

Podsumowując zrealizowane badania, należy stwierdzić, że hipoteza badawcza została zweryfikowana, przy czym największa zbieżność w stosowaniu narzędzi zarządzania publicznego przez badane urzędy miast dostrzegana jest w zakresie systemu zarządzania jakością, zarządzania personelem oraz w zakresie wdrażania kodeksów etycznych.

Zakończenie

W Polsce od wielu lat podnoszony jest problem niewłaściwego udziału jednostek administracji publicznej w realizacji projektów inwestycyjnych, poprzez tworzenie barier i trudności związanych z przygotowaniem i realizacją przedsięwzięć inwestycyjnych [Głuszak i inni, 2010; Kania, Marona, 2011]. Bariery te widoczne są przede wszystkim w sferze planowania przestrzennego [Kania i inni, 2013] i podejmowania decyzji administracyjnych, niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia prac budowlanych przez inwestorów na terytorium danego miasta [Telega, Węgrzyn, 2010]. Należy pamiętać, że realizowane projekty inwestycyjne mają ogromne znaczenie dla rozwoju ekonomicznego, społecznego oraz przestrzennego gmin (miast). Realizacja projektów budowlanych generuje miejsca pracy w fazie realizacji projektu inwestycyjnego, a później zrealizowane projekty inwestycyjne tworzą obiekty: produkcyjne, handlowe, usługowe, biurowe, mieszkaniowe itp., które odpowiednio wykorzystywane przez użytkowników docelowych dają zatrudnienie mieszkańcom, są źródłem dochodów budżetów gmin (miast), zwiększając możliwości działań prorozwojowych władz miast. W tym kontekście wydaje się, że badania dotyczące zakresu stosowania narzędzi zarządzania publicznego powinny być kontynuowane, zwłaszcza w zakresie poszukiwania możliwości usprawnienia procedur administracyjnych związanych z realizacją projektów inwestycyjno-budowlanych, przyczyniając się tym samym do podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej polskich miast.

Literatura

1. Czaputowicz J. (2002), *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*, www.usc.gov.pl, dostęp dnia 30.10.2012.
2. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. (2006), *New Public Management Is Dead – Long Live Digital – Era Governance*, „Journal of Public Administration and Theory”, Vol. 16, No. 3.
3. Głuszak M., Kania K., Nalepka A. (2010), *Ocena działania administracji publicznej w zakresie współpracy przy realizacji projektów inwestycyjno-*

- budowlanych: komunikat z badań pilotażowych, „Świat Nieruchomości”, nr 73.
4. Gralak K. (2008), *Wykorzystanie instrumentów zarządzania publicznego w doskonaleniu potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej w Polsce*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, nr 7(4).
 5. Gruening G. (1998), *Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM)*, referat prezentowany podczas konferencji IPMN w 1998 r., Salem.
 6. Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
 7. Hood Ch. (1991), *A public management for all seasons?*, „Public Administration” Vol. 69, No. 1.
 8. Kaganova O., McKellar J. (2006), *Managing Government Property Assets, International Experiences*, Urban Institute Press, Washington DC.
 9. Kania K., Telega A., Węgrzyn J. (2013), *Uwarunkowania planistyczne prowadzenia działalności inwestycyjnej w Polsce*, w: *Rynek nieruchomości. Finansowanie rozwoju miast*, Bryx M. (red.), CeDeWu, Warszawa.
 10. Kania K., Marona B. (2011), *Bariery w prowadzeniu działalności land developerskiej na przykładzie Krakowa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 192.
 11. Kickert W. J. M. (2002), *Public governance in small continental European states*, „International Journal of Public Administration”, Vol. 25, No. 12.
 12. Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
 13. Shamsul H. M. (2007), *Revisiting the New Public Management*, „Public Administration Review”, No. 67.
 14. Telega A., Węgrzyn J. (2013), *Znaczenie procedur administracyjnych w kontekście instytucjonalnych uwarunkowań działalności inwestycyjnej*, „Świat Nieruchomości”, nr 83.
 15. Zalewski A. (2006), *Teoretyczne podstawy zarządzania gminą*, w: *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Sochacka-Krysiak H. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
 16. Zalewski A. (2005), *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Sochacka-Krysiak H. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Podziękowania

Autor pragnie podziękować Panu prof. Adamowi Nalepcie, dr. Michałowi Głuszakowi, dr Katarzynie Kani, mgr inż. Agnieszce Teledze oraz mgr inż. Joannie Węgrzyn, którzy przez wspólną realizację projektu badawczego w istotny sposób przyczynili się do powstania artykułu.

Streszczenie

Artykuł ma na celu identyfikację zakresu wykorzystywanych narzędzi zarządzania publicznego przez urzędy miast w Polsce przy obsłudze inwestorów. W pracy poza rozważaniami teoretycznymi opartymi na krytycznej analizie literatury przedmiotu przedstawiono wyniki badań zrealizowanych w pięciu wybranych urzędach miast w Polsce, tj. Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu oraz Gdańsku.

Słowa kluczowe

zarządzanie publiczne, inwestycje, miasto

Public management tools in the context of investor service: case of Polish municipalities (Summary)

The main purpose of this article is to identify the scope of public management tools used by the Polish municipalities in the context of investor service. Apart from literature review paper presents case study of five selected Polish municipality: Gdansk, Krakow, Poznan, Warsaw and Wroclaw.

Keywords

public management, investments, municipality