

Centra zarządzania miastem.

Doświadczenia polskich miast

dr Robert Gawłowski
dr Krzysztof Makowski



Od autorów

Problem upadku centrów miast znany jest zarówno w Europie Zachodniej, jak i Polsce co najmniej od kilku dekad. Przejawia się on w systematycznej utracie atrakcyjności handlowej tego obszaru, zaniku działań inwestycyjnych i w ślad za tym podupadającą przestrzenią publiczną i problemami społecznymi. Nawarstwiający się problemy w centrach miast są szczególnie uciążliwe dla wizerunku miast w związku z tym, że są to miejsca mające swoje szczególne znaczenie historyczne, symboliczne oraz turystyczne.

Skuteczne przeprowadzenie działań rewitalizacyjnych służących odnowie i społecznemu ożywieniu centrów miast jest procesem niezwykle skomplikowanym i wymagającym wykorzystania różnych rodzajów narzędzi. **Jednym z nich jest powołanie centrów zarządzania miastem (ang. *Town Centre Management*), które pierwotnie zostało utworzone w Wielkiej Brytanii, a obecnie jest wykorzystywane na skalę międzynarodową.** Głównym celem tych instytucji jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przez obsługę i strategiczną współpracę w ramach zadań o charakterze publicznym i prywatnym na terenie centrum miasta poprzez działania inicjowane przez podmioty z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. **Pomimo wieloletniego doświadczenia w funkcjonowaniu takich struktur w wielu krajach Europy Zachodniej, w Polsce jest to cały czas struktura rzadko wykorzystywana w działaniach rewitalizacyjnych. Obecnie takie centra istnieją w takich miastach jak: Bydgoszcz, Gdańsk, Lublin, Łódź, Toruń, a w najbliższej przyszłości zostanie ono utworzone w Kielcach.** Sytuacji tej nie zmieniło także uchwalenie ustawy o rewitalizacji, która określiła rewitalizację jako zadanie własne gminy. W związku z powyższym, problematyka centrów zarządzania miastami nie jest także często obecna w badaniach.

Celem niniejszego raportu jest uzupełnienie tej luki i przedstawienie polskich doświadczeń funkcjonowania tychże struktur, a w szczególności wykorzystanych w polskich miastach rozwiązań instytucjonalnych w zarządzaniu centrami miast, jak również pozycji i warsztatu pracy menadżerów centrów miast. Wyrażamy nadzieję, że przedstawione w ramach publikacji wnioski z dwuletnich badań nad centrami zarządzania miast (dalej CZM) okażą się cennym głosem w dyskusji na temat rewitalizacji i posłużą do popularyzacji tego narzędzia w innych polskich miastach.

dr Robert Gawłowski

dr Krzysztof Makowski

Podsumowanie – Executive summary

Centra Zarządzania Miast tworzone na wzór brytyjskich Town Centre Management funkcjonują w chwili prowadzenia badań w pięciu polskich miastach, tj.: Bydgoszczy, Gdańsku, Lublinie, Łodzi i Toruniu. Poza przypadkiem ostatniego z miast, są to jednostki działające zaledwie od kilku lat, dlatego cały czas możemy mówić o procesie tworzenia się tychże narzędzi.

Do najważniejszych wniosków funkcjonowania CZM należy zaliczyć:

- (1) **Istnieją trzy rodzaje rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przypadku polskich miast:** (a) struktura organizacyjna oparta jest o trzy modele – jednostka organizacyjna funkcjonująca w strukturze urzędu gminy; (b) powołanie osoby/pracownika samorządowego odpowiedzialnego za prowadzenie i koordynowanie działań na rzecz centrum miasta; (c) nawiązanie współpracy z osobą spoza urzędu wywodząca się ze środowiska przedsiębiorców w formie umowy cywilnoprawnej.
- (2) W opinii menadżerów centrów miasta, **skuteczna realizacja powierzonych zadań wymaga wyodrębnienia w strukturze urzędu osobnej jednostki organizacyjnej** (biura lub wydziału), które podlegałoby bezpośrednio przez osobę z najwyższego kierownictwa (prezydenta lub jego zastępcę);
- (3) **Kluczowymi zadaniami** realizowanymi przez menadżerów **jest dbanie o przestrzeń publiczną, animacja społeczna, rozwiązywanie problemów społecznych oraz dbanie o porządek i bezpieczeństwo publiczne;**
- (4) **W tygodniowym czasie pracy** menadżerowie centrów miast najwięcej czasu poświęcają na **realizację własnych projektów, przygotowywanie sprawozdań i dokumentacji oraz kontakty z innymi jednostkami urzędu, a także kontakty z przedsiębiorcami.**
- (5) **Najważniejszymi kompetencjami**, jakie potrzebne są w pracy menadżerów centrum miast jest **umiejętność animowania aktywności społecznej, analiza danych i pozyskiwanie informacji na temat funkcjonowania centrów, a także negocjacje i komunikacja społeczna.**

Funkcjonowanie CZM w Polsce cały czas należy postrzegać jako pewien eksperyment w zarządzaniu publicznym. Dotychczasowa praktyka ich funkcjonowania pokazuje, że są one zbliżone do modelu brytyjskiego polegającego na aktywizowaniu interesariuszy w centrum miasta przy głównym zaangażowaniu przedsiębiorców. Powołując CZM, należy jednak pamiętać, że realizują one złożone zadania, które wymagają zaangażowania wielu interesariuszy zewnętrznych. Tym samym menadżer powinien posiadać konieczne do tego zasoby, kompetencje i umiejętności zarządzania.

Informacje na temat badania

Centra zarządzania miastem są cały czas rzadko stosowanym narzędziem w praktyce zarządzania publicznego w Polsce. W chwili przeprowadzenia badań funkcjonowały one w pięciu polskich miastach. Z perspektywy badawczej sytuacja ta pozwoliła na duży komfort przeanalizowania wszystkich przypadków funkcjonujących w kraju, co w badaniach społecznych praktycznie jest niespotykane.

Niniejszy raport jest podsumowaniem prowadzonych do tej pory badań naukowych i ma na celu popularyzację ich wyników w celu zainicjowania dyskusji na temat skuteczności wykorzystania tego narzędzia w kraju. Badania składały się z dwóch części:

- (1) Analizy przyjętych w polskich miastach rozwiązań instytucjonalnych, tj. umiejscowienia CZM w strukturze administracji lokalnej wraz z przekazanymi zasobami osobowymi i finansowymi, a także przekazanymi kompetencjami. Głównym materiałem źródłowym były zarządzenia prezydentów miast oraz regulaminy organizacyjne, w których wskazano ww. zagadnienia;
- (2) Stylu zarządzania CMZ przez menadżerów starówki, które zostało przeprowadzone w drodze dwukrotnych badań ankietowych (skierowania kwestionariusza ankiety do wszystkich menadżerów, opisywanych dalej jako kwestionariusze A i B wraz z numerami pytań). Drugim narzędziem badawczym służącym sprawdzeniu warsztatu pracy menadżerów starówki był panel ekspercki, który odbył się w dniu 17 kwietnia 2019 roku w Toruniu przy okazji pierwszego ogólnopolskiego spotkania menadżerów.

Uzyskane na tej podstawie informacje pozwalają na sformułowanie pierwszych wniosków na temat praktyki funkcjonowania CZM w wymiarze instytucjonalnym oraz zarządczym. Poza oczywistym praktycznym i popularyzatorskim celem raportu, zależy nam na tym, aby stanowił on punkt odniesienia do zmian w zarządzaniu CZM w perspektywie kolejnych lat. Najważniejsze to też miejsce, aby wszystkim pięciu menadżerom kierującym polskimi CZM w Bydgoszczy, Gdańsku, Lublinie, Łodzi i Toruniu podziękować za udział w badaniach i osobiste zaangażowanie. Bez okazanego wsparcia raport ten z pewnością nie byłby tak kompleksowym opracowaniem.



Rozwiązania instytucjonalne funkcjonujące w polskich miastach

Rozwiązania instytucjonalne funkcjonujące w polskich miastach

W praktyce zarządzania publicznego znane są bardzo zróżnicowane narzędzia, które mogą zostać wykorzystane w celu realizacji zadań publicznych. Najdłużej funkcjonującymi i przez to najczęściej stosowanymi formami działań administracji są narzędzia oparte o prawo administracyjne. Są one typowe dla sektora publicznego i polegają na decydowaniu wywołującym skutki prawne lub działalności materialno-technicznej. Wraz ze wzrostem popularności Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management*) do administracji publicznej zaczęły przenikać narzędzia dotychczas stosowane w sektorze prywatnym. Ich główną ideą było zwrócenie uwagi na kwestie efektywności działania, osiąganych skutkach i poprawie jakości zarządzania. Pierwotne inicjatywy CZM powstawały właśnie w oparciu o te zasady, a ich inicjatorami w Wlk. Brytanii były właśnie podmioty z sektora prywatnego. W wędrówce po różnych stylach zarządzania publicznego, należy jeszcze wskazać na kwestię zarządzania sieciowego (ang. *new public governance*), które będzie koncentrowało się na procesie wspólnego (tj. trójsektorowego) diagnozowania, priorytetyzowania, a następnie działania na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. Ten styl zarządzania publicznego będzie szczególnie popularny w przypadku konieczności realizowania zadań publicznych mających skomplikowaną strukturę społeczno-gospodarczą.

Powyższy wstęp może posłużyć jako pewna mapa pokazująca różne scenariusze zarządzania centrami miast. Association of Town Centre Management wyróżniło na tej podstawie 18 przykładowych struktur zarządczych, które stosowane są w przypadku CZM w różnych krajach europejskich. W zależności od specyfiki problemów rewitalizacyjnych, doświadczeń zarządzania publicznego, a także przyjętych priorytetów, stosowano różne rozwiązania instytucjonalne. Poniżej przedstawiono rozwiązania funkcjonujące w polskich miastach, które mogą posłużyć jako pewna inspiracja dla samorządowców, bądź przedsiębiorców, którzy rozważają skoordynowanie zarządzania w swoich miejscowościach.

TORUŃ



Stanowisko menadżera starówki w Polsce funkcjonuje najdłużej w Toruniu. Zostało ono powołane w 2008 roku na podstawie zarządzenia Prezydenta Miasta Torunia w ramach struktury Urzędu Miasta Torunia. Obecną podstawą prawną funkcjonowania wskazanego stanowiska jest Zarządzenie nr

77 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 30 kwietnia 2014 roku¹, które umiejscawia stanowiska menadżera starówki bezpośrednio w strukturze Urzędu Miasta Torunia. Tym samym należy stwierdzić, że dyrektor Biura Toruńskiego Centrum Miasta jest pracownikiem samorządowym w myśl ustawy o pracownikach samorządowych², a to oznacza, że jego wybór nastąpił w ramach naboru określonego w ustawie. Do zadań biura należy w szczególności integracja i aktywizacja mieszkańców obszaru TCM, stymulowanie wzrostu konkurencyjności i pobudzenia gospodarczego, identyfikowanie problemów rewitalizacyjnych, koordynacja spraw związanych z systemem identyfikacji wizualnej, współpraca w obszarze podnoszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego, współpraca z europejskimi organizacjami i instytucjami zajmującymi się problematyką TCM, jak również prowadzenia działalności promocyjnej TCM. Do realizacji wskazanych zadań dyrektor BTCM kieruje pracą 5 pracowników oraz realizuje swoje zadania na podstawie planu finansowego. Podstawą działań menadżera starówki jest Program działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu, który został przyjęty w 2013 roku i podlega corocznej aktualizacji³. Ewaluacja podejmowanych działań przez menadżera starówki i jego zespół dokonywana jest na zasadach typowych dla pracowników samorządowych, tzn. ocenach okresowych, którym podlegają pracownicy, jak również składaniu informacji przez pracowników na żądanie kierownika.

GDAŃSK



Kolejnym miastem, w którym powołano stanowisko menadżera śródmieścia jest Gdańsk. Przyczyną podjęcia takiej decyzji była konieczność stawienia czoła wyzwaniom dotyczącym zarządzania przestrzenią śródmieścia jako całości, ustanowienie gospodarza-opiekuna śródmieścia, który musiał odpowiedzieć na oczekiwania interesariuszy tej części miasta, mnogości realizowanych projektów, sprzecznych interesów, w tym również konfliktów. Pomysł menadżera pojawił się w programie wyborczym Prezydenta Pawła Adamowicza na kadencję 2014-2018, w którym zwrócono uwagę, że głównym założeniem powołania tej funkcji jest poprawa relacji i współpracy z mieszkańcami i podmiotami

¹ Zarządzenie nr 77 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 30 kwietnia 2014 roku w sprawie ustalenia wewnętrznej struktury organizacyjnej i szczegółowego zakresu działania Biura Toruńskiego Centrum Miasta.

² Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008, Nr 223, Poz. 1458 z późn. zm.

³ Ostatnia wersja programu została przyjęta Zarządzeniem Prezydenta Miasta Torunia nr 6 z dnia 8 stycznia 2020 roku w sprawie ustalenia Programu działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu.

gospodarczymi oraz dbałość o jakość przestrzeni publicznej. Pierwotnie funkcję tą powierzono Pełnomocnikowi Prezydenta Miasta Gdańska ds. Śródmieścia, które było samodzielnym stanowiskiem. W maju 2018 roku powołano p.o. kierownika referatu rozwoju Śródmieścia w strukturze Wydziału Gospodarki Komunalnej, Urzędu Miasta w Gdańsku, tym samym podstawą prawną zatrudnienia jest ustawa o pracownikach samorządowych. Zawiera ono także katalog otwartej zadań, w którym wskazano: koordynowanie działań oraz wspieranie współpracy jednostek organizacyjnych Miasta oraz grup interesariuszy, podejmowanie działań w celu usprawnienia przepływu informacji oraz aktywizacja mieszkańców i podmiotów gospodarczych z terenu Śródmieścia, inspirowanie i koordynowanie przedsięwzięć służących poprawie bezpieczeństwa i porządku publicznego, identyfikowanie problemów społecznych i przestrzennych oraz nadawanie odpowiedniego biegu sprawom służącym ich rozwiązaniu, działania ukierunkowane na dbałość o estetykę i substancję zabytkową Śródmieścia, jak również negocjowanie zmiany form użytkowania przestrzeni wspólnych. Obecnie menadżer zatrudniony jest jako główny specjalista ds. Śródmieścia Gdańska i umiejscowiony jest w Referacie Rozwoju Lokalnego Urzędu Miasta Gdańska.

ŁÓDŹ

Częste zmiany organizacyjne stanowiska menadżera ulicy Piotrkowskiej podejmowano w Łodzi. Stanowisko Menadżera Piotrkowskiej powołano w 2014 roku wraz z przyjęciem Strategii rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009-2020⁴. W dokumencie przedstawiono wizję rozwoju ulicy, narzędzia zarządzania, a także listę działań strategicznych. Struktura jej wdrażania miała zostać oparta o stanowisko Menadżera Piotrkowskiej, wspieranego przez Sztab Piotrkowska, a także Zespół Obsługi Piotrkowskiej. Co więcej, stanowisko to miało bezpośrednio podlegać Prezydentowi Miasta do czasu wypracowania procedur zarządzania. Służący wsparciem Zespół (przynajmniej 2-osobowy) miał zajmować się takimi zadaniami jak: stały monitoring i ewaluacja podejmowanych zadań, inicjowanie wspólnych przedsięwzięć w obrębie ulicy, a także współpraca z mieszkańcami, przedsiębiorcami i handlowcami. Wskazana struktura organizacyjna istniała do końca 2013 roku. Z dniem 4 stycznia 2014 roku Prezydent Miasta Łodzi powołał Społecznego Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. ulicy Piotrkowskiej. Jego wybór nastąpił na podstawie wskazania kandydata przez środowisko

⁴ Strategia została przyjęta jako załącznik do Uchwały Nr LVII/ 1074/ 09/ Rady Miasta Łodzi z dnia 24 czerwca 2009 w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009-2020.

łódzkich przedsiębiorców. Do jego zadań należy koordynacja działań przewidzianych w ramach Strategii rozwoju ulicy Piotrkowskiej, jak również podtrzymywanie życia kulturalnego oraz atrakcyjności traktu. Osoba pełniąca funkcję menadżera nie dysponuje wsparciem w postaci pracowników, jak również środkami finansowymi zarezerwowanymi w budżecie. W celu realizacji swoich zadań bezpośrednio współpracuje z komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Łodzi, jak również przedstawia informacje bezpośrednio Prezydentowi Miasta.

LUBLIN

Stanowisko menadżera Śródmieścia zostało powołane Zarządzeniem Prezydenta Miasta Lublina z dnia 28 lutego 2017 roku⁵. Do jego zadań należy w szczególności: nadzorowanie



działań związanych ze stanem technicznym, wizerunkiem i estetyką obszaru Starego Miasta, stymulowanie wzrostu konkurencyjności biznesu i pobudzenia gospodarczego, identyfikowanie problemów rewitalizacyjnych, prowadzenie zadań związanych z organizacją przestrzeni i koordynowanie działań współpracy z jednostkami

organizacyjnymi urzędu, integracja i aktywizacja mieszkańców, a także prowadzenie działalności informacyjnej i promocyjnej obszaru śródmieścia. Osoba zatrudniona na stanowisku Menadżera starego miasta umiejscowiona jest w Wydziale Inwestycji i Rozwoju Urzędu Miasta Lublina na stanowisku głównego specjalisty. Na chwilę obecną nie ma planu oraz strategii działania dla starego miasta, wskazywane są za to konkretne zadania jak na przykład przygotowanie księgi standardów reklamowych dla Starego Miasta i Śródmieścia oraz organizację warsztatów dla przedsiębiorców, w tym zakresie. Osoba pełniąca wskazaną funkcję nie kieruje pracą zespołu, ani nie posiada do realizacji powierzonych zadań żadnych środków finansowych. Z racji umiejscowienia w strukturze Urzędu Miasta na podstawie ustawy o pracownikach samorządowych – Menadżer Śródmieście podlega okresowym ocenom na takich samych zasadach, jak pozostali pracownicy urzędu.

BYDGOSZCZ

⁵ Zarządzenie nr 93/2/2017 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 28 lutego 2017r zmieniające zarządzenie nr 139/8/2012 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 17 sierpnia 2012 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Departamentu Inwestycji i Rozwoju.

Menadżer śródmieścia najkrócej funkcjonuje w polskich miastach w Bydgoszczy. Osoba



pełniąca tę funkcję została zatrudniona w sierpniu 2018 roku w formie umowy zlecenia. Tym samym umiejscowiona została poza strukturą Urzędu Miasta w Bydgoszczy. Jego rola sprowadza się do pośredniczenia pomiędzy mieszkańcami, przedsiębiorcami i urzędnikami w sprawach dotyczących centrum miasta. Podejmowane działania mają

zmierzać do poprawy jakości życia i estetyki miasta, jak również zgłaszaniu pomysłów, które zwiększą atrakcyjność turystyczną i gospodarczą ścisłego centrum. W związku z powyższym, jego rolę można opisać jako inspiratora i kreatora pomysłów, które zgłaszane będą bezpośrednio Prezydentowi Miasta i w przypadku uzyskania jego przychylności realizowane przez administrację samorządową. Osoba wybrana na stanowisko menadżera została zgłoszona przez lokalne środowisko przedsiębiorców.

Funkcjonujące rozwiązania instytucjonalne można przedstawić jako:

- (1) Strukturę organizacyjną istniejącą wewnątrz urzędu gminy – Biuro Toruńskiego Centrum Miasta. Posiada ona precyzyjnie określone kompetencje i zasoby konieczne do realizacji zadań.
- (2) Pracownika samorządowego, który pracuje w ramach urzędu w jednej z istniejących w chwili powołania komórek organizacyjnych – Gdańsk i Lublin. Ich rola sprowadza się do koordynowania działań wewnątrz urzędu i nawiązywania kontaktów z interesariuszami zewnętrznymi. Charakterystyczne jest to, że nie posiada własnych zasobów, a właściwie polega na zasobach, którymi dysponują pozostałe jednostki organizacyjne i komórki wewnętrzne;
- (3) Nawiązanie współpracy z osobą spoza urzędu gminy – Bydgoszcz i Łódź. Rola menadżerów polega na „przynoszeniu” pomysłów z zewnątrz. Sposób realizacji zadań uzależniony będzie w każdym przypadku od realizowanego projektu.

Trudno jednoznacznie określić, jakie czynniki decydowały o przyjęciu jednej z powyższych opcji. Z pewnością styl działania i osiągnięte rezultaty uzależnione są przyjętych na wstępie rozwiązań instytucjonalnych.



Warsztat pracy menadżera starówki

Warsztat pracy menadżera starówki

Dla praktyki funkcjonowania CZM równie istotne jak rozwiązania instytucjonalne, jest również styl zarządzania menadżerów starówki. Takie stanowisko dodatkowo uzasadnia fakt, że w kilku przypadkach menadżerowie centrów miast znajdują się poza strukturą urzędu miasta, tym samym dysponują innymi narzędziami zarządzania.

W tej części raportu przedstawiono opinie osób kierujących centrami miast, które uzyskano na podstawie badań sondażowych oraz podczas dyskusji w panelu eksperckim przeprowadzonym w Toruniu w kwietniu 2019 roku. Badania te podzielono na następujące części:

- (1) Jaka jest postulowana struktura organizacyjna CZM
- (2) Kim jest menadżer centrum miasta?
- (3) Jak wygląda warsztat pracy menadżera centrum miasta?
- (4) Jaki powinien być kierunek rozwoju tego narzędzia zarządzania?
- (5) Jak wygląda współpraca z interesariuszami centrum miasta?

I. Jaka jest postulowana struktura organizacyjna CZM?

W tej części badań zależało nam na sprawdzeniu w jaki sposób menadżerowie centrów miast wyobrażają sobie optymalną strukturę organizacyjną oraz narzędzia pracy, które pozwoliłyby osiągnąć stawiane przed nimi zadania.

B. 1. Czy centra miast (tzw. „starówki”) potrzebują specjalnego traktowania?

1.	TAK	4
2.	NIE	0
3.	To zależy od charakteru miasta (miejscowości)	0

Wśród badanych nie ma wątpliwości, że centra miast, które często są równocześnie miejskimi starówkami, wymagają specyficznego podejścia. Wynika to z jednej strony z kumulowania się na tych obszarach różnorodnych problemów społeczno- komunalnych występujących często w takim skupieniu jedynie w tej części miasta, a także z faktu pojawiania się na tym obszarze trzeciego, poza mieszkańcami i przedsiębiorcami, interesariusza: gości i turystów.

B. 2. Czy realizacja zadań menadżera starówki wymaga wyodrębnienia administracyjnego w strukturze urzędu?

1.	TAK	3
2.	NIE, zadanie to powinny realizować istniejące wydziały (inne komórki właściwe dla danej jednostki) w ramach swoich zakresów obowiązków.	0
3.	To zależy od charakteru miasta (miejscowości)	1

Jak widać w opinii większości menadżerów rozwiązywania tych specyficznym skumulowanych problemów wymaga powołania odrębnej struktury organizacyjnej w urzędzie miasta, bowiem problematyka ta wykracza poza zwyczajowe ramy organizacyjne miejskich wydziałów i innych o podobnym zakresie struktur.

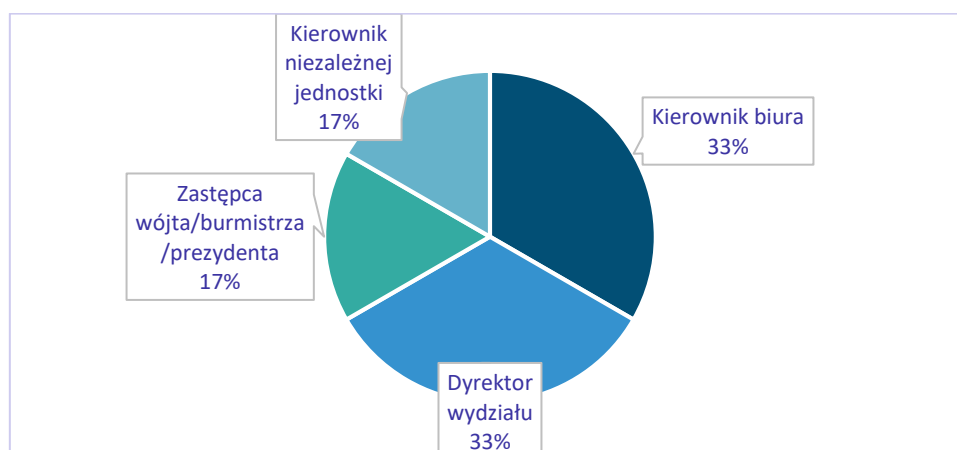
B. 3. Czym (organizacyjnie) powinien być podmiot realizujący zadania TCM⁶?

1.	Jednoosobowym stanowiskiem urzędniczym (pracownik samorządowy)	0
2.	Jednoosobowym stanowiskiem poza strukturami urzędu	0
3.	Wieloosobowym biurem (komórką) w strukturze wydziału	0
4.	Wieloosobowym biurem (komórką) samodzielną w strukturze urzędu	4
5.	Wieloosobowym biurem (komórką) poza strukturą urzędu (jednostką gminy)	0
6.	Niezależnym podmiotem społeczno-gospodarczym	0

Pytani o optymalne ramy organizacyjne menadżerowie, mimo różnorodnych doświadczeń, zgodnie wskazują na samodzielną komórkę organizacyjną w strukturze urzędu miasta, docelowo wieloosobową. Z jednej strony to potwierdzenie wcześniej wskazywanej wieloaspektowości zadań jednostki, z drugiej – przekonanie o wynikaniu zadań centrum zarządzania miastem z ustawowych zadań gminy i powiatu. Warto tu bowiem przypomnieć, że wszystkie polskie CZM powołane zostały w miastach na prawach powiatu.

⁶ Przywołując ankiety zachowano stosowany tam skrót TCM.

B. 4. Kto powinien stać na czele TCM?



Uwaga: dwójka z ankietowanych wybrał 2 odpowiedzi.

Jak widać opinie są tu w pełni zróżnicowane, co zapewne może wynikać z przekonania, że ranga administracyjnego lidera samodzielnego biura nie ma większego znaczenia. Oznacza to także pewne oderwanie respondentów od administracyjnych zasad organizacji struktur urzędniczych, bowiem w rzeczywistości ranga szefa jednostki jest z jednej strony wyrazem organizacyjnej pozycji samej jednostki, a równocześnie wpływa na postrzeganie CZM w strukturach konkretnego urzędu miasta.

B. 5. Kto powinien nadzorować TCM?

1.	Dyrektor wydziału	0
2.	Zastępca wójta/burmistrza/prezydenta	1
3.	Wójt/burmistrz/prezydent	3
4.	Uprawniony organ niezależnej jednostki	0

Tutaj opinie są już bardziej skoncentrowane i jednoznaczne, potwierdzają oczekiwanie samodzielną, wysokiej pozycji w strukturach urzędu, wynikającej z bezpośredniego podporządkowania organowi wykonawczemu gminy, o szczególnie wysokiej w polskich realiach pozycji, a równocześnie stanowi potwierdzenie wagi i charakteru zadań stawianych przed CZM. W powszechnym, trafnym przekonaniu, wójtowi/burmistrzowi/prezydentowi miasta podlegają najważniejsze strategicznie wydziały i komórki, których zdania mają priorytetowy charakter, wiążą się z wydatkowaniem największych kwot i najmocniej wpływają na wizerunek miasta.

B. 7. Samodzielność finansowa czy wpływ na wydatki innych podmiotów samorządowych (wydziałów urzędu). Czy TCM powinna być samodzielna finansowo?

1.	Tak, powinna posiadać własny budżetu w ramach budżetu urzędu/wydziału (gminy) powiązany z ilością i charakterem powierzonych jej do realizacji zadań	3
2.	Tak, lecz jej wydatki powinny ograniczyć się jednak do kosztów administracyjnych, powinna jednak mieć wpływ na wydatki innych jednostek organizacyjnych gminy, realizowane na obszarze odpowiedzialności TCM	1
3.	Tak, jej wydatki powinny ograniczyć się jednak do kosztów administracyjnych	0
4.	Tak, powinna posiadać własne środki pochodzące z prowadzonej działalności własnej i od założyciela/-li	0

Kwestia samodzielności finansowej centrum nieco podzieliła menadżerów. Wszyscy zgodzili się, co oczywiste, na budżetową samodzielność jednostki w zakresie finansowania własnych kosztów. Oczekują, że CZM będzie mogła finansować swoje wydatki. Swoją drogą to ciekawe wyzwanie dla coraz popularniejszych we współczesnym zarządzaniu publicznym centrów usług wspólnych, zapewniających wspólne dla wielu podmiotów rozliczanie części przynajmniej zadań i kosztów. Rozbieżność pojawia się w zakresie finansowania działalności merytorycznej. Licniejsza grupa optuje za finansowaniem realizowanych działań i inicjatyw przez samo centrum z własnych środków budżetowych. Jednak wyraźny jest także głos opowiadający się w tym zakresie za pozostawieniem innym jednostkom realizacji konkretnych zadań wraz z ich finansowaniem, jednak z zapewnieniem CZM wpływu na realizację tych zadań w obszarze odpowiedzialności centrum.

II. Kim jest menadżer centrum miasta?

Realizacja zadań menadżera centrum miasta to bez wątpienia konieczność sprostania różnym oczekiwaniom, które stawiane są przed nimi z jednej strony przez władze samorządowe, a z drugiej przez interesariuszy, z którymi pracują na co dzień. Tym samym jak wskazują badania z innych krajów, jest to rola, która podlega ciąglem ewolucji. Jak ta sytuacja wygląda z perspektywy polskich doświadczeń?

A. 1. Które z wymienionych poniżej zadań uważa Pan/i za najważniejsze w swojej pracy?
(4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne)

L.P.	Zadanie	Razem	Średnio na respondenta
1	Zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego	12	2,4
2	Animacja społeczna	14	2,8
3	Dbanie o jakość przestrzeni publicznej	17	3,4
4	Rozwiązywanie problemów społecznych	14	2,8
5	Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej śródmieścia	15	3
6	Realizacja zadań rewitalizacyjnych zgodnie z ustawą o rewitalizacji	10	2
7	Promocja turystyczna śródmieścia	15	3

Najwięcej wskazań uzyskały dbanie o jakość przestrzeni publicznej, podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej śródmieścia oraz promocja turystyczna śródmieścia (odpowiednio 17 i po 15 punktów). Oznacza to, że statystyczny menadżer uznał je co najmniej za ważne, z tendencją wzrostową tej oceny. Jednak charakterystyczne jest także to, że żadne z wymienionych zadań, choć prezentujące szerokie spektrum wyborów, nie zostało uznane za mało ważne czy wręcz zupełnie nieistotne. Potwierdza to niewątpliwie przewijającą się już wcześniej tezę o postrzeganiu CZM jako miejsc realizujących zadania wieloaspektowe, z zakresu działania wszystkich wydziałów tradycyjnej struktury urzędu miasta. Dwa zadania, zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz realizacja zadań rewitalizacyjnych zgodnie z ustawą o rewitalizacji, uzyskały średnie oceny wskazujące na pewne problemy z ich zakwalifikowaniem do zadań CZM. Zapewne wynika to z ich specjalistycznego charakteru, a więc przyporządkowaniu istniejącym w urzędach wyspecjalizowanym wydziałom czy służbom: wydziały ochrony ludności i straż miejska oraz wydziały polityki społecznej i kultury (zabytków).

A. 6. Które z poniższych cech w pracy menadżera starówki/ śródmieścia Pani/a zdaniem są najważniejsze? (4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne)

L.P.	Zadanie	Razem	Średnio na respondenta
1	Łatwość nawiązywania kontaktów	19	3,8
2	Godzenie zróżnicowanych interesów interesariuszy	17	3,4

3	Wiedza z zakresu prawa i finansów	11	2,2
4	Łatwość formułowania celów i wizji	16	3,2
5	Umiejętności pracy projektowej	14	2,8
6	Wrażliwość społeczna	13	2,6
7	Doświadczenie biznesowe	13	2,6

Centrum zarządzania miastem jest miejscem specyficznym, przede wszystkim przez szereg zadań jakie są przed nim stawiane. Jednak nie tylko. Okazuje się, że menadżerowie zgadzają się, że kierowanie takim centrum i realizacja jego zadań wymaga specyficznych cech. Najwyżej cenią sobie łatwość nawiązywania kontaktów. Nic dziwnego ich środowiskiem funkcyjnym jest miejsce z wieloma problemami, ale także z licznymi interesariuszami. To nie czytelny układ standardowego urzędu: urzędnik – interesant (petent). Tu trzeba zdolności porozumienia z bardzo zróżnicowaną grupą mieszkańców, od ludności można by rzec autochtonicznej – do napływającej grupy mieszkańców apartamentowców, ceniących sobie luksusowe, zurbanizowane przestrzenie. Tu także krzyżują się interesy różnego rodzaju przedsiębiorców, od handlowców do przedstawicieli międzynarodowych korporacji. Kolejną grupę interesariuszy stanowią urzędnicy publiczni, łączący w sobie pierwiastki współpracowników i interesantów. Nie miejsce tu by mnożyć rozważania o interesariuszach, jednak już ta pobieżna wzmianka ilustruje trafność omawianego wskazania. Mieści się w tym również konieczna zdolność do godzenia zróżnicowanych grup. Inną grupę cech reprezentuje, wysoko oceniana, łatwość formułowania celów i wizji, zaliczana dziś powszechnie do najważniejszych umiejętności nowoczesnego menadżera. Warto tu także odnotować niepewność w określeniu znaczenia wiedzy z zakresu prawa i finansów (średnia ocena na poziomie 2,2 – trudno powiedzieć), co wydaje się stanowić dodatkową „kotwicę” w środowisku urzędniczym.

III. Jak wygląda warsztat pracy menadżera CZM?

Szeroki zakres zadań stawianych przed menadżerami CZM powoduje, że muszą dysponować szerokim wachlarzem narzędzi pracy. Jak wygląda codzienna aktywność w realiach polskich miast?

A. 2. Ile orientacyjnie godzin w tygodniu poświęca Pan/i na poniższe zajęcia?

L.P.	Zadanie	Razem godzin	Średnio na respondenta
1	Spotkania z mieszkańcami i NGO	15	3
2	Spotkania z urzędnikami	40	8
3	Spotkania z przedsiębiorcami	31,5	6,3
4	Przygotowanie i/ lub realizację własnych projektów dla śródmieścia	50	10
5	Obowiązki urzędnicze (dokumentacje, sprawozdania etc.)	32,5	6,5
6	Spotkania z radnymi	5,2	1,04
7	Inne: (wizyty w terenie)	8	1,6

Owa urzędnicza kotwica jeszcze wyraźniej widoczna jest w informacji o podziale menadżerskiego czasu pracy. Choć najwięcej czasu (1/4 tygodniowego wymiaru czasu – 10 godzin) poświęcają na przygotowanie i/ lub realizację własnych projektów dla śródmieścia, to jednak na spotkania z urzędnikami i obowiązki urzędnicze (dokumentacje, sprawozdania etc.) poświęcają łącznie 14,5 godzin tygodniowo każdy. Oznacza to, że ponad 36% swojego czasu pracy statystyczny polski menadżer centrum miasta poświęca na swego rodzaju samoobsługę: przekonywanie, wyjaśnianie, tłumaczenie, nadzorowanie czy konsultowanie własnego środowiska, z którego wyrasta, i któremu jak się okazuje służy. Warto tu jednak także odnotować, że choć inni urzędnicy są najważniejszymi (z punktu widzenia poświęconego im czasu) konsultantami własnych projektów menadżerów CZM, to ważne miejsce zajmują także przedsiębiorcy oraz mieszkańcy i organizacje pozarządowe (choć ci drudzy w dalece mniejszym wymiarze) – razem poświęca im się 11 godzin tygodniowo.

A. 7. Jakie problemy w realizacji zdań menadżera starówki/ śródmieścia są Pani/a zdaniem są najważniejsze? (4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne)

L.P.	Zadanie	Razem
1	Trudności w zachęceniu do współpracy	
	Przedsiębiorców	14
	NGO	6
	Mieszkańców	14
2	Konflikty pomiędzy interesariuszami	15

3	Brak potrzebnych zasobów do realizacji zadań	
	Finansowych	14
	Ludzkich	11
4	Brak zrozumienia funkcji menadżera wśród urzędników	9
5	Brak zrozumienia funkcji menadżera wśród radnych	9
6	Brak zrozumienia funkcji menadżera wśród mieszkańców	8

Wskazane przez menadżerów w trakcie bezpośrednich rozmów problemy w realizacji przypisanych im zadań można podzielić na dwie grupy: trudności i deficyty (braki). Okazuje się, że najtrudniejszym obszarem pracy menadżerów jest funkcjonowanie w środowisku wielu interesariuszy. Oczywiście środowisko takie musi generować różnego rodzaju konflikty, a gdy spojrzy się na opisywany wyżej kształt tego środowiska (przy analizie punktu A.6.) rodzenie się konfliktów jest nieuchronne. Nic więc dziwnego, że te właśnie obszary menadżerowie uznali za najtrudniejsze; konflikty między interesariuszami, z mieszkańcami, z przedsiębiorcami. Najlepiej współpraca układa się z organizacjami pozarządowymi (tzw. NGO-sy). Ocena ta współgra z ilością czasu poświęcanego poszczególnym grupom. Wśród deficytów natomiast najbardziej odczuwalny jest brak odpowiednich środków finansowych oraz zasobów ludzkich. Jeśli przypomnieć wysokie wymagania w zakresie kwalifikacji stawiane sobie przez menadżerów, nie dziwią podobne kryteria formułowane wobec współpracowników. Natomiast brak zrozumienia wśród urzędników, radnych czy mieszkańców dopełnia obrazu pewnego wyalienowania na tle specyficznego miejsca i roli w mieście.

A. 4. Jak postrzega Pan/i swoją rolę w stosunku do interesariuszy zewnętrznych śródmieścia/starówki? (Proszę o uszeregowanie odpowiedzi w kolejności 5-najważniejsze; 1 – najmniej ważne).

L.P.	Zadanie	Razem	Średnio na respondenta
1	Reprezentowanie spraw mieszkańców i/lub przedsiębiorców w urzędzie	19	3,8
2	Inspirowanie mieszkańców i przedsiębiorców do zaangażowania się w problemy śródmieścia	20	4
3	Koordynowanie pracy różnych komórek organizacyjnych urzędu	17	3,4
4	Reprezentowanie stanowiska urzędu	14	2,8
5	Pośredniczenie w sprawach dot. starówki pomiędzy interesariuszami zewnętrznymi, a urzędem	19	3,8

Interesariusze pozostają zresztą w centrum zainteresowania menadżerów. Aż trzy zadania realizowane w stosunku do nich uznali oni za bardzo ważne: inspirowanie mieszkańców i przedsiębiorców do zaangażowania się w problemy śródmieścia, reprezentowanie spraw mieszkańców i/lub przedsiębiorców w urzędzie oraz pośredniczenie w sprawach dot. starówki pomiędzy interesariuszami zewnętrznymi, a urzędem. Zwraca uwagę fakt postrzegania siebie jako reprezentantów interesariuszy wobec urzędów, co rzuca nieco inne światło na różne aspekty relacji menadżerów z urzędnikami i ilość poświęcanego tym relacjom czasu. Niewątpliwie także podkreśla to specyfikę samoceny liderów CZM jako „innych” niż pozostali urzędników miejskich, realizujących także misję przenoszenia do administracji interesów i ocen mieszkańców i przedsiębiorców.

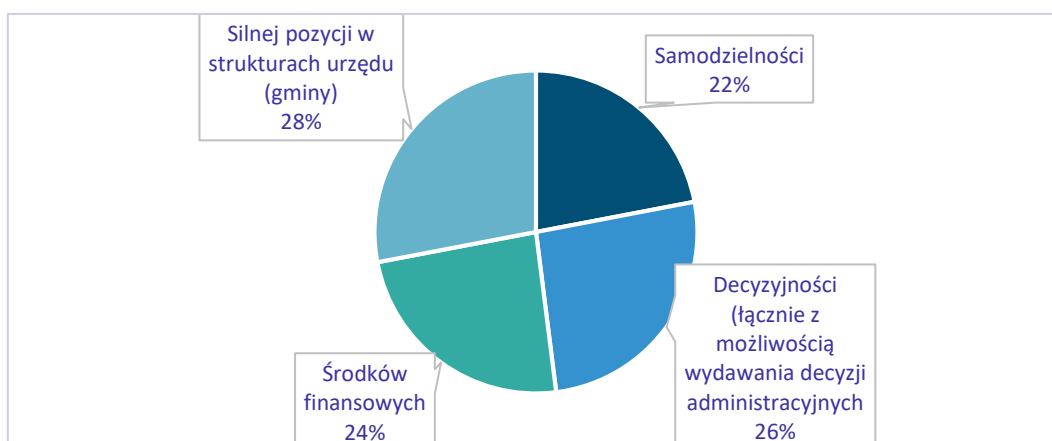
A. 5. Jak często komunikuje się Pan/i z poniżej wskazanymi grupami interesariuszy? (4-codziennie, 3- 2-4 razy w tygodniu, 2-raz w tygodniu, 1-rzadziej, 0-w ogóle)

L.P.	Interesariusze	Razem	Średnio na respondenta
1	Przedstawiciele organizacji pozarządowych	9	1,8
2	Przedsiębiorcy	17	3,4
3	Mieszkańcy	13	2,6
4	Instytucje publiczne działające na terenie starówki	14	2,8
5	Radni	5	1
6	Inne komórki organizacyjne urzędu	16	3,2
7	Przedstawiciele kościoła	4	0,8
8	Rady osiedla	7	1,4
9	Inni: media	2	Tylko jedno wskazanie

Być może ta specyfika spojrzenia na własne miejsce w szeroko rozumianym środowisku centrum miasta stanowi wyjaśnienie uszeregowania najczęstszych partnerów codziennej pracy. Z jednej strony to inne komórki organizacyjne urzędu i instytucje publiczne działające na terenie starówki, z drugiej jednak przedsiębiorcy i mieszkańcy. Szczególnie trudno jednak o jednoznaczną ocenę przez menadżerów miejsca tej ostatniej grupy, bowiem radom osiedli i organizacjom pozarządowym poświęcają menadżerowie proporcjonalnie mniej uwagi. Zastanawia rozbieżność pomiędzy ilością kontaktów z mieszkańcami (2,6 punktów) a radami osiedli (1,4), te drugie bowiem to przecież nic innego jak powstające z inicjatywy samych mieszkańców organy jednostek pomocniczych gmin. Na końcu tego zestawienia pojawiają się radni i przedstawiciele kościołów, pierwsi pozostające wyraźnie poza kręgiem zainteresowań

polskiego menadżera, drudzy nie wpisujący się wyraźnie w znaczącą grupę interesariuszy. Warto tu jednak zwrócić uwagę, że właśnie kościoły są bardzo często obiektami o szczególnym znaczeniu turystycznym oraz obiektem znaczących nakładów rewitalizacyjnych, tym samym więc ich znaczenie dla organizacji życia sterówek (centrum miast) jest znaczące, nawet pomijając inne aspekty społeczne. Przyczyn tej sytuacji dopatrywać się można w znaczącym udziale wiernych w składzie innych grup interesariuszy.

B. 8. Czego menadżerom TCM jeszcze brakuje? (4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne)

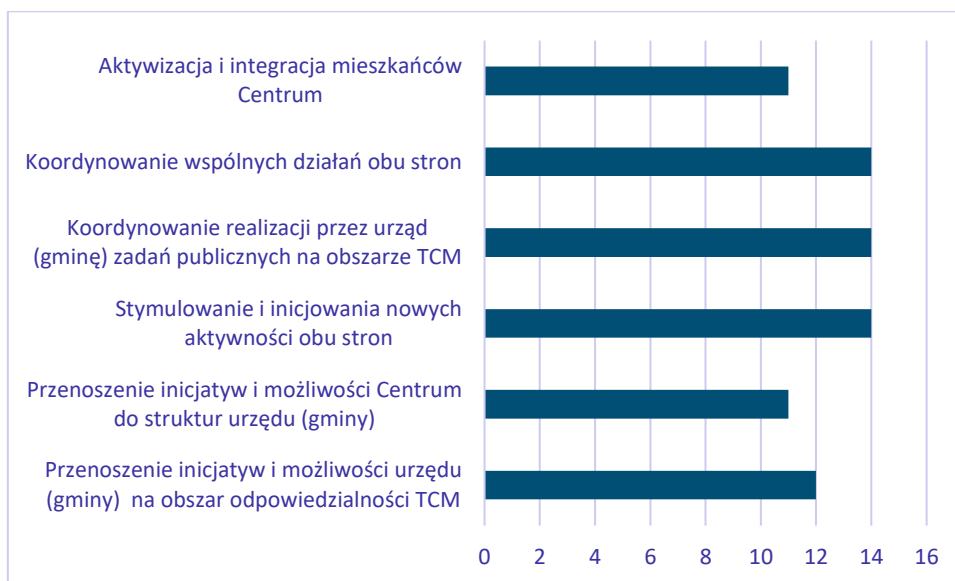


O deficytach (brakach) w działalności CZM już wspomniano, zapytani o to wprost menadżerowie wskazują w pierwszej kolejności na brak silnej pozycji w strukturach urzędowych oraz decyzyjności, rozumianej także (szczególnie przez niektórych spośród nich) jako możliwości wydawania decyzji administracyjnych dotyczących obszaru odpowiedzialności. Oznacza to znów podkreślenie aspektów administracyjnych w funkcjonowaniu CZM, ale także podkreśla wskazywaną już rolę łącznika pomiędzy interesariuszami centów miast a urzędnikami publicznymi. Odnotować warto niższą ocenę braku samodzielności, co niewątpliwie należy rozumieć jako względne zadowolenie z pozostawianej im swobody działania i niezależności. Niedostatki w zakresie środków finansowych to rzecz jasna rutyna każdej struktury.

IV. Jakie powinno być polskie CZM?

Jakie rozwiązanie organizacyjne wybrać? Jakie zasoby przeznaczyć na działanie CZM? To podstawowe pytania, z którymi muszą się zmierzyć władze samorządowe. Poniżej prezentujemy opinie polskich menadżerów centrów miast, które zaprezentowali z perspektywy własnych doświadczeń w pełnieniu tej funkcji.

B. 6. Urząd czy podmiot publiczny. Co powinno być najważniejszym celem działań TCM? (4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne)



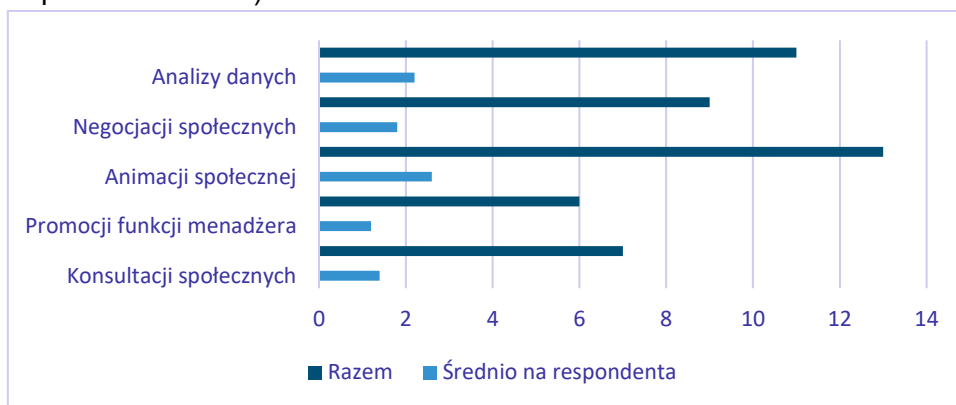
Zdecydowanie inaczej budowane są priorytety działań w przyszłości. Na nieco dalszy plan schodzą pierwszoplanowe obecnie aktywizacja i integracja mieszkańców oraz przenoszenie inicjatyw i możliwości CZM do urzędu (po 11 punktów). Podobnie na znaczeniu traci transmisja z urzędu do centrów miast. Pierwszoplanowego znaczenia nabierają działania koncepcyjno-organizacyjne: nowe aktywności interesariuszy oraz koordynowanie działań podejmowanych przez uczestników życia centrów. Wydaje się to być konsekwencją wiary w pokonywanie obecnych trudności i stawianiu na rosnącą aktywność mieszkańców i przedsiębiorców. Warto jednak także zwrócić uwagę na wysoką w sumie punktację wszystkich opcji.

B. 9. Jakie narzędzia byłyby potrzebne menadżerom TCM? (4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne)



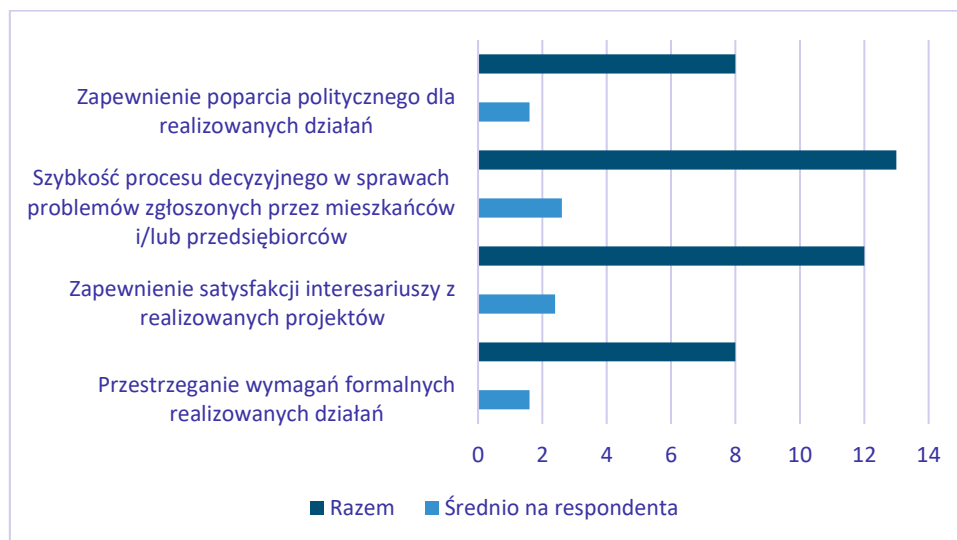
W tym kontekście pojawiają się też nowe narzędzia służące realizacji tych priorytetów. Na pierwszy plan wysuwają się dysponowanie środkami finansowymi na realizację własnych inicjatyw CZM czy wsparcie inicjatyw zewnętrznych, ale także wzrost możliwości egzekwowania realizacji zadań wykonywanych na terenie starówki (centrum) przez inne podmioty urzędowe. W cenie pozostaje samodzielność, uzupełniona o zmieniony sposób oceniania i rozliczania menadżerów z wykonywanej przez nich pracy: chcą systemu zadaniowego, rozumianego jako stawianie im konkretnych zadań i rozliczanie z ich wykonania w warunkach samodzielności finansowej i organizacyjnej.

A. 10. Wsparcie (finansowe, rzeczowe lub merytoryczne) w jakim obszarze było przez Pana/ą najbardziej oczekiwane? (4-bardzo ważne, 3- ważne, 2-trudno powiedzieć, 1-mało ważne, 0-zupełnie nieistotne).



Ten sposób patrzenia w przyszłość widać również w zakresie oczekiwanego wsparcia. Wybrane obszary to perspektywiczne pola pobudzania aktywności i koordynowania działalności różnych podmiotów pojawiających się na obszarze odpowiedzialności CZM. Rodzi się także wśród menadżerów świadomość, że działalność Centrów będzie wymagała coraz poważniejszego wsparcia ze strony wyspecjalizowanych narzędzi nowoczesnego zarządzania w oparciu o analizę coraz bogatszych baz danych. Inne obszary nie zyskały takiego uznania, traktowane zapewne już jako dobrze opanowane przez współczesnych menadżerów. Warto tu jednak dodatkowo zauważyć, że wskazywane obszary wsparcia to także najważniejsze obszary działania CZM.

A. 3. W przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności, które będą zajmowały Pani/a czas, w jakiej kolejności ułożyłby Pan/i priorytety? (3 – bardzo istotne; 2 – istotne; 1 – najmniej istotne)

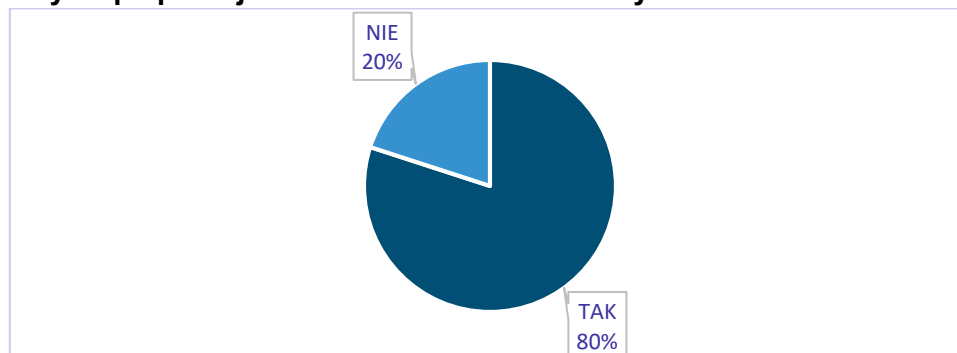


Menadżerowie zapytani o priorytety potencjalnych działań, w warunkach pojawiających się trudności wskazują na charakterystyczne dla tego nowego spojrzenia atrybuty: szybkość procesu decyzyjnego w sprawach problemów zgłoszonych przez mieszkańców i/lub przedsiębiorców oraz zapewnienie satysfakcji interesariuszy z realizowanych projektów. Widać tu bezpośredni związek z wyżej wskazywanymi opiniami odnoszącymi się do postrzegania perspektyw CZM, które ma przede wszystkim być oparciem dla interesariuszy. Trwałość i dojrzałość struktur centrów miast powoduje, że akceptacja polityczna i spełniania wymogów poprawności urzędniczej tracić będą na znaczeniu.

V. Jak wygląda współpraca z interesariuszami CZM?

Możliwość rozwiązania problemów centrów miast jest możliwa wyłącznie w przypadku zaangażowania do współpracy wszystkich interesariuszy. Zarówno narzędzia administracyjne, jak również inicjatywa i przedsiębiorczość sektora prywatnego nie przyniesie oczekiwanych zmian, jeśli działania te nie zostaną skoordynowane. Jak wygląda taka współpraca w praktyce zaprezentowano poniżej.

A. 8. Czy współpracuje Pan/i z menadżerami z innych miast w Polsce?



A. 9. Czy współpracuje Pan/i z Town Centre Management Association?

Żaden z polskich menadżerów centrum miasta nie współpracuje w wymiarze międzynarodowym, a w tym przypadku z ATCM. Polscy menadżerowie to wąska grupa, by nie powiedzieć elitarna. Ich wiedza i umiejętności to efekt własnych przemyśleń i bardzo różnorodnych doświadczeń. Ich powołanie to konsekwencja otwartości prezydentów miast, jednak ze wszystkimi wynikającymi z tego ograniczeniami politycznymi czy organizacyjnymi. Odnotować trzeba w tym kontekście podejmowaną przez nich współpracę i namawiać do większej aktywności w poznawaniu zagranicznych doświadczeń. Inicjatywą wartą wsparcia jest rozpoczęcie procesu formalizacji obecności tej nowej kategorii urzędników w polskich samorządach gminnych (miejskich).

Rekomendacje

Centra zarządzania miastem to szczególne narzędzia służące rozwiązywaniu problemów powstałych w miastach. Ich wyjątkowość polega z jednej strony na złożoności zadań, do których są powoływane, a z drugiej na nietypowych dla administracji publicznej kompetencjach i umiejętnościach, które powinni posiadać menadżerowie. Biorąc powyższe pod uwagę, jak również wyniki badań instytucjonalnych oraz opinie menadżerów można sformułować następujące rekomendacje.

KROK 1 DOKONAJ ANALIZY CENTRUM MIASTA

Z jakimi problemami mamy do czynienia? Jakie jest otoczenie społeczne – chęć współpracy interesariuszy zewnętrznych

KROK 2 PRZEPROWADŹ ANALIZĘ POTRZEBNYCH ZASOBÓW ORAZ MOŻLIWYCH ROZWIĄZAŃ INSTYTUCJONALNYCH

Jakie zadania będą stanowiły priorytety menadżera? Na ile ma być osobą niezależną, a na ile ma polegać na zasobach innych komórek organizacyjnych?

KROK 3 POWOŁAJ MENADŻERA I PRZYGOTUJ PLAN DZIAŁAŃ

Decyzja o powołaniu menadżera powinna być poprzedzona analizą alternatyw. Jest ona potrzebna do tego, aby ostateczne rozwiązanie nie miało charakteru tymczasowego. Ważnym elementem działania menadżera powinien być plan działań. Pozwoli on nie tylko na jasne określenie priorytetów i stawianych wymagań, ale także będzie służył jako narzędzie komunikacji w stosunku do interesariuszy zewnętrznych – na co mogą liczyć z perspektywy menadżera.

KROK 4 DOKONAJ EWALUACJI DZIAŁANIA Z UDZIAŁEM WSZYSTKICH INTERESARIUSZY

Sukces CZM zależy od współpracy z podmiotami zewnętrznymi, dlatego konieczne jest uspołecznienie procesu zarządzania. Pierwszy rok działań poświęcony zostanie zbudowaniu rozpoznawalności menadżera, określeniu agendy działania, zidentyfikowaniu zasobów, na które może liczyć menadżer.

Literatura

Akty prawne

Ustawa z dnia 27 marca 2003r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003 Nr 80 poz. 717 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji, (Dz. U. 2015, poz. 1777 z późn. zm.)
Zarządzeniem Prezydenta Miasta Torunia nr 6 z dnia 8 stycznia 2020 roku w sprawie ustalenia Programu działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu

Zarządzenie nr 77 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 30 kwietnia 2014 roku w sprawie ustalenia wewnętrznej struktury organizacyjnej i szczegółowego zakresu działania Biura Toruńskiego Centrum Miasta.

Zarządzenie nr 93/2/2017 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 28 lutego 2017r. zmieniające zarządzenie nr 139/8/2012 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 17 sierpnia 2012 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Departamentu Inwestycji i Rozwoju.

Zarządzenie nr 458/ 2017 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 21 marca 2017 roku w sprawie ustanowienia Pełnomocnika Prezydenta Miasta Gdańska ds. Śródmieścia.

Bibliografia

ATCM, 1994, *The effectiveness of Town Centre Management*, London.

ATCM, 1995, *Identification of Key Competences of Town Centre Managers. Report Prepared for Association of Town Centre Management*, Oxford Brookes University Schools of Architecture and Business, London.

Bernaciak A., 2015, „Współczesne przemiany centrów miast w świetle wybranych doświadczeń amerykańskich i europejskich”, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXXVII, Zeszyt 4, s. 265-275.

Boryczka E., 2014, „Koncepcja Town Centre Management w procesie rewitalizacji obszarów śródmiejskich polskich miast”, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 332*, Gospodarka lokalna w teorii i praktyce, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom, 2009, “Town Centre Management models: A European perspective”, *Cities* 26(2009).

Coca-Stefaniak J. A., 2012, *The evolving nature of town centre management internationally and my advocacy for a strategic global-local approach to practice and research in this profession*. Praca dostępna w elektronicznym repozytorium Middlesex University's Research Repository.

Cossardeaux, J., 1999, “L'emergence du town management”, *Les Echos* 20, 51.

- Forsberg H., Medway D. & Warnaby G., 1999, "Town centre management by co-operation", *Cities*, 16(5).
- Gawłowski, R., 2020, *Centrum Zarządzania Miastem jako narzędzie realizacji zadań rewitalizacyjnych*, (w:) Strategie rozwoju i problemy rewitalizacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Redakcja naukowa J. Laskowska i A. Lutrzykowski. Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku. Włocławek.
- Guimareas P., 2018, Town Centre Management: Outlook from Portugal, *Planning Practice & Research*, Vol. 33, No. 11.
- Medway D., Warnaby G., Bennison D., & Alexander, A., 2000, "Reasons for retailers' involvement in town centre management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, No. 8.
- Medway D., Warnaby G., Bennison D., Alexander A., 2000, "Reasons for retailers' involvement in town centre management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, Issue 8/9.
- Nicso A., Riviezzo A. & Napolitano M. R., 2008, "The role of stakeholders in town centre management: guidelines for identification and analysis", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1 Issue: 2.
- Otsuka N., Reeve A., 2007, "Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities", *Journal of Urban Design*, Vol. 12, No. 3.
- Pal, J., and Sanders, E., 1997, "Measuring the effectiveness of town centre management schemes, an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25, No. 2.
- Sandahl, J., and Lindh, C., 2005, "Impact of improving the attractiveness of town centres", *Transport Policy* 2(1).
- Stubbes, B., Warnaby, G. and Medway, D., 2002, "Marketing at the public/ private sector interface; town centre management schemes in the south of England", *Cities*, Vol. 19, No. 5.
- Warnaby G, Alexander A. and Medway, D., 1998, "Town Centre Management in the UK: a review, synthesis and research agenda", *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research* 8(1).
- Whyatt G., 2004, "Town centre management: how theory informs a strategic approach", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 7.
- Zanderighi L., 2004, *Commercio Urbano – e Nuovi Strumenti di Governance*, Il Sole 24, Ore, Milano.

O autorach



dr Robert Gawłowski – doktor nauk społecznych w zakresie nauk o polityce; absolwent Wydziału Politologii i Studiów Międzynarodowych UMK oraz Wydziału Prawa i Administracji UMK. Jego zainteresowania badawcze związane są z problematyką administracji publicznej, samorządu terytorialnego oraz relacji rządowo-samorządowych. Laureat prestiżowego konkursu Wolters Kluwer za najlepsze prace doktorskie obronione w 2012 roku za pracę *Ustroje metropolitalne w Europie Zachodniej ze szczególnym uwzględnieniem Londynu*. Pełnił funkcję doradcy ministra administracji i cyfryzacji; współpracownik OECD oraz Rady Europy. Autor kilkudziesięciu artykułów naukowych, komentarzy i ekspertyz. Obecnie adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu.

Adres e-mail: robgawlowski@gmail.com



dr Krzysztof Makowski - absolwent Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (1980r.). Początkowo jego zainteresowania koncentrowały się wokół problematyki międzynarodowej (szczególnie chińskiej), czego ukoronowaniem była praca doktorska pt. „Teoria trzech światów w myśli politycznej Mao Zedonga” (1986r.), która uzyskała najwyższe oceny i ukazała się drukiem w 2006 roku. Zdobyte w latach 1994 - 2010 doświadczenie samorządowe zaowocowało zmianą zainteresowań naukowych w kierunku samorządu terytorialnego. Pracownik naukowy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, menadżer gospodarczy, a obecnie adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. Autor ok. 30 publikacji naukowych dotyczących problematyki chińskiej i samorządowej, w tym w ostatnich latach problematyki jawności w samorządzie, miejsca organów samorządowych czy funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce.

Adres e-mail: makowskikrzysztof167@gmail.com

