Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 39/2011

Bogusława Kukla-Pownuk

Doktorantka Uniwersytetu Opolskiego
University of Texas at El Paso

Wybrane formy organizacyjne wspomagania rozwoju lokalnego w Stanach Zjednoczonych Ameryki

Streszczenie. *W artykule przedstawiono formy organizacyjne ekonomicznego wspierania rozwoju lokalnego, które istnieją w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Omówione przykłady dowodzą, że sprawna organizacja może pomóc społecznościom lokalnym osiągnąć ich cele i przyczynić się do rozwoju regionalnego. Sprawdzone wzorce można z powodzeniem przenieść do Polski.*

Słowa kluczowe: *rozwój lokalny, wspomaganie, formy organizacyjne*

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych form wspierania rozwoju lokalnego w Stanach Zjednoczonych Ameryki (USA), a w szczególności zwrócenie uwagi na formy organizacyjne tworzone po to, aby wspierać wszelkiego typu inicjatywy obywatelskie zmierzające do przyspieszenia rozwoju lokalnego, jako koniecznego elementu życia społecznego i nośnika poprawy jakości życia mieszkańców. Przez pojęcie „inicjatywy obywatelskie" rozumie się zarówno działania biznesowe, jak i wolontariat mieszkańców na rzecz poprawy swojego otoczenia. Przez pojęcie „rozwój lokalny" rozumie się dynamiczne procesy zachodzące na określonym terytorium i obejmujące czynniki demograficzne oraz gospodarcze, ukierunkowane na poprawę warunków życia spo-

łeczeństwa na danym obszarze[1]. Osiągnięcie pożądanego stopnia rozwoju gwarantuje podwyższenie warunków życia do poziomu co najmniej dorównującego warunkom życia innych, dobrze sytuowanych społeczeństw. Za najistotniejszy motor rozwoju lokalnego uznaje się rozwój ekonomiczny. Aktywność samorządowców w tym zakresie jest szczególnie pożądana w razie wystąpienia zastoju lub kryzysu ekonomicznego. Miasta amerykańskie szybko odkryły, że powinny się skupić na wspieraniu postępu ekonomicznego, dlatego mogą służyć za przykład prowadzenia działalności tego typu. Już w latach 60. XX w. nastąpił podział miast amerykańskich ze względu na obrany rodzaj administracji zarządzającej lokalnym rozwojem ekonomicznym. W wielu miastach pozostawiono go całkowicie w rękach prywatnego biznesu. Część postawiła na stworzenie organizacji administracyjnych, nieprzynoszących zysku.

2. Organizacje administracyjne

Celem organizacji administracyjnych było pozyskanie inwestorów i przyciągnięcie kapitału do miasta. Często organizacje tego typu odpowiadały też za wspieranie lokalnego małego biznesu. Pierwszym miastem, które stworzyło tego typu organizację *non profit* była Filadelfia. Stopień współpracy między organizacjami a samorządem lokalnym znacznie się różnił. Część organizacji działała w sposób ściśle uzależniony od miasta, a część była z nim związana luźno. Wiele miast, w tym Portland w stanie Oregon, posiadało departamenty zajmujące się rozwojem ekonomicznym, będące częścią lokalnych urzędów miejskich. Często miały one charakter biur planowania i rozwoju albo departamentów rozwoju ekonomicznego. Model ten był uważany za sprawdzający się, jeśli zarządzający miastem politycy poświęcali wiele uwagi i wysiłku we wspieranie rozwoju ekonomicznego. Zadania realizowane przez utworzone agendy koncentrowały się zwykle na różnorodnych działaniach, do których należało wspieranie budownictwa mieszkaniowego, finansowanie komercyjne, planowanie przestrzenne, wspieranie małego biznesu, a nawet wsparcie techniczne przy realizacji niektórych projektów urbanizacyjnych. Niektóre agendy zajmowały się wspieraniem organizacji lokalnego życia społecznego, inne były w stanie zajmować się organizacją i wspieraniem rozwoju przemysłowego regionu. Ciekawy był również sposób finansowania prowadzonej działalności przez wyodrębnione quasi-publiczne organizacje, które mogły przyjmować dotacje od miasta, stanu, a nawet korpo-

[1] A. Pike, A. Rodriguez-Pose, J. Tomaney, *Local and Regional Development*, Routlege 2006, s. 4 i n.

racji i grup biznesowych[2]. We współczesnych Stanach Zjednoczonych większość miast posiada organizacje wspierające lokalny rozwój ekonomiczny. Ich celem jest zazwyczaj wspieranie przedsiębiorczości, pozyskiwanie inwestycji oraz przyciąganie kapitału. Organizacje typu *Lokal Development Corporation* zwykle mają swoje strony w Internecie i łatwo zapoznać się z zakresem ich działania[3]. Amerykańskie miasta wkładają w obliczu głębokiego kryzysu więcej wysiłku we wspieranie rozwoju ekonomicznego i dodatkowo są wspierane przez rząd federalny, tworzący wiele programów we własnym zakresie[4]. Programy miejskie często są związane z mieszkalnictwem lub restrukturyzacją tkanki miejskiej[5].

3. Organizacje *non profit*

Wspieranie lokalnego rozwoju ekonomicznego we wczesnych latach 60. XX w. w USA zaczęło się odbywać przy pomocy organizacji *non profit*, powiązanych z rynkiem lokalnym[6], których celem była pomoc w rewitalizacji wybranego obszaru. Łączyły one fizyczny rozwój z rozwojem socjalnym i społecznym w tych samych projektach. Przed *Community-Based Development Organizations* (CBDO) postawiono zadanie wspierania rozwoju okolic zamieszkanych przez społeczności nieotrzymujące wsparcia od innych instytucji, borykających się z różnego rodzaju problemami społecznymi i biedą. Zadania polegały na budowie domów, biur, centrów komercyjnych, w tym związanych z handlem, zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi, a przede wszystkim kreowaniu miejsc pracy. Cele te realizowano starając się wykorzystywać lokalne zasoby w taki sposób, aby wspierając jakiś projekt równocześnie realizować inne założenia. Przykładem takiego działania jest wspieranie właścicieli budynków mieszkalnych w celu niedopuszczenia do degradacji tychże nieruchomości. Właściciele posiadając możliwość dokonania remontów, dawali pracę bezrobotnym, z ko-

---

[2] R. Knack, J. Bellus, P. Adell, *Setting Up Shop for Economic Development*, „Planning" 1983, Vol. 49, No. 9.

[3] Więcej o Local Development Corporations w Kalifornii: www.caled.org/resources/economic-development-corporation-network [dostęp: 10.10.2011], w Michigan: www.ecodevdirectory.com/michigan.htm [dostęp: 10.10.2011].

[4] Więcej o programach federalnych: www.hud.gov/offices/cpd/economicdevelopment/programs/ [dostęp: 10.10.2011].

[5] Przykłady: miasto Evanston: www.cityofevanston.org/business/economic-development/programs/ [dostęp: 10.10.2011], miasto Miramar, Floryda: www.ci.miramar.fl.us/econ/housing.html [dostęp: 10.10.2011], miasto Claremont: www.ci.claremont.ca.us/ps.municipalservices.cfm?ID=1714 [dostęp: 10.10.2011].

[6] Zobacz J.P. Platteau, F. Gaspart, *Disciplining Local Leaders in Community-Based Development*: siteresources.worldbank.org/INTPUBSERV/Resources/platteau.pdf [dostęp: 10.10.2011].

lei ci mogli realizować własne projekty biznesowe lub chociażby wynajmować mieszkania. Podejście charakterystyczne dla CBDO to pozwolenie na korzystanie z owoców ich projektów raczej okolicznym mieszkańcom niż komuś z zewnątrz.

CBDO odgrywają rolę aktywatora i promotora, dla którego realizacja każdego projektu jest kluczem do rozwoju. Dążą do kompleksowych zmian w okolicy poprzez łączenie opieki społecznej z programami aktywizującymi ludność. Ich celem jest zarówno praca z ludźmi, jak i budowa budynków. Często są one właścicielami lub menedżerami nieruchomości wykorzystywanych do aktywizacji społeczności lokalnych. Dla tego typu organizacji ważne jest osiągnięcie porozumienia z samorządem lokalnym, gdyż ich działalność nie jest typowa dla NGO. Różnią się one od organizacji zajmujących się jedynie doradztwem czy innymi niemierzalnymi usługami. Często wykorzystują w swojej działalności majątek komunalny lub korzystają z miejskiego finansowania, co również łączy je silnie z samorządem. Ich działalność stanowi pomost pomiędzy planami rozwojowymi miasta a interesami małych dzielnic lub osiedli lub między dużymi programami rządowymi a specyficznymi potrzebami mniejszych społeczności[7]. W Stanach Zjednoczonych dochodziło nawet do pewnych ewolucji CBDO; po fiasku prowadzonej działalności pożyczkowej w 1979 r. chicagowskie CBDO zostały połączone w *Chicago Association of Neighborhood Development Organizations* (Chicagowskie Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju). Było to coś w rodzaju lokalnej koalicji pracującej na rzecz rozwoju lokalnego. CBDO funkcjonują w krajach Unii Europejskiej i w Afryce. Ciągle odgrywają znaczącą rolę w dostarczaniu czynników rozwojowych społecznościom lokalnym[8]. Także we współczesnych Stanach Zjednoczonych nie brakuje miejsca dla tego typu organizacji[9]. Istniejące regulacje prawne umożliwiają im działanie, a obecny kryzys powoduje, że wzrasta zapotrzebowanie na ich działalność.

4. Strefy ulepszania przedsiębiorczości

Kolejna forma organizacyjna wspierania rozwoju lokalnego w USA to *Business Improvement Districts* (Strefy Ulepszenia Przedsiębiorczości) BID.

---

[7] H. Rubin, *Community-Based Development Organizations*, „Public Administration Review" 1993, Vol. 53, No. 5.

[8] J.P. Platteau, F. Gaspart, *Disciplining Local Leaders in Community-Based Development*: siteresources.worldbank.org/INTPUBSERV/Resources/platteau.pdf [dostęp: 10.10.2011].

[9] Przykład amerykańskich regulacji prawnych: *U.S. Department of Housing and Urban Development's Homes and Communities*: newsroom.dc.gov/file.aspx/release/9055/Subpt570.pdf [dostęp: 10.10.2011].

Są one znane także pod innymi nazwami, takimi jak *Business Improvement Area* (Okręg Poprawy Przedsiębiorczości), *Business Revitalization Zone* (Strefa Rewitalizacji Przedsiębiorczości), Community Improvement District (Miejski Okręg Rozwoju), *Special Services Area* (Strefa Specjalnych Usług). Istotą ich działalności jest przywracanie do życia i promowanie zdegradowanych dzielnic. Usługi dostarczane przez BID są komplementarne do serwisu dostarczanego przez służby miejskie i z reguły są świadczone, jeżeli dotychczasowy serwis nie jest wystarczający albo służby miejskie nie są powołane do jego świadczenia. Dostarczane usługi mogą mieć bardzo różnorodny charakter. Może to być czyszczenie ulic, budowa lub remont chodników dla pieszych, dostarczanie kapitału dla wspólnych przedsięwzięć, zapewnianie bezpieczeństwa poprzez zatrudnienie ochrony, a także reklama i marketing strefy w celu przyciągnięcia nowych przedsiębiorców i klientów. Pierwsze strefy BID pojawiły się w Kalifornii w 1965 r., kiedy to miasta uzyskały prawo tworzenia stref w imieniu przedsiębiorców. Procedura tworzenia strefy była trzyetapowa. Przedsiębiorcy występowali do władz miasta z wnioskiem o utworzenie strefy w ich imieniu. Wniosek musiał być intencyjnie przyjęty przez władze miasta i skonsultowany z wszystkimi przedsiębiorcami z danej strefy. Co najmniej 50% właścicieli biznesów z danej strefy musiało wyrazić zgodę na jej utworzenie. Po konsultacjach strefa mogła być ustanowiona. Obecnie proces kreowania strefy BID przebiega mniej więcej w ten sam sposób, jedynie w Teksasie i Missouri konieczne jest ustanowienie jej przez legislatywę stanową. Finansowanie stref odbywa się na zasadzie dobrowolnego opodatkowania się przedsiębiorców działających w strefie na jej rzecz. Strefy typu BID stanowią quasi-administracyjną jednostkę zajmującą się administrowaniem i wydatkowaniem zebranych środków. Przeprowadzenie konsultacji i uzyskanie zgody większości przedsiębiorców działających w strefie jest konieczne ze względu na nałożenie na nich dodatkowych obciążeń podatkowych. Zasadą jest, że wszystkie nieruchomości działających na geograficznym obszarze strefy są obciążone podatkiem. Nieruchomości mieszkalne oraz administracyjne nie są tymi obciążeniami objęte. Zwykle trzy czynniki są brane pod uwagę przy ustalaniu nakładanych obciążeń. Są to: typ nieruchomości, rozmiar działalności i lokalizacja. Przyjęło się rozróżniać trzy typy nieruchomości: handel detaliczny, usługi/restauracje oraz inne komercyjne nieruchomości. Rozmiar prowadzonej działalności może być określany na podstawie różnych parametrów i zależy od przyjętych ustaleń. Może to być liczba zatrudnianych pracowników albo powierzchnia nieruchomości. Według literatury przedmiotu liczba zatrudnianych pracowników jest najczęściej stosowanym faktorem. Lokalizacja działalności ma bezpośredni wpływ na osiągane przychody i dlatego jest także brana pod uwagę przy ustalaniu obciążeń.

Strefy Ulepszania Przedsiębiorczości zdają się znacząco oddziaływać na rewitalizację i odradzanie się centrów amerykańskich miast[10], które w wyniku tendencji amerykańskiej klasy średniej do przeprowadzania się na przedmieścia zostały zaniedbane i popadły w ruinę. Strefy reprezentują innowacyjne podejście do dostarczania usług poprzez kolektywne działanie zainteresowanych jednostek, poza instytucjami administracji, a rezultatem jest konkretna korzyść w zamian za zapłatę. Obecnie działa ponad 1200 stref w USA i Kanadzie, a ich działania w większości przynoszą pożądane efekty. Mają one jednak wielu krytyków. Najczęściej wskazuje się na zanik przedsiębiorczości poza strefami, co prowadzi do dalszej degradacji części miasta spoza strefy. Następny zarzut to przejmowanie zadań miasta i dostarczanie usług, które powinny być opłacane z podatków płaconych do kas miejskich. O ile pozornie mogą wyrównywać nierówności w dostarczaniu usług, o tyle mogą doprowadzić do dalszego pogorszenia jakości usług publicznych na danym obszarze. Kolejne zarzuty to odciąganie inwestycji od innych części miasta, gdyż biznes lokuje się zwykle w miejscu o bardziej dogodnych warunkach, oraz nieuzasadnione zwiększenie uprawnień właścicieli nieruchomości komercyjnych w strefie w stosunku do praw zwykłych rezydentów. Ponieważ tylko przedsiębiorcy dokładają się do działalności strefy, więc to oni decydują o zakresie jej działania, ogranicza to jednak prawa zwykłych mieszkańców pozbawionych prawa głosu w tej sprawie[11].

5. Menadżer miejski

Centra amerykańskich miast często podlegały degradacji z powodu opuszczania ich przez mieszkańców i przedsiębiorców. Klasa średnia i pożądane przez nią usługi przenosiły się na przedmieścia, zaś w centrach pozostawały jedynie korporacje zamknięte w samowystarczalnych wieżowcach, jeżeli dotyczyło to dużych miast, oraz biedota miejska, która w pewien sposób przyspieszała degradację okolicy. Opuszczone, często historyczne budynki, zostawały bez jakiegokolwiek nadzoru. Sytuacja ta diametralnie odróżniała amerykańskie miasta z zaniedbanymi, nieciekawymi i opuszczonymi *downtowns* od europejskich miast z wypielęgnowanymi, tętniącymi życiem i pełnymi turystów centrami. W celu zmiany wizerunku zaczęto podejmować działania, których celem było przywrócenie życia w *downtowns* i przywrócenia im funkcji miejsc pracy, zamieszkania i ob-

[10] E. Henning, „Business Improvement Districts in Western City" 1993, Vol. LXIX, No. 8.

[11] M. Warner, J. Quazi, B. More, E. Cattan, S. Bellen, K. Odekon, *Business Improvement Districts: Issues in Alternative Local Public Service Provision* (wraz ze study cases), *government*. cce.cornell.edu/doc/reports/econdev/bids.asp K. [dostęp: 10.10.2011].

szaru atrakcyjnego turystycznie. W każdym indywidualnym przypadku należało jednak znaleźć odpowiedni klucz do osiągnięcia sukcesu. Potrzebna była osoba zdolna pełnić funkcję lidera i koordynatora oraz propagatora zmian. W ten sposób powstała idea zatrudnienia menadżera dla centrum miasta (*downtown manager*). W amerykańskich miastach często można spotkać grupy ludzi wyrażające chęć pracy na zasadach wolontariatu na rzecz swojej społeczności. I właśnie chęć skoordynowania tego typu inicjatyw stała u podstaw idei zatrudnienia menadżera. Wolontariusze wspierani przez profesjonalistę pracują najefektywniej. Menadżer centrum miasta to osoba posiadająca czas, zdolności i kwalifikacje umożliwiające koncentrowanie się na sprawach, przepisach i priorytetach miasta[12]. Według Mary B. Mann[13], menadżer miejski powinien mieć 10 nawyków, których musi przestrzegać w swojej pracy. Należą do nich: dobra organizacja i prowadzenie narad, umiejętność doboru i przestrzegania priorytetów, umiejętność precyzyjnego i trafnego delegowania zadań do współpracowników, umiejętność wykluczania niekompetentnych współpracowników, pozwalanie innym być w centrum uwagi, jeżeli efekty ich pracy na to pozwalają, umiejętność podejmowania niepopularnych decyzji, jeżeli jest to konieczne, umiejętność podejmowania decyzji popularnych wśród większości, umiejętność słuchania i komunikowania się z ludźmi, posiadanie charyzmy, umiejętność zbudowania dobrej komunikacji ze współpracownikami, umiejętność niechowania urazów.

Menadżer centrum miasta musi w swojej pracy brać pod uwagę zarówno interesy prywatne, jak i publiczne, należy podkreślić, że może reprezentować bardzo różne grupy interesów. Największe wyzwania dla menadżera to[14]: osiąganie porozumienia między licznymi partnerami, edukacja uczestników procesu w zakresie realizowanych przedsięwzięć, budowa zaufania między partnerami, podejmowanie decyzji najkorzystniejszych dla wszystkich uczestników procesu, szybka implementacja rozwiązań lepiej spełniających oczekiwania partnerów, poszukiwanie nowych źródeł rozwiązywania problemów.

Menadżer miejski powinien posiadać swoje biuro oraz radę służącą mu pomocą. Rada jest ciałem opiniującym wszystkie podejmowane przedsięwzięcia. W jej skład wchodzą osoby zainteresowane rewitalizacją i rozwojem centrum miasta. Posiada regulamin działania i mechanizmy wyłączania oraz wykluczania jej członków w razie kolizji interesów. Ponieważ najważniejszą częścią pracy

---

[12] L.O. Houston, *Downtown Manager*, „New Jersey Municipalities" 1990, Vol. 67, No. 4. .

[13] M.B. Mann, *Top Ten Habits of Highly Effective Downtown Managers, Downtown Idea Exchange*: www.downtowndevelopment.com/perspectives/dixperspectives091507.pdf [dostęp: 10.10.2011].

[14] J. Licko, *Downtown Managers Must Quickly Master the Art of Consensus Building*, „Downtown Idea Exchange" 2010, April: www.downtowndevelopment.com/perspectives/dixperspectives040110.pdf [dostęp: 10.10.2011].

menadżera jest rewitalizacja budynków w centrum miasta oraz odbudowa jego ekonomii, konieczne jest posiadanie odpowiednich funduszy na te cele. Miasta różnie radzą sobie z tym problemem. Często wiąże się to z ustanowieniem specjalnego okręgu wzrostu (*Special Improvement District*), co daje możliwość nakładania na właścicieli nieruchomości specjalnego podatku przeznaczonego na cele rewitalizacji[15]. Fundusze mogą też pochodzić od lokalnego biznesu, który może się opodatkować na ten cel. Bardzo ważnym źródłem funduszy są wszelkiego rodzaju dostępne granty. Zakres świadczonych usług jest praktycznie nieograniczony, jeśli tylko dotyczy spraw związanych z centrum miasta. Najczęściej są to: poprawa zewnętrznego wyglądu nieruchomości, rewitalizacja nieruchomości, zarządzanie nieruchomościami, działania związane z poprawa bezpieczeństwa, promocja lokalnego biznesu, organizacja i budowa parkingów, oświetlenie i wiele innych. Instytucja *downtown managera* w swojej istocie nie różni się zasadniczo od innych form organizacji zarządzania rozwojem lokalnym. Różniące ją elementy to szerokie umiejętności osoby menadżera oraz ścisłe ograniczenie terenu działalności do centrum miasta.

6. Partnerstwo publiczno-prywatne

Brak wystarczającej ilości środków publicznych spowodował konieczność poszukiwania innych możliwości finansowania inwestycji miejskich. Nową formą zdolną zapewnić trwały rozwój, jego finansowanie, potrzebne technologie, kompetencje do wdrażania rozwoju i odpowiednie zarządzanie było partnerstwo publiczno-prywatne (PPP).

W Stanach Zjednoczonych PPP pojawiło się około połowy XIX w. i było odpowiedzią rosnącego w siłę przemysłu na jego własne zapotrzebowanie na wydajną i wygodną infrastrukturę, przede wszystkim transportową. Przemysł do sprawnego funkcjonowania potrzebował infrastruktury. U schyłku XIX w. i na początku XX w. nastąpił jej rozwój na wielką skalę. W latach 70. XX w. nastąpił rozwój instytucji PPP jako porozumienia między instytucjami rządowymi, prywatnym biznesem, instytucjami *non profit*, a także inicjatywami lokalnymi. Według Roberta Beauregarda[16], trzy czynniki umożliwiły rozkwit PPP. Pierwszym było rozpoczęcie dostarczania usług publicznych. Miało to związek z rozwojem społeczeństwa i żądaniami zapewnienia ochrony przed przestępczością, skutka-

[15] Zobacz policy.rutgers.edu/CUPR/Community/organizations/projcomm/wsp/revite6.html [dostęp: 10.10.2011].

[16] R. Beauregard, *Public-private partnerships as historical chameleons: The case of the United States*, w: *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*, red. J. Pierre, St. Martin's Press, New York 1998, s. 52 i n.

mi kataklizmów i katastrof, epidemiami itp. Rząd zaczął dostarczać określone usługi, równocześnie ustanawiając podatki potrzebne na pokrycie wydatków. Drugim czynnikiem był zasięg i skala świadczonych usług. Bardzo szybko okazało się, że zapotrzebowanie na pewne usługi znacznie przewyższa istniejące możliwości ich świadczenia. Trzeci czynnik, bezpośrednio związany z rozwojem przemysłu i wzrostem jego ważności, to konieczność posiadania, między innymi, odpowiedniej infrastruktury transportowej, koniecznej do prawidłowego funkcjonowania tegoż przemysłu. Warunkiem rozwoju współpracy w ramach PPP było stworzenie norm eliminujących możliwości łapówkarstwa i czerpania z tego tytułu korzyści przez polityków. Osiągnięcie tego celu było możliwe dzięki zatrudnieniu w sektorze publicznym profesjonalnych menedżerów oraz stworzeniu mechanizmów pozwalających w sposób przejrzysty przyznawać kontrakty najlepszym oferentom. Rozwój współpracy między sektorem publicznym i prywatnym nastąpił po drugiej wojnie światowej. Wynikało to po części z przeprowadzonej w latach 30. decentralizacji oraz przekazania funduszy i kompetencji na szczebel lokalny. Po części zaś z szybkiego rozwoju przedmieść, co spowodowało wzrost zapotrzebowania na infrastrukturę. W latach 70. pojawiły się projekty rewitalizacji centrów miast zaniedbanych wcześniej na skutek odpływu ludności i biznesu na przedmieścia. Rząd założył, że jest za bardzo zaangażowany w dostarczanie usług dla ludności, w związku z czym należało znaleźć sposób porozumienia z sektorem prywatnym w celu scedowania tych zadań. Do 1980 r. PPP staje się pochodną aktywności prywatnych przedsiębiorców i zmian zachodzących w mentalności administracji publicznej. Przyjęło się założenie, że prywatne podmioty mogą dostarczać usługi wyższej jakości i po niższych kosztach niż podmioty publiczne. Natomiast połączenie wolnych zasobów publicznych i środków oraz możliwości firm komercyjnych pozwala na podejmowanie współpracy w różnych formach i przynosi efekty w postaci realizacji pożądanych publicznie projektów. Obecnie instytucja PPP, jej formy organizacyjne i zasady finansowania zwykle są uregulowane ustawowo, co także przyczyniło się do wzrostu jej popularności. Realizowane z powodzeniem projekty PPP charakteryzują się[17]: otwartym i wspierającym podejściem sektora publicznego do partnera prywatnego; jasnymi, dobrze zdefiniowanymi, ograniczonymi i mierzalnymi celami; jasno zdefiniowanymi, ustalonymi w negocjacjach zadaniami; odpowiedzialnością oraz podziałem ponoszonego ryzyka; aktywnym i sensownym współdziałaniem wszystkich partnerów; satysfakcjonującą odpowiedzialnością i otwartością wobec opinii publicznej.

---

[17] S. Mullin, *Public-Private Partnerships and State and Local Economic Development: Leveraging Private Investment*; Econsult Corporation 2002, www.eda.gov/PDF/Econsult_final.pdf [dostęp: 10.10.2011].

PPP może przybierać bardzo różne formy i praktycznie nie sposób ich wszystkich wyliczyć. Organizacja współpracy zależy tylko od potrzeb i warunków, w jakich jest realizowana. Niemniej istnieją pewne typy PPP uznawane jako modelowe i opisane w literaturze. Do najczęściej wymienianych należą: *Design Build* (DB) (projektuj-buduj); *Build Own Operate* (BOO) (buduj-bądź właścicielem-zarządzaj); *Build Operate Transfer* (BOT) (buduj-zarządzaj-przekaż); *Build Own Operate Transfer* (BOOT) (buduj-bądź właścicielem-zarządzaj-przekaż); *Buy Build Operate* (BBO) (kup-rozbuduj, polepsz-zarządzaj); *Design Build Operate* (DBO) (projektuj-buduj-zarządzaj); *Design Build Maintain* (DBM) (projektuj-buduj-utrzymuj); *Build Develop Operate* (BDO) albo *Lease Develop Operate* (LDO) (kup-wydzierżaw-polepsz, rozbuduj-powiększ-zarządzaj); *Build Own Lease Transfer* (BOLT) (buduj-bądź właścicielem-dzierżaw-przekaż); *Contract Add Operate* (CAO) (kontraktuj-dodaj-zarządzaj), *Develop Operate Transfer* (DOT) (rozbuduj-zarządzaj-przekaż); *Rehabilitate Operate Transfer* (ROT) (odnów-zarządzaj-przekaż); *Lease Renovate Operate Transfer* (LROT) (dzierżaw--odnów-zarządzaj-przekaż).

7. Podsumowanie

W czasach współczesnej globalizacji wydaje się uzasadniona chęć czerpania ze sprawdzonych doświadczeń, czego przykładem jest współczesna Polska mająca już regulacje dotyczące partnerstwa publiczno-prywatnego i możliwości jego rozwoju. Należy się też zastanowić nad ewentualnością skorzystania z innych dostępnych wzorców. Szczególnie interesujące może być powołanie instytucji menedżera miejskiego i przyznanie mu uprawnień koordynatora inicjatyw mieszkańców i wolontariuszy. Także powierzenie stymulacji rozwoju lokalnego organizacji złożonej w stu procentach z profesjonalistów, a przede wszystkim posiadającej uprawnienia i możliwości pozyskania środków na realizację swoich projektów – wydaje się obiecującą perspektywą. Na pewno pozwoliłoby to w znacznym stopniu na odpolitycznienie i zapewnienie ciągłości działań podejmowanych w celu wspomagania rozwoju lokalnego, a także w większym stopniu zaktywizowałoby społeczeństwo lokalne.

Literatura

Beauregard R., *Public-private partnerships as historical chameleons: The case of the United States*, w: *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*, red. J. Pierre, St. Martin's Press, New York 1998.

Henning E., *Business Improvement Districts* , „Western City" 1993, Vol. LXIX, No. 8.

Houston L.O., *Downtown Managers*, „New Jersey Municipalities" 1990, Vol. 67, No. 4.
Knack R., Bellus J., Adell P., *Setting Up Shop for Economic Development*, „Planning" 1983, Vol. 49, No. 9.
Mann M.B., *Top Ten Habits of Highly Effective Downtown Managers, Downtown Idea Exchange*, www.downtowndevelopment.com/perspectives/dixperspectives091507.pdf [dostęp: 10.10.2011].
Mullin S., *Public-Private Partnerships and State and Local Economic Development: Leveraging Private Investment*, Econsult Corporation 2002, www.eda.gov/PDF/Econsult_final.pdf [dostęp: 10.10.2011].
Licko J., *Downtown Managers Must Quickly Master the Art of Consensus Building* , „Downtown Idea Exchange" 2010, April, www.downtowndevelopment.com/perspectives/dixperspectives040110.pdf [dostęp: 10.10.2011].
Platteau J.P., Gaspart F., *Disciplining Local Leaders in Community-Based Development*: siteresources.worldbank.org/INTPUBSERV/Resources/platteau.pdf [dostęp: 10.10.2011].
Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomaney J., *Local and Regional Development*, Routlege 2006.
Rubin H., *Community-Based Development Organizations*, „Public Administration Review" 1993, Vol. 53, No. 5.
U.S. Department of Housing and Urban Development's Homes and Communities, newsroom.dc.gov/file.aspx/release/9055/Subpt570.pdf [dostęp: 10.10.2011].
Warner M., Quazi J., More B., Cattan E., Bellen S., Odekon K., *Business Improvement Districts: Issues in Alternative Local Public Service Provision*, government.cce.cornell.edu/doc/reports/econdev/bids.asp [dostęp: 10.10.2011].