

TOWN CENTRE MANAGEMENT JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESEM REWITALIZACJI

dr Robert Gawłowski
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Wstęp

Długo oczekiwaną w środowisku ustawą, która pozwalałaby skutecznie zarządzać problemami centrów miast, jak również zdegradowanych dzielnic była ustawa o rewitalizacji¹. Świadczy o tym już sam wstęp do uzasadnienia ustawy, w którym wnioskodawca stwierdził: Dziesięciolecia zaniedbań oraz gwałtowne zmiany społeczno-gospodarcze, które nastąpiły po transformacji ustrojowej w roku 1989, przyczyniły się do postępującej degradacji obszarów zagospodarowanych, a szczególnie terenów miejskich. W efekcie w wielu miastach i dzielnicach doszło do degradacji tkanki miejskiej (w zakresie zużycia technicznego i zestarzenia funkcjonalnego zarówno infrastruktury, jak i zabudowy, zwłaszcza mieszkaniowej) oraz erozji stosunków społecznych i powstania licznych problemów gospodarczych. Na ten stan nakładają się niekorzystne procesy demograficzne i przestrzenne, wśród nich przede wszystkim: niekontrolowane rozpraszanie zabudowy miejskiej, wyludnianie się centrów i spadek liczby mieszkańców miast, dominacja indywidualnego transportu samochodowego w podróży na obszarach miejskich. Sytuacja ta wymaga zdecydowanego i konsekwentnego przeciwdziałania tym negatywnym zjawiskom².

Z całą pewnością, powyżej przedstawione przyczyny uzasadniały konieczność podjęcia interwencji legislacyjnej. Zadanie rewitalizacji przez długi czas nie było kompleksowo uregulowane prawnie. Tym samym realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego (gminy i powiaty) inicjatywy

dotyczące problemów rewitalizacji miast rozproszone były w wielu ustawach³. Nowy stan prawny zaczął obowiązywać wraz z wejściem w życie ustawy z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji. Na podstawie wskazanej ustawy określono definicję legalną procesu rewitalizacji, jako proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy; poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji. Tym samym, rozstrzygnięto liczne wątpliwości i spory interpretacyjne dotyczące skali i zakresu działań rewitalizacyjnych. Co więcej, za pomocą ustawy określono także zasady oraz tryb przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji. Nowymi narzędziami ustawowymi stał się: Komitet Rewitalizacji; gminny program rewitalizacji, czy specjalna strefa rewitalizacji.

Na podstawie art. 3 ustawy rewitalizacja stała się zadaniem własnym gminy i tym samym to organy samorządu gminnego stały się zobowiązane do ustawowo określonych zadań, w tym zarządzania procesem rewitalizacji, który skoncentrowany jest na terenach zdegradowanych. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że w przepisach przejściowych do ustawy dopuszczono realizację przedsięwzięć wynikających

1 Ustawa z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji, Dz. U. z 2015 r., poz. 1777.

2 Uzasadnienie do projektu ustawy zawarte w druku 3594, który wpłynął do Marszałka Sejmu w dniu 2 lipca 2015 roku.

3 Dla przykładu można wskazać zadania realizowane w ramach ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami Dz. U. 1997, nr 115, poz. 741; ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej Dz. U. 2004, nr 64, poz. 593; ustawy z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym Dz. U. 2003 nr 80 poz. 717, których część zadań realizowana była przez samorząd gminny lub samorząd powiatowy, przez co brakowało wyraźnego wskazania organu administracji publicznej, który odpowiedzialny byłby za realizację działań rewitalizacyjnych.

z programu zawierającego działania służące wyprowadzeniu obszaru zdegradowanego ze stanu kryzysowego, przyjmowanego uchwałą rady gminy, bez uchwalania gminnego programu rewitalizacji. Tym samym wyznaczenie w drodze uchwały obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji, Strefy, a także uchwalenie miejscowego planu rewitalizacji nie jest dopuszczalne. Do dnia 31 grudnia 2023 roku, czyli końca obowiązywania przepisów przejściowych, mamy do czynienia z dwoma porządkami prawnymi. Decyzja z którego z nich będą korzystały gminy w ramach realizacji zadania własnego, jakim jest rewitalizacja, pozostawiono do decyzji władz gmin.

Możliwość wdrażania idei TCM istnieje obecnie nie tylko jako dobrowolna inicjatywa władz miast, lecz także jako jedno z narzędzi realizacji zadań ustawowych nałożonych na gminę. Celem niniejszej ekspertyzy jest przedstawienie idei oraz możliwych sposobów wdrożenia Town Centre Management jak również wskazanie polskich doświadczeń w tym zakresie. W szczególności interesujące się przykłady takich miastach jak: Toruń, Lublin, Łódź, Bydgoszcz oraz Gdańsk, w których narzędzie to zdecydowano się wdrożyć przed wejściem w życie ustawy o rewitalizacji lub niedługo później.

Założenia i funkcjonowanie Town Centre Management

Śródmieścia stanowią jeden z kluczowych zasobów pod względem turystycznym, symbolicznym, promocyjnym, a także historycznym miast. Pierwszym skojarzeniem, które pojawia się w naszej wyobraźni, kiedy myślimy o stolicach miast, jest właśnie historyczne centrum. Pomimo istotnych walorów turystycznych są to miejsca, w których występują złożone problemy dotyczące zamieszkiwania ich przez osoby wykluczone społecznie, w konsekwencji we wskazanych obszarach występują także problemy związane z bezpieczeństwem. Najbardziej popularne szlaki turystyczne współistnieją z niskiej jakości przestrzenią publiczną, bądź jej brakiem. Często wskazywanym problemem jest także wyludnianie się centrów miast i przez to coraz mniejsza aktywność społeczna. Przyczynami takich procesów może być, bądź postępująca degradacja przestrzeni, bądź zbyt duży napływ turystów (tzw. *overtourism*), który powoduje, że centra miast stają się miejscami mało komfortowymi do codziennego życia. Zjawisko upadających centrów miast znane jest w polityce miejskiej od lat 80. XX wieku, kiedy to po raz pierwszy w skutek rozwoju centrów handlowych na obrzeżach miast, aktywność społeczna, spędzanie wolnego czasu, czy realizowanie zakupów przenosiło się właśnie poza historyczne śródmieście. W odpowiedzi na ww. zjawiska było powołanie przez brytyjskie firmy, takie

jak Marks&Spencer, Boots, czy Chemistry inicjatywy Town Centre Management, które miało na celu skoordynowanie działań promocyjnych oraz zachęcenie mieszkańców do powrotu do centrum miasta.

Te pierwotne, taktyczne działania handlowo-promocyjne stały się niemalże powszechnym narzędziem stosowanym w wielu krajach w skali międzynarodowej. Dostrzeżono bowiem, że poza integracją działań komercyjnych i współpracą z sektorem publicznym, można za pomocą instytucji Town Centre Management zarządzać innym problemami, które są charakterystyczne dla centrów miast. W związku z dużą popularnością tej metody zarządzania centrami miast została ona wykorzystana także w Polsce. Bełchatów i Toruń to pierwsze z miast, które zdecydowały się na wdrożenie tej idei dobrowolnie i tym samym angażowanie interesariuszy w proces rozwiązywania problemów w tej części przestrzeni miejskiej. TCM należy zatem zdefiniować jako narzędzie koordynacji działań różnych podmiotów na rzecz rewitalizacji centrów miast i w efekcie zatrzymanie negatywnych procesów degradacji przestrzeni publicznej, spadku zaangażowania społeczności lokalnej i atrakcyjności inwestycyjnej miejskich śródmieść.

Początki idei Town Centre Management (dalej TCM) związane są z działaniami rewitalizacyjnymi prowadzonymi w ramach polityki miejskiej w Wielkiej Brytanii. Dynamiczny proces prywatyzacji zadań publicznych oraz liberalizacji gospodarki prowadzony przez Premier M. Thatcher⁴ doprowadził do realizacji wielu nowych inicjatyw przez sektor prywatny, w tym rozwoju nowych centrów handlowych na obrzeżach miast (ang. *edge-the-town shopping centres*). Nowe galerie handlowe stanowiły naturalną konkurencję dla centrów miast oferujących zupełnie inny komfort robienia zakupów, a z czasem nawet aktywności społecznej i kulturalnej.

W związku z powyższym, przedsiębiorcy prowadzący działalność w centrum miast zdecydowali się powołać Town Centre Management jako odpowiedź na rosnącą konkurencję. Co warto zauważyć, była to całkowicie oddolna inicjatywa, której celem było przyciągnięcie klientów przy zastosowaniu narzędzi marketingowych właściwych dla galerii handlowych⁵. Tym samym należy zauważyć, że pierwotna idea TCM polegała na osiągnięciu doraźnych celów marketingowych i sprzedażowych, a jej inicjatorami byli przedstawiciele sektora prywatnego, zainteresowani zwiększeniem swoich zysków. TCM miał zatem służyć jako narzędzie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez współpracę przedsiębiorców.

4 Więcej zob. T. S. Ceran, *Thatcherizm jako doktryna społeczno-polityczna*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007.

5 Więcej na temat początków TCM zob. N. Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, Journal of Urban Design, Vol. 12, No. 3, 2007.

Dostrzeżenie nowych możliwości, związanych ze współpracą interesariuszy znajdujących się w centrum miasta poprzez zaangażowanie również sektora publicznego, miało miejsce na początku lat 90. Tym samym TCM zaczęto definiować nie tylko poprzez współpracę przedsiębiorców i lokalnego biznesu, ale również poprzez wprowadzenie kontekstu społecznego i przestrzennego. Zwracano uwagę, że TCM to efektywne narzędzie koordynacji działań sektora publicznego i prywatnego, uwzględniające władze lokalne, wykorzystywane w celu rozwoju centrum miasta z wykorzystaniem narzędzi partycypacji i konsultacji społecznych⁶.

Inni autorzy zwracali uwagę na kwestię rewitalizacji przestrzeni oraz działań mających na celu zachęcenie do inicjatyw społecznych i gospodarczych⁷. Nic zatem dziwnego, że kluczowym elementem osiągnięcia powyższych celów we wskazanej formie była kwestia współpracy i partnerstwa wszystkich zaangażowanych podmiotów. Poprawa jakości życia mieszkańców, zrównoważony rozwój centrum miasta, jak również dobrostan wszystkich interesariuszy miał powstać jako skutek współzarządzania publicznego i prywatnego w ramach wskazanego obszaru⁸. Zmiana sposobu rozumienia TCM spowodowała w konsekwencji ich szerszy zakres realizowanych zadań. Nie była to już tylko promocja podmiotów prywatnych, ale także kwestie zagospodarowania przestrzennego, pomocy społecznej i ich aktywizacji osób wykluczonych, animacja życia kulturalnego, bezpieczeństwo i porządek publiczny. Tym samym jak stwierdził G. Whyatt koncepcja TCM stopniowo dojrzewała z punktowych, taktycznych działań o charakterze marketingowym, w kierunku koncepcji o charakterze strategicznych działań skierowanych do centrów miast⁹. Jak zauważyła E. Boryczka zarządzanie oparte na TCM związane jest zasadniczo z relacjami nieformalnymi pomiędzy uczestnikami procesu rewitalizacji. To bardzo ważny element odróżniający TCM od tradycyjnego modelu administrowania¹⁰.

W związku z kilkudziesięcioletnim okresem obowiązywania tego narzędzia, w różnych krajach, różnych miastach i tym

samym różnych uwarunkowania społeczno-gospodarczych, powstało wiele modeli wdrażania i funkcjonowania TCM. Dwie najważniejsze osie klasyfikacji dotyczą: (1) stopnia instytucjonalizacji narzędzia TCM, na podstawie którego wyróżniamy rozwiązania formalne (funkcjonujące w ramach struktury administracji publicznej); oraz rozwiązania nieformalne (funkcjonujące jako inicjatywy oddolne inspirowane przez bezpośrednich interesariuszy rewitalizacji); (2) źródła finansowania działań rewitalizacyjnych w ramach TCM, na podstawie którego wyróżniamy rozwiązania finansowane ze środków publicznych oraz rozwiązania finansowane ze środków innych (przedsiębiorców i/ lub mieszkańców). Na podstawie wskazanej klasyfikacji można wyróżnić całą mozaikę rozwiązań instytucjonalnych i finansowych dotyczących funkcjonowania TCM¹¹.

Na podstawie pierwszych doświadczeń TCM można było stwierdzić, że kluczowe znaczenie miała osoba pełniąca funkcję menadżera starówki i/ lub śródmieścia. Bez względu na przyjętą formę organizacyjną i sposób funkcjonowania tych osób, to na nich spoczywał obowiązek inicjowania działań, negocjowania sprzecznych interesów, czy też wdrażania wspólnych projektów. Nic zatem dziwnego, że to właśnie od zaangażowania i kompetencji tych osób zależał ostateczny sukces całego projektu. Jakie działania osoba pełniąca funkcje menadżera mogła podjąć, aby zintegrować interesariuszy funkcjonujących na terenie śródmieścia? Doświadczenia miast, w których wskazane rozwiązanie funkcjonuje już nieco dłużej wskazują, że jego działania można przedstawić za pomocą trzech kroków: (1) wskazanie przedsiębiorcom znajdującym się na terenie starówki wymiernych korzyści, jakie będą wynikały ze współpracy; (2) budowanie świadomości wśród pozostałych interesariuszy o funkcjonowaniu TCM; (3) budowanie stałej sieci współpracy w oparciu o plan działań¹². Jak wskazano na podstawie badań przeprowadzonych w miastach brytyjskich istotne znaczenie w pracy menadżera mają następujące działania: zbieranie informacji, zachęcanie do współpracy wszystkich partnerów, wskazywanie korzyści, które przekonają do zaangażowania się, a jednocześnie umiejętność negocjacji i godzenia interesów partnerów reprezentujących różne sektory to najważniejsze kompetencje, jakimi powinien się wykazywać menadżer starówki¹³. Co więcej, na podstawie przeprowadzonych badań

6 P. Guimareas, *Town Centre Management: Outlook from Portugal*, Planning Practice & Research, 2018, Vol. 33, No. 11, s. 20.

7 H. Forsberg, D. Medway & G. Warnaby, *Town centre management by co-operation*, Cities, 16(5), 1999, s. 54.

8 P. Jones, D. Hillier, & D. Comfort, *Business improvement districts in town and city centres in the UK*, Management Research News, 26(8), 2003 s. 53.

9 G. Whyatt, *Town centre management: how theory informs a strategic approach*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32, No. 7, 2004, s. 346.

10 E. Boryczka, *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 2014, s. 163.

11 Więcej na temat europejskich modeli organizacyjnych TCM zob. J. A. Coca-Stefaniak, C. Parker, S. Quin, R. Rinaldi, J. Byrom, *Town Centre Management models: A European perspective*, Cities 26(2009).

12 D. Medway, G. Warnaby, D. Bennison, A. Alexander, *Reasons for retailers' involvement in town centre management*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2000, Vol. 28, Issue 8/9, s. 377.

13 G. Whyatt, *Town centre management...*, s. 356.

funkcjonowania TCM można wskazać trzy rodzaje strategii, które przyjmowali menadżerowie starówki.

Pierwsza z nich to działania kroczące (ang. *footfall builders*) – polegające na stopniowym włączaniu kolejnych interesariuszy za pomocą podejmowanych inicjatyw, np. targ świąteczny, czy święta ulic. Podejmowanie tych działań z pewnością nie zapewni szybkich sukcesów, jednak pozwala zachęcić interesariuszy do współpracy poprzez realizację konkretnych projektów. Druga strategia określana jest mianem budowania świadomości (ang. *awareness builders*) i polega na koncentrowaniu się na działaniach komunikacyjnych w ramach, których interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni dowiadują się o korzyściach i możliwościach współpracy. Ten rodzaj działań pozwala na dotarcie do szerszej grupy docelowej, jednakże bez wcześniejszego pozytywnego doświadczenia współpracy, takie działania mogą nie przynieść pozytywnego efektu.

Ostatnia z nich to strategia partycypacyjna (ang. *participation builders*), w ramach której menadżerowie starówki koncentrują się na budowaniu strategii i planów działań długofalowych, np. zmian przepisów prawnych lub planów i dokumentów strategicznych inwestycji na rzecz zarządzanego obszaru¹⁴. W tym przypadku istotne znaczenie ma stworzenie prawnych i programowych podstaw działania, które w przypadku działania administracji publicznej często mają kluczowe znaczenie przed podjęciem dalszych działań. Wskazane rozróżnienie nie ma oczywiście charakteru rozłącznego, a wskazane powyżej strategie mogą być stosowane uzupełniająco. Rozróżnienie to pozwala jednak na sklasyfikowanie działań menadżera na podstawie hierarchizacji priorytetów, które stawia sobie w swojej pracy. Ostateczny wybór powinien być uzależniony od środowiska społecznego i chęci potencjalnych partnerów do współpracy.

Poza kompetencjami menadżera starówki kluczowe znaczenie ma kwestia zaangażowania pozostałych interesariuszy, czyli nic innego jak skuteczne zachęcenie ich do postrzegania swojej aktywności nie tylko z perspektywy interesu indywidualnego, a działań na rzecz dobra wspólnego¹⁵. W artykule 2 ustawy o rewitalizacji wskazano, że interesariusza rewitalizacji mogą być w szczególności: (1) mieszkańcy obszaru rewitalizacji oraz właściciele, użytkownicy wieczyści nieruchomości i podmioty zarządzające nieruchomościami znajdującymi się

na tym obszarze, w tym spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty mieszkaniowe i towarzystwa budownictwa społecznego; (2) mieszkańcy gminy inni niż wymienieni w pkt 1; (3) podmioty prowadzące lub zamierzające prowadzić na obszarze gminy działalność gospodarczą; (4) podmioty prowadzące lub zamierzające prowadzić na obszarze gminy działalność społeczną, w tym organizacje pozarządowe i grupy nieformalne; (5) jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne; (6) organy władzy publicznej; (7) podmioty, inne niż wymienione w pkt 6, realizujące na obszarze rewitalizacji uprawnienia Skarbu Państwa. Ta szeroka lista i otwarty katalog pokazują jak skomplikowana można być kwestia koordynacji działań i wypracowania wspólnego stanowiska. Podmiotami zainteresowanymi podjęciem działań są bowiem organy administracji publicznej, przedsiębiorcy, mieszkańcy i ich zorganizowane i nieformalne grupy.

Doświadczenia brytyjskich miast pokazują, że czynnikami zachęcającymi do działań rewitalizacyjnych tak różnych aktorów jest: (1) partycypacja przy podejmowaniu działań rozwojowych; (2) decyzyjność menadżera starówki; (3) cele wykraczające poza zwykły zarząd, lub pojedyncze akcje marketingowe; (4) apolityczność działań; (5) sukcesy poprzednich wspólnych działań; (6) działanie uwzględniające perspektywę przedsiębiorców; (7) włączenie władz samorządowych w działania menadżera starówki¹⁶. Skuteczność takiego zaangażowania nie jest oczywiście prosta i bynajmniej nie wynika wyłącznie z kompetencji menadżera starówki lub spełnienia wyżej wskazanych wniosków z badań brytyjskich miast. Trzeba bowiem pamiętać, że w proces zarządzania centrum miasta zaangażowani są przedstawiciele trzech sektorów, tj.: (1) sektora publicznego – władz lokalnych, policji, straży miejskiej, transportu publicznego, szkół i uniwersytetów; (2) sektora prywatnego – przedsiębiorców, kupców, stowarzyszeń biznesowych, właścicieli nieruchomości, restauracji, kawiarni, właścicieli klubów i pubów; (3) sektora pozarządowego – stowarzyszeń, fundacji, wspólnot mieszkaniowych i mieszkańcy. Każda z tych grup posiada inne interesy i perspektywę postrzegania problemów zachodzących w centrum miasta. Co więcej, swoje zaangażowanie mogą postrzegać przez pryzmat różnych celów – finansowych lub pozafinansowych – i tym samym w naturalny sposób realizacja jakichkolwiek inicjatyw może spowodować wystąpienie sytuacji konfliktowych¹⁷.

14 Stubbs, B., Warnaby, G. & Medway, D., *Marketing at the public/private sector interface. Town centre management schemes in the south of England*, Cities 19(5), 2002.

15 Problematyka przedkładania dobra wspólnego ponad indywidualny interes była przedmiotem badań w naukach społecznych w ramach teorii gier (dylemat więźnia), jak również tzw. tragedii wspólnego pastwiska. Sposób funkcjonowania TCM pozwala na postawienie postulatu badawczego, aby sprawdzić jakie zachęty skutkują chęcią zaangażowania się przez interesariuszy zewnętrznych we wspólne działania na rzecz centrum miasta.

16 ATCM, *The effectiveness of Town Centre Management*, London 1994, s. 36.

17 Więcej na temat zaangażowania interesariuszy w proces TCM zob. A. de Nicso, A. Riviezzo and M. R. Napolitano, *The role of stakeholders in town centre management: guidelines for identification and analysis*, Journal of Place Management and Development, Vol. 1 Issue: 2, s. 168.

Tak szeroki zakres podmiotowy inicjatywy TCM stanowi jedną z najważniejszych barier jej rozwoju. Co więcej, poza wskazanymi różnicami celów pomiędzy interesariuszami zewnętrznymi, należy jeszcze wskazać problemy, które mogą powstać pomiędzy wewnętrznymi jednostkami administracyjnymi (departamentami lub wydziałami), polegające na różnicach w rozwiązywaniu konkretnych problemów. Jak wskazują doświadczenia wielu miast – zachęcenie przedstawicieli sektora prywatnego do współpracy jest zadaniem bardzo trudnym. Zdecydowanie dominuje racjonalność postrzegania z perspektywy indywidualnej korzyści (krótko bądź długookresowej) kosztem motywacji altruistycznej.

Dynamicznemu rozwojowi koncepcji TCM towarzyszyła także rosnąca popularność w skali krajowej i międzynarodowej. Przejawem dużego zainteresowania, wskazanym powyżej sposobem zarządzania centrum miasta, było powstanie stowarzyszenia Association of Town Centre Management¹⁸, którego celem była wymiana dobrych praktyk oraz wiedzy na temat skutecznego zarządzania śródmieściami. Organizacja ta w szybkim czasie osiągnęła ponad 300 członków stając się jednocześnie organizacją ekspercką dla wielu innych miast na świecie, jak należy zarządzać problemami centrów miast. Poza przykładami miast brytyjskich można wskazać inne miasta w innych państwach, w których władze samorządowe zdecydowały się implementować narzędzie TCM. Dla przykładu można wskazać takie kraje jak: Włochy¹⁹, Szwecję²⁰, czy Francję²¹. Wraz z rosnącą liczbą miast, które wdrożyły wskazane narzędzie zarządzania publicznego, na ideę TCM wskazywano w coraz większej liczbie dokumentów rządowych. Warto jednak zaznaczyć istotną różnicę pomiędzy modelami zarządzania starówką w miastach brytyjskich, a ich kontynentalnymi odpowiednikami. Otóż, w pierwszym przypadku ideą przewodnią TCM jest budowanie konkurencyjności starówki w odniesieniu do innych miejsc w mieście, a także jako narzędzie marketingu terytorialnego. Z kolei, w przypadku miast Europy kontynentalnej główny nacisk położony jest na kwestie rewitalizacyjne, poprawy jakości życia i realizowanych za-

dań publicznych²². Powodem wskazanej różnicy jest fakt innej pozycji samorządu terytorialnego w systemie administracji publicznej. Na tej podstawie można klasyfikować modele organizacyjne TCM różnicując je na osi formalne – nieformalne oraz finansowe ze środków publicznych lub finansowane ze środków niepublicznych.

Town Centre Management w polskich miastach

Pierwszym polskim miastem, w którym zdecydowano się na wdrożenie idei TCM był Bełchatów. Bezpośrednim powodem podjęcia tej decyzji była realizacja projektu finansowanego z funduszy strukturalnych, w ramach których sfinansowano realizację zadań podejmowanych przez menadżera starówki. Niestety po zakończeniu projektu stanowisko to zostało rozwiązane, a problematyka zarządzania centrum miasta powróciła do starej ramy organizacyjnej. Tym nie mniej sam fakt wykorzystania tego sposobu zarządzania problemami rewitalizacyjnymi w momencie, kiedy nie obowiązywała jeszcze ustawa o rewitalizacji, a jedynie toczono kulturalowe dyskusje na temat konieczności jej wdrożenia, spowodowało zainteresowanie innych miast ideą TCM.

Toruń

Stanowisko menadżera starówki 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 roku²³, 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 samorządowych²⁴, 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 po-

18 Więcej na temat Association of Town Centre Management zob. <https://www.atcm.org>

19 Więcej zob. Moras, G., Codato, G. Franco, E., *L'Approccio Integrato Alla Qualificazione Urbana – Modeli e Strategie di Urbanistica Commerciale*, Celid, Torino 2004; Zanderighi, L., *Commercio Urbano – e Nuovi Strumenti di Governance*, Il Sole 24, Ore, Milano 2004.

20 Więcej zob. Sandahl, J., and Lindh, C., *Impact of improving the attractiveness of town centres*, Transport Policy 2(1), 2005.

21 Więcej zob. Cossardeaux, J., *L'Emergence du town management*, Les Echos 20, 51, 1999.

22 Więcej na temat różnych modeli organizacyjnych TCM zob. J. A. Coca-Stefaniak, C. Parker, S. Quin, R. Rinaldi, J. Byrom, *Town Centre Management models: A European perspective*, Cities 26 (2009), s. 77.

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

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

budzenia gospodarczego, identyfikowanie problemów rewalizacyjnych, 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 na podstawie planu finansowego dysponuje środkami finansowymi w wysokości 342 tys. złotych oraz kwotą 150 tys. złotych przeznaczonych na wydatki inwestycyjne w ramach programu „Moje podwórko”.

Podstawą działań menadżera starówki jest Program działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu, który został przyjęty w 2013 roku i podlega corocznej aktualizacji²⁵. 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 gospodarczymi oraz dbałość o jakość przestrzeni publicznej. Pierwotnie funkcję tę powierzono Pełnomocnikowi Prezydenta Miasta Gdańska ds. Śródmieścia, które było samodzielny stanowiskiem. W maju 2018 roku utworzono p.o. referatu rozwoju Śródmieścia w strukturze Wydziału Gospodarki Komunalnej, Urzędu Miasta w Gdańsku, tym samym podstawą prawną zatrudnienia jest ustawa o pracownikach samorządowych. Obecnie funkcjonująca Pani Menadżer Śródmieścia została powołana na funkcję w drodze Zarządzenia Prezydenta Miasta Gdańska²⁶. Zawiera ono także katalog otwartych 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.

W strukturze organizacyjnej urzędu, osoba menadżera śródmieścia bezpośrednio podlega Zastępcy Prezydenta ds. polityki komunalnej, który nadzoruje i jednocześnie wyznacza listę zadań priorytetowych. Menadżer kieruje pracą 1 osoby, która została zatrudniona w ramach i na potrzeby projektu SOLEZ w programie Interreg IV, a posiadane zasoby finansowe kształtują się na poziomie ok. 40 tys. złotych. zarezerwowanych w budżecie. Na chwilę obecną nie ma odrębnego planu dla działań skierowanych w śródmieściu. Menadżer jest członkiem zespołu wdrażającego Program Operacyjny Przestrzeń Publiczna. Ewaluacja podjętych działań dokonywana jest poprzez coroczne spotkania w ramach kolegium Prezydenta Miasta Gdańska, gdzie przedstawiane są zrealizowane działania oraz najbliższe plany.

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 2009-2020²⁷. 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 wsparcie 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. Jej wybór nastąpił na podstawie wskaza-

²⁵ Ostatnia wersja programu została przyjęta Zarządzeniem nr 24/2018 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 24 stycznia 2018 roku w sprawie ustalenia Programu działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu.

²⁶ Zarządzenie nr 458/ 2017 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 21 marca 2017 roku w sprawie ustanowienia Pełnomocnika Prezydenta Miasta Gdańska ds. Śródmieścia.

²⁷ Strategia została przyjęta jako załącznik do Uchwały Nr LVIII/1074/ 09/ Rady Miasta Łodzi z dnia 24 czerwca 2009 w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009-2020.

nia kandydata przez środowisko 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 roku²⁸. 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 książki standardów reklamowych dla Starego Miasta i Śródmieścia oraz organizację warsztatów dla przedsiębiorców, w tym zakresie. Osoba pełniąca wskazaną funkcję nie kieruje pracą żadnego 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

Menadżer śródmieścia najkrócej funkcjonuje w polskich miastach w Bydgoszczy. Osoba pełniąca tą funkcję została zatrudniona w sierpniu 2018 roku w formie umowy zlecenia do końca roku. Tym samym umiejscowiona została poza strukturą Urzędu Miasta w Bydgoszczy. Jego rola ma sprowadzać się do pośredniczenia pomiędzy mieszkańcami, przedsiębior-

cami 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. Tym samym 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.

Wnioski i rekomendacje dla praktyki

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że w polskich miastach wykształciły się dwa modele instytucjonalne koncepcji TCM. Pierwszy z nich – model administracji tradycyjnej – oparty jest na umieszczeniu osoby pełniącej funkcję menadżera starówki bezpośrednio w strukturze urzędu miasta (w ramach wyodrębnionego biura lub samodzielnego pracownika w jednym z wydziałów) i jednocześnie zatrudnienia go na podstawie ustawy o pracownikach samorządowych, czyli po prostu urzędnika. Realizowany jest on w Toruniu, Gdańsku i Lublinie i poza nazwą stanowisko to nie różni się niczym od tradycyjnie zatrudnionych pracowników administracji samorządowej.

Drugi model – społeczny inspirator – to stanowisko realizowane w formie zaangażowania osoby zaproponowanej przez środowisko lokalnych przedsiębiorców na podstawie działalności społecznej lub umowy cywilnoprawnej. To rozwiązanie realizowane jest w Łodzi i Bydgoszczy. Co ciekawe, miejsce w strukturze organizacyjnej urzędu w żaden sposób nie determinuje zasobów jakimi dysponuje menadżer w realizowaniu swoich obowiązków. Poza przykładem Torunia, gdzie wyodrębniono BTCM i w ślad za tym kilka stanowisk pracy i budżet, w pozostałych miastach menadżer starówki pozostał bez zasobów, które umożliwiłyby samodzielne działanie. Być może fakt ten spowodował, że w większości wypadków jego rola została określona poprzez otwarty katalog zadań sprowadzających się do koordynowania, inicjowania i informowania interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych o prowadzonych działaniach lub możliwościach współpracy.

Tak ogólnie określony zakres zadań wraz z brakiem przekazania zasobów do samodzielnego działania powoduje, że trudno jest jednoznacznie ocenić efekty pracy. Co więcej, dominującym narzędziem oceny jest typowa dla wszystkich pracowników samorządowych okresowa ocena pracownicza. Powoduje to, że sposób ewaluacji sprowadzony jest wyłącznie do oceny wewnętrznej w urzędzie. W związku z krótkim

²⁸ Zarządzeniem 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.

okresem funkcjonowania narzędzia TCM trudno określić na ile wybór formy organizacyjno-prawnej wpływa na efekty pracy. Na obecnym etapie można jednak zauważyć, że w świetle roli i znaczenia menadżera starówki, jak również doświadczeń zagranicznych, bardziej właściwa wydaje się rola społecznego inicjatora niż modelu tradycyjnego administrowania, która obecnie dominuje.

Co ciekawe, zastosowane w polskich miastach rozwiązanie bliższe jest praktykom wykorzystywania TCM w miastach brytyjskich. Tym samym na pierwszym miejscu stawia się przede wszystkim kwestie informowania i promocji, a także pobudzania gospodarczego i promocji centrum miasta. Zadania rewitalizacyjne stanowią jedynie jedno z wielu zadań wskazanych w katalogu.

W związku z powyższym możemy powiedzieć, że narzędzie TCM wykorzystywane jest w Polsce w niewielkiej skali. Co więcej, brak przeznaczenia zasobów do samodzielnego realizowania zadań, czy wręcz przykład deinstytucjonalizacji stanowiska menadżera starówki jak miało to miejsce w Łodzi pokazują, że cały czas istnieje duże potencjał do wykorzystania. Kluczowym elementem jest jednak wyjście poza tradycyjne, formalne ramy działania administracji w kierunku zarządzania sieciowego. Do tej pory nie dano szansy na prawdziwe zweryfikowanie wskazanego narzędzia. Umieszczenie menadżera starówki bezpośrednio w strukturze organizacyjnej urzędu miasta i w konsekwencji objęcie go tradycyjną okresową oceną pracowniczą powoduje, że osoba ta nie ma motywacji, aby niestandardowo podejść do realizacji swoich obowiązków. Należy pamiętać, że narzędzie TCM bliskie jest współtworzeniu zadań publicznych (ang. *co-production of public services*) tym samym konieczne jest angażowanie zasobów, które są w posiadaniu innych partnerów. Bez takich działań zadania rewitalizacyjne w obszarze starówki zostaną sprowadzone do działań tradycyjnie rozumianej administracji, a tym samym trudno będzie osiągnąć zamierzony efekt. Rewitalizację można bowiem określić jako typowy przykład *wicked problem*²⁹ w zarządzaniu publicznym, gdyż sukces podejmowanych działań to nie tylko przeprowadzenie inwestycji infrastrukturalnych, dostarczenie pomocy społecznej i materialnej osobom potrzebującym, ale także zmiana postaw i przyzwyczajzeń, połączenie zasobów różnych podmiotów, osiągnięcie porozumienia dla współpracy. Działania te są trudno uchwytnie z perspektywy tradycyjnie działającej administracji publicznej. Tym samym, stosowanie narzędzi

ewaluacji i oceny w stosunku do osób zajmujących stanowisko menadżera starówkiśródmieścia, które przewidziane są w ustawie o pracownikach samorządowych, może okazać się nieskuteczne.

Na podstawie powyższych informacji można przyjąć następujące rekomendacje dla władz samorządowych:

- Wdrażanie narzędzia TCM ma charakter kontekstowy. Oznacza to, że nie ma jednego i jedynie skutecznego sposobu działania. Narzędzie to powinno być szyte na miarę i uwzględniać otoczenie społeczne, w jakim ma funkcjonować. Powyższe przykłady zastosowań w polskich miastach mogą być dobrą ilustracją i inspiracją dla innych miast;
- Zakres działań rewitalizacyjnych jest bardzo szeroki, tym samym projektując zakres zadań i kompetencji oraz zasobów potrzebnych do ich realizacji nie należy nastawiać się na szybki sukces;
- Warto aby osoba menadżera starówki miała bezpośredni dostęp i kontakt z osobą znajdującą się wysoko w hierarchii urzędu. Trudno bowiem przypisać ją do jednego wydziału;
- Istotne znaczenie dla powodzenia TCM ma osoba menadżera starówki/ śródmieścia. Ważne jest to, aby była to osoba, która posiada kompetencje negocjacyjne, liderские i jednocześnie jest dobrze oceniana przez interesariuszy, z którymi będzie współpracowała.

Powyższe rekomendacje stanowią punkt wyjścia do wdrażania rozwiązań instytucjonalnych TCM. Należy pamiętać, że przyjęte rozwiązania mogą zmieniać się w czasie. Przykłady miast z Europy Zachodniej wskazują, że instytucja ta może zmieniać swoje model organizacyjny i kompetencyjnymi na przestrzeni lat. Tradycyjny model administracji publicznej – TCM w strukturze urzędu miasta – może ewaluować do bardziej elastycznych rozwiązań, w tym zlecenia zadań podmiotom zewnętrznym (komercyjnym lub pozarządowym).

Źródła i literatura

Monografie i artykuły

- ATCM, *The effectiveness of Town Centre Management*, London 1994.
- Boryczka, E., *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 2014.
- Ceran T. S., *Thatcheryzm jako doktryna społeczno-polityczna*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007.
- Coca-Stefaniak, J. A., Parker, C., Quin, S., Rinaldi, R., Byrom, J., *Town Centre Management models: A European perspective*, Cities 26(2009).

²⁹ Mianem *wicked problem* określane są zadania realizowane przez administrację publiczną, które nie dają się łatwo rozwiązać za pomocą tradycyjnych dla sektora publicznego – hierarchicznych metod zarządzania. Ich duża złożoność, wielodyscyplinarność, wielość interesariuszy powoduje, że konieczne jest wykorzystanie narzędzi charakterystycznych dla innych dyscyplin działań.

- Cossardeaux, J., *L'émergence du town management*, Les Echos 20, 51, 1999.
- Forsberg, H., Medway D. & Warnaby, G., *Town centre management by co-operation*, Cities, 16(5), 1999.
- Guimareas, P., *Town Centre Management: Outlook from Portugal*, Planning Practice & Research, 2018, Vol. 33, No. 11.
- Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D., *Business improvement districts in town and city centres in the UK*, Management Research News, 26(8), 2003.
- Medway, D., Warnaby, G., Bennison, D., Alexander, A., *Reasons for retailers' involvement in town centre management*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2000, Vol. 28, Issue 8/9.
- Moras, G., Codato, G. Franco, E., *L'Approccio Integrato Alla Qualificazione Urbana – Modeli e Strategie di Urbanistica Commerciale*, Celid, Torino 2004.
- Nicso, A., Riviezzo A. and Napolitano, M. R., *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., *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, Journal of Urban Design, Vol. 12, No. 3, 2007.
- Sandahl, J., and Lindh, C., *Impact of improving the attractiveness of town centres*, Transport Policy 2(1), 2005.
- Stubbs, B., Warnaby, G. & Medway, D., *Marketing at the public/private sector interface. Town centre management schemes in the south of England*, Cities 19(5), 2002.
- Whyatt, G., *Town centre management: how theory informs a strategic approach*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32, No. 7, 2004.
- Zanderighi, L., *Commercio Urbano – e Nuovi Strumenti di Governance*, Il Sole 24, Ore, Milano 2004.

Akty prawa powszechnie obowiązującego

- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami Dz. U. 1997, nr 115, poz. 741
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym Dz. U. 2003 nr 80 poz. 717
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej Dz. U. 2004, nr 64, poz. 593
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008, Nr 223, Poz. 1458.
- Ustawa z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji Dz. U. 2015, poz. 1777

Akty prawa lokalnego

- Uchwała 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

Akty prawa wewnętrznego

- Zarządzenie nr 77 Prezydenta Miasta Bydgoszczy z dnia 30 kwietnia 2014 roku w sprawie ustalenia wewnętrznej struktury organizacyjnej i szczegółowego zakresu działania Biura Toruńskiego Centrum Miasta.
- Zarządzeniem 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
- Zarządzenie nr 24/2018 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 24 stycznia 2018 roku w sprawie ustalenia Programu działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu

Strony internetowe

- Strona internetowa Associaton of Town Centre Management - <https://www.atcm.org>



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl