

Załącznik 3
do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego

Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
Katedra Inwestycji i Nieruchomości

Autoreferat
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych

Dr Anna Wojewnik-Filipkowska

Gdańsk, kwiecień 2019 r.

Autoreferat

Spis treści

1.	Imię i nazwisko	4
2.	Posiadane dyplomy	4
3.	Zatrudnienie w jednostkach naukowych.....	5
4.	Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)	6
a)	Tytuł osiągnięcia naukowego	6
b)	Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego	6
5.	Omówienie celu naukowego cyklu publikacji.....	10
5.1.	Uzasadnienie wyboru obszaru badania	10
5.2.	Przedmiot badań i problem badawczy	13
5.3.	Istniejący stan wiedzy w zakresie tematu badań.....	14
5.4.	Luka w obszarze badań.....	22
5.5.	Cele, hipotezy i metody badawcze.....	25
5.6.	Opis wyników uzyskanych podczas realizacji celu głównego	29
5.6.1.	<i>Identyfikacja, usystematyzowanie i ocena uwarunkowań zarządzania inwestycjami w mieście w warunkach współczesnych wyzwań (cel szczegółowy C1) [A1, A2, A3].....</i>	<i>29</i>
5.6.2.	<i>Specyfikacja sposobów i źródeł finansowania inwestycji w mieście (cel szczegółowy C2) [A4, A5, A6, A7].....</i>	<i>35</i>
5.6.3.	<i>Identyfikacja kryteriów oceny inwestycji w mieście (cel szczegółowy C3) [A8, A9, A10]</i>	<i>39</i>
5.6.4.	<i>Prezentacja wybranych koncepcji, tak by na ich bazie zaproponować autorskie podejście do zarządzania inwestycjami w mieście (cel szczegółowy C4) [A10, A11].....</i>	<i>43</i>
5.7.	Wkład wyników badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu.....	50
5.8.	Dalsze plany naukowe	53
6.	Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo–badawczych	54
6.1.	Inwestycje rewitalizacyjne i rozwój zrównoważony	54
6.2.	Inwestowanie na rynku nieruchomości i zarządzanie nieruchomościami	55
6.3.	Ocena efektywności i finansowanie inwestycji	56
6.4.	Udział i organizacja konferencji naukowych.....	58
6.5.	Staża zagraniczne.....	60

7. Statystyka dorobku naukowego	61
8. Literatura wykorzystana w autoreferacie	64
Spis tabel	70
Spis rysunków	70

1. Imię i nazwisko

Anna Wojewnik-Filipkowska

2. Posiadane dyplomy

- 2000 – *The University of Gdańsk, Civic Education Project and Grand Valley State University's School of Public and Nonprofit Administration, The Certificate Course in Public Administration* (dwusemestralne studia).
- 2001 – Uniwersytet w Pireusie, Wydział Zarządzania, Certyfikat, Udział w Programie Erasmus (jeden semestr).
- 2002 – Uniwersytet w Oxfordzie, *Certificate of Studies*, stypendium programu Fundacji Stefana Batorego i *Foreign and Commonwealth Office* (jeden semestr).
- 2002 – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Kierunek: Finanse, Specjalność: Finanse i Bankowość, studia jednolite, stacjonarne, **praca magisterska** pt. *Project Finance – studium teoretyczno-aplikacyjne*, promotor: prof. dr hab. Krystyna Dziworska.
- 2004 – *United Nations Industrial Development Organization, Certificate – Basic Training Workshop on COMFAR III EXPERT software* (kurs 1–tygodniowy podstawowy).
- 2004 – *United Nations Industrial Development Organization Certificate – Advanced Training Workshop on COMFAR III EXPERT software* (kurs 1–tygodniowy zaawansowany).
- 2007 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu¹, jednostka nadająca: Rada Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, **rozprawa doktorska** pt. *Wykorzystanie Project Finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, promotor: prof. dr hab. Krystyna Dziworska, recenzenci: prof. dr hab. Ewa Siemińska, prof. nadz. dr hab. Anna Górczyńska. Praca otrzymała nagrodę Rektora Uniwersytetu Gdańskiego.
- 2013 – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Studia podyplomowe w zakresie Finansów i Rachunkowości (dwusemestralne studia).
- 2019 – Aestino, Centrum Rozwoju, Certyfikat – Szkolenie w zakresie programu kosztorysowania Norma Expert.

¹ Kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora stanowi Załącznik 1 do wniosku.

3. **Zatrudnienie w jednostkach naukowych**

- 2002–2007 – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Inwestycji i nieruchomości, stanowisko asystenta.
- Od 2007 do – obecnie – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Inwestycji i nieruchomości, stanowisko adiunkta.

W okresie zatrudnienia dwukrotnie podejmowałam obowiązki wynikające z macierzyństwa w latach: 2007 i 2009.

W okresie zatrudnienia na Uniwersytecie Gdańskim, dwukrotnie miałam możliwość objęcia **stanowiska wykładowcy (semestr letni roku akademickiego 2017/2018 i 2018/2019)** w *RhineMaine University Wiesbaden, Fachbereich Architektur und Bauingenieurwesen*, gdzie prowadzę jeden przedmiot pt. *Real Estate Development* (60 h), który zaplanowany jest w tzw. blokach, umożliwiającym niezakłóconą realizację obowiązków związanych z podstawowym miejscem pracy na Uniwersytecie Gdańskim.

W okresie zatrudnienia na Uniwersytecie Gdańskim, byłam również związana działalnością dydaktyczną z **Wyższą Szkołą Bankową w Gdańsku** oraz **Politechniką Gdańską**. Z Politechniką Gdańską współpracuję również w zakresie naukowym. Na Wydziale Architektury Politechniki Gdańskiej realizuję zajęcia w ramach przedmiotu pt. *Studium wykonalności projektów inwestycyjnych* (dla kierunku Gospodarka Przestrzenna, od roku 2015 do – obecnie). Zajęcia pt. *Ogólne zasady finansowania wielkoskalarnych przedsięwzięć urbanistyczno–architektonicznych* (dla Słuchaczy Studiów Podyplomowych *Rewitalizacja architektoniczno–urbanistyczna obszarów miejskich*) prowadziłam w latach 2009–2013, w okresie realizowania programu europejskiego, w ramach którego finansowane były ww. studia podyplomowe (*Rozwój Wydziału Architektury Politechniki Gdańskiej poprzez zbudowanie nowej oferty kształcenia w zakresie gospodarki przestrzennej*, Europejski Fundusz Społeczny nr umowy UDA–POKL 04.01.01–00–237/08–00, 2009–2013). Byłam również wykładowcą w programie *Absolwent Wydziału Chemicznego Politechniki Gdańskiej – inżynier z przyszłością* (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, nr umowy UDA–POKL 04.01.02.–00–137/11–00, 2007–2013).

Trifun

W ramach zatrudnienia na Uniwersytecie Gdańskim, otrzymywałam granty w programie Erasmus+ dla nauczycieli akademickich. Odbyłam następujące wyjazdy (około tygodniowe) o charakterze naukowo–dydaktycznym:

- **Savonia Polytechnic w Kuopio**, Finlandia (2005),
- **Savonia University of Applied Science**, Finlandia (2006),
- **Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen**, Niemcy (2016),
- **RhineMaine University Wiesbaden**, Niemcy (zaplanowany na czerwiec 2019).

W ramach współpracy międzynarodowej, odbyłam staż naukowo–dydaktyczny w **China Youth University for Political Sciences w Pekinie**, gdzie prowadziłam badania własne pt. *Investment in city development*, zajęcia dydaktyczne: *Investment project evaluation* (48h), oraz wykłady specjalne pt. *Public Private Partnership in Poland and worldwide* (4h), *Investment in city development* (4h) (2016, 2 miesiące).

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)

a) Tytuł osiągnięcia naukowego

Zarządzanie inwestycjami w mieście

– *uwarunkowania, organizacja, finansowanie i ocena efektywności*

b) Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie, o którym mowa w art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65, poz. 595 ze zm.), wskazuję cykl publikacji powiązanych tematycznie.

Na cykl publikacji składa się 11 artykułów naukowych, podlegających tzw. ślepych recenzjom (*blind-review process*). Wykaz publikacji wraz z ich oznaczeniem przedstawiam poniżej (tabela 1).

Tabela 1. Wykaz publikacji stanowiących cykl pt. *Zarządzanie inwestycjami w mieście – uwarunkowania, organizacja, finansowanie i ocena efektywności*

Lp.	Autor/autorzy, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy	Typ publikacji	Oznaczenie
1.	Wojewnik-Filipkowska A., Rymarzak M. (2015), <i>Decision-making in corporate and municipal asset management (literature review)</i> , [w:] Proceedings of the 26th International Business Information Management Association Conference – Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth, Vol. 1–6 / Ed. by K. S. Soliman, Norristown: International Business Information Management, s. 4057–4070, ISBN: 978–0–9860419–5–2. Oświadczenie współautora (załącznik 6.1)	Artykuł naukowy w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowej indeksowanych w Web of Science i Scopus. MNiSW ² –15 punktów.	A1
2.	Wojewnik-Filipkowska A. (2014), <i>Identification and systematization of regeneration investment projects management determinants</i> , Real Estate Management and Valuation, 22 (1), s. 25–31, DOI: 10.2478/remav-2014-0003.	Artykuł naukowy indeksowany w Scopus. MNiSW lista B–12 punktów.	A2
3.	Wojewnik-Filipkowska, A. (2018), <i>Municipal investment management – a comparative analysis of decision-making in Gdańsk and Edinburgh</i> , World of Real Estate Journal, Świat Nieruchomości, 4(106), s. 81–91, DOI:10.14659/WOREJ.2018.106.011.	Artykuł naukowy. MNiSW lista B–10 punktów.	A3
4.	Wojewnik-Filipkowska A. (2011), <i>Zasady finansowania inwestycji rewitalizacyjnych na przykładzie wybranych inwestycji w Gdańsku i Sopocie</i> , [w:] Nalepka A. (red.), Inwestycje i Nieruchomości, Wyzwania XXI wieku, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 501–512, ISBN 978–83–62511–8–8.	Rozdział w monografii. MNiSW–4 punkty.	A4
5.	Wojewnik-Filipkowska A., Trojanowski D. (2012), <i>Principles of public private partnership financing – Polish experience</i> , Journal of Property Investment & Finance, 31(4), s. 329–344, DOI 10.1108/JPIF-10-2012-0049. Oświadczenie współautora (załącznik 6.2)	Artykuł naukowy indeksowany w Web of Science i Scopus. MNiSW–5 punktów.	A5
6.	Wojewnik-Filipkowska A. (2011), <i>Znaczenie i odmiennosc partnerstwa w inwestycjach rewitalizacyjnych na przykładzie wybranych inwestycji w Gdańsku</i> , Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 38, s. 205–217.	Artykuł naukowy. MNiSW–5 punktów.	A6
7.	Wojewnik-Filipkowska A. (2016), <i>The impact of financing strategies on efficiency of a municipal development project</i> , Research Papers of Wrocław University of Economics, Contemporary Trends and Challenges, Wrocław University of Economics, Wrocław, 428, s. 308–324, DOI: 10.15611/pn.2016.428.26.	Artykuł naukowy. MNiSW lista B–10 punktów.	A7
8.	Wojewnik-Filipkowska A. (2012), <i>Inwestycje w procesie odnowy miast – koncepcja oceny efektywności projektów</i> , Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, 20(3), 2012, Olsztyn, s. 247–259.	Artykuł naukowy. MNiSW lista B–7 punktów.	A8

² Punktacja, na rok publikacji.

9.	Wojewnik–Filipkowska A. (2016), <i>Economic and Social Effects of Urbanization – Case Study Analysis</i> , [w:] Leon–Garcia A., Lenort R., Holman D., Staš D., Krutilova V., Wicher P., Cagáňová D., Špírková D., Golej J., Nguyen K. (eds.), <i>Smart City 360°</i> , Springer, vol. 166, s. 760–773. DOI: 10.1007/978–3–319–33681–7_67.	Artykuł naukowy w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowej indeksowanych w Web of Science i Scopus. MNiSW–5 punktów.	A9
10.	Wojewnik–Filipkowska A., & Węgrzyn J. (2019). <i>Understanding of Public–Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development</i> , <i>Sustainability</i> , 11(4), 1194, pp. 1-16. DOI:10.3390/su11041194. Oświadczenie współautora (załącznik 6.3)	Artykuł naukowy indeksowany w Web of Science i Scopus, Impact Factor: 2,075 (5-year impact factor 2,177). MNiSW lista A–20 punktów.	A10
11.	Wojewnik–Filipkowska A. (2017), <i>Rationalisation of Investment Decisions in the Sustainable Management of Urban Development; is a New Paradigm Needed?</i> , <i>Problems of Sustainable Development</i> , 12 (1), s. 79–90.	Artykuł naukowy indeksowany w Web of Science i Scopus, Impact Factor: 0,959). MNiSW lista A–20 punktów.	A11

Przedstawione do oceny osiągnięcie, stanowiące cykl 11 publikacji powiązanych tematycznie, na potrzeby autoreferatu, uporządkowałam w 4 rozdziały (tabela 2).

Tabela 2. Zarządzanie inwestycjami w mieście – uwarunkowania, organizacja, finansowanie i ocena efektywności

<p>1. Uwarunkowania decyzji inwestycyjnych w mieście</p> <p>1.1. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu inwestycjami <i>Decision-making in corporate and municipal asset management (literature review) [A1]</i></p> <p>1.2. Identyfikacja i systematyzacja uwarunkowań zarządzania inwestycjami <i>Identification and systematization of regeneration investment projects management determinants [A2]</i></p> <p>1.3. Kluczowe obszary zarządzania inwestycjami <i>Municipal investment management – a comparative analysis of decision-making in Gdańsk and Edinburgh) [A3]</i></p> <p>2. Sposoby i źródła finansowania inwestycji</p> <p>2.1. Zasady finansowania inwestycji <i>Zasady finansowania inwestycji rewitalizacyjnych na przykładzie wybranych inwestycji w Gdańsku i Sopocie [A4]</i></p> <p>2.2. Partnerstwo publiczno–prywatne <i>Principles of public private partnership financing – Polish experience [A5]</i> <i>Znaczenie i odmiennność partnerstwa w inwestycjach rewitalizacyjnych na przykładzie wybranych inwestycji w Gdańsku [A6]</i></p> <p>2.3. Wpływ strategii finansowej na opłacalność inwestycji <i>The impact of financing strategies on efficiency of a municipal development project [A7]</i></p> <p>3. Ocena efektywności inwestycji</p> <p>3.1. Efektywność ekonomiczna a finansowa <i>Inwestycje w procesie odnowy miast – koncepcja oceny efektywności projektów [A8]</i></p> <p>3.2. Ekonomiczne skutki inwestycji <i>Economic and Social Effects of Urbanization – Case Study Analysis [A9]</i></p> <p>3.3. Społeczne skutki inwestycji <i>Economic and Social Effects of Urbanization – Case Study Analysis [A9]</i></p> <p>4. Racjonalne zarządzanie inwestycjami w mieście – propozycja nowego podejścia</p> <p>4.1. Percepcja sukcesu <i>Understanding of Public–Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development [A10]</i></p> <p>4.2. Teorie składowe nowego paradygmatu <i>Rationalisation of Investment Decisions in the Sustainable Management of Urban Development; is a New Paradigm Needed? [A11]</i></p> <p>4.3. Model zarządzania inwestycjami na poziomie strategicznym i operacyjnym <i>Rationalisation of Investment Decisions in the Sustainable Management of Urban Development; is a New Paradigm Needed? [A11]</i></p>

5. Omówienie celu naukowego cyklu publikacji

5.1. Uzasadnienie wyboru obszaru badania

Zarządzanie inwestycjami realizowanymi w mieście ma zasadniczy wpływ na rozwój miast i przyszłość świata. W miastach mieszka ponad 60% ludności, a według prognoz, pod koniec tego wieku, będzie to już 80%. Liczba ludności mieszkająca i przebywająca w miastach wymaga realizacji określonych inwestycji, które będą zaspokajać potrzeby ich mieszkańców oraz „użytkowników” (np. turystów). Miasta, jako obszary o dużej koncentracji ludności i działalności gospodarczej, spraw społecznych, technicznych, administracyjnych i politycznych, są interesującym, ale trudnym podmiotem badań. Oferują wiele możliwości, ale ich harmonijny rozwój wymaga odpowiedniego zarządzania ww. inwestycjami. To zaś oznacza odpowiedzialność bezpośrednią i pośrednią decydentów oraz pozostałych, szeroko rozumianych, uczestników procesów inwestycyjnych realizowanych w mieście, jako że, chociaż to sektor publiczny jest z mocy prawa odpowiedzialny za kształtowanie polityki przestrzennej, to na „kształt” miasta wpływają, szeroko rozumiani, interesariusze, reprezentujący sektor publiczny i prywatny. Miasto staje się więc swoistym *dobrem wspólnym* – wspólnotą, podmiotów współuczestniczących w jego zarządzaniu. Miasto zmienia się i zmieniają się również preferencje dla koncepcji rozwoju miasta, między innymi wskutek zmian zachodzących w uwarunkowaniach jego funkcjonowania. Pojawiają się nowe potrzeby, projekty redefiniujące strukturę miasta w kierunku miasta przyjaznego mieszkańcom. Z tą świadomością, poszukiwanie odpowiedzi na złożone pytania, dotyczące przyszłości miast, jest uzasadnione. Pytania dotyczą roli miasta, kierunków jego rozwoju, kryteriów oceny tego rozwoju, inspiracji kreatywności, aktywności kapitału społecznego, zakresu rewitalizacji terenów przemysłowych, informatyzacji i nowych technologii, dziedzictwa kulturowego, edukacji, gospodarki, mieszkalnictwa, opieki społecznej itd. (Dziworska, Wojewnik-Filipkowska i Trojanowski, 2019), co związane jest z **zarządzaniem inwestycjami w mieście**.

Zarządzanie miastem i zarządzanie inwestycjami nie są nowymi pojęciami, ale wymagają nowego podejścia, co wynika między innymi z rosnących i zmieniających się potrzeb i świadomości decydentów i mieszkańców. Zmieniają się oczekiwania nie tylko w zakresie ilości i jakości inwestycji oraz związanych z nimi dóbr i usług, ale również zmienia się mentalność, tj. postrzeganie i oczekiwania w zakresie uczestnictwa, postaw obywatelskich i publicznej odpowiedzialności, współdecydowania i współzarządzania. Rozwój technologii, rosnąca świadomość konieczności poszanowania ograniczonych zasobów finansowych, rzeczowych i środowiskowych, jak również kapitału społecznego oraz innych **uwarunkowań**

i współczesnych, również globalnych zjawisk (Frączkiewicz-Wronka, 2008), pojawiających się w trakcie rozwoju miasta (m. in. dezurbanizacja, gentryfikacja, migracje), wyznaczają kierunek poszukiwań i są źródłem kolejnych pytań, jak i czy towarzyszące procesom rozwoju zagrożenia, a także nowe wyzwania, można wykorzystać.

W ocenie wielu badaczy, współczesne miasta wymagają lub będą wymagały **niezwłocznych rozwiązań**. Häjer i inni prognozują, iż około roku 2050, wystąpią drastyczne różnice w potencjałach rozwoju miast, co skutkować będzie znacznymi dysproporcjami w jakości życia ich mieszkańców (Images of the Future City, 2007). Proces ten już się rozpoczął i wymaga podejmowania konkretnych działań (Dziworska, Wojewnik-Filipkowska i Trojanowski, 2019) na różnych poziomach zarządzania. Przykładowo, działania znajdują już wyraz w przyjętej w 2010 roku Strategii Europa 2020 (Komisja Europejska, 2010). Dokument ten formułuje priorytety związane z inteligentnym wzrostem opartym na wiedzy i nowych technologiach, zrównoważonym wzrostem nakierowanym na efektywne wykorzystanie zasobów, w tym także środowiska. Ww. strategia akcentuje konieczność włączenia społecznego, tworzenia nowych miejsc pracy i podejmowania projektów społecznych. Strategia, choć kierowana wprost do regionów, dotyczy też miast. Wśród inicjatyw miejskich można wymienić URBAN (1994–1999) i URBAN II (2000–2006), które wspierając gospodarkę, równość, rewitalizację i poprawę środowiska, mają ostatecznie wspierać efektywne zarządzanie i rozwój miast. Nowa Agenda Miejska (United Nations, 2016), która dotyczy między innymi problemów demograficznych, nierówności społecznych, zagospodarowania przestrzennego i wykorzystania zmniejszających się zasobów, przyjęta została w 2016 roku. W Europie została zatwierdzona w 2016 r. w ramach tzw. Paktu Amsterdamskiego (Union, 2016). Pakt koncentruje się na lepszym wykorzystaniu istniejących zasobów finansowych, prawnych i wiedzy. Również w Polsce podejmowany jest ww. problem. Rada Ministrów sformułowała, w formie uchwały, Krajową Politykę Miejską 2023 (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015), która ma wzmocnić zdolności miast i terenów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju. Problem miast jest więc dostrzegany na poziomie strategicznym.

Inwestycje, wpływające na teraźniejszość i przyszłość miasta, z rodzajowego punktu widzenia, zależne są właśnie od szeroko rozumianej polityki rządu i samorządu. Ustalając priorytety i główne kierunki działań ekonomiczno–społecznych, to państwo stwarza określone warunki i zasady funkcjonowania wszystkich podmiotów uczestniczących w życiu miasta, ale i jednocześnie kreujących miasto. Program polityczny rządu przekłada się więc na sposób działania administracji samorządowej, wpływając na wizje rozwoju jednostki samorządu

terytorialnego ujęte w odpowiednich dokumentach (Szczepankowski, 2016). Polityka rządu i samorządu, w powiązaniu z uwarunkowaniami globalnymi, kształtuje również poziom koniunktury (lub dekoniunktury), co determinuje sytuację finansową miast, zarówno przez pryzmat finansów publicznych, jak i przedsiębiorczości prywatnej. **Wizje rozwoju** i sytuacja finansowa będą determinowały określone działania związane z planowaniem lokalnym, wpływając na decyzje **inwestycyjne jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorstw i pojedynczych obywateli**. Cele podejmowanej aktywności inwestycyjnej i sposoby oceny decyzji inwestycyjnych będą zależeć więc od obowiązującego systemu ekonomicznego, uwzględniającego różny poziom swobody, możliwości współpracy między sektorem publicznym i prywatnym oraz intensywności oddziaływania rynku (Siemińska, 2002; Wojewnik-Filipkowska i Rymarzak, 2015), co można odnieść do problemu **organizowania procesu inwestycyjnego**. Cele i zakres aktywności inwestycyjnej zależą też od systemu finansowego, który decyduje o możliwościach i poziomie dostępności kapitałów niezbędnych do prowadzenia każdej działalności (Jajuga i Jajuga, 1996), również inwestycyjnej, co odnieść można do **problemu finansowania inwestycji**. Wreszcie, każdy proces inwestycyjny ostatecznie należy poddać **ocenie efektywności**, zarówno w kontekście oceny *ex-ante*, jak i *ex-post*.

Niniejsze, proponowane osiągnięcie naukowe, koncentruje się więc, wobec całokształtu zagadnień związanych z zarządzaniem, na planowaniu i podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, na ich uwarunkowaniach, zwłaszcza organizacyjnych i finansowych oraz na ocenie ich efektywności. Problem podejmowania decyzji inwestycyjnych, w szczególności przez samorządy, związany jest z m. in. z teorią wyboru publicznego i teorią agencji (Gwartney i Richard E, 1988; Frąckiewicz-Wronka, 2008). Synteza teorii wyboru publicznego w tym kontekście wskazuje na konieczność reorientacji na rynek i konkurencję, co ma umożliwić ograniczenie negatywnych skutków teorii wyboru publicznego. Teoria agencji zaś, ze względu na silną asymetrię informacji i mnogość podmiotów zaangażowanych w zarządzanie miastem, jest znacznie bardziej złożona. Proces decyzyjny, odpowiedzialność i ocena efektów są „rozmyte” (Kowalczyk, 2008), co utrudnia proces zarządzania inwestycjami w mieście, w którym współuczestniczy sektor publiczny i prywatny. Na podstawie powyższego wydaje się, że podjęcie badań w zakresie zarządzania dynamicznym i złożonym systemem miejskim, z perspektywy wszystkich ww. podmiotów zainteresowanych miastem – *dobrem wspólnym*, w kontekście zarządzania inwestycjami w mieście jest uzasadnione. Poszukiwanie, wypracowanie i przyjęcie nowego podejścia do zarządzania inwestycjami w mieście jest, w mojej ocenie, pilne i konieczne.

5.2. Przedmiot badań i problem badawczy

Jednym z kluczowych problemów rozwoju współczesnych miast, jest zarządzanie inwestycjami w mieście, szczególnie podejmowanie **decyzji inwestycyjnych**, ich **uwarunkowania organizacyjne i finansowe** oraz **ocena ich efektywności**.

Zróznicowane, pod względem cech technicznych, lokalizacji, finansowania, inwestycje, m. in. infrastrukturalne, w nieruchomości, rewitalizacyjne, które determinują potencjał i możliwości miast, podejmowane są zarówno przez jednostki samorządu terytorialnego, jak i przez przedsiębiorstwa, stąd zarządzanie inwestycjami w mieście nabiera szczególnego znaczenia, a problem planowania i podejmowania efektywnych decyzji inwestycyjnych, których konsekwencje będą odczuwalne przez mieszkańców i przedsiębiorców danego terenu w przyszłości, staje się jednym z kluczowych zagadnień. Planowanie, w procesie decyzyjnym, to pierwsza funkcja kierownicza, z jaką każda organizacja musi się zmierzyć, realizowane jest w określonych warunkach, zwykle „jednorazowych” i niepowtarzalnych. Stąd zrozumienie ich uwarunkowań jest zasadniczo pierwszym krokiem w planowaniu i podejmowaniu decyzji. Drugim krokiem jest wybór odpowiednich metod zarządzania. Współczesne zarządzanie stawia bowiem przed menedżerami szczególne wyzwania – zmieniają się warunki działania nie tylko w Polsce, ale zmienia się gospodarka rynkowa jako całość.

Przedmiotem badań jest **zarządzanie inwestycjami w mieście**, które jest rozpatrywane przy uwzględnieniu następujących wymiarów:

- podmiotu, czyli z punktu widzenia **miasta, jako dobra wspólnego**,
- przedmiotu zarządzania, czyli procesu inwestycyjnego w środki trwałe, rozumiane jako **inwestycje w infrastrukturę, w nieruchomości i inwestycje rewitalizacyjne**,
- stopnia konkretyzacji decyzji i działań, które w odniesieniu do przedmiotu zarządzania mogą się koncentrować na wskazaniu ogólnych kierunków rozwiązań (**decyzje strategiczne**) oraz ich wdrożeniu (**działania operacyjne**),
- funkcji zarządzania, co dotyczy **planowania inwestycji i podejmowania decyzji inwestycyjnych sensu largo**, oraz **organizowania inwestycji, obejmującego sposoby i źródła finansowania**.

Opisany w ten sposób przedmiot badań wyznacza problem badawczy, który zmierza do uporządkowania dotychczasowej wiedzy, ale również do dostarczenia nowej wiedzy (Kolman, 2004; Sudoł, 2007) w formie autorskiej koncepcji. Mowa o badaniu procesów indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji przez inwestorów z sektora publicznego i prywatnego, w zakresie zarządzania inwestycjami w mieście – inwestycjami w infrastrukturę, w

nieruchomości i inwestycje rewitalizacyjne, w kontekście ich uwarunkowań, w szczególności organizacyjnych i finansowych, oraz oceny ich efektywności. Tym samym, problem badawczy związany jest również z transferem wiedzy w procesie zarządzania inwestycjami. Transfer wiedzy jest dwustronny, tj. z podmiotów komercyjnych do jednostek samorządowych, ale również samorząd może próbować wykorzystywać rozwiązania z innych miast, krajów, instytutów, organizacji, w tym przedsiębiorstw. **Problem badawczy dotyczy więc poszukiwania i doskonalenia narzędzi wspierających zarządzanie miastem, jako *dobrem wspólnym*, w zarządzaniu którym współuczestniczy sektor publiczny, przedsiębiorstwa, mieszkańcy – w zakresie podejmowanych decyzji inwestycyjnych, na poziomie strategicznym i operacyjnym.** Realizowanie inwestycji infrastrukturalnych (zarówno o charakterze ekonomicznym i społecznym), inwestycji w nieruchomości (które pełnią różne funkcje), czy inwestycje rewitalizacyjne (związane częstokroć z kontekstem historycznym), zaspokajają różne potrzeby i w ten sposób są wyrazem miasta jako *dobra wspólnego*. Przypisanie miastu kategorii *dobra wspólnego* wynika więc z uwarunkowań związanych z zarządzaniem miastem i jest, w pewnym sensie, syntezą miasta jako podmiotu w prowadzonych badaniach. Propozycją dla rozwiązania tak opisanego problemu jest **opracowanie autorskiej koncepcji wspierającej proces indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, na poziomie strategicznym i operacyjnym, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, uwzględniającej zasady zrównoważonego rozwoju.**

5.3. Istniejący stan wiedzy w zakresie tematu badań

W zakresie przedmiotu badań należy wskazać na dorobek dotyczący **zarządzania publicznego i zarządzania inwestycjami**. W szczególności, rozważania prowadzone są światłem teorii nowego zarządzania publicznego, współrzędzenia publicznego, zrównoważonego rozwoju, teorii interesariuszy i koncepcji odpowiedzialności społecznej. Zagadnienie realizacji inwestycji z perspektywy miasta, jako *dobra wspólnego*, czyli zarówno inwestycji realizowanych przez podmioty samorządowe, jaki i sektor komercyjny, to wątek badań relatywnie stosunkowo słabo rozpoznany i opisany w literaturze. Wreszcie, temat badań dotyka problematyki modelu współczesnego miasta, jego uwarunkowań i oceny ww. inwestycji w mieście. Ww. wątki zostaną poniżej przedstawione w kontekście istniejącego stanu wiedzy.

Fundamentalnymi funkcjami w **procesie zarządzania** jest, jak już sygnalizowano, planowanie i podejmowanie decyzji. J. Penc stwierdza: „nowoczesne zarządzanie można bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków

skutecznej realizacji decyzji” (1996, strony 8-9). Pojęcie decydowania, równoznaczne z pojęciem rozwiązywania problemu, wykracza poza definicję decydowania *sensu stricte*. Obejmuje szereg czynności oprócz samego aktu wyboru, tj. analizę o ocenę już sformułowanych kierunków działania, przegląd i ocenę kryteriów decyzyjnych, zastosowanie wybranego kryterium i dokonanie na jego podstawie wyboru kierunku działania. To podejmowanie decyzji *sensu largo* (Supernat, 2003; Supernat, 2008). Autor decyzyjnej teorii administracji (Simon, 1947), formułując teorię racjonalnych decyzji dostrzegał i wskazywał granice racjonalności. Będąc ciągle podstawowym pojęciem teorii decyzji, racjonalność jest współcześnie rozumiana i opisywana w różny sposób, co jest szczególnie istotne w przypadku procesów decyzyjnych, mających zapewnić wiele wartości, a zwłaszcza praworządność, sprawiedliwość i efektywność (Knosala, 2006). Proces podejmowania decyzji w zarządzaniu w mieście, w tym inwestycjami publicznymi, zrównoważony rozwój, jest przedmiotem wieloaspektowych badań przez wybitnych ekonomistów, jak J. Stiglitz (2000), czy P. Krugman (1993). Za zarządzanie miastem na wszystkich poziomach, odpowiedzialny prawnie jest samorząd terytorialny, dlatego, choć nie tylko (Sudoł, 2013), można mówić o **zarządzaniu publicznym**. Zarządzanie miastem realizowane jest przez odpowiednie organy i urzędy administracji publicznej. J. Stamp (1923) wskazuje na szczególne cechy zarządzania publicznego. To zasada jednolitości, zewnętrznej kontroli finansowej i charakter służebniczy. H. Simone (1946) powiedział, że administracja publiczna jest polityczna i charakteryzuje się biurokracją. Według R. P. Appleby (1949) istnieją trzy ważne aspekty, które sprawiają, że należy wyróżnić zarządzanie publiczne: charakter polityczny, odpowiedzialność publiczna oraz wpływ. P. F. Drucker (1973) wskazuje na charakterystyczne potrzeby, wartości, cele, wkład i pomiar, jako istotne różnice między zarządzaniem publicznym a zarządzaniem prywatnym (przedsiębiorstwami). Zarządzenie publiczne i prywatne jest zdecydowanie odmienne pod względem realizowanych celów (Atkinson i Stiglitz, 1980; Boland i Fowler, 2000; Alford, 2001; Frączkiewicz-Wronka, 2008). Tradycyjnie sektor publiczny realizuje cele społeczne (publiczne), a sektor prywatny – generalnie formułuje cele finansowe, przy czym oba sektory odgrywają ważną rolę w rozwoju miasta. Tak więc, mimo wspomnianych różnic, w wielu krajach rozwiniętych, dorobek wiedzy i trendy teorii biznesowych, przenikają do innych sfer i zarządzanie publiczne podlega głębokim przemianom (szczególnie w nowoczesnych gospodarkach), zmierzającym ku współdecydowaniu i współzarządzaniu miastem przez wszystkich jego interesariuszy. Mimo wyzwań wdrożeniowych (Bouckaert, 1993; Chan, 1999; Poistert i Strieb, 1999; Yang), rośnie w sektorze publicznym zainteresowanie usprawnianiem zarówno pojedynczych obszarów (np. zarządzanie nieruchomościami), jak i zarządzaniem

strategicznym w szerokim rozumieniu. Według O. Kaganova (2011) niektóre rozwiązania i praktyki mają charakter uniwersalny. Z poszanowaniem specyfiki miasta (kraju), rozwiązania mogą być przenoszone. Oznacza to, że zarządzanie publiczne wymaga ciągłych badań, na co wprost wskazuje m. in. A. Frączkiewicz–Wronka, stawiając pytanie o „najlepsze w danych okolicznościach” rozwiązania (2008, str. 25). W rezultacie, w kontekście zarządzania miastem, w szczególności w zakresie rozwoju podejść do administracji publicznej, rozumianej jako całokształt działań prowadzonych przez różne podmioty, organy i instytucje na rzecz realizacji interesu publicznego, oprócz terminu zarządzanie publiczne (*public management*), używany jest termin **nowe zarządzanie publiczne** (*new public management, NPM*) i **współzarządzanie publiczne** (*public governance*), co w pewnym sensie odzwierciedla z jednej strony odmienność, a z drugiej strony komplementarność zarządzania publicznego i prywatnego.

Koncepcja NPM pojawiła się w latach osiemdziesiątych XX wieku (Hood, 1991). Od tego czasu, pomimo krytyki, NPM lub elementy koncepcji, są implementowane na całym świecie (Box, Marshall G, Reed i Reed, 2001). NPM polega na wprowadzaniu w sektorze publicznym rozwiązań charakterystycznych dla zarządzania w sektorze prywatnym, co możliwe jest dzięki dynamicznemu zarządzaniu procesami, gdzie „dobre praktyki wypracowuje się w trakcie wielu doświadczeń związanych z przebiegiem procesu w różnych warunkach” (Grajewski, 2013, str. 53). Są to m. in.: podejście zarządcze, orientacja na wyniki, decentralizacja, prywatyzacja, outsourcing, koncentracja się na osobistej odpowiedzialności, elastyczne zatrudnienie, organizacja pracy i struktur, a także poprawa zarządzania aktywami, wydajności i skuteczności, koncentracja na kliencie (Andirsani, Hakim i Savas, 2002; Frączkiewicz-Wronka, 2008; Krukowki, 2011). Chociaż NPM stał się światowym fenomenem, literatura przedmiotu wskazuje, że jest to koncepcja niewystarczająca (Stoker, 2006; Bryson, Crosby i Bloomberg, 2014; Fisher, 2014; Kalambokidis, 2014). J. M. Bryson i inni (2014) stwierdzają, że nowe koncepcje muszą być odpowiedzią na wyzwania świata, który charakteryzuje się licznymi powiązaniem sieciowymi i wartości demokracji liczą się bardziej niż kryterium wydajności i skuteczności. Obywatele, sektor prywatny, organizacje pozarządowe – wszyscy ze swoimi potrzebami i obowiązkami, stają się aktywnymi podmiotami biorącymi udział w rozwiązywaniu spraw publicznych tworząc tzw. **współzarządzanie publiczne**, podczas gdy sektor publiczny musi pozostać gwarantem wartości publicznych.

Oprócz wyżej wymienionych, wśród fundamentalnych dla badań koncepcji, należy wymienić: **teorię rozwoju zrównoważonego**, **teorię interesariuszy**, **koncepcję odpowiedzialności społecznej**. Zrównoważony rozwój, choć początkowo funkcjonujący jako kategoria polityczna, wkrótce został włączony do praktyki gospodarczej (Zeemering, 2009;

Górczyńska, 2010; Nijaki i Worrel, 2012), jako koncepcja zgodnie z którą bogactwo narodowe, powstające dzięki zasobom kapitału finansowego, produkcyjnego, naturalnego, ludzkiego i społecznego, nie malało, a jeśli to możliwe, by wzrastało (Strange i Bayley, 2008, str. 106). **Zrównoważony rozwój** wymaga więc równowagi w wykorzystaniu, tworzeniu i zachowaniu ww. współzależnych zasobów, które cechuje rzadkość. Wg. J. Dąbrowskiego i T. Nowosielskiego (2013), ważnym doprecyzowaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju jest sformułowanie jego zasad. T. Borys, wśród kluczowych cech modelu zrównoważonego, które stanowią podstawę dla sformułowania tych zasad, wskazał cechę podtrzymywania (*sustainability*), trwałości (*durability*) i zrównoważenia (*balance*) (Borys, 2010). Zasady te znajdują odzwierciedlenie w **teorii interesariuszy**, zgodnie z którą skuteczna polityka proinwestycyjna jest wynikiem decyzji specjalistów, ale z uwzględnieniem szerokich warstw społecznych (Heath i Norman, 2004). Interesariuszem jest każdy, kto ma wpływ na proces decyzyjny, lub proces decyzyjny wpływa na niego (Freeman, 1984). Znaczenie interesariusza zależy od jego tzw. legitymacji, pilności i siły. Legitymacja oznacza, że interesariusz ma prawne, moralne lub inne uznane roszczenie, które może wpłynąć na, zachowanie, proces lub wynik decyzji. organizacji. Pilność oznacza szybkość reagowania na roszczenia zainteresowanych stron w odpowiednim czasie (Mitchell, Agle i Wood, 1997). Rosnące zainteresowanie i zaangażowanie interesariuszy w procesie zarządzania jest znakiem naszych czasów (Jones P. S., 2003). M. Lyons i inni (2001) twierdzą, że zaangażowanie rozwinię się, jeśli interesariusze będą mieli możliwość zdobywania wiedzy. W rezultacie, w pełni świadome społeczeństwa będą mogły przyczynić się do zrównoważonego rozwoju. Wreszcie, **odpowiedzialność społeczna**, która w istocie jest formą realizacji zrównoważonego rozwoju na poziomie mikroekonomicznym oznacza, iż kryteria społeczne i ekologiczne brane są pod uwagę w działalności i w stosunkach z zainteresowanymi stronami na zasadzie dobrowolności (European Commission, 2005). Wymienione teorie tworzą „most” pomiędzy administracją publiczną, biznesem a społeczeństwem (Fontaine, Haarman i Schmid, 2006) i jednocześnie wyznaczają warunki racjonalizacji inwestycji publicznych, co wymaga zrównoważenia i godzenia możliwych konfliktów między różnymi celami i interesami różnych grup społecznych.

Współcześnie, w literaturze przedmiotu, szeroko dyskutowany jest problem **modelu współczesnego miasta**. Zważywszy na rolę miast w rozwoju społeczno-gospodarczym, trwa dyskusja nad efektywnym modelem miasta, jego ideami, zasadami, cechami i korzyściami. Każde miasto, jak stwierdza A. Klasik (2018, str. 18), to system społeczno-gospodarczy, który składa się z czterech zasadniczych elementów: (1) przestrzeni miejskiej, (2) ludzi, (3)

aktywności, oraz (4) infrastruktury, usług i udogodnień. Wiodącą „osią” są ludzie i przestrzeń, gdzie „toczy się gra” o przyszłość miasta; drugą „osią” jest aktywność wszelkich podmiotów i infrastruktura. Ww. elementy i „osie” są przedmiotem zróżnicowanej uwagi w licznych koncepcjach rozwoju miasta. W literaturze przedmiotu opisywane są m. in. miasta inteligentne (*smart city*), zwane też miastami nowej generacji czy miastami 2.0 (Szelągowska, 2014), miasta zwarte (*compact city*), miasta zielone i ekologiczne (*green city*, *eco city*), miasta konkurencyjne (*competetive city*), miasta kreatywne (Klasik, 2018; Pięta-Kanurska, 2013) oraz atrakcyjne (*attractive city*), a nawet miasta „powolne” (*slow city*) (Szelągowska, 2014). Równie ważna jest jednak kategoria prężnego miasta (*resilient city*) oraz miasta wrażliwego (*vulnerable city*) (Drobniak, 2015). Wyróżnia się także miasta usieciowione, klastrowe, przedsiębiorcze, bazujące na czynnikach niematerialnych. Co więcej, L. Mierzejewska stwierdza, że koncepcje te nie są rozłączne (2015, str. 7). Koncepcje mogą się łączyć, np. *smart slow city* (Farelnik i Stanowicka, 2016). W ostatnich latach wielu badaczy zajmuje zwłaszcza idea miasta inteligentnego (*smart city*). *Smart, intelligent city* (Stawasz, Sikora-Fernandez i Turała, 2012; Bryx, 2014) to miasta zaawansowane technologicznie, w których dąży się do oszczędności wszelakich zasobów, czasu i energii. Inteligentny rozwój nie opiera się jednak wyłącznie na innowacyjnych technologiach (Girard, 2013), które są narzędziem, ale nie celem rozwoju inteligentnego. Rozwój inteligentny miasta ma promować wykorzystanie nowoczesnych technologii w codziennym życiu miejskim, na przykład poprawiając ruch miejski i mobilność mieszkańców, w relacjach między władzami miasta, administracją i obywatelami – inteligentne często oznacza wykorzystanie nowych kanałów komunikacji. W kontekście gospodarczym, inteligentne rozwiązania związane są z biznesem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, czy tworzeniem parków technologicznych.

Coraz to nowe wizje współczesnych miast świadczą o zainteresowaniu badaczy i znaczeniu tematu. Formułowane propozycje wymagają analizy i syntezy, by zarządzać miastem z uwzględnieniem tendencji cywilizacyjnych, nowych technologii, doświadczeń międzynarodowych, uwarunkowań międzynarodowych i regionalnych, koncentrując się na interesie społeczności miasta, przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Absorpcja wiedzy, nowe technologie, szybki przepływ informacji, swobodny przepływ ludzi, kapitału, a także dóbr i usług oraz poprawa jakości kapitału materialnego, przy dużej wrażliwości na wpływy otoczenia i otwartości ludzi na zmiany jakościowe, są zjawiskami pożądanymi, o ile tworzą nową wartość w sferze społecznej, gospodarczej czy w środowisku naturalnym miasta (Dziworska, Wojewnik-Filipkowska i Trojanowski, 2019). W dyskusji o przyszłości miast wyłania się podejście oparte na paradygmacie **miasta, jako dobra wspólnego**

(Rifkin, 2016), i taka perspektywa, „będąca odpowiedzią na wyzwania stawiane przez otoczenie organizacji” (Kozuch B., 2016, str. 169), przyjęta jest w moich badaniach – **dobrem wspólnym jest miasto i wspólnota podmiotów współuczestniczącym w jego zarządzaniu**. Choć M. Słodowa-Hełpa (2015) stwierdza, że pojęcie *dobra wspólnego*, jest jednym z najtrudniejszych do wyjaśnienia i jego wymiary nie mogą zostać ujęte w precyzyjne kategorie, to jednocześnie wskazuje, że dobro wspólne można ujmować z punktu widzenia różnego typu grup. Dobro wspólne dotyczy bowiem wspólnoty, będącą samowystarczającą całością i to dana społeczność decyduje demokratycznie o tym, czym jest *dobro wspólne*. Jak również, dobro wspólne to „wysoco uniwersalny system rządzenia, zarządzania zasobami i tworzenia sensu, który może zaspokajać potrzeby ludzkie w sposób tyle skuteczny, ile prawomocny – będzie prawdopodobnie częścią nowego porządku” (Słodowa-Hełpa, 2015, str. 13). Podobnie stwierdza M. Grabkowska (2017), pisząc, że na dobro wspólne łączy daną społeczność i jest to pewien zestaw działań społecznych, wartość i norm używanych do zarządzania zasobem materialnym i niematerialnym, składającym się na owo dobro wspólne.

Istota współczesnych miast polega na wyraźnym przestrzennym zróżnicowaniu i absorpcji czynników miastotwórczych (**uwarunkowań**), zarówno o charakterze globalnym, jak i regionalnym, co jest procesem naturalnym i długotrwałym. Niektóre miasta aktywnie uczestniczą w globalizacji, absorbując natychmiast wynikające stąd korzyści, pozostałe zaś, są biernymi odbiorcami tych korzyści. Problemem są umiejętności wskazania i wykorzystania zasobów, bowiem przyszłość miasta budowana jest z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, także o wymiarze globalnym, lecz nakierowana musi być na interes lokalnej społeczności. Literatura przedmiotu omawia czynniki determinujące rozwój miasta. Można je podzielić w sposób dychotomiczny na tzw. zewnętrzne, związane z otoczeniem podmiotu (dalszym i bliższym) oraz wewnętrzne, dotyczące jego samego. Otoczenie dalsze, zwane także makrootoczeniem, rozpatrywane jest najczęściej z rodzajowego punktu widzenia i ma wymiary: techniczny, ekonomiczny, społeczny, prawny, polityczny, ekologiczny, międzynarodowy (Penc, 1996). Wyróżnia się również uwarunkowania organizacyjne i przestrzenne (Nowak i Skotarczak, 2012); globalizacyjne, kulturowe i historyczne (Szczepankowski, 2016). Otoczenie dalsze tworzy warunki funkcjonowania oraz wpływa na sprawność i stopień osiągania założonych celów. Określa możliwości rozwoju i działania, przy czym tych warunków nie można zmienić. Poznanie ww. warunków pozwala na ustalenie ich wpływu na otoczenie bliższe, co przyczynia się do zmniejszenia stopnia niepewności w działaniu oraz umożliwia dostosowanie do nich własnych posunięć strategicznych. Otoczenie bliższe, zwane mikrootoczeniem czy otoczeniem konkurencyjnym,

ma głównie charakter podmiotowy, tzw. reprezentuje konkurentów, dostawców, itp. Cechą tego otoczenia jest sprzężenie zwrotne między oddziaływaniem miasta, a jego otoczenia. Obok czynników zewnętrznych na rozwój miasta wpływają również czynniki wewnętrzne, wynikające z warunków i sił występujących w danej jednostce (Griffin, 2006, str. 103). Mowa o poziomie i strukturze posiadanych zasobów, w tym materialnych, finansowych i ludzkich. Sytuacja finansowa jest czynnikiem należącym do szeroko rozumianych uwarunkowań ekonomicznych i finansowych, które dotyczą stanu rozwoju przedsiębiorczości prywatnej, stanu finansów publicznych i zasobów finansowych, jakimi dysponuje władza publiczna, dostępności posiadanych środków własnych, możliwości pozyskania dodatkowych źródeł finansowania, oraz stanu inwestycji lokalnych.

Zasoby finansowe, to jeden z zasobów, których poziom, struktura i dostępność determinuje rozwój. W kontekście rozwoju miasta mowa również o zasobach produkcyjnych (zasoby rzeczowe), zasobach ludzkich (kapitał ludzki), kapitale społecznym i kapitale naturalnym. Kapitał jest podstawową kategorią ekonomiczną. Zgodnie z podejściem materialistycznym, kapitał to zasób dóbr realnych, które umożliwiają wytworzenie w przyszłości nowych dóbr lub użyteczności, zasobem dóbr istniejących w danym momencie (Hicks, 1988). Oznacza to, że zasób jest kapitałem tylko w określonym kontekście społeczno–ekonomicznym, gdy generuje określone korzyści dla ich użytkowników. Korzyści te mogą mieć charakter pieniężny i niepieniężny, bowiem nie wszystkie dobra można skomercjalizować (Matysiak, 2008). H. De Soto (2002) udowadnia, że to przede wszystkim rozwiązania legislacyjne, statuty, regulacje (czyli opisane wyżej uwarunkowania prawne) oraz instytucje zarządzające determinują proces przetwarzający zasoby w kapitał, ponieważ to legalna własność reprezentuje społeczno–ekonomiczne cechy zasobu, dostarcza wiedzy o dostępności zasobów, skłania do większej odpowiedzialności i zwiększa mobilność oraz bezpieczeństwo umów. A. Matysiak (2008) wskazuje na nadrzędność zasobów finansowych, w dotychczasowej gospodarce, jako czynnika determinującego potencjał społeczno–ekonomiczny, ponieważ to pieniądze zapewniają dostęp do wszystkich czynników. Ta sytuacja jednak ulega zmianie, ponieważ czynnikiem o rosnącym znaczeniu staje się wiedza, będąca atrybutem zasobów ludzkich i relacje, będące atrybutem kapitału społecznego, czyli zasobów zawartych w sieciach i używanych w działaniach przez ludzi (Lin, 2002). To zaufanie (Coleman, 1988), wiarygodność, normy moralne, które urzeczywistniają się w niematerialnym i nierynkowym procesie działania i zachowania członków grupy. Jednocześnie, zaufanie umocowane jest w systemie wartości i instytucjach, co E. Siemińska (2002, str. 46) nazywa kulturą organizacji. To kapitał społeczny umożliwia więc interakcje społeczne, w tym zawieranie umów, w których

jednak nadal główną rolę pełni kapitał finansowy. Dla odmiany jednak od kapitału finansowego, to kapitał społeczny umożliwia dostęp do dóbr wspólnych, nierynkowych, których za pieniądze kupić nie można. Z tego powodu A. Matysiak przypisuje kapitałowi społecznemu większą płynność, niż kapitałowi finansowemu. W kontekście zarządzania inwestycjami w mieście i uwarunkowań finansowych, specyficznym zjawiskiem łączącym kwestię uwarunkowań finansowych z kapitałem ludzkim i społecznym, jest **partnerstwo publiczno–prywatne**, relatywnie dobrze opisane w piśmiennictwie krajowym (Brzozowska, 2006; Moszoro, 2010; Jadach-Sepioło, Sobiech-Grabka i Herbst, 2015; Szreder, 2004; Nogalski, Szreder i Walentynowicz, 2006) i zagranicznym (Rosenau, 2000; Savas, 2000; Hodge i Greve, 2016; Shaoul, Stafford i Stapleton, 2008; Garvin i Bosso, 2008), rozumiane jako sposób finansowania, wymagający określonego postępowania (organizacji).

Na koniec, wśród podstawowych zagadnień dla przeprowadzonych badań, należy wskazać na dorobek związany z **oceną efektywności inwestycji**, umożliwiający, przynajmniej teoretycznie, wyłonienie projektów inwestycyjnych nakierowanych na zaspokojenie najpilniejszych lokalnych potrzeb (Drobniak, 2005). Teoretycznie, pojęcie efektywności definiowane może być w kategoriach tzw. efektywności Pareto, określanej także mianem „kryterium poprawy dobrobytu” (*welfare improvement criterion*) oraz kryterium efektywności Hicksa–Kaldora. Pierwsze kryterium oznacza, iż rekomendowane są projekty, w wyniku realizacji których osoby, grupy społeczne czy podmioty gospodarcze w nich uczestniczące mogą pozostać na dotychczasowym poziomie dobrobytu lub jedynie zyskać (Layard i Glaister, 1999). Drugie natomiast – projekt jest efektywny w sytuacji, gdy suma korzyści przewyższa wartość kosztów związanych z nakładami (Drobniak, 2012). Na gruncie zarządzania poszukuje się bowiem odpowiedzi o „wartość dodaną”. Kategoria ta jest jednak pojęciem niejednorodnym, co wynika między innymi z przyjętej perspektywy – sektora czy interesariusza, dla którego dana korzyść jest dostępna (Rogowski, 2008, str. 82). Stąd, kryteria zasadniczo dzieli się na wymierne i niewymierne oraz na ekonomiczne, techniczne, społeczne i ekologiczne. Kryteria oceny biorą pod uwagę również efekty zewnętrzne, czyli wpływ, jaki decyzja będzie miała na podmiot, uzyskiwanie synergicznych powiązań z innymi decyzjami, kreowanie szans rozwoju w długim okresie, podział wartości dodanej między interesariuszy. O ile za racjonalizacją decyzji w sektorze prywatnym przemawia przede wszystkim (ale nie wyłącznie) kryterium opłacalności, gdzie czynniki rynkowe (dostępność i koszty finansowania, kapitałochłonność), ekonomiczne (realizacja strategii rozwoju, rozwój ekonomiczny, wzrost wartości, zyski/koszty, gwarancje, serwis itp.) mają wiodące znaczenie, a wśród nich postrzeganie zysku finansowego i związanego z nim ryzyka (Stanley, Adair, Berry, Denddis i

Hirst, 2000, str. 110), to z punktu widzenia sektora publicznego, ocena korzyści nie jest jednoznaczna i podstawowym kryterium oceny będzie przekonanie o szeroko rozumianej efektywności uwzględniającej korzyści społeczne (poprawa zaspokojenia potrzeb, jakość usług, zasięg terytorialny, bezpieczeństwo, estetyka) i ekologiczne (zgodność z polityką ekologiczną, poprawa stanu środowiska, „zdrowotność”), łącznie determinujące jakość życia, oraz kryterium trafności, użyteczności i trwałości. Jednocześnie, decyzje inwestycyjne miast, obok kryteriów społecznych i środowiskowych, w warunkach gospodarki rynkowej, podporządkowane są wymogom ekonomiczności, co zobowiązuje inwestorów do poszukiwania optymalnych sposobów wykorzystania posiadanych zasobów (Hayness i Nunnington, 2010, str. 45).

5.4. Luka w obszarze badań

Dotychczasowe badania na temat zarządzania inwestycjami w mieście mają charakter przyczynkowy i prowadzone są na dość dużym poziomie ogólności. Część ważnych badań prowadzona jest z perspektywy nauk ekonomicznych (Kazmierczak, Curwell S i Turner, 2007) i koncentruje się na aspekcie finansowym (Bachor, 2009; Kotlińska, 2009). Dotychczasowa wiedza eksponuje rolę inwestycji infrastrukturalnych, jako integralnego czynnika rozwoju lokalnego, generatora nowych funkcji i źródła wartości (Ratajczak, 2000; Markowski, 2004), ale większość badań prowadzonych jest jednak z punktu widzenia urbanistyki i planowania przestrzennego, który nie uwzględnia inwestycji z punktu widzenia zarządzania. **Zarządzanie inwestycjami w mieście** jest więc stosunkowo nowym zagadnieniem (Howarth, 2006), przynajmniej w Polsce, zarówno w kontekście inwestycji w infrastrukturę, w nieruchomości i inwestycje rewitalizacyjne. Najbliżej tej problematyki sytuuje się S. Belniak (2009) oraz zespół Instytutu Rozwoju Miast (Wańkowicz, Janas i Jarczewski, 2010), choć ich prace koncentrują się na inwestycjach rewitalizacyjnych oraz poradniki Komisji Europejskiej (European Commission, 2005), gdzie problematyka zarządzania inwestycjami jest eksponowana całościowo, ale wyłącznie przez pryzmat cyklu życia projektu. Biorąc pod uwagę istniejący stan wiedzy, oraz z jednej strony odmiennosc, a z drugiej strony komplementarność zarządzania publicznego i prywatnego, przedmiotem badań w opisywanym osiągnięciu jest m. in. wykorzystanie najlepszych praktyk sektora prywatnego w zarządzaniu inwestycjami w mieście. Wykorzystanie praktyk sektora prywatnego w sektorze publicznym jest tematem podejmowanych już badań, ale w ramach szeroko rozumianego *asset management* (Gibson, 2000; Jones i White, 2008), gdzie jednak szczególną uwagę poświęca się istniejącym zasobom, a zdecydowanie mniejszą (lub nawet je się pomija) – nowym zasobom, powstającym w ramach

inwestycji. Przy aktualnej wiedzy i relacjach zarządzania publicznego z gospodarką, miasto może być traktowane jako analog przedsiębiorstwa (Kuciński, 2011) i jako system „o skomplikowanym układzie wzajemnych zależności” (Grajewski, 2014, str. 276), dlatego orientacja na wyniki, wprowadzanie mechanizmów rynkowych, orientacja na konsumenta, koncentracja uwagi na zarządzaniu, deregulacja, tworzenie warunków dla inicjatywy, zmniejszanie kosztów, elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość, apolityczność to tylko wybrane cechy „nowego publicznego zarządzania”, które można wykorzystać w opracowaniu nowej, odpowiadającej wymogom współczesnych uwarunkowań, koncepcji zarządzania inwestycjami w mieście, która będzie służyła podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, na poziomie strategicznym i operacyjnym, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, uwzględniającego zasady zrównoważonego rozwoju.

Istnienie luki w obszarze badań potwierdza również B. Kozuch, stwierdzając, iż „organizacje inne niż przedsiębiorstwa są przedmiotem zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu dopiero od niedawna” (2005, str. 12). Co więcej, z przeprowadzonych przez M. Marona (2017) badań wynika, iż problematyka nieruchomości publicznych, w swojej istocie objęta również moimi badaniami, podejmowana jest w szczególności przez badaczy z Polski, Niemiec i Holandii, ale badania w tym temacie stanowiły jednak niecały 1% wszystkich referatów zgłoszonych (i zasadniczo opublikowanych odpowiednio z kilkuletnim opóźnieniem) na konferencji *European Real Estate Society* (ERES)³ w latach 2010–2015. B. Marona zaznacza, iż dyskusja naukowa jest prowadzona z perspektywy dwóch poziomów zarządzania: operacyjnego i strategicznego. Autor dowodzi, że tematyka nieruchomości publicznych nie stanowi wystarczającego przedmiotu dociekań również w Polsce, ponieważ w analizowanym okresie jedynie 7,5% artykułów w dwóch czasopismach (*Real Estate Valuation*, *Świat Nieruchomości*) podejmowało ten problem.

Wreszcie, problemem w miastach jest wdrażanie koncepcji rozwojowych i, z punktu widzenia jednostek samorządu terytorialnego (JST), podejmowanie decyzji opartych na nowoczesnych i innowacyjnych metodach zarządzania (Kozuch i Kozuch, 2012), choć dochodzi do zmiany działania organizacji sektora publicznego w kierunku zastosowania narzędzi charakterystycznych dla zarządzania w sektorze prywatnym (Frączkiewicz-Wronka,

³ *European Real Estate Society* (ERES) - największa w Europie i jedna z największych w świecie platform do prezentacji wyników badań naukowych, głównie o charakterze ekonomicznym, z szeroko pojętej problematyki nieruchomościowej, obejmującej tematykę inwestycji rzeczowych, infrastrukturalnych, rewitalizacyjnych.

2008). W odniesieniu do polskich miast brakuje badań dotyczących oceny miast i zakresu wykorzystania poszczególnych koncepcji w kontekście wsparcia procesów decyzyjnych dotyczących funkcjonowania i przyszłości miasta (Stawasz, Sikora-Fernandez i Turała, 2012). Koncepcja *co-city* (wspólne miasto) rozważana jest w zasadzie w kontekście gospodarki przestrzennej (Grabkowska, 2017; Iaione, 2016; Czepczyński, 2012). Brakuje uporządkowania i wskazania relacji między zasadniczymi koncepcjami (m. in. **zrównoważonego rozwoju, miasta inteligentnego, teorii interesariuszy i odpowiedzialności społecznej**), tworzącymi fundament dla zarządzania miastem i inwestycjami w mieście. Współczesne zarządzanie inwestycjami w mieście musi być syntezą podejścia klasycznego, rynkowego i samouczącego (Kowalczyk, 2008); musi łączyć podejście funkcjonalne z podejściem procesowym (Weiss, 2012); musi respektować odmienności podmiotów uczestniczących w życiu miasta, ale i kreujących miasto, co wymaga identyfikacji, uporządkowania i zrozumienia zróżnicowanych uwarunkowań decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez ww. podmioty, co pośrednio i bezpośrednio „przenosi się” na kryteria stosowane w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych i kryteria oceny (sukcesu). Takie podejście wymaga funkcjonowania w sposób nowoczesny, co oznacza aktywność, kreatywność i elastyczność. Podstawowym zasobem współczesnych organizacji jest wiedza – środek do osiągnięcia społecznych i ekonomicznych rezultatów. Wiedza, która służy do tworzenia nowych, lepszych systemów działania, obejmuje wiedzę o samej organizacji, o klientach, potrzebach i oczekiwaniach (Wereda, 2004). Takim „systemem działania”, obejmującym właśnie wiedzę o organizacji, potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy, z uwzględnieniem teorii klasycznych, rynkowych i współczesnych, jest zaproponowana **koncepcja, wspierająca proces indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, na poziomie strategicznym i operacyjnym, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.**

Przedstawione badania i ich wyniki, w formie cyklu publikacji, są więc próbą wypełnienia zidentyfikowanej luki – w odniesieniu do pierwszej z funkcji zarządzania, warunkującej sukces, tj. planowania, służącego podejmowaniu decyzji w zakresie zarządzania inwestycjami (procesem inwestycyjnym) w mieście. Wyraźne deficyty w zakresie planowania procesu inwestycyjnego i nieadekwatność metod zarządzania stanowią istotne ograniczenie rozwojowe polskich samorządów, i tym samym miast, dlatego badanie tego zjawiska należy uznać jednoznacznie za pozytywne. Koncentracja badań na inwestycjach w mieście, jest więc trafnym wyborem, tam bowiem skupiają się największe potrzeby i możliwości inwestycyjne.

Jednocześnie, na ogół trudna sytuacja finansowa samorządów lokalnych i skala potrzeb inwestycyjnych sugeruje konieczność wypracowania nowych mechanizmów współrealizacji i/lub finansowania inwestycji z podmiotami z sektora prywatnego. Podjęte badania są, więc głosem w dyskusji nt. poszukiwania i doskonalenia narzędzi wspierających zarządzanie inwestycjami w mieście na poziomie strategicznym i operacyjnym.

5.5. Cele, hipotezy i metody badawcze

Miasto, w kontekście podmiotu badań można traktować jako organizację, dlatego kierunek myślenia w niniejszej pracy wyznaczają w szczególności poniższe paradygmaty nauk o zarządzaniu (Sudoł, 2014):

- organizacje można rozpatrywać jako system, co oznacza konieczność uwzględnienia powiązań między elementami składowymi systemu podczas wprowadzania zmian w organizacji,
- wszystkie organizacje działają pod wpływem otoczenia, dlatego problemy związane z funkcjonowaniem i rozwojem, muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem relacji z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym,
- warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest umiejętność uczenia się i elastycznego dostosowywania do przewidywanych zmian wewnętrznych i zewnętrznych determinujących warunki działania.

Wreszcie, proponuję, za S. Sudołem przyjąć, iż zarządzanie, jako ciąg procesów informacyjno-decyzyjnych, wymaga pozyskiwania informacji, postępu w ich przetwarzaniu i interpretacji, oraz doskonalenia metod podejmowania decyzji (2014, str. 24), co również wpisuje się w cele niniejszej pracy. Celem głównym pracy jest **opracowanie koncepcji wspierającej proces indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, na poziomie strategicznym i operacyjnym, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.**

Cele szczegółowe (C), związane z realizacją celu głównego (przy poszczególnych celach przywołano odpowiednie artykuły za pomocą oznaczeń, zgodnie z tabelą 1), to:

C1. Identyfikacja, usystematyzowanie i ocena uwarunkowań zarządzania inwestycjami w mieście w warunkach współczesnych wyzwań (Rozdział 1, [A1, A2, A3]).

C2. Specyfikacja sposobów i źródeł finansowania inwestycji w mieście (Rozdział 2, [A4, A5, A6, A7]).

C3. Identyfikacja kryteriów oceny efektywności inwestycji w mieście (Rozdział 3, [A8, A9]).

C4. Prezentacja wybranych koncepcji, tak by na ich bazie zaproponować autorską koncepcję zarządzania inwestycjami w mieście (Rozdział 4, [A8, A9]).

Wyznaczony **cel pierwszy** ma charakter poznawczy i teoretyczny. W ujęciu poznawczym, związany jest z pogłębieniem i usystematyzowaniem wiedzy na temat uwarunkowań procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych dotyczących inwestycji realizowanych w miastach zarówno przez sektor publiczny, jak i prywatny. W ujęciu teoretycznym, cel związany jest z wypełnieniem luki badawczej dotyczącej zarządzania inwestycjami w mieście, z perspektywy miasta jako *dobra wspólnego*. W szczególności związany jest z identyfikacją kluczowych obszarów zarządzania inwestycjami i propozycją systemowego podejścia do zarządzania inwestycjami oraz skutecznym działaniu prowadzącym do tego, aby przy określonych (najczęściej ograniczonych) zasobach (*assets*) uzyskać maksymalne zaspokojenie zidentyfikowanych celów, związanych z realizacją określonych inwestycji.

Cel drugi i cel trzeci mają charakter poznawczy. Związane są odpowiednio z pogłębieniem i usystematyzowaniem wiedzy nt. sposobów i źródeł finansowania oraz oceny inwestycji. W tym miejscu trzeba zaznaczyć rozróżnienie pojęć „sposób (metoda) finansowania” od „źródła finansowania”. Powszechnie w literaturze przedmiotu, źródła finansowania dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne, własne lub obce, natomiast sposób finansowania, odnosi się do finansowania bilansowego (pozyskiwanie źródeł finansowania w ramach istniejącego podmiotu) lub pozabilansowego (finansowanie pozyskiwane jest w ramach nowego, specjalnie stworzonego na potrzeby inwestycji podmiotu, tzw. spółki celowej; metoda powszechnie znana w literaturze jako *Project Finance*) (Wojewnik-Filipkowska, 2006; Rogowski, 2008; Różański, Marszałek i Sekuła, 2006; Brzozowska, 2009; Czerkas, 2002; Yescombe, 2013). W kontekście celu drugiego, istotne jest zdefiniowane pojęcia efektywności oraz identyfikacja pozostałych kryteriów, stosowanych w ocenie inwestycji. Ostatecznie, realizacja ww. celów podporządkowana jest ustaleniu, czy konsekwencją sytuacji finansowej inwestorów w miastach i skali potrzeb inwestycyjnych, jest konieczność wzmocnienia mechanizmów partnerstwa (w tym partnerstwa publiczno–prywatnego) i współzrządzenia (*co-governance*), oraz odpowiednia alokacja ograniczonych zasobów, zwłaszcza finansowych, co wymaga ciągłego doskonalenia metod oceny efektywności inwestycji.

Wskazany **cel czwarty** ma charakter teoretyczny, ponieważ wypełnia lukę badawczą, dotyczącą wykorzystania i integracji różnych koncepcji w procesie indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, na poziomie strategicznym i operacyjnym, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu

sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. To również cel o charakterze poznawczym, bowiem relacje między zasadniczymi koncepcjami, tj. zrównoważonego rozwoju, miasta inteligentnego, koncepcji triady kreatywność–cyrkulacja–synergia, teorii interesariuszy i odpowiedzialności społecznej, tworzącymi fundament dla zarządzania miastami i inwestycjami w mieście, zostają uporządkowane. W ramach celu czwartego opracowano w sposób naukowy i usystematyzowano podejście do zarządzania inwestycjami w mieście na poziomie strategicznym i operacyjnym. Wreszcie, cel czwarty ma również walor aplikacyjny. Zaproponowana koncepcja ma na celu wsparcie procesu indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych, przy respektowaniu ww. podmiotowej odmienności podmiotów sektora publicznego i prywatnego, oraz realizacji wizji rozwoju miasta, jako *dobra wspólnego*.

Główne założenie badawcze dla niniejszego dzieła sformułowano następująco: **Zarządzanie inwestycjami w mieście wymaga akceptacji nowego podejścia łączącego w szczególności zasady zrównoważonego rozwoju, miasta inteligentnego i miasta odpornego, teorię interesariuszy i odpowiedzialności społecznej.** Ze wskazanymi celami szczegółowymi powiązane są pomocnicze założenia badawcze. Poniższe założenia badawcze odpowiadają problemom, które były przedmiotem badań w poszczególnych artykułach składających się na cykl publikacji. Przy poszczególnych założeniach badawczych (Z) przywołano odpowiednie artykuły za pomocą oznaczeń (zgodnie z Tabelą 1).

Z1. Na skutek zmian warunków działania w Polsce i zmian gospodarki rynkowej jako całości, pojawiają się nowe czynniki o charakterze ekonomiczno–społecznym wpływające na decyzje inwestycyjne dotyczące miast. Z niniejszego wynika potrzeba identyfikacji kluczowych obszarów zarządzania inwestycjami. [A1, A2, A3]

Z2. Konsekwencją sytuacji finansowej podmiotów inwestujących w miastach i skali potrzeb inwestycyjnych jest konieczność wzmocnienia mechanizmów partnerstwa (w tym partnerstwa publiczno–prywatnego) i współrządzenia (*co-governance*). [A4, A5, A6, A7]

Z3. Alokacja ograniczonych zasobów w sposób optymalizujący korzyści wymaga ciągłego doskonalenia analizy wielokryterialnej w ocenie efektywności inwestycji w mieście. [A8, A9]

Z4. Nowe warunki zarządzania powodują konieczność wdrażania nowych koncepcji zarządzania inwestycjami w mieście, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, ponieważ zarządzanie miastem w oparciu o pojedyncze koncepcje nie spełnia oczekiwań wszystkich grup społecznych. [A10, A11]

W pracy, w realizacji założonych celów, wykorzystano następujące metody badawcze: analizę, krytykę i syntezę literatury, metodę opisową, indywidualnych przypadków i symulacji komputerowej, analizy logicznej oraz konstrukcyjną. Wykorzystując analizę, krytykę i syntezę literatury dokonano identyfikacji, usystematyzowania i oceny determinant w zakresie planowania inwestycji miast (Rozdział 1, [A1, A2, A3]), przedstawiono specyfikę uwarunkowań organizacyjnych i finansowych (Rozdział 2, [A4, A5, A6, A7]), przeprowadzono identyfikację i analizę kryteriów oceny efektywności inwestycji (Rozdział 3, [A8, A9]), a także omówiono i „powiązano” wybrane koncepcje istotne w zarządzaniu inwestycjami w mieście (Rozdział 4, [A10, A11]). Metodę symulacji komputerowej wykorzystano dla zbudowania modelu finansowego i modelu finansowo–ekonomicznego dla różnych wariantów inwestycji, odpowiednio w celu oceny wpływu strategii finansowania inwestycji na jej opłacalność (Rozdział 2, [A4, A5, A6, A7]) i oceny skutków finansowych, ekonomicznych, społecznych lokalnego planowania (Rozdział 3). Wykorzystując opis, analizę logiczną, metodę konstrukcyjną, zaproponowano autorską koncepcję zarządzania inwestycjami w mieście (Rozdział 4, [A10, A11]).

Wykorzystane techniki i narzędzia badawcze obejmują również bezpośrednią obserwację, analizę indywidualnych przypadków, badanie dokumentów źródłowych, wywiady z przedstawicielami podmiotów zaangażowanych w proces podejmowania decyzji inwestycyjnych. Wywiady zostały oparte na kwestionariuszu, podzielonym na trzy sekcje, dotyczące (1) organizacji zarządzania inwestycjami, (2) strategii, planowania i finansowania inwestycji oraz (3) procesu podejmowania decyzji. Pytania szczegółowe dotyczyły w szczególności zasad i procedur w zakresie zarządzania inwestycjami, czynników wpływających na planowanie inwestycji i podejmowanie decyzji w procesie inwestycyjnym, kryteriów i metod stosowanych do oceny inwestycji. Wybór metody studium przypadku, przy jednoczesnym ukierunkowaniu wnioskowania, również na postulaty praktyczne, które mogą być wykorzystane przez decydentów w procesie racjonalizowania i usprawniania procesu zarządzania inwestycjami, uzasadniony jest charakterem prac w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu, co podnosi wielu autorów (Czakon, 2006; Marona, 2017; Sudoł, 2013; Kożuch B., 2005). W szczególności, zastosowano analizę porównawczą par przypadków. Zakres czasowy badań obejmuje zasadniczo lata 2008–2018 (co pozwoliło zaobserwować zmiany i rozwój w przedmiocie badań); zakres przestrzenny obejmuje wybrane inwestycje i wybrane miasta w Polsce, Niemczech i Wielkiej Brytanii (co pozwoliło zaobserwować podobieństwa i różnice na poziomie różnych krajów). Ostatecznie, wyłonione uogólnienia konfrontowano z literaturą światową w badanym zakresie. Zastosowano iteracyjne porównywanie osiągniętych wyników

z istniejącą wiedzą, co, razem z analizą, krytyką i syntezą literatury, pozwoliło sformułować autorską koncepcję zarządzania inwestycjami w mieście.

5.6. Opis wyników uzyskanych podczas realizacji celu głównego

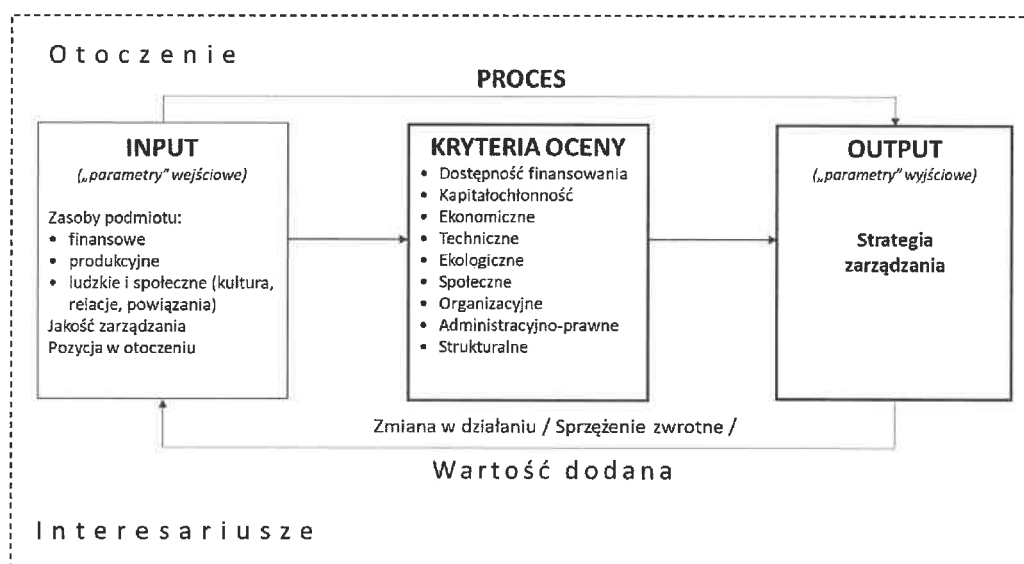
5.6.1. *Identyfikacja, usystematyzowanie i ocena uwarunkowań zarządzania inwestycjami w mieście w warunkach współczesnych wyzwań (cel szczegółowy C1) [A1, A2, A3]*

Problematyka inwestycji jest obecna w działalności każdego podmiotu. Podmioty samorządowe i przedsiębiorstwa prowadzą zróżnicowane inwestycje. Obie grupy podmiotów, realizując założone, choć bez wątplenia odmienne cele, prowadzą projekty inwestycyjne w mieście. Inwestycje w rozwoju miasta, inwestycje rewitalizacyjne, inwestycje w zakresie odnowy miasta, inwestycje w infrastrukturę, inwestycje w nieruchomości – to nie synonimy dla inwestycji publicznych czy prywatnych. To raczej te **właśnie** inwestycje łącznie, niezależnie, czy realizowane przez sektor publiczny, prywatny, czy wspólnie, składają się na inwestycje w mieście. Tym samym, jednym z ważniejszych zagadnień staje się kwestia podejmowania efektywnych decyzji w zakresie zarządzania tymi inwestycjami. Jednocześnie trzeba przyjąć, iż inwestowanie nie jest celem samym w sobie. Znaczenie inwestycji w mieście jest takie, iż mają one służyć realizacji zadań publicznych, dlatego należy skupić się na kryterium racjonalności, przez które należy rozumieć takie podejmowanie decyzji, które będzie polegało na systemowym podejściu do zarządzania inwestycjami oraz skutecznym działaniu prowadzącym do tego, aby przy określonych (najczęściej ograniczonych) zasobach (*assets*) uzyskać maksymalne zaspokojenie celu. [A2]

Proces podejmowania decyzji w zarządzaniu inwestycjami w mieście (1.1⁴) determinowany jest wieloma czynnikami, które obejmują m. in. odmienne motywy i w konsekwencji kryteria decyzyjne. Szeroko rozumiana efektywność decyzji podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwa, dotyczących procesów inwestycyjnych w mieście, wpływa na dobrobyt gospodarczy i społeczny w miastach. Jednocześnie, wiele z tych podmiotów, podejmujących decyzje inwestycyjne, „boryka się” z trudnościami finansowymi, które wywierają presję na efektywność ich działania. Decydenci muszą podejmować decyzje uzasadnione potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy, dlatego

⁴ Numeracja dotyczy uporządkowanego w 4 rozdziały spisu treści cyklu publikacji (Tabela 1). Dalej – podobnie.

zarówno jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwa, poszukują nowych narzędzi efektywnego zarządzania swoimi zasobami (aktywami). Zarządzanie aktywami (*asset management*) obejmuje nie tylko zarządzanie istniejącym zasobem (nieruchomościami, infrastrukturą) ale także zarządzanie inwestycjami (tworzenie nowego zasobu). *Asset management* jest obszarem trudnym i wielokierunkowym, gdyż JST i przedsiębiorstwa dysponują zróżnicowanym (pod względem praw, cech fizycznych, ekonomicznych) i znacznym (pod względem ilościowym i wartościowym) majątkiem, w którego skład wchodzi nie tylko grunty, budynki i infrastruktura wykorzystywane na cele statutowe, ale również nieruchomości instrumentalne i dochodowe. Choć zasadniczym celem zarządzania inwestycjami w mieście jest zaspokojenie zbiorowych potrzeb mieszkańców, tzn. tworzenie jak najlepszych warunków środowiska życia mieszkańców (warunków bytowych), to dopiero zaspokajanie potrzeb indywidualnych interesariuszy odpowiada koncepcji zarządzania miastem, jako *dobrem wspólnym*. Autorska koncepcja przedstawia zarządzanie zasobami w sposób systemowy, jako uporządkowany formalnie proces decyzyjny w JST i przedsiębiorstwach, podmiotach podejmujących decyzje inwestycyjne w miastach (Rysunek 1). Koncepcja jest oparta na modelu *input–output*, zgodnie z którym sektor publiczny może być postrzegany jako system (Easton, 1965; Vedung, 2000; Kautto i Jukka, 2005), zintegrowanym z koncepcją *asset management*. [A1]



Rysunek 1. *Asset management* w JST i przedsiębiorstwie, na podstawie [A1]

Na podejmowane decyzje ma wpływ wiele zróżnicowanych uwarunkowań (1.2). Te same czynniki mogą być dla JST i przedsiębiorstw korzystne przy podejmowaniu jednej decyzji, niesprzyjające zaś przy drugiej. Ponadto, nie każdy czynnik oddziałuje w takim samym stopniu na każdy podmiot, jak również może mieć różny wpływ na podmioty funkcjonujące

nawet w tym samym sektorze. Kierunek i siła oddziaływania danego czynnika zależy bowiem od indywidualnych uwarunkowań właściwych danemu podmiotowi, podejmującemu w określonym czasie konkretne decyzje inwestycyjne. Determinanty obejmują w szczególności czynniki makrootoczenia (politykę rządu, system finansowy, system podatkowy, poziom i zmiany inflacji, regulacje prawne, zmiany socjologiczne, zmiany kulturowe, postęp techniczny, czynniki ekologiczne – otoczenie dalsze), mikrootoczenia (specyfikę sektora, poziom konkurencji na rynku – otoczenie bliższe) oraz czynniki wewnętrzne (zasoby podmiotu, pozycja podmiotu, jakość szeroko rozumianych procesów zarządczych, tzw. *input*). Podejmowanie racjonalnych decyzji jest więc sprawą trudną i w warunkach dynamicznych zmian otoczenia obciążone wysokim ryzykiem. Wiąże się z koniecznością analizowania i rozstrzygania wielu kwestii. Rodzaj i zakres podejmowanych zarówno przez JST i przedsiębiorstwa decyzji będzie uzależniony od kryteriów podejmowania decyzji. Kryteria oceny winny obejmować efekty zewnętrzne, czyli wpływ, jaki decyzja będzie miała na wzrost gospodarczy i jego dynamikę, uzyskiwanie synergicznych powiązań z innymi decyzjami, kreowanie szans rozwoju w długim okresie, podział dochodu między interesariuszy. O ile za racjonalizacją decyzji w przedsiębiorstwie przemawia przede wszystkim (ale nie wyłącznie) kryterium opłacalności, gdzie czynniki rynkowe (dostępność i koszty finansowania, kapitałochłonność) oraz ekonomiczne (realizacja strategii rozwoju, rozwój ekonomiczny, wzrost wartości, zyski/koszty, gwarancje, serwis itp.) mają wiodące znaczenie, a wśród nich postrzeganie ostatecznie różnie definiowanego przez przedsiębiorstwo zysku i związanego z nim ryzyka, to z punktu widzenia sektora publicznego, ocena korzyści nie jest jednoznaczna i podstawowym kryterium oceny będzie przekonanie o szeroko rozumianej efektywności inwestycji uwzględniającej korzyści (ale i koszty) społeczne i ekologiczne. Jednocześnie, współczesna gospodarka skłania wszystkich inwestorów do poszukiwania optymalnych sposobów wykorzystania posiadanych zasobów, dlatego JST muszą brać pod uwagę kryteria finansowe, co w tym zakresie upodabnia JST do przedsiębiorstw. W innym przypadku, każde działania zmierzające do poprawy życia społeczeństwa należałoby przyjąć do realizacji. Wreszcie, przyjęta przez podmiot strategia (tzw. *output*), będzie wynikała z posiadanych zasobów, jakości zarządzania i pozycji w otoczeniu (*input*) oraz przyjętych kryteriów w procesie oceny. Elementem procesu jest wartość dodana w postaci sprzężenia zwrotnego, w tym poprawa działania. [A1, A2]

Wiedza na temat determinant podejmowania decyzji umożliwia podejmowanie racjonalnych decyzji, co uzasadnia wdrożenie formalnego procesu decyzyjnego (por. rysunek powyżej), jako narzędzia ustrukturyzowanego sposobu rozwiązywania problemów i

weryfikowania czynników, które powinny być włączone w proces decyzyjny. Zastosowanie jednego modelu koncepcyjnego dla sektora publicznego i prywatnego, w którym przyjmuje się punkt widzenia miasta, jako *dobra wspólnego*, może poprawić też komunikację między sektorami (podmiotami działającymi w sektorach) i ostatecznie wspierać podejmowanie racjonalnych decyzji inwestycyjnych. Zastosowanie kryterium racjonalności w podejmowaniu decyzji oznacza systemowe podejście do zarządzania (planowania) inwestycji i skutecznym działaniu prowadzącym do tego, aby przy określonych (najczęściej ograniczonych) nakładach uzyskać maksymalny stopień zaspokojenia celu. Planowanie inwestycji nie jest czynnością jednorazową lecz procesem o charakterze ciągłym, na który składają się działania faktyczne i prawne, determinowane uwarunkowaniami, które mogą być pogrupowane zgodnie z kategoriami zrównoważonego ładu, tj. ładu społecznego, gospodarczego i środowiskowego (tabela 3). Jednocześnie można wskazać, przykładowo, na inwestycje rewitalizacyjne, jako szczególny rodzaj inwestycji w mieście, dla których ww. kategorie poszczególnych zasad zrównoważonego rozwoju w sferze społecznej, gospodarczej, środowiskowej, są spójne ze sferami oddziaływania tych inwestycji. [A2]

Tabela 3. Uwarunkowania zarządzania inwestycjami [A2]

Spoleczne (cywilizacyjno–kulturowe)	Gospodarcze (ekonomiczne i prawne)	Środowiskowe (przyrodniczo–technologiczne)
Potrzeby społeczności lokalnych	Infrastruktura komunikacyjna (dostępność)	Teren i korzyści miejsca
Zasoby pracy	Potencjał gospodarczy, inwestycje, doświadczenie	Plany zagospodarowania przestrzennego
Poziom nauki i kultury	Rynek lokalny	Niekompletne dane o zabudowie i uzbrojeniu
Patriotyzm lokalny	Dochody	Poziom technologii
Atrakcyjność turystyczna	Zasoby kapitałowe	Dostępność terenów pod rozwój
Zjawiska demograficzne	Zdolność kredytowa	Struktura przestrzenna
Skłonność do przedsiębiorczości	Efektywność finansowa działania	Pozostałości przemysłowe
Stan materialny gospodarstw	Popyt na terenie	Estetyka otoczenia
Komunikacja społeczna	Mobilizacja lokalnego kapitału	Stan techniczny i poziom technologiczny infrastruktury
Świadomość, postawa obywatelska	Polityka kredytowa banków	Zasoby i walory środowiska przyrodniczego
Wartości kulturowe	Konkurencja zewnętrzna	Stan środowiska
Infrastruktura społeczna (dostępność)	Zewnętrzny kapitał inwestycyjny	
Bezrobocie, patologie społeczne	Rynek zewnętrzny	
„Popyt” na dzielnicę	Jakość władz	
Trendy i mody, zagraniczne wzorce	Profesjonalizm zarządzania miastem	
	System organizacyjno–prawny świadczenia usług komunalnych	
	Struktura własności nieruchomości	
	Oferty współpracy, partnerstwa	
	Lokalny program rewitalizacji, koncepcja rozwoju	
	Procedury przetargowe	
	Wsparcie państwowe na poziomie lokalnym	

Uwzględnienie ww. uwarunkowań sprzyja rozwojowi gospodarczemu, poprawie walorów rekreacyjnych i jakości środowiska przyrodniczego miasta, dążeniu do równości społecznej, szczególnie ze względu na dostępne mieszkalnictwo i budowę więzi społecznych.

Jednocześnie wyniki badań potwierdzają, iż wymienione elementy zrównoważonego rozwoju, oraz jednocześnie uwarunkowania podejmowania decyzji, stanowią też kryteria oceny inwestycji. Ich ważność jednak dla poszczególnych rodzajów inwestycji w rozwoju miasta jest odmienna; co więcej, brak doświadczeń, dobrych wzorców czy wytycznych (procedur) dodatkowo ujawnia znaczny wpływ czynników behawioralnych na podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Wyniki badań potwierdzają konieczność doskonalenia idei menedżeryzmu i wprowadzania takich rozwiązań legislacyjnych i organizacyjnych, które będą umożliwiały zarządzanie inwestycjami w mieście z zachowaniem równowagi między aspektami finansowymi i społecznymi. [A2]

Zarządzanie inwestycjami w mieście związane jest z procesem gospodarowania przestrzenią, w którym udział biorą mieszkańcy i użytkownicy (interesariusze) danej przestrzeni, dlatego jakość przestrzeni zależy, w różnym stopniu, od wszystkich. Jednak z prawnego punktu widzenia, gospodarowanie przestrzenią odnosi się przede wszystkim do kształtowania polityki przestrzennej przez JST i organy administracji rządowej (Wańkiewicz, 2011). W nowoczesnych gospodarkach organy administracji publicznej przeszły w ostatnich latach głębokie przemiany. Jednostkom samorządu terytorialnego, w celu lepszej realizacji ich zadań statutowych, przyznano szerokie kompetencje, w tym w szczególności prawo własności i/lub kontroli nad zasobami, będącymi przedmiotem zarządzania, i przedmiotem inwestycji. Uległ także sposób ich postrzegania – nie jako wyłącznie źródła kosztów, ale również jako źródła przychodów. W kontekście decyzji inwestycyjnych, ten złożony rodzaj aktywów (nieruchomości i infrastruktura), wymaga więc właściwego zarządzania zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Przeprowadzone badania [A3] wskazują, że strategiczna klasyfikacja różnych rodzajów infrastruktury i nieruchomości, jest warunkiem dla racjonalnego zarządzania inwestycjami. Takie podejście zbliża zarządzanie publiczne, do praktyki rynkowej przedsiębiorstw. Poszukiwanie dobrych wzorców i analiza porównawcza są utrudnione przez klasyfikację opartą na przepisach (w stosunku do JST w Polsce) albo przez różnorodność klasyfikacji (porównując wybrane państwa i miasta w Europie). Na potrzeby zarządzania inwestycjami należałoby stosować relatywnie syntetyczny podział rekomendowany w zarządzaniu nieruchomościami (Dent, 1997; Fernholz i Fernholz Rosemary, 2007; Brzeski, Jurek i Szczawińska, 2005; Rymarzak i Trojanowski, 2013; Marona i Głuszak, 2011). Zgodnie z klasyfikacją strategiczną wyróżnia się nieruchomości funkcjonalne (związane z podstawowymi zadaniami JST), instrumentalne (wykorzystywane do wspierania inicjatyw społeczno-gospodarczych) i dochodowe. Grupy te wymagają innego zarządzania i, w konsekwencji, odpowiedniego podejmowania decyzji operacyjnych. Klasyfikacja ta z

powodzeniem może być wykorzystana w zarządzaniu inwestycjami w sektorze publicznym i przedsiębiorstw. Po drugie, obserwując doświadczenia państw bardziej doświadczonych (Treasury HM, 2011), niezbędne jest wypracowanie systemu standardów, łącznie z odpowiednimi miarami, umożliwiającego analizę porównawczą, co wydaje się być jednym z największych wyzwań związanych z poprawą zarządzania inwestycjami, w szczególności samorządowymi.

Wreszcie, wykorzystując dorobek nauki i doświadczenia sektora prywatnego w zakresie zarządzania inwestycjami i nieruchomościami, można wyróżnić **kluczowe obszary zarządzania inwestycjami (1.3)**, adekwatnie, nie tylko dla podmiotów sektora publicznego, ale i prywatnego. To: strategia, portfolio, organizacja i finansowanie. Sformułowanie strategii zarządzania inwestycjami, pogrupowanymi zgodnie z klasyfikacją strategiczną na funkcjonalne, instrumentalne i dochodowe, wyznacza cele i kryteria podejmowania decyzji dotyczących zarządzania inwestycjami. Właściwe zarządzanie na poziomie operacyjnym, wymaga posiadania i regularnego weryfikowania aktualności informacji odnośnie uwarunkowań prawnych, technicznych, społecznych i ekonomiczno-finansowych w zakresie inwestycji. Te informacje są niezbędne dla zarządzania na poziomie operacyjnym, oraz wyznaczają przynależność inwestycji do danej grupy na poziomie strategicznym. Strategia i portfolio są więc obszarami powiązаныmi. Bezpośrednio z portfolio, jak i strategią, łączy się płaszczyzna organizacji zarządzania tym zróżnicowanym i kosztownym portfolio. Organizacja zarządzania inwestycjami, rozdzielona między różne ośrodki decyzyjne danego podmiotu, nie sprzyja efektywnemu zarządzaniu i powoduje rozproszenie informacji, niezbędnych dla podejmowania decyzji na poziomie strategicznym. Badania wskazują na efektywność zarządzania zorganizowanego w ramach strategicznych grup inwestycji i podzielonych w ten sposób między odpowiednie ośrodki decyzyjne i, szeroko rozumiane, formy organizacyjne podmiotu zarządzające i realizujące inwestycje (np. spółki celowe, również w formie partnerstwa publiczno-prywatnego). Obszarem „spinającym” ww. kluczowe zagadnienia jest finansowanie, nazywane obrazowo „krwioobieg” gospodarki każdego podmiotu. Finansowanie, determinowane przez politykę dochodową i politykę kredytową, prowadzone przez wszystkie jednostki podejmujące decyzje inwestycyjne, wyznacza możliwości realizacji, a następnie utrzymania zrealizowanych inwestycji w mieście. [A3]

Ww. obszary zarządzania inwestycjami, tj. strategia, portfolio, organizacja i finansowanie inwestycji, są kluczowe w systemowym podejściu do zarządzania inwestycjami oraz skutecznym działaniu prowadzącym do tego, aby przy określonych (najczęściej ograniczonych) zasobach (*assets*) uzyskać maksymalne zaspokojenie zidentyfikowanych

celów, związanych z realizacją określonych inwestycji. Tym samym, uzyskane wnioski z przeprowadzonych w ramach realizacji celu pierwszego badań [A1, A2, A3], pozwalają potwierdzić pierwsze założenie badawcze (Z1).

5.6.2. Specyfikacja sposobów i źródeł finansowania inwestycji w mieście

(cel szczegółowy C2)

[A4, A5, A6, A7]

Realizacja i utrzymanie inwestycji związane jest z koniecznością ponoszenia znacznych nakładów o długim okresie zwrotu i długim okresie użytkowania, w szczególności w przypadku inwestycji rewitalizacyjnych, należących do najbardziej złożonych przedsięwzięć inwestycyjnych, co uzasadnia wybór tego rodzaju inwestycji do rozważań w tej części pracy, dotyczącej problemu finansowania. Rewitalizacja jest przedsięwzięciem wielowymiarowym, rozłożonym w czasie, uzależnionym od trudnych do przewidzenia czynników. Inwestycje rewitalizacyjnych nie należy utożsamiać wyłącznie z inwestycjami komunalnymi (publicznymi), infrastrukturalnymi czy w nieruchomości. Są to rodzaje inwestycje rzeczowych, realizowane zarówno przez sektor publiczny, jak i przedsiębiorstw, które cechuje wysoka kapitałochłonność i długi okres ich realizacji. Inwestycje te są niepodzielne i nierealizowane, a zarazem jednostkowe i niepowtarzalne. Nowe i modernizowane obiekty warunkują rozwój miasta w długim okresie, ale jednocześnie, możliwości odzyskania nakładów w sytuacji rezygnacji lub zmiany są ograniczone – błędy popełnione w procesie planowania i realizacji są odczuwane długo, a ich ewentualne naprawienie jest złożone i kosztowne. Procesy inwestycyjne, w tym rewitalizacja, należą do skomplikowanych gdyż obejmują działania organizacyjno–prawne, finansowanie, zarządzanie. Konieczność łącznego traktowania sfery przestrzennej, społecznej i gospodarczej sprawia, że zarządzanie inwestycjami w mieście, czyli zarządzanie przestrzenią, w tym działania rewitalizacyjne, od lat były przynależne władzom publicznym. W miarę upływu czasu, w krajach o dojrzałej polityce rewitalizacyjnej, modele rewitalizacji i **zasady finansowania inwestycji (2.1)** podlegały sukcesywnym zmianom. Tradycyjne finansowanie, rozumiane w tym kontekście jako finansowanie przez sektor publiczny, opiera się na trzech zasadach, tj. odpowiedzialności finansowej, decentralizacji i optymalizacji mikroekonomicznej, które wskazują na rozłożenie odpowiedzialności między rząd, inne instytucje i użytkowników. Dla inwestora prywatnego zasadnicze znaczenie przy wyborze źródeł finansowania mają takie czynniki, jak: koszt efektywny, wielkość, dostępność, czas i okres pozyskania kapitałów. W zależności od wiodących uczestników inwestycji (reprezentowanych przez sektor publiczny lub prywatny), odmienne są zasady doboru źródeł

Thalipera

finansowania inwestycji. Sektor publiczny i sektor prywatny mają zróżnicowaną motywację i konsekwencji będą kierować się odmiennymi zasadami doboru źródeł finansowania. Poznanie podstawowych zasad finansowania oraz kryteriów doboru źródeł finansowania jest niezbędne dla stworzenia optymalnej struktury finansowania, godzącej wszystkich interesariuszy przedsięwzięcia i umożliwiające ich współpracę, zwłaszcza w ramach partnerstwa. [A4]

Partnerstwo, obok finansowania, organizacji i planowania (Pęski, 1999), jest jednym z narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania inwestycjami. Choć finansowanie ma zasadnicze znaczenie, bowiem warunkuje rozpoczęcie realizacji inwestycji i wpływa na efektywność finansową inwestycji, to w określonych okolicznościach, w szczególności w warunkach wsparcia społecznego, możliwe jest podjęcie działań, bez angażowania znacznych środków finansowych, konieczności opracowania dokładnego planu i dostępu do szczegółowych informacji. Dzięki partnerstwu publiczno–prywatnemu (PPP) można uniknąć problemów planistycznych, organizacyjnych, finansowych i informacyjnych. **Partnerstwo publiczno–prywatne (2.2)**, rozumiane szeroko przez pryzmat wspólnej współpracy na płaszczyźnie organizacji, planowania, finansowania i informacji, stanowi więc warunek powodzenia inwestycji. Partnerstwo w zakresie inwestycji, to nie tylko wspólne finansowanie, ale całokształt relacji między władzami publicznymi, organizacjami pozarządowymi, podmiotami gospodarczymi i instytucjami otoczenia biznesowego. W tym kontekście partnerstwo może być rozpatrywane w kategoriach tzw. partnerstwa publiczno–społecznego, związanego z partycypacją społeczną i partnerstwa publiczno–prywatnego, którego zasadniczym celem jest pozyskanie finansowania, podział korzyści generowanych przez inwestycję, odpowiednio do przejmowanego ryzyka. [A5]

Traktowanie inwestycji w miastach, jako wyłącznej domeny sektora publicznego jest niepraktyczne ze względu na ograniczenia budżetowe. Kluczowym problemem wdrażania projektów inwestycyjnych staje się właściwy wybór sposobu ich finansowania. Z jednej strony finansowanie jest ograniczane przez możliwości finansowe inwestorów, z drugiej strony – rynki finansowe oferują liczne potencjalne źródła finansowania inwestycji (dotacje, instrumenty dłużne, instrumenty kapitałowe). Włączenie do inwestycji sektora prywatnego jest więc zjawiskiem pożądanym, gdyż umożliwia dostęp do zasobów kapitału, a przez to może przyspieszyć podejmowanie ważnych inwestycji. W szczególności, w przypadku inwestycji infrastrukturalnych, z punktu widzenia sektora publicznego, szeroko rozumiane partnerstwo publiczno–prywatne jest pożądane, ponieważ umożliwia pokonanie barier finansowych i optymalizację struktury finansowania. Z perspektyw sektora prywatnego zaś, kluczowe argumenty to dostęp do względnie długoterminowych kontraktów, generujących stabilne

przychody oraz możliwość realizacji własnych celów biznesowych. Teoretycznie więc, współpraca pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w ramach partnerstwa przynosi korzyści obydwu stronom, proporcjonalnie do wkładu finansowego i zaangażowania w projekt. Analizy wieloletnich doświadczeń różnych krajów, w szczególności Niemiec i Wielkiej Brytanii, wskazują, że sektor publiczny w Polsce, prowadząc mało elastyczną politykę w zakresie współpracy, nie wykorzystuje jednak potencjału partnerstwa, związanego ze wspólną organizacją i finansowaniem inwestycji. W krajach rozwiniętych, gdzie następuje ewolucja modeli związanych z realizacją inwestycji w kierunku partnerstwa, użytkownicy gotowi są płacić i mają z czego płacić. W warunkach polskich, inwestycje JST jednak nadal są przede wszystkim realizowane metodą tradycyjną, albo co najwyżej w trybie zamówień publicznych. Taki stan rzeczy wynika m. in. z obaw stosowania przepisów ogólnych, odnoszących się do pojęć niezdefiniowanych w przepisach normujących partnerstwo publiczno–prywatne – chociaż spółkę celową w ramach współpracy, można zawiązać stosując też znane i „sprawdzone” przepisy gospodarki komunalnej, kodeksu cywilnego, kodeksu spółek handlowych. Problemem we współpracy mogą być bowiem względy polityczne, związane m. in. z kadencyjnością władz jednostek samorządu terytorialnego. Przygotowanie wspólnego projektu, w formie partnerstwa publiczno–prywatnego w oparciu o ustawę o PPP lub inne przepisy, trwa długo, co bez wątpienia jest wadą, i jedna kadencja może być zbyt krótka, by przygotować i zrealizować projekt. Jednocześnie wnioski wskazują, iż skoro realizacja projektu w partnerstwie w oparciu o ustawę PPP, jest jedną z dostępnych formuł realizacji wspólnych inwestycji, należy przeprowadzić pełną analizę finansowo–ekonomiczną, potwierdzającą, że wybór sposobu organizacji przedsięwzięcia i w konsekwencji sposób jego finansowania, jest optymalny. [A6]

Choć kierunki rozwoju miasta wyznacza strategia rozwoju i strategia inwestycyjna miasta, a zarządzanie przestrzenią przynależy do obowiązków sektora publicznego, to w realizacji ww. strategii, „zbiegają” się strategie wyznaczone przez JST i strategie przyjęte przez przedsiębiorstwa. Aby inwestycje powstawały, musi być między nimi zgodność. Polityka (strategia) inwestycyjna, formułowana zarówno więc przez sektor publiczny i przedsiębiorstwa, polega na świadomym i celowym wyborze projektów inwestycyjnych według ustalonych kryteriów oraz odpowiednim doborze źródeł finansowania, co znajduje odzwierciedlenie w planowaniu strategicznym. Polityka inwestycyjna wiąże się, z polityką dochodową, determinującą możliwości wykorzystania środków własnych na realizację inwestycji oraz z polityką długu. O ile, w kontekście finansów przedsiębiorstw, **wpływ strategii finansowej na opłacalność inwestycji (2.3)** jest przedmiotem badań naukowych i analiz praktycznych, to w

inwestycjach publicznych ta problematyka nie jest szczególnie badana, mimo że JST funkcjonują, podobnie jak przedsiębiorstwa, w zmiennym i burzliwym otoczeniu, realizując zróżnicowane inwestycje. Prawo (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 finansach publicznych, Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm., 2009) wskazuje na katalog dochodów (art. 5) stanowiących podstawowe źródło kapitału, a tym samym źródło finansowania JST. Ustawodawca również określił zamknięty katalog sytuacji umożliwiających skorzystanie przez JST z instrumentów finansowania zwrotnego (art. 89). JST winny też ograniczać ryzyko związane ze skutkami zaciągniętego samorządowego długu publicznego (Art. 91, Art. 91). Obowiązujące prawo odnosi się w sposób bezpośredni do kwestii ograniczenia ryzyka wzrostu kosztów obsługi długu. Dostęp do finansowania zewnętrznego jest wyznaczany przez indywidualny wskaźnik limitu zadłużenia (Art. 243) i konieczności równoważenia budżetu bieżącego (Art. 242). Dodatkowo Ustawa wyklucza możliwość wykorzystywania dłużnych instrumentów zwrotnych (Art. 92), co ma zapewnić bezpieczeństwo i stabilności finansowania ich zadań w długim okresie. Pomimo tych regulacji, inwestycje samorządowe powinny być finansowane instrumentami dłużnymi z uwagi na m. in. możliwość rozłożenia w czasie obciążeń finansowych na przyszłe pokolenia, zwłaszcza w kontekście inwestycji międzygeneracyjnych, wyższy poziom efektywności oraz z powodu tzw. krzywej Laffera, zgodnie z którą wzrost stawek podatkowych może powodować spadek wpływów budżetowych, wynikający m. in. z migracji mieszkańców do jednostek o niższych obciążeniach. Na wybór źródeł finansowania wpływają więc czynniki zewnętrzne, wewnętrzne i wynikające z samego źródła finansowania.

Umiejętność zdobywania środków finansowych, zarówno przez JST, jak i sektor prywatny, istotnie wpływa na możliwość realizacji inwestycji w mieście. W szczególności, z punktu widzenia JST, poziom środków z dotacji zależy od umiejętności i możliwości zmobilizowania odpowiedniego wkładu własnego z dochodów bieżących lub z kredytu. Stąd też większą możliwość zmobilizowania środków własnych na inwestycje mają bogatsze JST. Instrumenty zwrotne zwiększają zdolność gmin do inwestowania i tym samym pozytywnie oddziałują na dynamikę ich wydatków inwestycyjnych. Jednak z uwagi na negatywne skutki związane z nadmiernym zadłużeniem, wykorzystanie zewnętrznych, obcych źródeł finansowania przez gminę powinno zostać poprzedzone właściwym ich wyborem. Ważna jest też umiejętność przygotowania odpowiedniej dokumentacji, zawierającej analizę koszt–korzyść, nie tylko w kontekście projektów finansowanych przez Unię Europejską lub Bank Światowy. Liczy się też umiejętność współpracy z nadrzędnymi jednostkami w regionie i wpisanie inwestycji np. do strategii rozwoju regionu. Potrzeby inwestycyjne, brak własnych środków finansowych na ich realizację i kończące się środki z Funduszy Europejskich, powinny

zachęcać JST do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie partnerstwa publiczno–prywatnego. Zadaniem polityki inwestycyjnej jest oddziaływanie na otoczenie i podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej. Władze mogą zachęcać do współpracy przez programy rozwoju infrastruktury, ulgi w podatkach i opłatach, udostępnianie gruntów inwestorowi. Jakość usług administracyjnych związanych z realizacją inwestycji może być również czynnikiem wspierającym realizację inwestycji w mieście. Ostatecznie, strategie finansowania inwestycji muszą być elastyczne, podporządkowane strategiom finansowym inwestorów. Należy też w aktualnych warunkach finansowych poszukiwać nowych modeli finansowania inwestycji.

W ramach badań dotyczących wpływu strategii finansowania na opłacalność inwestycji, zbudowano model oceny finansowej inwestycji dla trzech strategii finansowania inwestycji. Inwestycję, ze strategicznego punktu widzenia, można zakwalifikować do inwestycji o charakterze instrumentalnym, czyli wspierającej inicjatywy społeczno–gospodarcze. Strategie finansowe zakładały: realizację inwestycji w formie spółki celowej, finansowanej w 100% kapitałem własnym w pierwszym wariantcie, kapitałem własnym i kredytem długoterminowym – w drugim wariantcie, wykorzystanie kredytu krótkoterminowego na prefinansowanie funduszy pozyskanych z funduszy unijnych – w wariantcie trzecim. Zbudowany model finansowy inwestycji jest uniwersalnym narzędziem oceny wpływu strategii finansowania inwestycji na jej opłacalność. [A7]

Podsumowując, konsekwencją sytuacji finansowej podmiotów inwestujących w mieście i skali potrzeb inwestycyjnych jest konieczność wzmocnienia mechanizmów partnerstwa (w tym partnerstwa publiczno–prywatnego) i współrzędzenia (*co-governance*). Tym samym, uzyskane wnioski z przeprowadzonych w ramach realizacji celu drugiego badań [A4, A5, A6, A7], pozwalają potwierdzić drugie założenie badawcze (Z2).

5.6.3. Identyfikacja kryteriów oceny inwestycji w mieście

(cel szczegółowy C3)

[A8, A9, A10]

Inwestycje realizowane w mieście są narzędziem rozwiązywania wielu problemów, np. związanych z mieszkalnictwem, bezrobociem, komunikacją, ochroną środowiska. Inwestycje są środkiem służącym rozwojowi wszystkich obszarów życia społeczno–gospodarczego. Specyfika oceny inwestycji w miastach wynika z samego charakteru inwestycji. Po pierwsze, skoro interesariuszami inwestycji w mieście są podmioty sektora publicznego i prywatnego, to ocena efektywności inwestycji powinna uwzględniać ich indywidualne, zasadniczo społeczne lub biznesowe cele. Po drugie, skoro cele inwestycji realizowanych w mieście dotyczą sfery

społeczno–gospodarczej, ekologiczno–przestrzennej (czego wyraźnym przykładem są inwestycje rewitalizacyjne), a działania obejmują inwestycje o charakterze twardym, czyli obiekty infrastrukturalne i inwestycje w nieruchomości, ale również inwestycje infrastrukturalne tzw. miękkie, to ocena efektywności winna uwzględniać wszystkie nakłady, jak i wszystkie efekty – te „twarde”, jak i te „miękkie”. Stąd ocena inwestycji w mieście wydaje się mieć dwa wątki. Z jednej strony jest to ocena przeprowadzana z punktu widzenia inwestora, głównego i bezpośredniego interesariusza inwestycji. Z drugiej strony, ze względu na wielopodmiotowość procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych w mieście, konieczność integracji działań sektora publicznego i wymogów rynkowych, niezbędne jest podejście integrujące interesy wszystkich interesariuszy i przyjęcie perspektywy miasta, jako *dobra wspólnego*. [A8]

Za racjonalizacją decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie przemawia jednoznacznie kryterium **efektywności finansowej (3.1)**, gdzie czynniki rynkowe mają wiodące znaczenie. Z punktu widzenia sektora publicznego, czynnikiem decydującym o inwestowaniu będzie przekonanie o szeroko rozumianej **efektywności ekonomicznej (3.1)** inwestycji uwzględniającej korzyści społeczne, ekologiczne, ale także finansowe, ponieważ JST prowadząca inwestycje również jest zobligowana do racjonalizacji swoich decyzji inwestycyjnych, czyli osiągania określonych efektów przy możliwie niskich nakładach, co w tym kontekście w pewnym sensie upodabnia miasto do przedsiębiorstwa. Na poziomie mikroekonomicznym, w rachunku prowadzonym przez przedsiębiorstwa podejmujące inwestycje, podstawowe znaczenie mają więc kryteria finansowe. Na poziomie makroekonomicznym, gdzie uwzględniany jest wpływ inwestycji na gospodarkę jako całość i efekty (pozytywne i negatywne) osiągnięte przez społeczeństwo, wykorzystywane są kryteria ekonomiczne i społeczne. Wszechstronna ocena inwestycji musi wykraczać więc poza ramy oceny mikroekonomicznej i uwzględniać makroekonomiczny rachunek efektywności. Taka kompleksowa ocena efektywności, przeprowadzana dla inwestycji realizowanych w mieście, uwzględnia perspektywę inwestora prywatnego i publicznego. Nawet w sytuacji inwestycji realizowanej wyłącznie przez sektor prywatny, można zaryzykować stwierdzenie o „wspólnych”, choć nie w dosłownym tego znaczeniu, projektach inwestycyjnych, bowiem choć to sektor publiczny wyznacza prawno–administracyjne warunki dla ich realizacji, to przecież również sektor prywatny jest podmiotem realizującym inwestycje w mieście. Obowiązkiem gminy jest kreowanie i wyznaczanie kierunku rozwoju społeczno–gospodarczego miasta, ale zasadniczym uczestnikiem i interesariuszem tego procesu są przedsiębiorstwa. Ostatecznie, sporządzany rachunek efektywności inwestycji powinien odpowiedzieć inwestorom na pytanie,

czy realizacja danego przedsięwzięcia jest uzasadniona i który z wariantów projektu odznacza się najwyższą efektywnością. Z punktu widzenia przydatności w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych, wśród wybranych narzędzi analizy ekonomiczno–finansowej, należy wskazać na analizę koszt–korzyść i analizę wielokryterialną, które uwzględniają interesy wszystkich interesariuszy inwestycji realizowanych w mieście. [A8]

Wpływ inwestycji na gospodarkę i społeczeństwo, jako całość, z uwzględnieniem efektów pozytywnych i negatywnych, może być rozpatrywany z punktu widzenia **ekonomicznych i społecznych skutków urbanizacji (3.2, 3.3)**. Urbanizacja jest procesem odnoszącym się do przemian samego miejsca, jak i ludzi. Związana jest z realizacją inwestycji w nieruchomości, infrastrukturę, rewitalizacją. Urbanizacja to proces wieloaspektowy i złożony, rozpatrywany m. in. w wymiarze demograficznym, społecznym, ekonomicznym, przestrzenno–funkcjonalnym i tych obszarach można zidentyfikować skutki realizowanych inwestycji. Choć proces urbanizacji w Polsce jest prawnie i formalnie kontrolowany przez politykę zagospodarowania przestrzennego, za którą odpowiedzialne są JST, to niewykorzystywanie przez interesariuszy możliwości oddziaływania na podejmowane decyzje inwestycyjne w mieście, staje się przyczyną negatywnych skutków urbanizacji. Problemy wynikają z niewystarczającej partycypacji społecznej w procesie planistycznym, jak również z nieumiejętnego wykorzystywania partnerstwa publiczno–prywatnego. Negatywne efekty, z praktycznego punktu widzenia, niekontrolowanej urbanizacji, obejmują w rezultacie chaos przestrzenny, stanowiący przyczynę patologii i konfliktów społecznych. Z chaosem przestrzennym wiąże się bezpośrednio przypadkowość relacji zabudowy mieszkaniowej do obiektów infrastruktury. Powoduje to utrudnienia w codziennym życiu poprzez ograniczenie dostępu do środków transportu, a jednocześnie odizolowanie od usług infrastruktury społecznej, lokowanej w większości w centrach miast, bądź koncentrowanej na obrzeżach metropolii. Może się to przyczyniać do wykluczenia części społeczności, zwykle mniej zamożnej, co często oznacza wydłużenie czasu dojazdu do pracy – z osiedli mieszkaniowych lokowanych poza miastami do centrum miasta, co znacząco podnosi, wcześniej celowo obniżone, koszty życia. Konsekwencją takiego nieefektywnego zagospodarowania przestrzeni są wymierne straty gospodarcze. Wyznaczanie zbyt dużych terenów pod budownictwo mieszkalne powoduje znaczące i stale rosnące koszty, które są zagrożeniem, ponieważ marnowane są zasoby pracy, kapitału, a także środowiska naturalnego. Wiele gmin ponosi lub w przyszłości poniesie koszty wykupu gruntów pod planowane drogi i budowy infrastruktury technicznej na terenach, które zostały przeszacowane pod względem potrzeb terenowych pod budownictwo mieszkaniowe oraz terenów zabudowanych ekstensywnie. Wpływy z opłat

planistycznych, adiacenckich i podatków w wyniku spekulacji trafiają do właścicieli gruntów, zamiast do JST. Zjawisko to zasadniczo nie występuje w krajach rozwiniętych, gdzie większość dochodów tworzonych w ramach tzw. są renty planistycznej, trafia do budżetów gmin i jest wykorzystywana na działania związane przystosowaniem terenów budowlanych oraz finansowanie rozwoju lokalnego. Do kosztów gospodarczych urbanizacji zalicza się również koszty zniszczeń zabudowy i infrastruktury, przewidzianych pod inne funkcje. Dotyczy to głównie terenów zagrożonych podtopieniami, powodzią i osuwiskami, które często zostają zabudowane naruszając obowiązujące prawo, w wyniku nieprawidłowych decyzji lokalizacyjnych. Prawidłowe planowanie przestrzenne powinno ograniczać koszty budowy i samego utrzymania infrastruktury technicznej, natomiast chaotyczne i rozproszone rozplanowanie powoduje wzrost kosztów m. in. realizacji infrastruktury technicznej, tj. sieci kanalizacyjnych, wodociągowych, gazowych, ciepłowniczych, telekomunikacyjnych, energetycznych, drogowych czy oświetleniowych. Wzrost kosztów generuje również powstawanie nadmiernej liczby obiektów infrastruktury społecznej, tj. małych szkół, przedszkoli, szpitali, w których koszty są znacząco wyższe niż w dużych placówkach, a zasoby ludzkie są w rezultacie nieefektywnie wykorzystywane. Brak stabilności planistycznej, użytkowej oraz potencjalne trudności lokalizacyjne powodują ostatecznie wzrost ryzyka inwestycyjnego i niechęć inwestorów. Niekontrolowana urbanizacja tworzy również tzw. „bańkę spekulacyjną”, gdzie na rynku nieruchomości występują nieracjonalne ceny gruntów, które nie są związane z zaletami danej lokalizacji czy uzbrojeniem, a wynikają z przekonania, że każdy teren rolny z czasem zostanie przekształcony na budowlany. Efektem końcowym może być zakup przez gminę terenów rolnych pod inwestycje publiczne po cenach znacznie zawyżonych. Ostatecznie, skutkiem chaosu przestrzennego jest niska konkurencyjność miasta.

[A9]

W ramach badań na skutkami działań inwestycyjnych, zbudowano model oceny finansowo-ekonomicznej dla trzech wariantów inwestycji, polegającej na zagospodarowaniu terenu. Inwestycję, ze strategicznego punktu widzenia, można zakwalifikować do inwestycji o charakterze instrumentalnym, gdyż jej celem było wspieranie inicjatyw społeczno-gospodarczych i pobudzenie dalszych inwestycji. Pierwszy wariant inwestycji zakładał w całości realizację inwestycji mieszkaniowej; wariant drugi zakładał realizację inwestycji o funkcjach usługowych; trzeci wariant obejmował obie funkcje, tj. mieszkaniową i usługową. W modelu uwzględniono efekty zewnętrzne związane ze stworzeniem nowych miejsc pracy (ograniczenie bezrobocia), wzrost dochodów gminy w związku z udziałem w podatku dochodowym, dochody dla skarbu państwa z tytułu podatku od towarów i usług, wzrost

wartości nieruchomości, wzrost przychodów z tytułu turystyki, podniesienie standardu życia oraz wartość rezydualną ww. korzyści. Model ten może być uniwersalnym narzędziem oceny wyników ekonomiczne i społeczne lokalnego planowania i może być używany jako narzędzie do maksymalizacji efektywności w ujęciu makroekonomicznym, z perspektywy miasta, jako *dobra wspólnego*. [A9]

Podsumowując, alokacja ograniczonych zasobów w sposób optymalizujący korzyści wymaga ciągłego doskonalenia analizy wielokryterialnej w ocenie efektywności inwestycji w mieście. Tym samym, uzyskane wnioski z przeprowadzonych w ramach realizacji celu trzeciego badań [A8, A9], pozwalają potwierdzić trzecie założenie badawcze (Z3).

5.6.4. Prezentacja wybranych koncepcji, tak by na ich bazie zaproponować

autorskie podejście do zarządzania inwestycjami w mieście

(cel szczegółowy C4)

[A10, A11]

Partnerstwo publiczno–prywatne (PPP) jest jednym ze sposobów realizacji inwestycji w mieście, zwłaszcza w zakresie infrastruktury, ale i nieruchomości oraz inwestycji rewitalizacyjnych. Perspektywa PPP została wybrana celowo, jako że projekty realizowane w ten sposób, wyraźnie ilustrują konieczność wspólnego podejmowania decyzji, co odnosi się jednoznacznie do perspektywy miasta, jako *dobra wspólnego*. Jednak jednym z podstawowych powodów utrudniających realizację PPP, jest złożony charakter współpracy podejmowanej w ramach współpracy. Liczba i zróżnicowany charakter uczestników PPP stanowi poważne wyzwanie w procesie zarządzania inwestycją. Problem ten, poddany analizie w kontekście teorii interesariuszy, umożliwił ustalenie, jak interesariusze PPP, będący decydentami w procesie inwestycyjnym, postrzegają **sukces inwestycji (4.1)**.

Racjonalne zarządzanie inwestycjami w mieście to więcej, niż maksymalizacja efektów, nawet uwzględniających obok kryterium finansowego, również kryteria społeczne i ekologiczne. Współczesne procesy przemian i zjawiska społeczno–demograficzne oznaczają zmianę, a raczej ekspansję, wydawać by się mogło, utrwalonego modelu miasta zrównoważonego, który ma być kompromisem odmiennych celów i potrzeb interesariuszy. By jednak idea zrównoważonego rozwoju miast mogła urzeczywistnić się w praktyce gospodarczej, nie wystarczy racjonalne wykorzystanie zasobów. Niezbędne jest współdziałanie interesariuszy, a do tego konieczne jest zrozumienie, jak interesariusze inwestycji w mieście postrzegają sukces, bo to sukces, nawet jeśli w danym momencie „tylko” oczekiwany, to determinuje zaangażowanie w proces inwestycyjny. [A10]

Sukces związany jest z realizacją celu. Podmiot sektora prywatnego na ogół dąży do maksymalizacji korzyści dla swoich właścicieli. Podstawowym kryterium oceny jest wówczas wartość inwestycji lub stopa zwrotu. W przypadku projektów realizowanych przez podmioty sektora publicznego, cel, rozumiany nadal jako maksymalizacji korzyści, znacznie się jednak różni. Podmioty sektora publicznego działają w pewnej zależności – cele sektora publicznego nie są samoistne, a podmioty sektora publicznego działają w powiązaniu ze społeczeństwem i interesem zbiorowym, którego przedstawicielem (realizatorem) jest JST. W związku z tym, warunki działalności sektora publicznego (w tym cele jego działalności również inwestycyjnej), wyznaczane są nie tylko przez czynniki ekonomiczne, ale również społeczne i naturalne. W rezultacie, kryterium podejmowania decyzji jest „wartość publiczna”, która oznacza maksymalizowanie korzyści dla obywateli, w interesie których działa sektor publiczny. Innymi słowy to wartość dodana dla społeczeństwa, czyli stopień, w jakim efekty inwestycji (produkty, rezultaty i oddziaływanie projektu) związane są z podjętą decyzją inwestycyjną. [A10]

W takich warunkach weryfikacja sukcesu projektu jest trudna, ponieważ wykracza poza ocenę funkcjonalną samego projektu. Wychodząc z założenia, że zrozumienie interesariuszy jest warunkiem sukcesu PPP, w ramach badania opracowano ramy koncepcyjne dla przeprowadzenia analizy interesariuszy. Koncepcja opiera się, po pierwsze, na zrównoważonym rozwoju, ponieważ równowaga zasobów, dotyczy również zasobów o charakterze ludzkim i społecznym (pełniącym ogromne znaczenie w organizacji PPP). Równowaga wymaga współpracy (na przykład, właśnie w ramach PPP), co przyczynia się do zrównoważonego rozwoju. Po drugie, koncepcja opiera się na teorii interesariuszy, biorąc pod uwagę oczekiwania różnych podmiotów. Autorska koncepcja zakłada, że istnieją trzy kluczowe atrybuty, które tworzą ramy dla analizy interesariuszy: korzyści, czyli zainteresowanie (*interest*), siła (*power*) i pilność (*urgency*). Jednocześnie, ponieważ *urgency* oznacza żądanie natychmiastowej uwagi, co w praktyce znajdzie odzwierciedlenie w sile egzekwowania żądań, czyli *power* – oba wymienione atrybuty zagregowane są do jednego atrybutu, tj. zaangażowania. Koncepcja autorska uwzględnia również perspektywę czasu i poziom zaangażowania (wewnętrzny lub zewnętrzny), co umożliwiło identyfikację czterech grup potencjalnych interesariuszy wraz z kryteriami oceny sukcesu (Rysunek 2).

		Zainteresowanie (korzyści)	
		Finansowe (wymiar krótkoterminowy, korzyści bezpośrednie – produkty)	Pozafinansowe (wymiar długoterminowy, korzyści pośrednie – rezultaty, oddziaływanie)
Zaangażowanie	Bezpośrednie (koncentracja do wewnątrz)	Rodzaj I (sponsor strategiczny, generalny wykonawca, sponsor) <u>Sukces z perspektywy zarządzania projektem</u> (miary wydajności, kryteria oceny dotyczące budżetu, harmonogramu i zakresu/specyfikacji/jakości)	Rodzaj II (inicjator – JST) <u>Sukces z perspektywy organizacji</u> (wartość publiczna – dla mieszkańców, trafność, użyteczność, efektywność ekonomiczna)
	Pośrednie (koncentracja na zewnątrz)	Rodzaj III (fundusze inwestycyjne, inwestorzy instytucjonalni, agencje publiczne, podwykonawcy, operatorzy, dostawcy, odbiorcy, doradcy, itp.) <u>Sukces z perspektywy interesariuszy zewnętrznych</u> (jakość, akceptowalność produktów bezpośrednich, wydajność)	Rodzaj IV (media, ekologodzy, związki zawodowe, centralna administracja publiczna, władza ustawodawcza) <u>Przyszły potencjalny sukces</u> (przyszłe możliwości, implikacje dla interesariuszy, oddziaływanie społeczno-ekonomiczne, trwałość)

Rysunek 2. Konceptyjny model analizy interesariuszy inwestycji w mieście [A10]

Ostatecznie, ocena efektów danego projektu zależy od oceny projektu przez poszczególnych interesariuszy, a zatem, jaki jest charakter i kierunek generowanych przez projekt korzyści. Autorskie podejście do identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy w projektach PPP dostarcza wiedzy na temat wymiarów, w ramach których dokonywana jest ocena sukcesu inwestycji w mieście. Walorem aplikacyjnym ww. koncepcyjnego modelu analizy interesariuszy jest zwiększenie zrozumienia motywów poszczególnych partnerów. Zrozumienie zaś ostatecznie sprzyjać może budowaniu zrównoważonych partnerstw, co zaś determinuje sukces realizowanych w mieście inwestycji.

W warunkach ograniczeń finansowych, rosnących potrzeb i świadomości oraz oczekiwań w zakresie uczestnictwa, obywatelstwa i publicznej odpowiedzialności, zarządzanie dynamicznym i złożonym systemem miejskim wyłącznie według koncepcji zrównoważonego rozwoju, jest już niewystarczające. Co więcej, rozwój idei miasta zrównoważonego, wymaga nie tylko poszukiwania kompromisu w warunkach odmiennych celów i potrzeb interesariuszy. Potrzebna jest również implementacja postaw odpowiedzialności społecznej (etyki). Na **nowy paradygmat racjonalnego zarządzania inwestycjami w mieście (4.2)** ma wpływ więc kilka współczesnych koncepcji: ugruntowana już idea zrównoważonego rozwoju i rozwijająca się koncepcja miasta inteligentnego, triada *creativity–circularisation–synergy* (kreatywność–cyrkulacja–synergia), teoria interesariuszy i odpowiedzialności społecznej. [A11]

Proces zarządzania inwestycjami powinien być zorganizowany i zaplanowany w szerszym, niż tylko prawnym kontekście, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju, miasto bowiem rozwija się z punktu widzenia ilościowego i jakościowego. Rozwój ilościowy

miasta to ekspansja przestrzenna i zmiana funkcji określonych obszarów. Rozwój jakościowy to optymalizacja wykorzystania przestrzeni w mieście poprzez wybór najbardziej efektywnego użytkowania ograniczonych zasobów, który zapewni najlepszy poziom obsługi mieszkańców i zachowa wysokie walory środowiska przyrodniczego. Jednocześnie, ograniczone zasoby, w szczególności kapitał społeczny i ludzki, łączą koncepcję zrównoważonego rozwoju i inteligentnego rozwoju. Miasta, dzięki kapitałowi społecznemu i ludzkiemu, w procesie zrównoważonego rozwoju muszą działać mądrzej (*smarter*). Tak więc „zrównoważony inteligentny rozwój” (*sustainable smart development*) należy interpretować w kategoriach „zintegrowanego” ładu ekologicznego, społecznego, gospodarczego, przestrzennego i instytucjonalnego, gdzie decydenci w sposób „mądry”, również z wykorzystaniem najnowszych technologii, zarządzają ograniczonymi zasobami. Uwzględnienie takiego modelu sprzyjać powinno poprawie walorów rekreacyjnych i jakości środowiska przyrodniczego miasta, dążeniu do równości społecznej, szczególnie ze względu na dostępne mieszkalnictwo oraz budowę więzi społecznych. [A11]

W odniesieniu do zrównoważonego rozwoju w aspekcie zasobów, kapitał społeczny i ludzki jest zasobem, który musi być zrównoważony. W odniesieniu do inteligentnego miasta – kapitał ludzki i społeczny stanowi „część” inteligentnego miasta i źródło kreatywności. Kapitał społeczny i ludzki jest więc ważnym połączeniem koncepcji zrównoważonego rozwoju i kreatywności w koncepcji synergia–kreatywności–cyrkulacja autorstwa L. F. Girarda (2011). Kreatywność jest niematerialnym kapitałem, umożliwiającym miastom stawienie czoła wyzwaniom gospodarczym, kryzysowi środowiskowemu, marginalizacji miejskiej i ubóstwa, wzrostowi nierówności. Kapitał kreatywny jest zbiorem odzwierciedlającym styl życia obywateli, ich relacji i wyników gospodarczych. Może przybrać formę nowych systemów finansowych i instytucjonalnych, architektonicznego i planowania przeprojektowania miasta, nowych technologii i innowacyjnych sieci między sektorami publicznym, prywatnym i obywatelskim. Kreatywność oznacza integrowanie starych wartości z nowoczesną wizją. Oznacza to, zgodnie ze zrównoważonym rozwojem, integrację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, co pozwala na osiągnięcie rozwiązania korzystnego dla wszystkich interesariuszy. Kreatywność umożliwia również zdolność do samoorganizacji, a zatem stwarza warunki do rozwoju miasta odpornego (*resilient city*). Szanse rozwoju wielu miast związane są z kreatywnością i cyrkulacją, ponieważ ważna w inwestycjach w mieście – rewitalizacja, wymaga ponownego wykorzystania i recyklingu zasobów, co jest zaś zgodne w szczególności ze zrównoważeniem ekologicznym. Wreszcie, zasada synergii dotyczy wzajemnych powiązań między systemami miejskimi (ekonomicznym, społecznym,

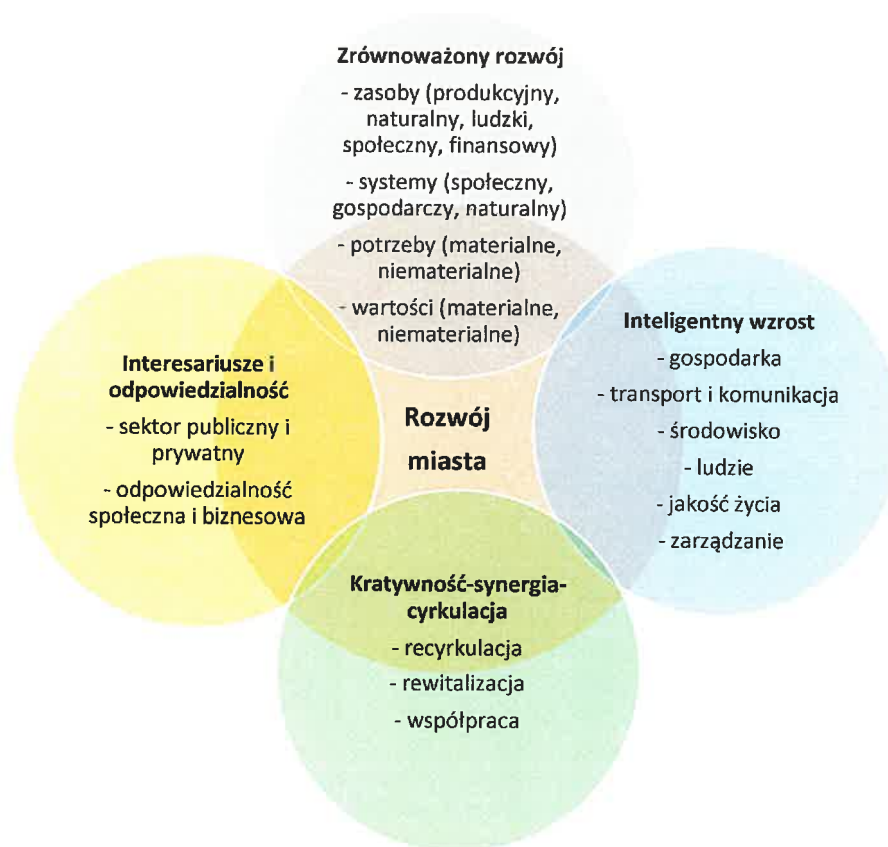
kulturowym, politycznym, ekologicznym). Systemy są ze sobą połączone, umożliwiając uzyskanie synergii w postaci efektów zewnętrznych realizacji inwestycji. Zgodnie z zasadą synergii, proces zarządzania inwestycjami w mieście i ostatecznie jakość tej przestrzeni zależy również od synergii między różnymi podmiotami (interesariuszami). [A11]

Według ugruntowanego już w literaturze stanowiska, ocena decyzji inwestycyjnych winna skupiać się na kryterium, jakim jest wzrost wartości (korzyści). „Wartość dodana” (*benefits*) jest jednak pojęciem niejednorodnym i może stanowić problem w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej. Owa niejednorodność wynika między innymi z przyjętej perspektywy interesariusza, dla którego dana korzyść jest dostępna. W szerokim ujęciu, wartość dodana powinna brać pod uwagę również efekty zewnętrzne, czyli wpływ, jaki decyzja będzie miała na podmiot, uzyskiwanie synergicznych powiązań z innymi decyzjami, kreowanie szans rozwoju w długim okresie, podział dochodu między interesariuszy. I tak, mieszkaniec danego terytorium to już nie tylko wyborca czy petent, ale i współdecydujący, przyczyniający się do budowania wspólnego dobra. Skuteczna polityka proinwestycyjna jest więc wynikiem decyzji specjalistów, ale z uwzględnieniem szerokich warstw społecznych. W takim kontekście narodziła się teoria interesariuszy. Interesariuszem jest każdy, kto w znaczący sposób wpływa na podejmowanie decyzji lub jest dotknięty przez decyzje podejmowane. Interesariusz w takim ujęciu jest szczególnym podmiotem uczestniczącym w rozwiązywaniu problemów zbiorowych, przy możliwie najszerszym udziale wszystkich zainteresowanych lub będących w sferze oddziaływań danej decyzji podmiotów. Stopień identyfikacji środowisk interesariuszy będzie determinował możliwość nazwania spraw społecznych jako problemów, które leżą tylko w gestii władz publicznych, bądź pozwoli na nadanie im charakteru wspólnotowego i stworzy warunki efektywnej współpracy. [A11]

W ten sposób, teoria interesariuszy łączy się z koncepcją społecznej odpowiedzialności, zgodnie z którą, kryteria społeczne i ekologiczne brane są pod uwagę w działalności i w stosunkach z zainteresowanymi stronami (interesariuszami) na zasadzie dobrowolności. Można wyróżnić trzy nurty rozwoju tej koncepcji, tworzące swoisty „etyczny” most pomiędzy JST, przedsiębiorstwami, a społeczeństwem. Pierwszy, promujący etykę w biznesie, czyli podejmowanie decyzji z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń (aspekt rozwoju zrównoważonego) i nakładający na biznes moralny obowiązek działań zgodnie z etyką. Drugi, stwierdzający, że społeczeństwo, reprezentowane przez organy JST, i przedsiębiorstwa reprezentują ostatecznie te same interesy, a różnią się jedynie formą organizacyjną. Trzeci, nakładający na administrację publiczną obowiązek uwzględnienia oczekiwań wszystkich interesariuszy. Jedną z dróg wdrażania społecznej odpowiedzialności jest odpowiedzialne

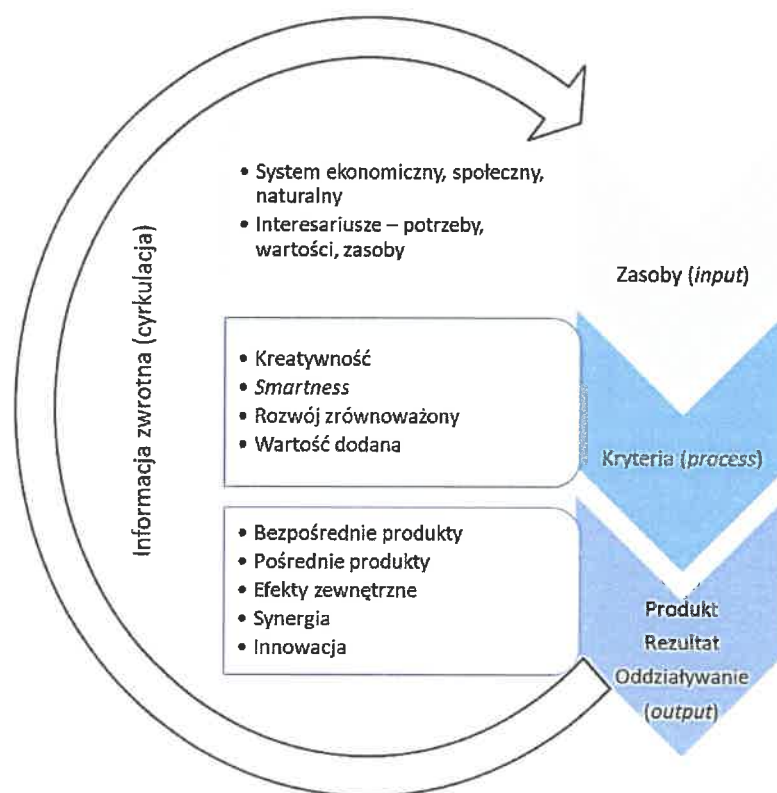
inwestowanie, które polega na osiągnięciu określonych celów finansowych i społecznych. Źródłem powstania współczesnej idei odpowiedzialności społecznej należy upatrywać przede wszystkim w zasadach zrównoważonego rozwoju społeczno–gospodarczego, choć nie należy tych pojęć ze sobą utożsamiać. [A11]

Nowy model racjonalnego zarządzania inwestycjami w mieście miast winien więc respektować jednocześnie przenikające i uzupełniające się zasady zrównoważonego inteligentnego rozwoju (*sustainable smart development*), „wspieranego” przez triadę *creativity–circularisation–synergy* (kreatywność–cyrkulacja–synergia), teorię interesariuszy i odpowiedzialności społecznej. Wymienione koncepcje tworzą model podejmowania decyzji inwestycyjnych na poziomie strategicznym (Rysunek 3). [A11]



Rysunek 3. Nowy model zarządzanie inwestycjami w mieście – poziom strategiczny, na podstawie [A11]

Proponowane strategiczne podejście do podejmowania decyzji inwestycyjnych, może być zoperacjonalizowane przez planowane i oceniane projekty inwestycyjne (Rysunek 4). Racjonalizacja wymaga również zastosowania analizy wielokryterialnej (Rysunek 2), która uwzględni wieloraki charakter inwestycji podejmowanych w mieście. [A11]



Rysunek 4. Nowy model zarządzanie inwestycjami w mieście – poziom operacyjny [A11]

Podsumowując, prezentacja, synteza i uporządkowanie wybranych koncepcji umożliwiły mi konstrukcję autorskiego podejścia do zarządzania inwestycjami w mieście. Wypełniono lukę badawczą dotyczącą wykorzystania i integracji różnych koncepcji w procesie indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. Wreszcie, opracowałam w sposób naukowy i usystematyzowałam podejście do zarządzania inwestycjami w mieście na poziomie strategicznym i operacyjnym. Proponowane podejście może być teoretycznym odniesieniem dla dalszych badań metodologicznych, a także może znaleźć zastosowanie w zarządzaniu inwestycjami w rozwoju miasta. Koncepcja, dostarczając wsparcia w procesie decyzyjnym, może więc być użyteczna dla menedżerów w sektorze publicznym i sektorze przedsiębiorstw. Innowacyjność rozwiązania nie opiera się jednak na stworzeniu nowej koncepcji od podstaw. Polega na zastosowaniu pojęć i teorii znanych, które są niezbędne, aby stworzyć nowy paradygmat, zgodny z faktami.

Uzyskane wnioski z przeprowadzonych w ramach realizacji celu czwartego badań [A10, A11], pozwalają potwierdzić czwarte założenie badawcze (Z4). Nowe warunki zarządzania powodują konieczność wdrażania nowych sposobów zarządzania inwestycjami w mieście,

zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, ponieważ zarządzanie miastem w oparciu o pojedyncze koncepcje nie spełnia oczekiwań wszystkich grup społecznych.

5.7. Wkład wyników badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu

W toku prowadzonych badań przedstawionych w niniejszym cyklu publikacji poszukiwano rozwiązania problemu badawczego, polegającego na sformułowaniu koncepcji wspierającej proces indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, na poziomie strategicznym i operacyjnym, przy respektowaniu podmiotowej odmienności obu sektorów oraz realizacji wizji rozwoju miasta, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. Ze względu na jakościowy charakter osiągnięcia naukowego (cyklu publikacji), tak sformułowany problem badawczy, wskazuje pola badań, kierunki poszukiwań, zmian w paradygmatach i podejściach metodycznych/metodologicznych. Do jego rozwiązania przyczynia się cykl publikacji i tok, przedstawionego w nich, myślenia.

Prowadzonym badaniom towarzyszyły sformułowane szczegółowe problemy (pytania):

- Czy na skutek zmian warunków działania w Polsce i zmian gospodarki rynkowej jako całości, związanych z pojawianiem się nowych ekonomiczno–społecznych czynników wpływających na procesy inwestycyjne realizowane w miastach, można zidentyfikować kluczowe obszary zarządzania inwestycjami?
- Jakie są konsekwencje sytuacji finansowej podmiotów inwestujących w miastach i skali potrzeb inwestycyjnych dla zarządzania inwestycjami?
- Jak oceniać efektywność alokacji ograniczonych zasobów?
- Jak zarządzać inwestycjami w mieście, rozumianym jako *dobro wspólne*?

Po pierwsze, w toku badań [A1, A2, A3], przeprowadzając szerokie studia literatury, wykorzystując analizę wybranych przypadków i analizę porównawczą, wskazano, że można zidentyfikować obszary zarządzania inwestycjami, które są kluczowe w systemowym podejściu do zarządzania inwestycjami oraz skutecznym działaniu prowadzącym do tego, aby przy określonych (najczęściej ograniczonych) zasobach (*assets*) uzyskać maksymalne zaspokojenie zidentyfikowanych celów, związanych z realizacją określonych inwestycji. Te obszary to strategia, portfolio, organizacja i finansowanie inwestycji.

Po drugie, przeprowadzone badania [A4, A5, A6], z wykorzystaniem m. in studiów literatury, analizy przypadku i symulacji komputerowej, pozwalają stwierdzić, iż wzmocnienia mechanizmów partnerstwa (w tym partnerstwa publiczno–prywatnego) i współrządzenia (*co-governance*), będącymi swoistym znakiem naszych czasów, jest konieczne w sytuacji trudnej

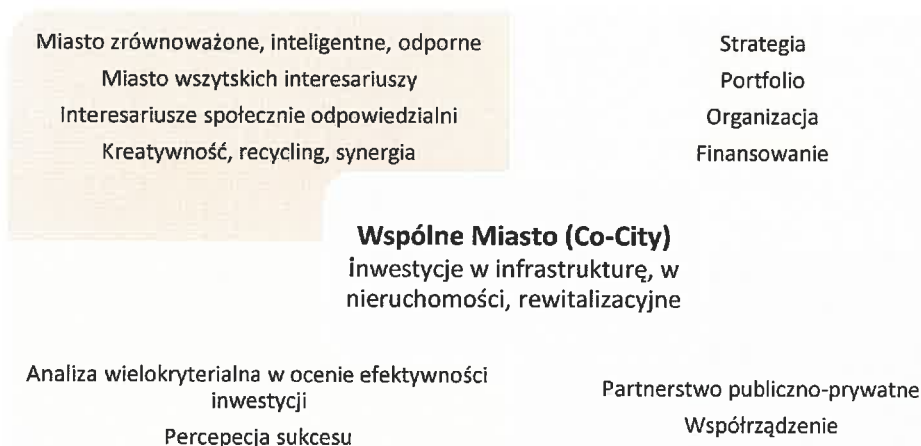
sytuacji finansowej, dotyczącej zwłaszcza JST, i w świetle luki infrastrukturalnej, zarówno ilościowej i jakościowej.

Po trzecie, na podstawie przeprowadzonych badań [A8, A9], obejmujących, jak powyżej, studia literatury, analizę przypadku i symulację komputerową, można stwierdzić, iż optymalna alokacja ograniczonych zasobów wymaga doskonalenia analizy wielokryterialnej, mogącej uwzględnić interesy wszystkich interesariuszy, stosowanej w ocenie efektywności inwestycji w mieście.

Po czwarte, zamykające cykl publikacji badania [A10, A11], wykorzystujące opis, analizę logiczną i metodę konstrukcyjną, umożliwiły budowę przedstawionej autorskiej koncepcji zarządzania inwestycjami w mieście, rozumianym jako *dobro wspólne*.

Tym samym, przeprowadzone badania, pozwalają zweryfikować potwierdzić główne założenie badawcze, stanowiące, iż zarządzanie inwestycjami w mieście wymaga akceptacji nowego podejścia łączącego w szczególności zasady zrównoważonego rozwoju, miasta inteligentnego i miasta odpornego, teorię interesariuszy i odpowiedzialności społecznej.

Przeprowadzone badania przyczyniają się do wyjaśnienia wskazanych problemów i pytań badawczych, wnosząc wkład w rozwój nauki o zarządzaniu. Parafrazując zaś A. Frączkiewicz–Wronkę (2008, str. 25), zaproponowana koncepcja jest rozwiązaniem „najlepszym w danych okolicznościach”. Składowe autorskiej koncepcji modelu zarządzania inwestycjami w mieście na poziomie strategicznym (rysunek 3) i na poziomie operacyjnym (rysunek 4) – koncepcji, wspartej przez model analizy interesariuszy, zawierający kryteria oceny sukcesu inwestycji (rysunek 2), można ująć w cztery obszary, których uwzględnienie pozwala na zarządzanie inwestycjami w mieście, z perspektywy miasta, jako *dobra wspólnego* (rysunek 5), co ostatecznie pozwala wyróżnić kategorię wspólnego miasta (**Co–City**).



Rysunek 5. Składowe autorskiej koncepcji modelu zarządzania inwestycjami w mieście, opracowanie własne

Wkład wyników badań, związany z wpływem na rozwój dziedziny nauk ekonomicznych, w szczególności z rozwojem dyscypliny nauki o zarządzaniu, można oceniać w aspekcie teoretycznym, poznawczym i aplikacyjnym. Badania uzupełniają istniejącą lukę w pracach naukowych w zakresie zarządzania inwestycjami z perspektywy **miasta, jako dobra wspólnego, czyli wspólnoty podmiotów współuczestniczących w jego zarządzaniu, jego mieszkańców i użytkowników**. Badania przeprowadzone są z perspektywy zarządzania, uwzględniając względnie szczegółowo aspekt uwarunkowań, organizacji, finansowania i oceny efektywności inwestycji realizowanych w mieście, tj. inwestycji infrastrukturalnych, w nieruchomości, inwestycji rewitalizacyjnych. W badaniach przyjęto nowatorskie ujęcie miasta, jako *dobra wspólnego*. Waler poznawczy związany jest z pogłębieniem i usystematyzowaniem wiedzy, dotyczącej inwestycji realizowanych w mieście, w zakresie: uwarunkowań procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych zarówno przez sektor publiczny, jak i prywatny, sposobów i źródeł finansowania oraz oceny efektywności inwestycji. Waler poznawczy to również uporządkowanie relacji między zasadniczymi koncepcjami, tworzącymi fundament dla zarządzania miastami i inwestycjami w mieście, tj. zrównoważony rozwój, *smart city*, triada *creativity–circulation–synergy*, teoria interesariuszy i odpowiedzialności społecznej. Wreszcie, waler aplikacyjny dotyczy autorskiej koncepcji, mającej znamiona „innovacyjnej metody zarządzania”, która ma na celu wsparcie procesu indywidualnego i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych, przy respektowaniu ww. podmiotowej odmienności podmiotów sektora publicznego i prywatnego, oraz realizacji wizji rozwoju miasta, jako *dobra wspólnego*. Celem praktycznym zaproponowanej koncepcji jest racjonalizacja i poprawa efektywności zarządzania inwestycjami, publicznymi i prywatnymi, w mieście; inwestycji, niezależnie od podmiotu podejmującego inicjatywę inwestycyjną, obejmujących inwestycje w infrastrukturę, w nieruchomości i inwestycje rewitalizacyjne; inwestycji, które wzajemnie się uzupełniają i przenikają.

Bazując na aspektach związanych z *sensu stricte* zarządzaniem, teorii podejmowaniem decyzji, zarządzaniem inwestycjami samorządowymi i przedsiębiorstw, badania jednocześnie dotyczą problemów ekonomii sektora publicznego, korzystają z dorobku gospodarki przestrzennej, jak również ze względu na specyfikę sektora publicznego, uwzględniają aspekty społeczne oraz etyczne. Zaproponowana koncepcja jest więc w pewnym sensie syntezą podejścia klasycznego, rynkowego i samouczącego, ale też funkcjonalnego i procesowego, co stanowi o jej wkładzie w naukę. Choć wartość dodana badań nie wynika ze stworzenia zupełnie nowej koncepcji od podstaw, to wskazuje na możliwość uczenia się, syntezy podejść znanych i sprawdzonych w praktyce. Wartość dodana projektu dla nauki wynika również z

przeprowadzonych badań empirycznych, ze szczególną analizą doświadczeń krajów bardziej rozwiniętych w badanej tematyce niż Polska, co sprzyja wymianie doświadczeń i umacnianiu więzi naukowych między różnymi ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą. Jest to więc również wkład w warstwie teoretycznej, związany z wzbogacenia istniejącego stanu wiedzy, i w warstwie aplikacyjnej, polegający na stworzeniu katalogu tzw. dobrych praktyk. Wyniki, poza podstawowym, naukowym charakterem i walorem aplikacyjnym, mają więc również ważny wymiar społeczny. Opracowana koncepcja, służąca wsparciu procesu indywidualnego, ale i wspólnego podejmowania decyzji inwestycyjnych przez sektor publiczny i sektor prywatny, to narzędzie wspierające konkurencyjności miast przez wzmacnianie współrzędzenia i partnerstwa, co ostatecznie winno przyczynić się do podniesienia poziomu życia społeczno-gospodarczego. Przez szereg ostatnich lat podstawą rozwoju i utrzymania infrastruktury w miastach były inwestycje sektora publicznego, w dużej mierze współfinansowane z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Prognozy makroekonomiczne o horyzoncie średnioterminowym zgodnie przewidują znaczący spadek tych inwestycji, dlatego przeprowadzona badania stanowią głos w dyskusji również na ten temat.

5.8. Dalsze plany naukowe

Wyłonione w ramach przeprowadzonych badań uogólnienia, po skonfrontowaniu z literaturą światową, pozwoliły sformułować propozycję nowego podejścia do zarządzania inwestycjami w rozwoju miasta, która to propozycja będzie przedmiotem badań w modelu hipotetyczno-dedukcyjnym (Czakon, 2006). W dalszych badaniach planuję wykorzystać opracowaną koncepcję do wyznaczenia tzw. siły fundamentalnej miasta, w oparciu o wyróżnione składowe. Odwołanie do określenia „fundamentalna” jest celowe i ma nawiązywać do idei analizy fundamentalnej na rynku kapitałowym i szacowania jego tzw. wewnętrznej wartości, która dotyczy nie tylko przedsiębiorstwa, ale również miasta. Zakładając, iż zarządzanie miastem w oparciu o pojedyncze koncepcje nie spełnia oczekiwań wszystkich grup społecznych oraz, że miasta nie stosują w wystarczający sposób dostępnych narzędzi wskaźnikowej oceny strategicznej, celem dalszych badań będzie opracowanie wskaźnika „fundamentalnej siły miast”, będącego narzędziem strategicznej diagnozy i monitoringu miast. Zastosowanie wskaźnika „siły fundamentalnej miasta” może wspierać strategiczną diagnozę i monitoring miasta, ostatecznie wspierając podejmowanie decyzji inwestycyjnych na poziomie strategicznym i operacyjnym.

6. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo–badawczych

Poza publikacjami wpisującymi się w główny nurt badawczy, w moim dorobku znalazły się również opracowania, które dotyczą wyodrębnionych trzech obszarów badawczych, tj. inwestycji rewitalizacyjnych i rozwoju zrównoważonego, inwestowania na rynku nieruchomości i zarządzanie nieruchomościami oraz oceny efektywności i finansowania inwestycji. Wymienione obszary badawcze pozostają w związku z głównym nurtem badań, dotyczącym szeroko rozumianej problematyki zarządzania inwestycjami i nieruchomościami. Najważniejsze publikacje przedstawiono poniżej.

6.1. Inwestycje rewitalizacyjne i rozwój zrównoważony

Wojewnik–Filipkowska A., Górczyńska A. (2010), *Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne rewitalizacji dzielnicy Gdańska Letnica*, Problemy Rozwoju Miast 3/2010, Kraków 2010, Problemy Rozwoju Miast, s. 103–112 (swój udział szacuję na 80%)

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń Letnicy, jako obszaru poddanego procesowi rewitalizacji. Przeprowadzona analiza ma umożliwić określenie potencjału, jak i problemów związanych z przedmiotowym obszarem. Z drugiej strony analiza, umożliwi wskazanie potencjalnych możliwości wybranej dzielnicy do wykorzystania oraz kwestie, które mogą ograniczyć jej rozwój. Rewitalizacja jest przedsięwzięciem wielowymiarowym, rozłożonym w czasie, uzależnionym również od trudnych do przewidzenia czynników. Analiza uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych powinna być procesem systematycznym, towarzyszącym procesowi inwestycyjnemu na każdym jego etapie. W ten sposób wyniki takiej analizy powinny wspierać działania w zakresie strategii, opracowań planistyczno–projektowych i w trakcie realizacji rewitalizacji, tak by zakończyła się ona powodzeniem. Identyfikacja stron słabych i mocnych oraz szans i zagrożeń może zostać przeprowadzona za pomocą uniwersalnej metody SWOT (*Strengths – mocne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse, Threats – zagrożenia*). Celem SWOT jest określenie aktualnej i perspektywicznej pozycji przedmiotu analizy oraz prognoza strategii postępowania. Zakres rodzajowy czynników, które mają wpływ na przedmiot analizy SWOT jest bardzo szeroki. Z jednej strony są to czynniki wewnętrzne (uwarunkowania dotyczące bezpośrednio obszaru rewitalizacji) i zewnętrzne (ogólnomiejskie), a z drugiej strony pozytywne i negatywne.

Wojewnik–Filipkowska A. (2012), *Public private cooperation in sustainable city development – the case study of public–private partnership in railway station area regeneration project*, [w:] Friis–Hansen (ed.), *Knowing to manage the territory, protect the environment, evaluate the cultural heritage*, FIG Working Week 2012, L. International Federation of Surveyors/Federation Internationale des Geometres (FIG), s. 1–15.

W artykule dokonano charakterystyki i analizy inwestycji realizowanych w trybie partnerstwa publiczno–prywatnego i pokazano ich zastosowanie w procesie rewitalizacji obszarów miejskich na przykładzie dwóch projektów dotyczących terenów kolejowych w Polsce i Australii. Finansowanie inwestycji oraz działalności operacyjnej stacji kolejowych ze względu na ich funkcje związane z obsługą podróżnych winno być zdywersyfikowane. W aktualnej sytuacji ekonomicznej państwa i przedsiębiorstw kolejowych nie jest możliwe wskazanie jednego, podstawowego źródła środków. Jest mało prawdopodobne, aby całość nakładów inwestycyjnych oraz kosztów funkcjonowania stacji pasażerskich mogła być sfinansowana wyłącznie z budżetu państwa, opłat przewoźników lub środków własnych zarządcy. Należy uwzględnić kilka źródeł finansowania, a w tym: środki własne, środki budżetowe (docelowo

wynikające z kontraktu na utrzymanie infrastruktury kolejowej), wygenerowane z działalności komercyjnej na dworcach, środki z opłat wnoszonych przez przewoźników, środki wyasygnowane przez samorządy lokalne oraz tryb partnerstwa publiczno–prywatnego.

Wojewnik–Filipkowska A. (2014), *Rozwój rynku infrastruktury i usług społecznych a zrównoważony rozwój*, Zarządzanie i Finanse, 4, s. 43–52.

Dopiero od niedawna inwestycje w infrastrukturę traktowane są jako nowa klasa aktywów. Determinanty opłacalności inwestycji realizowanych w sektorze infrastruktury obejmują przede wszystkim stabilny popyt, ograniczone możliwości finansowe sektora publicznego oraz istniejącą lukę infrastrukturalną, zarówno ilościową, jak i jakościową. Celem opracowania jest identyfikacja specyficznych czynników wpływających na podejmowanie inwestycji w sektorze inwestycji infrastrukturalnych oraz przedstawienie i analiza rynku infrastruktury i usług społecznych w zakresie domów pomocy społecznej. Przyczyną podjęcia badań są rosnące potrzeby współcześnie żyjących pokoleń w zakresie opieki społecznej i niekorzystne zmiany demograficzne, a szerokie podejście do terminu „zrównoważonego rozwoju”, oparte na koncepcji zintegrowanych łańdów społecznego, ekonomicznego i środowiskowego, jest ważnym kontekstem dla przedstawionych rozważań.

6.2. Inwestowanie na rynku nieruchomości i zarządzanie nieruchomościami

Wojewnik–Filipkowska A., Łukaszewska K. (2011), *Rynek powierzchni magazynowej self storage w wybranych krajach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4(7), s. 59–170 (swoj udział szacuję na 80%)

Self storage, to koncepcja, która w kontekście rozwoju miast i planowania jego przestrzeni, wydaje się być jednym z przedsięwzięć, których znaczenie w przestrzeni będzie rosnać. W oparciu o doświadczenia wybranych krajów, w tym przede wszystkim, rynku amerykańskiego, na którym sektor tych usług jest najbardziej rozwinięty i może się poszczycić najdłuższą historią, autorzy podejmą próbę odpowiedzi na pytanie o możliwość rozwoju takiego przedsięwzięcia w Polsce. Badania obejmują umiejscowienie zagadnienia *self storage* na rynku nieruchomości, omówienie istoty takiego przedsięwzięcia, analizę rynku *self storage* w wybranych krajach. W oparciu o przeprowadzone badania i dostępne dane, trudno jest jednoznacznie udzielić odpowiedzi na pytanie o szansę powodzenia przedsięwzięcia typu *self storage* w Polsce, natomiast na pewno rozwój miast determinowany jest decyzjami podejmowanymi przez inwestorów prywatnych, którzy będą szukać zyskownych przedsięwzięć na rynku nieruchomości.

Wojewnik–Filipkowska A., Zięcina A. (2011), *Socially Responsible Investing nowym trendem inwestycyjnym*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 4(7), s. 19–28 (swoj udział szacuję na 60%)

Socially Responsible Investing, w skrócie SRI, jest koncepcją odnoszącą się do inwestowania, przy zachowaniu tzw. odpowiedzialności społecznej. Inwestowanie społecznie odpowiedzialne, zwane jest też inwestowaniem etycznym, a polega na takiej strategii inwestycyjnej, która umożliwia osiąganie określonych zwrotów finansowych oraz osiąganie celów społecznych. Celem szczegółowym pracy jest ukazanie koncepcji SRI jako nowej koncepcji inwestycyjnej, której znaczenie na świecie w ostatnich latach rośnie – inwestorzy w swoich decyzjach inwestycyjnych nie kierują się wyłącznie zyskiem, ale coraz częściej uwzględniają etyczny aspekt inwestycji. Na podstawie przeprowadzonych badań można postawić tezę, że inwestowanie społecznie odpowiedzialne jest nową koncepcją w inwestowaniu. Świadczy o tym skala inwestycji podejmowanych w oparciu o strategię SRI oraz zmieniające się oczekiwania społeczne. O rozwoju koncepcji SRI na świecie i w Polsce świadczy również wprowadzenie etycznych funduszy inwestycyjnych, emerytalnych oraz indeksów spółek społecznie (etycznie) odpowiedzialnych. Autorka zakłada włączenie zagadnienia SRI w badania dotyczące rozwoju

miast, bowiem przedsięwzięcia inwestycyjne realizowane w miastach winny być społecznie odpowiedzialne.

Wojewnik-Filipkowska A., Rymarzak M., Trojanowski D. (2012), *Real estate function impact on its value exemplified by the city of Gdańsk*, *Aestimium*, 61, s. 167–183, DOI: <http://dx.doi.org/10.13128/> (swój udział szacuję na 45%)

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat można dostrzec istotne zmiany zachodzące w sposobie użytkowania gruntów w strefach miejskich. Procesom przekształceń poddane zostały zarówno tereny rolne, grunty o funkcji mieszkalnej, przemysłowej, usługowo – handlowej czy innej. Największą intensywność można zauważyć na terenach położonych w ścisłym centrum, im zaś dalej, tym intensywność użytkowania jest coraz mniejsza, aż do poziomu właściwego dla obszarów podmiejskich. Aby móc ocenić szanse powodzenia przedsięwzięć inwestycyjnych podejmowanych na rynku nieruchomości, a także oszacować wartość nieruchomości istotne jest określenie zmian, jakie zachodziły w przeszłości oraz występują obecnie w rozwoju i rozprzestrzenianiu się stref miejskich na tereny podmiejskie. Czy zmiany następują według jakiegoś schematu i czy można je przewidzieć? Celem artykułu jest zbadanie różnic występujących pomiędzy wartościami nieruchomości o różnych funkcjach (przeznaczeniach) na przykładzie konurbacji trójmiejskiej.

Wojewnik-Filipkowska A., Rymarzak M., Lausberg C. (2015), *Current Managerial Topics in Public Real Estate Asset Management*, *World of Real Estate Journal Świat Nieruchomości*, 4 (94), s. 5–10 (swój udział szacuję na 50%)

Na podstawie studiów literatury i obserwacji autorów, przeprowadzono badania w zakresie aktualnych problemów związanych z zarządzaniem nieruchomością publiczną (ang. public real estate asset management, PREAM), w szczególności w samorządach lokalnych, w odniesieniu do skuteczności i efektywności PREAM. Kluczowy wniosek z badań zakłada, iż zasady zarządzania aktywami w nowoczesnych społeczeństwach demokratycznych są w pewnym zakresie uniwersalne.

Wojewnik-Filipkowska A., Lausberg C., (2017), *Decision-making in the European Municipal Real Estate Management – A Case Study Approach*, *World of Real Estate Journal, Świat Nieruchomości*, 4(102), s. 23–30, DOI: 10.14659/worej.2017.102.03 (swój udział szacuję na 50%)

Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie nieruchomościami w administracji publicznej jest równie efektywne i skuteczne, jak w instytucjach prywatnych, w badaniu przeprowadzono analizę procesu podejmowania decyzji w zarządzaniu nieruchomościami komunalnymi w Europie w wybranych miastach – w Gdańsku i Jenie (Niemcy). Dla każdego miasta opisano obecną sytuację, strategię, organizację i proces decyzyjny w zakresie nieruchomości komunalnych. Artykuł kończą wnioski ze studiów przypadków i sugestie dla innych miast, jak można poprawić zarządzanie nieruchomościami poprzez usprawnienie procesu podejmowania decyzji.

6.3. Ocena efektywności i finansowanie inwestycji

Wojewnik-Filipkowska A. (2010), *Zasady i źródła finansowania wielkoskalarnych przedsięwzięć urbanistyczno-architektonicznych*, [w:] P. Lorens, J. Martyniuk-Pęczek (red.), *Zarządzanie rozwojem przestrzennym miast*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Seria Miasto-Metropolia-Region, Gdańsk, s. 76–85, ISBN 978-83-89649-30-0.

Kluczowym problemem wdrażania nowych projektów inwestycyjnych w sferze infrastruktury jest właściwy, z punktu widzenia interesu inwestora (inwestorów), wybór sposobu ich finansowania. Wynika on, z jednej strony, z ograniczonych możliwości finansowych inwestorów publicznych i prywatnych, z drugiej zaś strony z licznych potencjalnych źródeł

finansowania inwestycji oferowanych przez rynki finansowe. Celem artykułu jest charakterystyka wielkoskalarnych przedsięwzięć inwestycyjnych przez pryzmat specyfiki ich finansowania. Poznanie podstawowych zasad finansowania, kryteriów doboru źródeł finansowania i samych źródeł finansowania jest niezbędne dla stworzenia optymalnej struktury finansowania, godzącej interesy wszystkich uczestników przedsięwzięcia.

Wojewnik-Filipkowska A., Dziejczak M. (2013), *Partnerstwo publiczno-prywatne szansą na efektywną realizację inwestycji samorządowych*, [w:] Bryx M. (red.), Rynek nieruchomości. Finansowanie rozwoju miast, CeDeWu Warszawa, s. 233-246 (swój udział szacuję na 80%)

Do zadań własnych gminy należy zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty, które realizowane są dzięki podejmowanym inwestycjom. Z punktu widzenia rozwoju lokalnego, najważniejsze są inwestycje infrastrukturalne, które zaspakajają zbiorowe potrzeby ludności, a także tworzą podstawę do dalszego jej rozwoju. Jednak nie wszystkie potrzebne inwestycje gmina jest w stanie realizować ze środków własnych. Dlatego coraz popularniejsze jest angażowanie zasobów pochodzących z porozumienia z partnerami prywatnymi. Te zasoby to nie tylko kapitał finansowy, ale również kapitał ludzki. Partner prywatny wspomaga inwestora publicznego również swoją wiedzą i doświadczeniem. Celem niniejszej pracy jest więc zaprezentowanie korzyści w związku z realizacją inwestycji dotyczących zadań własnych w trybie partnerstwa publiczno-prywatnego na przykładzie Sopotu. Tak sformułowany cel wyznaczył hipotezę opracowania, iż partnerstwo publiczno-prywatne jest szansą na efektywną realizację inwestycji samorządowych, a tym samym zadań własnych gmin. W zaprezentowanych rozważaniach wykorzystany został hipotetyczno-dedukcyjny model badań, analizie logiczną i elementy analizy statystycznej.

Wojewnik-Filipkowska A., Krekora Ż. (2014), *Dylematy prywatyzacji infrastruktury i usług społecznych na przykładzie domu pomocy społecznej w kontekście rozwoju zrównoważonego*, Zarządzanie i Finanse, 4, s. 151-163 (swój udział szacuję na 80%)

Punktem wyjścia dla koncepcji udziału sektora prywatnego w dostarczaniu infrastruktury i usług publicznych jest pojawienie się inicjatywy menedżeryzmu, który jest odpowiedzią na tradycyjne zarządzanie. Zgodnie z tą zasadą zarządzanie jednostką świadcząca usługi komunalne i zarządzanie jednostką prywatną może odbywać się na tych samych zasadach. Głównym celem artykułu jest wskazanie na determinanty i próba oceny efektywności prywatyzacji domu pomocy społecznej w kontekście rozwoju zrównoważonego. Odpowiednie podejście do oceny efektywności i analiza uwzględniająca aspekty finansowe, społeczne i środowiskowe mogą być przydatne do budowy nowych i efektywniejszych rozwiązań w zakresie organizacji i finansowania lokalnej infrastruktury i świadczenia usług. Tak sformułowany cel pracy determinuje podział opracowania na części obejmujące: przegląd literatury, omówienie istoty prowadzenia gospodarki komunalnej przez jednostki samorządu terytorialnego, dyskusję na temat efektywności w sektorze publicznym, omówienie najważniejszych aspektów prywatyzacji domów pomocy społecznej (DPS) i analizę efektywności prywatyzacji wybranego DPS.

Wojewnik-Filipkowska A., Kowalski R., 2015, *Investing in Industrial-Technology Parks in City Development – a Cost – Benefit Analysis*, Real Estate Management and Valuation, Vol. 23, No. 1, pp. 24– 41. DOI: 10.1515/remav-2015-0003 (swój udział szacuję na 80%)

Dokonano przeglądu literatury krajowej i zagranicznej w aspekcie definicji, klasyfikacji i charakterystyki parków przemysłowo-technologicznych, będących przykładem inwestycji w procesie rozwoju miast. Następnie dokonano identyfikacji i kwantyfikacji wybranych kosztów i korzyści oraz oszacowano efektywność utworzenia wybranych parków przemysłowo-technologicznych z punktu widzenia jednostki samorządu terytorialnego. Mimo zróżnicowania i dynamiki cech strukturalnych parków, przeprowadzona analiza potwierdza, iż inwestowanie

środków publicznych w parki przemysłowo–technologiczne jest efektywne pod względem społeczno–ekonomicznym.

6.4. Udział i organizacja konferencji naukowych

Wyniki przeprowadzonych badań prezentowałam na 15 konferencjach (8 zagranicznych oraz 7 krajowych), wygłaszając łącznie 20 referatów (16 w języku angielskim oraz 4 w języku polskim) (tabela 4). Wszystkie referaty wygłaszałam osobiście.

Tabela 4. Udział w konferencjach naukowych

Lp.	Rok	Tytuł referatu	Konferencja
KONFERENCJE ZAGRANICZNE			
1.	2008	Project Finance on real estate market – case study	European Real Estate Society (ERES) 15rd Annual Conference, Kraków
2.	2012	Public private cooperation in sustainable city development - the case study of public-private partnership in railway station area regeneration project	FIG Working Week, Knowing to manage the territory, protect the environment, evaluate the cultural heritage, Rzym
3.	2012	Decision-making in corporate and municipal asset management (literature review) (współautor referatu: Rymarzak M.)	UTM-IBIMA (University Teknologi Malaysia- International Business Information Management Association) International Real Estate Conference (INTEREC), Kuala Lumpur
4.	2012	Principles of public private partnership financing – Polish experience (współautor: Trojanowski D.)	European Real Estate Society (ERES) 19rd Annual Conference, Edynburg
5.	2012	Municipal real estate management in Polish city of Gdansk compared with selected European cities (współautor: Rymarzak M.)	European Real Estate Society (ERES) 19rd Annual Conference, Edynburg
6.	2013	Investment in city development: planning and evaluation criteria	European Real Estate Society (ERES) 20rd Annual Conference, Wiedeń
7.	2013	Capital expenditures for fixed asset in private and public sector: Polish experience, Book of abstracts (współautor: Szczepaniak K.)	European Real Estate Society (ERES) 20rd Annual Conference, Wiedeń
8.	2013	Real estate-related decisions in European cities (współautor: Lausberg C., Rymarzak M.),	European Real Estate Society (ERES) 20rd Annual Conference, Wiedeń
9.	2014	Decision making in local governments - a comparative analysis of investment strategy (współautor: Elliot C.)	European Real Estate Society (ERES) 21rd Annual Conference, Bukareszt
10.	2014	Public-private partnership in transportation infrastructure – comparative analysis of selected case study in United Kingdom and Poland (współautor: Alasad R.)	European Real Estate Society (ERES) 21rd Annual Conference, Bukareszt
11.	2015	Economic and Social Effects of Urbanization - Case Study Analysis	First EAI International Summit, SmartCity 360, Bratysława
12.	2016	Stakeholder Engagement to Identify Priorities for Improving the Quality and Value of Infrastructural Project - Case Study (współautorzy: Dziadkiewicz A., Dryl W., Dryl T., Bęben R.)	European Real Estate Society (ERES) 23rd Annual Conference, Regensburg
13.	2016	Social-economic impact of an innovation centre development in local context: an empirical analysis for Poland (współautorzy: Szczepaniak K., Bęben R.)	European Real Estate Society (ERES) 23rd Annual Conference, Regensburg

KONFERENCJE KRAJOWE			
14.	2011	Znaczenie i odmiennosc partnerstwa w inwestycjach rewitalizacyjnych na przykladzie wybranych inwestycji w Gdansk	Dwunasta Międzynarodowa Konferencja „Zarządzanie Finansami”, Kołobrzeg.
15.	2012	Inwestycje w procesie odnowy miast - koncepcja oceny efektywnosci projektow	Konferencja Towarzystwa Naukowego Nieruchomosci, Torun
16.	2013	Identyfikacja i klasyfikacja czynnikow determinujacych zarzadzanie inwestycjami rewitalizacyjnymi	Konferencja Towarzystwa Naukowego Nieruchomosci, Wroclaw
17.	2014	Inwestowanie w parki przemyslowo-technologiczne w rozwoju miasta - analiza kosztow i korzyści (wspolautor: Kowalski R.)	Konferencja Towarzystwa Naukowego Nieruchomosci, Olsztyn
18.	2015	The impact of financing strategies on efficiency of a municipal development project	Wroclaw Conference in Finance. Contemporary Trends and Challenges, Wroclaw
19.	2017	Improving spatial smartness - financial and economic theoretical perspective	Smart City-Regional Governance for Sustainability University of Gdansk, RSA-Reginal Studies Association Newtork, Gdansk
20.	2018	Innovation System in a Global Context: a structural study for Poland (wspolautorzy: Zamojska A., Szczepaniak K.).	Wroclaw Conference in Finance. Contemporary Trends and Challenges, Wroclaw

Ponadto, bylam czlonkiem komitetow organizacyjnych, naukowych, wspomagalam organizacje lub prowadzilam sesje nastepujacych konferencji i warsztatow:

- 2008 – Urban renewal project in city Sopot - financing, PPP, realization, międzynarodowe seminarium naukowe dla studentow Slovak University of Technology in Bratislava, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego (organizacja i prowadzenie),
- 2011 – I Międzynarodowe Seminarium Naukowe z RICS, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk (współorganizacja),
- 2012 – II Międzynarodowe Seminarium Naukowe z RICS, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk (współorganizacja),
- 2012 – UTM-IBIMA (University Teknologu Malaysia- International Business Information Management Association) International Real Estate Conference (INTEREC), Kuala Lumpur, Malezja (organizacja i prowadzenie sesji),
- 2014 – Jubileuszowa Konferencja Naukowa z okazji 20-lecia powstania Katedry Inwestycji i Nieruchomości Uniwersytetu Gdańskiego pt. Inwestycje i nieruchomości w warunkach zrównoważonego rozwoju (przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego, współredaktor monografii),
- 2016 – 26th Baltic Valuation Conference, Gdańsk (współorganizacja),
- 2016 – European Real Estate Society (ERES) 23rd Annual Conference, Regensburg (organizacja i prowadzenie sesji)

- 2019 – Jubileuszowa Konferencja Katedry Inwestycji i Nieruchomości, pt. „Inwestycje i nieruchomości – współczesne wyzwania”, 2019, Gdańsk (przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego oraz redaktor monografii),

6.5. Staże zagraniczne

Program Erasmus+ (2016) wykorzystałam również na rozwijanie współpracy naukowej – prof. C. Lausberg z **Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen–Geislingen**, jest współautorem 1 prezentacji (pt. *Real estate–related decisions in European cities*, konferencja *European Real Estate Society*, 2013, Wiedeń) oraz 2 publikacji (Wojewnik–Filipkowska A., Rymarzak M., Lausberg C. (2015), *Current Managerial Topics in Public Real Estate Asset Management*, *World of Real Estate Journal Świat Nieruchomości*, 4 (94), s. 5–10, DOI: 10.14659/worej.2015.94.01; Wojewnik–Filipkowska A., Lausberg C., (2017), *Decision–making in the European Municipal Real Estate Management – A Case Study Approach*, *World of Real Estate Journal, Świat Nieruchomości*, 4(102), s. 23–30, DOI: 10.14659/worej.2017.102.03). Wspólne badania są kontynuowane. Temat badawczy: *Kommunales Immobilienmanagement*.

Na rok 2019, zaplanowany jest również tygodniowy pobyt w ramach Erasmus+ na **RhineMaine University Wiesbaden**, Niemcy (2019.06), gdzie oprócz obowiązkowych 8h zajęć dydaktycznych, będę kontynuowała badania własne (*Investment in city development*) oraz wspólne z prof. Bernhard Funk (*Municipal real estate development*).

W ramach prowadzonych badań i pozyskanych środków własnych (badania naukowe dla młodych naukowców prowadzone na Uniwersytecie Gdańskim) odbyłam tygodniowy staż naukowy na **Herriot Watt University, School of Build Environment, Edynburg, Wielka Brytania**. **Prowadziłam badania w zakresie dwóch tematów:** *Decision making in local governments* (badania wspólne z dr Colin Eliot; efekty badań zaprezentowałam na konferencji *European Real Estate Society* w Bukareszcie, 2014, prezentacja pt. *Decision making in local governments – a comparative analysis of investment strategy*) oraz *Public–private partnership in transportation infrastructure* (badania wspólne z dr R. Alasad; efekty badań zaprezentowałam na konferencji *European Real Estate Society* w Bukareszcie, 2014, prezentacja pt. *Public–private partnership in transportation infrastructure – comparative analysis of selected case study in United Kingdom and Poland*).

Ważnym doświadczeniem naukowo–dydaktycznym był udział w programie dwustronnej wymiany nauczycieli akademickich Uniwersytetu Gdańskiego z wybranymi uczelniami w Chinach, w ramach którego odbyłam 2–miesięczny staż w **CYUPS – China**

Youth University for Political Sciences w Pekinie, gdzie prowadziłam badania własne w zakresie zarządzania inwestycjami w mieście, zajęcia dydaktyczne pt. *Investment project evaluation* (48h) oraz wykłady gościnne pt. *Economic and social effects of urbanisation* (4h) oraz *Public Private Partnership in Poland and worldwide* (4h), prezentujące wybrane wyniki prowadzonych badań, również obejmujących badania prowadzone w trakcie pobytu w Pekinie.

7. Statystyka dorobku naukowego

Podsumowanie moich osiągnięć naukowych w ujęciu ilościowym przedstawiono poniżej (tabela 5, tabela 6, tabela 7). Wartości IF zostały podane dla roku publikacji.

Tabela 5. Wskaźniki dokonań naukowych

Wskaźnik	Wartość
Łączny Impact Factor	3.034
Liczba cytowań (Web of Science)	7
Liczba cytowań (SCOPUS)	8
Liczba cytowań (Google Scholar)	115
Indeks Hirscha (Web of Science)	–
Indeks Hirscha (SCOPUS)	2
Indeks Hirscha (Google Scholar)	5
10–Indeks Hirscha (Google Scholar)	2

Tabela 6. Syntetyczne zestawienie dorobku publikacyjnego po uzyskaniu stopnia doktora

Rodzaj osiągnięcia	Łącznie	Indywidualnie	Współautorstwo	W j. obcym	Punkty MNiSW
Monografie*	1	1	0	0	(25)
Rozdziały w monografiach	6	4	2	0	17
Publikacje z listy JCR	2	1	1	2	40
Publikacje w czasopiśmie indeksowanych w WoS (bez IF) lub/i SCOPUS	7	2	5	7	58
Publikacje w czasopiśmie międzynarodowych pozostałe	1	1	0	1	5
Publikacje w czasopiśmie ogólnopolskich	6	2	4	3	56
Publikacje w pracach i zeszytach naukowych	5	3	2	1	32
Redakcje i współredakcje naukowe	3	1	2	0	10
Razem	31	15	16	14	218
Ekspertyzy/raporty	22	18	4		

*Monografia, opublikowana po doktoracie, jest pokłosiem doktoratu, dlatego, choć wymieniona w wykazie, to punkty nie zostały doliczone do sumy. W wykazie nie uwzględniono ośmiu artykułów opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora, a będących również pokłosiem doktoratu.

Tabela 7. Szczegółowe zestawienie dorobku publikacyjnego po uzyskaniu stopnia doktora

Rodzaj osiągnięcia	łącznie	Indywidualnie	Współautorstwo	W j. obcym	Punkty MNISW	
Monografie*	1	1	0	0	(25)	
	II.B.1	1			25	
Rozdziały w monografiach	6	4	2	0	17	
	I.B.4	1			4	
	II.B.2	1			4	
	II.B.3	1			-	
	II.B.4	1			4	
	II.B.6			1		5
	II.B.7			1		w druku
Publikacje z listy JCR	2	1	1	2	40	
	I.B.10		1	1	20	
	I.B.11	1		1	20	
Publikacje w czasopismach indeksowanych w WoS (bez IF) lub/i SCOPUS	7	2	5	7	58	
	I.B.1		1	1	15	
	I.B.2	1		1	12	
	I.B.5			1	5	
	I.B.9	1		1	5	
	II.B.11			1	4	
	II.B.14			1	12	
II.B.17			1	5		
Publikacje w czasopismach międzynarodowych pozostałe	1	1	0	1	5	
	II.B.5	1		1	5	
Publikacje w czasopismach ogólnopolskich	6	2	4	3	56	
	I.B.3	1		1	10	
	II.B.8			1	6	
	II.B.12			1	10	
	II.B.13	1			10	
	II.B.15			1	1	10
II.B.16			1	1	10	
Publikacje w pracach i zeszytach naukowych	5	3	2	1	32	
	I.B.6	1			5	
	I.B.7	1		1	10	
	I.B.8	1			7	
	II.B.9			1		5
	II.B.10			1		5
Redakcje i współredakcje naukowe	3	1	2	0	10	
	II.B.18	1			5	
	II.B.19			1		5
	II.B.20			1		w druku
Razem	31	15	16	14	218	
Ekspertyzy/raporty	22	18	4			

8. Literatura wykorzystana w autoreferacie

- Alford, J. (2001). The implications of 'publicness' for strategic management theory. W G. Johnson i K. Scholes, *Exploring Public Sector Strategy*. London: Prentice Hall-Pearson Education.
- Andirsani, P., Hakim, S. i Savas, E. S. (2002). *The New Public Management, Lessons from Innovating Governors and Mayors*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Appleby, P. H. (1949). *Policy and Administration*. Chicago: University of Alabama Press.
- Atkinson, A. B. i Stiglitz, J. E. (1980). *Lectures in Public Economics*. New York: McGraw-Hill Book Co, Ltd.
- Bachor, W. (2009). *Efektywność majątku trwałego w spółkach komunalnych*. Warszawa: Oficyna Wyd. SGH.
- Belniak, S. (2009). *Rewitalizacja nieruchomości w procesie odnowy miast*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Boland, T. i Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisation. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(5), strony 417-446.
- Borys, T. (2010). Dekada edukacji dla zrównoważonego rozwoju-polskie wyzwania. *Problemy Ekorozwoju. Problems of Sustainable Development*(1), strony 59-70.
- Bouckaert, G. (1993). Measurement and Meaningful Management. *Public Productivity & Management Review*, 17(1), strony 31-43.
- Box, R. C., Marshall G, S., Reed, B. J. i Reed, C. M. (2001). New public management and substantive democracy. *Public Administration Review*(61(5)), strony 608-619.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. i Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74, strony 445-456.
- Bryx, M. (2014). *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Brzeski, W. J., Jurek, K. i Szczawińska, E. (2005). Zarządzanie mieniem komunalnym w miastach polskich. *Świat Nieruchomości*(52-53), strony 35-48.
- Brzozowska, K. (2006). *Partnerstwo publiczno-prywatne: przesłanki, możliwości, bariery*. Warszawa: CeDeWu.
- Brzozowska, K. (2009). *Finansowanie inwestycji infrastrukturalnych przez kapitał prywatny na zasadzie "project finance"*. Warszawa: CeDeWu.
- Chan, Y.-C. L. (1999). Performance measurement and adoption of balanced scorecard: A survey of municipal governments in the USA and Canada,. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), strony 204-221.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, strony 95-120.
- Czakon, W. (2006). Łabędzie Poppera - case studies w badaniach nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, strony 9-12.
- Czepczyński, M. (2012). rzestrzeń publiczna jako forma reprezentacji społeczności lokalnych. Między hibernacją a animacją centrów małych miast woj. pomorskiego. *STUDIA KPZK*, strony 7-19.
- Czerkas, K. (2002). *"Project finance" w polskiej praktyce: zastosowanie w działalności deweloperskiej*. Warszawa: Twigger.
- Dąbrowski, J. i Nowosielski, T. (2013). Zrównoważony rozwój nowym paradygmatem rozwoju gospodarczego. W H. Klimek i T. Nowosielski (Redaktorzy), *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój* (strony 9-26). Gdańsk: PTE .

- De Soto, H. (2002). *Tajemnica kapitału: dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej*. Warszawa: Fijor Publishing.
- Dent, P. (1997). Managing public sector property assets: the valuation issue. *Property Management*(15(4)), strony 226-233.
- Dorożyński, T. (2009). Przyczyny regionalnych nierówności gospodarczych w świetle wybranych teorii. *Studia Prawno-Ekonomiczne, LXXX*, strony 179-199.
- Drobniak, A. (2005). *Ocena projektów publicznych*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Drobniak, A. (2012). Efektywność i skuteczność projektów publicznych – koncepcje i przykłady oceny projektów miejskich. W J. Kołodziejczyk (Red.), *Ewaluacja i audyt w projektach, organizacjach i politykach publicznych*. Uniwersytet Jagielloński.
- Drobniak, A. (2015). Koncepcja urban resilience: narzędzie strategicznej diagnozy i monitoringu miast. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*(77(1)), strony 119-143.
- Drucker, P. F. (1973). Managing the Public Service Institution, The Public Interest. *College and Research Libraries, 37*(1), strony 4-14.
- Dziworska, K., Wojewnik-Filipkowska, A. i Trojanowski, D. (2019). Dokąd zmierzają współczesne miasta? W A. Wojewnik-Filipkowska i K. Szczepaniak (Redaktorzy), *Inwestycje i nieruchomości – współczesne wyzwania* (strony 1-18 (w druku)). Gdańsk: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.
- Easton, D. A. (1965). *A Framework for Political Analysis*. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.
- European Commission. (2005). *Partnership Development Toolkit, A partnership oriented planning, monitoring and evaluation guide for facilitators of EQUAL Development and Transnational Partnerships*. Belgium: EU. Pobrano 03 30, 2018 z lokalizacji http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/pdtoolkit_en.pdf
- Farelnik, E. i Stanowicka, A. (2016). Smart city, slow city and smart slow city as development models of modern cities. *Olsztyn Economic Journal*, strony 359-370.
- Fernholz, F. i Fernholz Rosemary, M. (2007, March). *A toolkit for municipal asset management*. Duke University.
- Fisher, T. (2014). Public Value and the Integrative Mind: How Multiple Sectors Can Collaborate in City Building. *Public Administration Review, 74*, strony 457-464.
- Fontaine, C., Haarman, A. i Schmid, S. (2006). The Stakeholder Theory. *Edlays education*(1), strony 1-33.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2008). Zarządzanie publiczne, światło w tunelu czy następna ściana dla sektora publicznego. *ydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu*(11(1)), strony 16-26.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach, Basic Books*. New York: Cambridge University Press.
- Garvin, M. J. i Bosso, D. (2008). Assessing the Effectiveness of Infrastructure Public-Private Partnership Programs and Projects. *Public Works Management Policy*(13), strony 162–178.
- Gibson, V. A. (2000). In search of flexibility in corporate real estate portfolios. *Journal of Corporate Real Estate*(3(1)), strony 38-45.
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanovic, N. i Meijers, E. (2007). *Smart Cities – Ranking of European Medium-Sized Cities. Research Report*. Vienna: Vienna University of Technology.
- Girard, L. F. (2011). Multidimensional Evaluation Processes to Manage Creative, Resilient and Sustainable City. *Aestimum*(59), strony 123-139.

- Girard, L. F. (2013). Toward a smart sustainable development of port cities/areas: The role of the “Historic Urban Landscape” approach. *Sustainability*(5 (10)), strony 4329-4348.
- Górczyńska, A. (2010). Inwestycje w koncepcji zrównoważonego rozwoju. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 1(1), strony 61-71.
- Grabkowska, M. (2017). Przestrzeń miasta postsocjalistycznego jako dobro wspólne. Przegląd koncepcji teoretycznych. *Prace Geograficzne, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 149, strony 33-53.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa, Projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: PWE.
- Grajewski, P. (2013). Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*(300), strony 47-54.
- Grajewski, P. (2014). Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*(340), strony 275-282.
- Griffin, R. W. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Gwartney, J. D. i Richard E, W. (1988). Public choice and the conduct of representative government. *Public choice and constitutional economics*(6), strony 3-28.
- Häger, M., Gullberg, A. i Pettersson, R. (2007). *Images of the Future City*. Stockholm: Spriger.
- Hayness, B. P. i Nunnington, N. (2010). *Corporate Real Estate Asset Management. Strategy and Implementation*. EG Books, Elsevier: Amsterdam.
- Heath, J. i Norman, W. (2004). Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management. *Journal of Business Ethics*(53), strony 247-265.
- Hicks, J. R. (1988). *Perspektywy ekonomii: szkice z teorii pieniądza i teorii wzrostu*. Warszawa: PWN.
- Hodge, G. A. i Greve, C. (2016). On Public–Private Partnership Performance: A Contemporary Review. *Public Works Management Policy*, strony 1-24.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, strony 3-19.
- Howarth, A. (2006). *Improving asset management in government departments, A Report on Improving the Capability and Capacity of Managing Property Assets in Central Civil Government for the Office of Government Commerce*. OGC: National School of Government.
- Iaione, C. (2016). The CO-City: Sharing, Collaborating, Cooperating, and Commoning in the City. *American Journal of Economics and Sociology*(75(2)), strony 415-455.
- Jadach-Sepiolo, A., Sobiech-Grabka, K. i Herbst, I. (2015). *Partnerstwo publiczno-prywatne w rewitalizacji*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Jajuga, K. i Jajuga, T. (1996). *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN.
- Jones, K. i White, A. D. (2008). *Public Sector. Asset Manag.Guidelines. A guide to best practice*. UK: RICS.
- Jones, P. S. (2003). Urban regeneration's poisoned chalice: is there an impasse in (community) participation-based policy? *Urban Studies*(40 (3)), strony 581-601.
- Kaganova, O. (2011). *Guidebook on Capital Investment Planning for Local Governments*. The World Bank.
- Kalambokidis, L. (2014). Creating Public Value with Tax and Spending Policies: The View from Public Economics. *Public Administration Review*, 74, strony 519-526.
- Kautto, P. i Jukka, S. (2005). Recently introduced policy instruments and intervention theories. *Evaluation*(11(1)), strony 55-68.

- Kazmierczak, A. E., Curwell S, R. i Turner, J. C. (2007). Assessment methods and tools for regeneration of large urban distressed areas”, in: . W M. Horner, C. Hardcastle, A. Orice i J. Bebbington (Red.), *International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment* . Glasgow.
- Klasik, A. (2018). Gospodarka kreatywna miast i regionów miejskich. W A. Klasik (Red.), *Rozwój kreatywny i inteligentny centrów i przestrzeni miejskiej*. Katowice: Wyd. UE w Katowicach.
- Knosala, E. (2006). *Zarys nauki administracji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kolman, R. (2004). *Zdobywanie wiedzy. Poradnik podniesienia kwalifikacji (magisteria, doktoraty, habilitacje)*. Bydgoszcz-Gdańsk: Branta.
- Komisja Europejska. (2010). EUROPA 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.
- Kotlińska, J. (2009). *Finansowe aspekty gospodarki nieruchomościami komunalnymi w Polsce (na przykładzie dużych miast)*. Poznań: Wyd. UE w Poznaniu.
- Kowalczyk, L. (2008). Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 11(1), strony 4-14.
- Kożuch, B. (2005). Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa. *Zarządzanie publiczne, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*(1), strony 11-22.
- Kożuch, B. (2016). Współczesne perspektywy rozwiązywania problemów zarządzania publicznego. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2/2), strony 167-178.
- Kożuch, B. i Kożuch, A. (2012). Innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym. *Journal of Agribusiness and Rural Development*(3(25)), strony 137-145.
- Krugman, P. (1993). On the number and location of cities. *European economic review*(37), strony 293-298.
- Krukowki, K. (2011). Zarządzanie procesowe w administracji publicznej. *Współczesne zarządzanie*(1), strony 23-29.
- Kuciński, K. (Red.). (2011). *Miasto jako analog przedsiębiorstwa, Inspiracje dydaktyczne i badawcze*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Layard, R. i Glaister, S. (1999). *Cost-Benefit Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Tom 19). Cambridge University Press.
- Lyons, M., Smuts, C. i Stephens, A. (2001). Participation, empowerment and sustainability:(How) do the links work? *Urban Studies*(38 (8)), strony 1233-1251.
- Markowski, T. (Red.). (2004). Wielkoskalowe projekty inwestycyjne jako czynnik podnoszenia konkurencyjności polskiej przestrzeni. (2010).
- Marona, B. (2017, 1). Nieruchomości publiczne jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie* , strony 197-206.
- Marona, B. i Głuszak, M. (2011). Niesprawności w gospodarowaniu nieruchomościami komunalnymi w Polsce. W A. Nalepka (Red.), *Inwestycje i Nieruchomości. Wyzwania XXI wieku*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Matysiak, A. (2008). Kapitał jako proces. *Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*(6), strony 85-101.
- Mierzejewska, L. (2015). Zrównoważony rozwój miasta–wybrane sposoby pojmowania, koncepcje i modele. *Problemy Rozwoju Miast*(3), strony 5-11.

- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. (2015). *Krajowa Polityka Miejska 2023*. Warszawa.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. i Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*(22 (4)), strony 853-886.
- Moszoro, M. (2010). *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*. Wolters Kluwer.
- Nijaki, K. L. i Worrel, G. (2012). Procurement for sustainable local economic development. *International Journal of Public Sector Management*, 25(2), strony 133-153.
- Nogalski, B., Szreder, J. i Walentyłowicz, P. (2006). Partnerstwo publiczno – prywatne jako szansa rozwoju lokalnego – bariery i korzyści. W O. M (Red.), *Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego* (strony 21-31). Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie.
- Nowak, M. J. i Skotarczak, T. (2012). *Inwestycje w mieście: uwarunkowania ekonomiczne, organizacyjne i przestrzenne*. CeDeWu.
- Penc, J. (1996). *Decyzje w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pęski, W. (1999). *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*. Warszawa: Arkady.
- Pięta-Kanurska, M. (2013). Znaczenie sektora kreatywnego w rozwoju miast i regionów. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*(290), strony 71-82.
- Poistert, T. H. i Strieb, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity and Management Review*, 3, strony 308-325.
- Ratajczak, M. (2000). Prywatyzacja i deregulacja w sferze infrastruktury. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*(1), strony 71-90.
- Rifkin, J. (2016). *Spółczesność zerowych kosztów krańcowych*. Warszawa: Studio Emka.
- Rogowski, W. (2008). *Rachunek efektywności inwestycji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Rosenau, P. V. (Red.). (2000). *Public-private policy partnerships*. MIT press.
- Różański, J., Marszałek, J. i Sekuła, P. (2006). *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Rymarzak, M. i Trojanowski, D. (2013). Asset management of the public sector in Poland. *Real estate management and valuation*(21(1)), strony 5-13.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and public-private partnerships*.
- Shaoul, J., Stafford, A. i Stapleton, P. (2008). The Cost of Using Private Finance to Build, Finance and Operate Hospitals. *Public Money Management*(28), strony 101–108.
- Siemińska, E. (2002). *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Toruń: UMK.
- Simon, H. A. (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 6(1), strony 53-67.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York.
- Słodowa-Hełpa, M. (2015). Odkrywanie na nowo dobra wspólnego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*(43(3)), strony 7-25.
- Stamp, J. C. (1923). The Contrast Between the Administration of Business and Public Affairs. *Public Administration*, 1, strony 158-171.
- Stanley, M., Adair, A., Berry, J., Denddis, B. i Hirst, S. (2000). Accessing private sector finance in urban regeneration: investor and non-investor perspectives. *Journal of Property Research*, 172, strony 109–131.

- Stawasz, D., Sikora-Fernandez, D. i Turała, M. (2012). Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(721), strony 97-109.
- Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector*. WW Norton & Company Ltd.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), strony 41–57.
- Strange, T. i Bayley, A. (2008). *Sustainable development. Linking economy, society, environment*. OECD Publishing.
- Sudoł, S. (2007). *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Toruń: Dom Organizatora.
- Sudoł, S. (2013). Nauki o zarządzaniu a zarządzanie publiczne. *Studia Ekonomiczne*(169), strony 199-204.
- Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organization and management*, 161(1), strony 11-36.
- Supernat, J. (2003). *Techniki decyzyjne i organizatorskie* (wyd. Wydanie 2 poprawione i uzupełnione). Wrocław: Kolonia Limited.
- Supernat, J. (2008). Racjonalność i logika decyzji administracji. W L. Zacharko, A. Matana i G. Łaszczycyca (Redaktorzy), *Ewolucja prawnych form administracji publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szczepankowski, R. (2016). Pozanormatywne uwarunkowania procesu decyzyjnego w administracji publicznej. W A. Mezglewski, *Struktury administracji publicznej: metody, ogniwa, więzi* (strony 614-628). Rzeszów: TNOiK.
- Szelągowska, A. (2014). Miasta 2.0 we współczesnej gospodarce. *Zarządzanie i Finanse*(4), strony 407-420.
- Szelągowska, A. (2014). Slow city jako innowacyjna koncepcja rozwoju miast. W M. Bryx, *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce* (strony 215-222). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Szreder, J. (2004). *Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym. Partnerstwo publiczno-prywatne*. Słupsk: Wyższa Szkoła Zarządzania w Słupsku.
- Treasury HM. (2011). *National Infrastructure Plan 2011*.
- Union, E. (2016). Urban Agenda for the EU, Pact of Amsterdam.
- United Nations. (2016). Nowa Agenda Miejska, Habitat III.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 finansach publicznych, Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm. (2009).
- Vedung, E. (2000). *Public Policy and Program Evaluation*. New Brunswick, N.J. and London: Transaction Publishers.
- Wańkiewicz, W. (2011). *Rewitalizacja i planowanie przestrzenne stref społecznie wykluczonych*. Kraków: Instytut Rozwoju Miast.
- Wańkiewicz, W., Janas, K. i Jarczewski, W. (2010). *Model rewitalizacji miast*. Warszawa : Wydawnictwo Instytutu Rozwoju Miast.
- Weiss, E. (2012). Instrumenty podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 56*(737), strony 261-283.
- Wereda, W. (2004). Nowe koncepcje i teorie zarządzania w XXI wieku-uwarunkowania w Polsce. *Zeszyty Naukowe/Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej*(16), strony 158-175.
- Wojewnik-Filipkowska, A. (2006). *Project Finance*. Warszawa: CeDeWu.

- Wojewnik-Filipkowska, A. i Rymarzak, M. (2015). Decision-making in corporate and municipal asset management: a literature review. W K. S. Soliman, *Proceedings of the 26th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth* (strony 4057-4070). Norristown: International Business Information Management.
- Wroński, P. (2008). Taksonomiczna ocena miast Lubelszczyzny na podstawie wybranych wskaźników. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 42(28), strony 381-390.
- Yang, K. (brak daty). Making performance measurement relevant? Administrators' attitudes and structural orientations. *Public Administration Quarterly*, 31(3), strony 342-383.
- Yescombe, E. R. (2013). *Principles of project finance*. San Diego, London: Academic Press.
- Zajdel, M. (2011). Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy. *Studia Prawno-Ekonomiczne, LXXXIII*, strony 397-421.
- Zeemering, E. S. (2009). What does sustainability mean to city officials? *Urban Affairs Review*, 45(2), strony 247-273.

Spis tabel

Tabela 1. Wykaz publikacji stanowiących cykl pt. <i>Zarządzanie inwestycjami w mieście – uwarunkowania, organizacja, finansowanie i ocena efektywności</i>	7
Tabela 2. <i>Zarządzanie inwestycjami w mieście – uwarunkowania, organizacja, finansowanie i ocena efektywności</i>	9
Tabela 3. Uwarunkowania zarządzania inwestycjami [A2].....	32
Tabela 4. Udział w konferencjach naukowych	58
Tabela 5. Wskaźniki dokonań naukowych.....	62
Tabela 6. Syntetyczne zestawienie dorobku publikacyjnego po uzyskaniu stopnia doktora...	62
Tabela 7. Szczegółowe zestawienie dorobku publikacyjnego po uzyskaniu stopnia doktora .	63

Spis rysunków

Rysunek 1. <i>Asset management</i> w JST i przedsiębiorstwie, na podstawie [A1]	30
Rysunek 2. Koncepcyjny model analizy interesariuszy inwestycji w mieście [A10].....	45
Rysunek 3. Nowy model zarządzania inwestycjami w mieście – poziom strategiczny, na podstawie [A11]	48
Rysunek 4. Nowy model zarządzania inwestycjami w mieście – poziom operacyjny [A11]..	49
Rysunek 5. Składowe autorskiej koncepcji modelu zarządzania inwestycjami w mieście, opracowanie własne	51