Dagmara Hajdys
Uniwersytet Łódzki

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Wstęp

Partnerstwo publiczno-prywatne jest zagadnieniem, które od kilku lat znajduje się w centrum rozważań zarówno teoretyków, jak i praktyków w kontekście wykonywania zadań publicznych przy współudziale sektora prywatnego. Nie oznacza to jednak, że współpraca pomiędzy wymienionymi sektorami na świecie dopiero się kształtuje. Idea koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) sięga czasów starożytnych. Późniejsze informacje pochodzą z XIX w., kiedy to we Francji usługi z zakresu dostaw wody i odprowadzania ścieków powierzono prywatnym inwestorom. Rozgłos i rozkwit PPP nastąpił w końcu lat 80. XX w. Kolebką inwestycji realizowanych w ramach formuły PPP była Wielka Brytania (Hajdys 2009).

W Polsce usługi publiczne po drugiej wojnie światowej były domeną państwa. Reaktywowanie w 1990 r. jednostek samorządu terytorialnego na szczeblu gminnym umożliwiło włączenie podmiotów prywatnych do świadczenia usług w zakresie zadań publicznych. Wykorzystanie tej metody jest odpowiedzią na zmiany w sposobie zarządzania w administracji publicznej.

Celem opracowania jest wskazanie zmian zachodzących w metodach zarządzania publicznego z uwzględnieniem partnerstwa publiczno-prywatnego jako elementu nowego zarządzania publicznego. Analiza zagadnienia oparta zostanie na literaturze oraz raporcie przygotowanym przez Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

1. Istota zarządzania publicznego

W literaturze z dziedziny organizacji i zarządzania pojawia się pojęcie zarządzania publicznego (*public management*) i nowego zarządzania publicznego *(new public management*).

Zarządzanie publiczne obejmuje „zarządzanie usługami publicznymi i parapublicznymi, niezależnie od sposobu organizacji tych usług, tj. bez względu na to, czy państwo bezpośrednio angażuje się w proces świadczenia usług publicznych, czy też realizuje je pośrednio poprzez rozwiązania instytucjonalne, np. subsydiowanie przedsiębiorstw czy organizacji pozarządowych" (Kożuch 2002, s. 29).

W swojej specyfice zarządzanie publiczne skupia się na badaniu (Kożuch 2004, s. 59):

1. Sposobów i zakresu harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną.
2. Optymalnego wykorzystania możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i dbałość o interes publiczny.

Na przestrzeni wieków sformułowano wiele zasad sprawnego zarządzania. Na gruncie nauki powstało wiele szkół, kierunków, teorii i podejść do sprawnego, racjonalnego zarządzania państwem i większymi organizacjami gospodarczymi.

„Początki zarządzania publicznego charakteryzuje wyodrębnienie dwóch sposobów zarządzania w sferze publicznej: modelu administracyjnego i modelu zarządzania publicznego" (nazywanego starym i nowym zarządzaniem publicznym) (Kożuch 2006b, s. 23).

W odniesieniu do zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, a w szczególności do zarządzania gminą, najistotniejsze wydają się biurokratyczny model organizacji i nowe zarządzanie publiczne.

Biurokratyczny model organizacji opracowany został przez niemieckiego socjologa i ekonomistę M. Webera. Model ten kształtował idee zarządzania sektorem publicznym od lat 20. do 80. XX w. Utożsamiany jest z tradycyjnym modelem administracji publicznej.

Weber wyróżnił trzy zasadnicze typy władzy organizacyjnej: charyzmatyczny, tradycyjny i racjonalny. Podstawą wyróżnienia wymienionych typów jest motyw podporządkowania się podwładnych przywódcy. W typie charyzmatycznym przywódca obdarzony jest niezwykłymi cechami, które powodują całkowite podporządkowanie się podwładnych jego woli.

Typ tradycyjny polega na tym, iż władza oparta jest na nienaruszonych zwyczajach i nawykach. Członkowie organizacji są lojalni wobec osób sprawujących władzę. W typie racjonalnym sprawowanie władzy oparte jest na hierarchii pozycji, dla których określony został typ i zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności. „Rozkazy wydawane przez osoby zajmujące pozycje organizacyjne uważa się za legalne i racjonalnie się im podporządkowuje. Z chwilą zajęcia określonej pozycji wewnątrz instytucji jej członek staje się cząstką mechanizmu funkcjonującego według ściśle określonych zasad". Dominują w nim motywy związane z korzyściami materialnymi (Zalewski 2006, s. 14).

Biurokratyczny model administracji opiera się na następujących zasadach (Zalewski 2006, s. 15):

1. Ciągłości organizacyjnej funkcji, która wymaga stałego przyporządkowania funkcji określonej pozycji.
2. Podziału kompetencji, co oznacza, iż każdy członek instytucji powinien działać w ramach określonych uprawnień i obowiązków.
3. Hierarchii organizacyjnej, która wynika z wyraźnie określonego schematu organizacyjnego.
4. Standardowego sposobu zarządzania, które powinno opierać się na standardowym rozkazodawstwie.
5. Oddzielenia działań instytucji od prawa własności do niej, członkowie instytucji nie mogą być jej właścicielami ani nawet udziałowcami, z wyjątkiem głównego zarządzającego.
6. Pisemnej formie komunikowania się, co oznacza, że wszystkie decyzje powinny mieć formę pisemną w postaci różnego rodzaju dokumentów administracyjnych.

Zdaniem A. Zalewskiego, model biurokratyczny przypominał maszynkę, która miała zapewnić ciągłość działania, spójność i precyzję poszczególnych części układu organizacyjnego. Model okazał się jednak zbyt idealny, by mógł funkcjonować bez żadnych modyfikacji w rzeczywistości. Podstawową jego wadą było sprowadzenie roli człowieka do biernego wykonywania rozkazów i przestrzegania sformalizowanych reguł postępowania. Cechą charakterystyczną modelu jest oddzielenie spraw związanych z polityką od spraw z dziedziny administracji.

„Stosunki ze światem zewnętrznym nie były przedmiotem szczególnego zainteresowania w tradycyjnym modelu administracji publicznej" (Zalewski 2006, s. 23). Urzędnik koncentrował się przede wszystkim na wewnętrznych zasadach i regułach funkcjonowania urzędu, wiedząc, iż relacje z otoczeniem zewnętrznym zarezerwowane są dla polityków.

Wiele elementów modelu znalazło zastosowanie i funkcjonuje do dziś. Dotyczy to działalności publicznej, której celem jest zapewnienie stałego, równego i sprawiedliwego dostępu obywateli do różnych dóbr i usług publicznych.

Tradycyjny model administracji publicznej stał się przedmiotem krytyki, a jego funkcjonowanie kojarzone było z biurokracją i niską efektywnością. Krytyka biurokracji przyczyniła się do adaptowania, na potrzeby zarządzania publicznego, niektórych nowych osiągnięć z dziedziny zarządzania sektorem prywatnym.

Ostry atak na zarządzanie sektorem publicznym w sposób tradycyjny nastąpił po dojściu do władzy M. Thatcher w 1979 r. i R. Regana w 1980 r. Atak dotyczył wielkości i zakresu sektora oraz metod zarządzania. Za sprawą Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego reformatorskim podejściem objęto także kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Międzynarodowe instytucje finansowe

uzależniały pomoc finansową od spełnienia warunków określonych w programach dostosowawczych promujących neoliberalną politykę gospodarczą i społeczną, prywatyzację, obniżkę podatków oraz ograniczenie wydatków na cele społeczne. „Ta internacjonalizacja reform strukturalnych stworzyła podstawy do umiędzynarodowienia nowego modelu zarządzania sektorem publicznym, zwanym nowym zarządzaniem publicznym, zarządzaniem menedżerskim" (Zalewski 2006, s. 30). Różne nazwy modelu wynikają z dostrzeganych zmian dokonujących się w sektorze publicznym. Zmiany te miały jednak wspólne podłoże, którym jest teoria ekonomii, a zwłaszcza teoria wyboru publicznego i praktyka w zarządzaniu w sektorze prywatnym. Wspólna podstawa teoretyczna była przesłanką do upowszechnienia przyjętej przez Ch. Hooda nazwy „nowe zarządzanie publiczne". Hood zaproponował siedem elementów składających się na nowe zarządzanie publiczne (Kruk 2008, s. 83):

1. Prowadzenie profesjonalnego zarządzania w sektorze publicznym.
2. Jasne określenie standardów i mierników działalności.
3. Większy nacisk na kontrolę wyników działalności.
4. Nastawienie na dezagregację jednostek sektora publicznego.
5. Wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego.
6. Nacisk na wykorzystanie w sektorze publicznym metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym.
7. Nacisk na większą dyscyplinę i oszczędność wykorzystywania zasobów.

Nowe zarządzanie publiczne nakierunkowane jest prorynkowo. Nie chodzi w nim tylko o dostarczenie usług publicznych, ale o rozwiązywanie problemów dzięki połączeniu wysiłków sektora publicznego i prywatnego oraz aktywnej roli społeczeństwa. Według Wytrążka, aktywność społeczna na szczeblu lokalnym przejawia się w społecznych inicjatywach uchwałodawczych. Mieszkańcy mogą wystąpić do rady gminy z projektami własnych uchwał, brać udział w posiedzeniu rad (Wytrążek 2006, s. 148).

Porównanie podstawowych cech w modelu biurokratycznym i zarządzania publicznego przedstawia tabela 1.

Zestawienie cech modelu biurokratycznego z cechami modelu zarządzania publicznego wykazuje wiele różnic, z czego dwie wydają się najistotniejsze (Kożuch 2003, s. 25):

1. Odchodzenie od powtarzalności, powielania działań oraz wykonywania instrukcji na rzecz koncentrowania się na kreatywności w rozwiązywaniu problemów.
2. Tworzenie partnerskich relacji nie tylko w obrębie sektora publicznego, ale również współdziałanie z organizacjami innych sektorów.

T. Lubińska klasyfikuje zmiany, jakie dokonują się w obszarze zarządzania publicznego (Lubińska 2009, s. 28–29), które można podzielić na zmiany w obrębie struktur organizacyjnych oraz instrumentów ekonomiczno-finansowych.

Tabela 1. Model biurokratyczny a model zarządzania publicznego

Cechy	Model biurokratyczny	Model zarządzania publicznego
Styl kierowania	biurokratyczny – administrowanie	menedżerski – zarządzanie
Struktury organizacyjne	hierarchiczne, sztywne	zdywersyfikowane, elastyczne
Ukierunkowanie działań	do wewnątrz i na procedury	na zewnątrz i na potrzeby
Kontrola	wewnętrzna	zewnętrzna
Horyzont podejmowania działań	krótkookresowy	długookresowy
Cel podejmowania działań	utrwalenie porządku	wywołanie zmian
Zasada rządzenia	imperatywna	interaktywna
Współdziałanie z organizacjami innych sektorów	separacja	partnerstwo
Organizacja państwa	dominacja układów centralnych i resortowych	dominacja układów samorządowych i autonomicznych

Źródło: (Czaputowicz 2001, s. 32).

Z punktu widzenia działalności samorządów i ich roli w zaspokajaniu potrzeb lokalnych na uwagę zasługują zmiany :

1. Charakteru relacji obywatel – państwo (w tym przypadku samorząd) – gdzie uwaga koncentruje się na potrzebach obywatela. Obywatel postrzegany jest jako ostateczny konsument dóbr publicznych, którego potrzeby powinny być zaspokojone na poziomie przez niego zgłaszanym, tym bardziej iż interesuje go, na jaki cel przeznaczane są płacone przez niego podatki.
2. Podejścia do systemu miar ekonomiczno-finansowych – podjęcie decyzji dotyczącej wydatkowania środków na określony cel publiczny powinno być poprzedzone przeprowadzeniem stosownych analiz ekonomicznych i finansowych.
3. Statusu pracownika administracji publicznej, a w szczególności pracownika administracji samorządowej – urzędnik powinien być postrzegany jako osoba kompetentna i zaangażowana w sprawy społeczności lokalnej, podejmująca stosowne decyzje, od których zależy jakość świadczonych usług i sprawność procesów.

Współczesne zarządzanie publiczne koncentruje się na ekonomicznych aspektach, tj. gospodarka, efektywność i wydajność. Coraz częściej w strukturach samorządowych dominuje pogląd, aby przekazywać część uprawnień podmiotom rynkowym. „Stąd pożądana ewolucja od modelu biurokratycznego do modelu zarządzania publicznego" (Kożuch 3003, s. 25).

Wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego wydaje się jednym z istotnych elementów zarządzania publicznego. Zadania publiczne mają być wykony-

wane w ramach swoistych koalicji podmiotów publicznych z prywatnymi, które wymuszą efektywność i elastyczność procedur wykonywania zadań.

2. Istota partnerstwa publiczno-prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) w Polsce jest stosunkowo nowym instrumentem do zadań ze sfery usług publicznych. Pomimo iż na świecie zdobyło już popularność i na stałe zapisało się jako ważny instrument finansowy, to w Polsce nadal pozostaje instrumentem w fazie wczesnego rozwoju. Od początku 2009 r. wokół modelu PPP tworzony jest przyjazny klimat, który ma sprzyjać powstaniu inicjatyw zmierzających do faktycznego wykorzystania możliwości sektora prywatnego w zakresie świadczenia usług publicznych.

Istnieje wiele określeń partnerstwa publiczno-prywatnego zarówno na szczeblu unijnym, jak i w poszczególnych krajach. Nie opracowano jednak jednolitej definicji, która oddawałaby ideę formuły i bezwzględnie obowiązywała wszystkie podmioty współpracujące w ramach PPP. Oznacza to, iż z założenia ma być to model elastyczny, dostosowujący się do konkretnych projektów.

Powszechnie przyjmuje się, że partnerstwo publiczno-prywatne to długoterminowa współpraca sektora publicznego i prywatnego przy realizacji usług dla społeczeństwa. To metoda, którą można wykorzystać przy wielu zadaniach publicznych, nie tylko do tworzenia nowej infrastruktury, ale także do modernizowania istniejącej i uzyskiwania dzięki temu wyższego standardu usług (Partnerstwo 2009, s. 5). Idea partnerstwa nie sprowadza się do powstania obiektu, ale do świadczenia wysokiej jakości usługi, co będzie możliwe dzięki powstałemu obiektowi.

Do dyspozycji jednostek samorządu terytorialnego postawiono wiele form finansowania zadań publicznych. Obok prawnie zagwarantowanych środków budżetowych samorządy mogą wykorzystać różne metody, jakimi są: pożyczki, kredyty, emisja papierów wartościowych. Od 2004 r. mogą w pełni być beneficjentami funduszy unijnych. Obok znanych i powszechnie stosowanych metod, samorządy mogą skorzystać także „z komercjalizacji niektórych usług komunalnych, kontraktów z prywatnymi firmami, delegowania wykonywania zadań publicznych partnerom społecznym czy wykorzystania nowoczesnych technik zarządzania finansami lokalnymi (budżet zadaniowy, wieloletnie programowanie inwestycyjne, zintegrowane zarządzanie przepływami finansowymi)" (Wawrzyniak i Korbus 2009, s. 8). W końcu lat 90. XX w. w Polsce pojawiły się pierwsze informacje o partnerstwie publiczno-prywatnym, formule która przynajmniej w części delegowała część obowiązków związanych ze świadczeniem usług publicznych na podmioty prywatne. Nie oznacza to jednak zwolnienia administracji samorządowej z odpowiedzialności za wykonanie tych zadań. Zmianie ulega rola podmiotu publicznego. Z bezpośredniego dostawcy usługi zamienia się on w podmiot inicjujący formę dostawy usługi,

wspierający i kontrolujący wykonanie powierzonego zadania. Pomimo przekazania zadań, strona publiczna nadal jest odpowiedzialna za:

- jakość,
- bezpieczeństwo,
- dostępność świadczonych usług.

Zadaniem sektora publicznego jest stworzenie odpowiednich warunków potrzebnych do zaspokojenia oczekiwań społecznych i harmonijnego rozwoju lokalnego i regionalnego (Gajewska-Jedwabny 2007, s. 12). Sięgnięcie po kapitał prywatny może zaowocować wzrostem konkurencji na rynku usług, zmniejszając tym samym wpływ czynników politycznych na działalność podmiotu publicznego, jednocześnie zwiększając elastyczność podejmowanych decyzji.

Współpraca pomiędzy sektorami może przybierać różne formy, które wynikają ze specyfiki projektowanego przedsięwzięcia. W praktyce zastosowanie znalazły takie formy, jak: kontraktacja usług, koncesje, kontrakty menedżerskie, umowy dzierżawy czy leasingu oraz umowy typu BOT (Hajdys 2009, s. 26). Różnorodność form wynika z roli kapitału prywatnego oraz ryzyka obu stron. To właśnie podział ryzyka pomiędzy strony stanowi kluczowy problem. Sprowadza się on do właściwego zdefiniowania rodzajów ryzyka, jakie mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu oraz odpowiedniego ich podziału. Podział ten powinien zostać dokonany w sposób uwzględniający najlepsze predyspozycje każdej ze stron do przyjęcia określonej odpowiedzialności. Jeśli podmiot prywatny zobowiązuje się do przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności za prawidłowy przebieg projektu, a tym samym przyjmuje więcej zdefiniowanych rodzajów ryzyka, to w zamian oczekuje wyższej stopy zwrotu z inwestycji i większego wpływu na wykonywanie zadania.

Pomimo wielu trudności, jakie wiążą się z prawidłowo przygotowaną koncepcją przedsięwzięcia w ramach formuły PPP, wskazuje się na korzyści, jakie występują przy wykorzystaniu tej formuły. Do najczęściej wymienianych należą (Misterek 2008, s. 91):

1. Przyspieszenie rozwoju infrastruktury.
2. Możliwości obniżenia kosztów inwestycyjnych.
3. Zmniejszenie presji na finansowanie ze środków budżetowych.
4. Dostęp do nowych technologii oferowanych przez partnera prywatnego.
5. Podział ryzyka inwestycyjnego.
6. Podniesienie efektywności eksploatacji w wyniku większej dyscypliny kosztów.
7. Aktywizacja sektora prywatnego.
8. Zabezpieczenie usług w długim okresie.
9. Zróżnicowanie źródeł rozwoju regionalnego.

Powyższe korzyści zaobserwowano w krajach, które z powodzeniem od lat inwestują, wykorzystując kapitał prywatny. Liderem w tej dziedzinie jest Wielka Brytania, która poszczycić się może licznymi projektami w dziedzinie transportu, zdrowia, obrony i edukacji.

W Polsce przygotowano raport dotyczący potrzeb i możliwości inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego w kontekście współpracy z sektorem prywatnym (Raport 2009). Z raportu wynika, iż w latach 2009–2011 nakłady na planowane inwestycje będą wynosiły około 30% wszystkich wydatków samorządowych. Potwierdza to wysoki poziom zaangażowania inwestycyjnego polskich samorządów wynikających z faktu, iż w okresie 2007–2013 Polska jest największym beneficjentem środków unijnych. Przed władzą samorządowa stoją więc wyzwania o charakterze organizacyjnym i finansowym. Wykorzystanie kapitału prywatnego może stanowić wkład własny przy ubieganiu się o środki unijne.

Samorządy współpracę z sektorem prywatnym postrzegają przez pryzmat koncesji jako jednej z metody PPP. Na przyczyny braku aktywnego wykorzystania PPP w inwestycjach wskazują: brak kadry specjalizującej się w kontaktach z prywatnymi inwestorami, brak standardów współpracy, ryzyko sporów politycznych w trakcie przygotowywania procedury wyboru partnera prywatnego, mankamenty obecnych uregulowań prawnych, brak zachęt podatkowych.

Działania podejmowane przez Instytut PPP i Centrum PPP mogą przyczynić się do przełamania barier. Szeroko zakrojona akcja promocyjno-szkoleniowa oraz przygotowanie standaryzacji umów mogą stanowić krok w przełamaniu impasu wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce.

Zakończenie

Partnerstwo publiczno-prywatne wpisuje się w nurt zarządzania publicznego, którego celem jest reforma sektora publicznego. Działania reformatorskie dotyczą (Yescombe 2008, s. 36):

1. Decentralizacji władzy wykonawczej.
2. Oddzielenie odpowiedzialności za zakup usług publicznych od odpowiedzialności za ich świadczenie.
3. Ocenę usług publicznych, opartą na rezultacie lub wydajności.
4. Zakontraktowanie świadczeń usług publicznych u prywatnych usługodawców.

Zapoczątkowane w Wielkiej Brytanii podejście do świadczenia usług publicznych przez sektor prywatny rozprzestrzeniło się na inne państwa. Wywodzące się z nowego zarządzania publicznego przekonanie, że sektor publiczny powinien przekazać część swoich uprawnień co do usług publicznych sektorowi prywatnemu, wynika z efektywności i konkurencyjności sektora prywatnego. Przekazanie zadań publicznych sektorowi prywatnemu w Wielkiej Brytanii zaowocowało poprawą jakości świadczonych usług, wzrostem konkurencyjności, a przede wszystkim wzrostem inwestycji infrastrukturalnych w sektorze publicznym. Te przesłanki spowodowały, iż wiele państw skorzystało z rozwiązań zastosowanych przez Brytyjczyków.

W Polsce nadal borykamy się z niedoborem infrastruktury i brakiem środków na jej realizację. Rozwiązaniem wydaje się aktywne wykorzystanie środków prywatnych połączonych ze środkami unijnymi. Pozwoli to na dynamiczne uruchomienie inwestycji zarówno w dziedzinie infrastruktury technicznej, jak i społecznej. Argumentem za takim rozwiązaniem jest korzystny klimat budowany wokół partnerstwa publiczno-prywatnego ze strony rządowej i projekty inwestycji, których realizacja ma odbyć się w tejże formule.

Bibliografia

Czaputowicz J. (2001), *Implikacje integracji z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej,* Służba Cywilna, nr 1.

Gajewska-Jedwabny A. (2007), *Partnerstwo publiczno-prywatne,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Hajdys D. (2009), *Formalnoprawne możliwości współpracy sektora publicznego i prywatnego w ramach modelu partnerstwa publiczno-prywatnego,* Finanse Komunalne, nr 9.

Kożuch B. (2002), *Zarządzanie publiczne, Istota i zakres pojęcia,* Współczesne zarządzanie, nr 2.

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne,* Placet, Warszawa.

Kożuch B. (2003), *Zarządzanie publiczne w zarysie,* Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Kożuch B. (2006), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi,* Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Kruk M. (2008), *Rola lidera w Nowym Zarządzaniu Publicznym,* w: *R. Przygodzka,* Sektor publiczny we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Lubińska T. (2009), *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce,* Difin, Warszawa.

Partnerstwo publiczno-prywatne w praktyce. Przemyśl, przygotuj, przeprowadź,(2009), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Raport z badania potrzeb i możliwości inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego w kontekście współpracy z sektorem prywatnym (2009), Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

Wawrzyniak M., Korbus B., (2009), *Forma realizacji zadań publicznych,* Wspólnota, nr 10.

Wytrążek W.(2006), *Sprawność działania administracji publicznej w Polsce w warunkach decentralizacji,* Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.

Yescombe E.R. (2008), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Zasady wdrażania i finansowania,* Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

Zalewski A. (2006), *Teoretyczne podstawy zarządzania gminą,* w: H. Sochacka-Krysiak, *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy,* Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN ELEMENT OF PUBLIC MANAGEMENT

Summary

The article presents main issues related to public management, including new public management, as well as indicating that public-private partnership (PPP) is an element fitting into new public management. A descriptive method of research was applied, making use of the literature on management, public finance, and public-private partnership and of the report compiled by the Institute for Public-Private Partnership.

According to the literature, PPP is one of the elements of public sector's changing approach to the execution of its tasks. The legal possibility of transferring part of the sector's responsibility for public tasks to the private sector improves the effectiveness and quality of services and helps multiply the number of investment projects. Besides, the public sector's role that has been passive and subordinated to rigid procedures is being replaced by a flexible approach, where specific types of behaviour and processes within the public services sphere are encouraged.