



ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W KONTEKŚCIE NOWYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO: *NEW PUBLIC MANAGEMENT* I *PUBLIC GOVERNANCE* (NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO I ZARZĄDZANIA PARTYCYPACYJNEGO)

Łukasz Pabiś

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono, jak najnowsze koncepcje z zakresu zarządzania publicznego odnoszą się do problemu zrównoważonego rozwoju. Wskazano rolę, jaką szeroko pojęte zarządzanie publiczne (jako ogół zarządzania państwem i jednostkami samorządu terytorialnego) może ogrywać w zrównoważonym rozwoju (kraju, województwa, powiatu czy gminy). Opracowanie przedstawia teoretyczne ujęcie problemu implementacji zasad wypracowanych przez zrównoważony rozwój w nowoczesnych koncepcjach zarządzania publicznego – *New Public Management* i *Public Governance*. Opracowanie wskazuje na bezpośredni związek zrównoważonego zarządzania z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania publicznego.

Słowa kluczowe: zarządzanie publiczne, *New Public Management*, *Public Governance*, zrównoważony rozwój, nowe zarządzanie publiczne, zarządzanie partycypacyjne

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.2.01

Wprowadzenie

Tematyka zrównoważonego rozwoju została zaprezentowana i szeroko omówiona przez wielu autorów. Problem ten doczekał się szerokich analiz, opracowań, dyskusji seminaryjnych czy wreszcie implementacji pojęciaw przepisach prawa. Niektórzy autorzy podnosili, że zrównoważony rozwój powinien być traktowany jako dyscyplina naukowa (Leśniewski 2010, s. 54).

Zrównoważony rozwój (ang. *Sustainable Development*) doczekał się wielu tłumaczeń – „zrównoważony i trwały rozwój”, „rozwój ciągły”, „rozwój samopodtrzymujący się”, „ekorozwój”. W Polsce powinniśmy posługiwać się, na co wskazują choćby zapisy *Konstytucji* i ustawy *Prawo ochrony środowiska*, po prostu pojęciem „zrównoważony rozwój” (Zalewski 2005, s. 82). W literaturze przedmiotu równie często spotyka się jednak pojęcie „ekorozwój”.

Pierwotnie problematykę zrównoważonego rozwoju postrzegano jako konieczność wzięcia pod uwagę w rozwoju ekonomicznym sytuacji środowiska naturalnego. Później nastąpiła niejako moda na wprowadzanie do wszelkich obszarów działalności człowieka pojęcia zrównoważenia. Powstały więc, jak wskazuje Z. Hull,

takie terminy jak „zrównoważony transport”, „zrównoważona gospodarka leśna”, „zrównoważona technologia”, „zrównoważony rozwój miasta (Hull 2007, s. 50). To, w ocenie autora, pozytywne rozlewanie się terminu „zrównoważenie” doprowadziło do uwzględnienia w wielu obszarach życia człowieka postulatów, które przyświecały twórcom tej idei.

Zrównoważony rozwój dotyczy tak naprawdę działalności każdej organizacji, zarówno prywatnej, jak i publicznej. W opinii autora zdecydowanie więcej prac poświęconych zostało problemowi ekorozwoju sfery prywatnej niż sfery publicznej. Jeszcze mniej jest opracowań, które poruszałyby ten temat z punktu widzenia szeroko pojętej administracji publicznej nie jako kreatora ram (przepisów prawa), dzięki którym możliwe, czy wręcz konieczne, staje się wdrażanie koncepcji ekorozwoju, ale jako organizacji, która w swoich działaniach sama powinna i musi te postulaty uwzględniać. Autor opracowania podjął się zadania skonfrontowania idei zrównoważonego rozwoju z dwiema nowymi koncepcjami stosowanymi w zarządzaniu publicznym – *New Public Management* i *Public Governance*, które to wdrażane są w różnym zakresie na każdym poziomie administracji publicznej (w tym samorządowej).

Celem opracowania jest, w pierwszej kolejności, opis koncepcji zrównoważonego rozwoju, z usystematyzowaniem pojęcia oraz przytoczeniem ich genezy. W drugiej kolejności opracowanie przedstawia charakterystykę nowych koncepcji zarządzania publicznego, zaś celem trzeciej części jest wskazanie korespondencji, jaką zrównoważony rozwój podejmuje z opisanymi koncepcjami zarządzania publicznego.

Zrównoważony rozwój

Istotę pojęcia zrównoważonego rozwoju, w ocenie autora, całkowicie wyczerpują zdania Dawida C. Kortena, które w swojej publikacji przytacza Z. Hull: „Stworzyliśmy system gospodarczy, który nie tylko nas, ale również wszystkie żywe systemy naszej planety stawia w obliczu niebezpieczeństwa odwrócenia procesu ewolucji trwającego 4,5 miliarda lat. Problem pojawił się w następstwie stworzenia **takiego systemu wartości i takich instytucji, które prowadzą do regularnego niszczenia żywego kapitału** stworzonego przez zachodzące na naszej planecie procesy życiowe oraz ludzką cywilizację. Źródłem tych destrukcyjnych działań jest przeświadczenie, że należy pomnażać pieniądze, niesłusznie uznawane za prawdziwe bogactwo” (Hull 2007, s. 50). Niszczenie żywego kapitału, o którym pisze Korten, sprowadza się przede wszystkim do nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego. W szerszym kontekście nie należy sprowadzać jednak zrównoważonego rozwoju jedynie do aspektów środowiskowych. Niszczenie dotyczy także wszelkich wytworów szeroko pojętej kultury, rozumianej jako całokształt duchowego i materialnego dorobku ludzkości.

Genezy funkcjonującej obecnie definicji zrównoważonego rozwoju upatrywać należy w działaniach ONZ i Unii Europejskiej, które starały się nawiązać dialog dotyczący racjonalnego gospodarowania zasobami środowiska naturalnego na forum międzynarodowym. Efektem także tych działań był zorganizowany

w 1992 r. w Rio de Janeiro tzw. Szczyt Ziemi (należy pamiętać, że problematyka ta pojawiła się wcześniej w 1969 r. w raporcie Thanta oraz w *Deklaracji Konferencji Narodów Zjednoczonych w sprawie naturalnego środowiska człowieka* w 1972 r.). W trakcie Konferencji przyjęty został szereg dokumentów nakazujących uwzględnianie w polityce społeczno-gospodarczej aspektów ekologicznych (m.in. *Agenda 21*, stanowiąca zestaw zaleceń i kierunków działań, które powinniśmy podejmować na rzecz zrównoważonego rozwoju w XXI wieku (Leśniewski 2010, s. 51; Deszczka, Wąsowicz 2013, s. 9)). Genezę tę potwierdzają liczni inni, także cytowani w dalszej części opracowania, autorzy.

Najważniejsze wydarzenia, w sferze nauki i polityki, które doprowadziły do sformułowania pojęcia zrównoważonego rozwoju, zostały zaprezentowane na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Najważniejsze wydarzenia mające wpływ na powstanie koncepcji rozwoju zrównoważonego

Źródło: (Mazur-Wierzbicka 2005, s. 36)

Jak zaznacza E. Mazur-Wierzbicka, zrównoważony rozwój, z uwagi na ciągłe analizy, rozszerzenia i modyfikacje, nie jest pojęciem jednoznacznym. W źródłach, na które powołuje się autorka, podano, że zinwentaryzowano 163 definicje – a to stan, który aktualny był na początku lat drugiego tysiąclecia (Mazur-Wierzbicka 2005, s. 36). Zbiór definicji zrównoważonego rozwoju, wybranych przez autora opracowania, a przedstawianych w literaturze przedmiotu, zaprezentowano w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Wybrane definicje zrównoważonego rozwoju

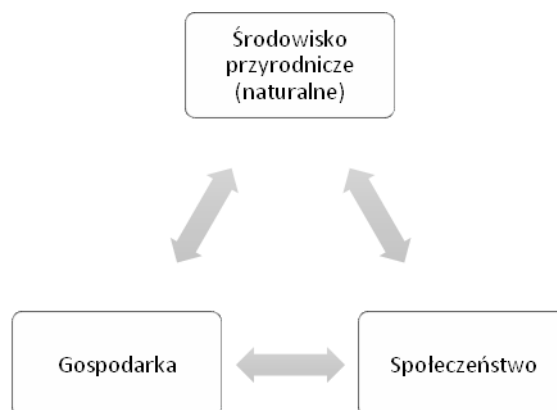
Definicja	Autorstwo
Taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.	Ustawa <i>Prawo ochrony środowiska</i>
Do osiągnięcia trwałego i zrównoważonego rozwoju konieczne jest, aby ochrona środowiska stanowiła nierozłączną część procesów rozwojowych i nie była rozpatrywana oddzielnie od nich.	Deklaracja z Rio 1992
Koncepcję <i>Sustainable Development</i> należy utożsamiać z ciągłym rozwojem określonych polityk sektorowych, w szczególności polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej. Dla racjonalnego rozwoju poszczególnych sektorów konieczna jest ich harmonizacja, czy też synchronizacja. Nadrzędnym segmentem ma być tutaj ochrona środowiska i środowisko, które to stanowią pewne paradygmaty dla rozwoju gospodarczego i społecznego.	Rosicki 2010, s. 46
Trojaki rozumienie ekorozwoju: 1. Ekorozwój oznacza ideę społeczno-filozoficzną ukazującą potrzebę zmiany dotychczasowych wartości, które wprawdzie przyczyniły się do szeroko rozumianego rozwoju techniczno-przemysłowego, ale jednocześnie doprowadziły do globalnego kryzysu ekologicznego. W idei ekorozwoju zawiera się harmonizowanie powiązań pomiędzy gospodarczą i pozagospodarczą działalnością człowieka a środowiskiem przyrodniczym oraz kształtowaniem nieantagonistycznych stosunków między różnymi systemami i grupami społecznymi. 2. Ekorozwój jako nowoczesny kierunek gospodarki. Duży nacisk położony jest tutaj na wprowadzanie nowych sposobów organizacji i zarządzania zarówno na szczeblu krajowym, jak i na szczeblu poszczególnych jednostek gospodarczych oraz na zastępowanie technologii uciążliwych technologiami „przyjaznymi środowisku”. 3. Ekorozwój jako nowy kierunek badań naukowych wykorzystujący relacje zachodzące pomiędzy społeczeństwem, gospodarką a środowiskiem.	Poskrobko 1997, s. 7-20
Zrównoważone przedsiębiorstwo to firma elastyczna i dostosowująca się do ciągłych zmian, czyli potrafiąca funkcjonować w zmieniającym się otoczeniu i warunkach kryzysu. (...) Poza takimi elementami, jak efektywność i społeczna odpowiedzialność, zrównoważone przedsiębiorstwo kształtować będą: kultura organizacyjna, przywództwo i zaufanie oraz zarządzanie ryzykiem i ciągłość działania. Realizacja takich postulatów wymaga przyjęcia systemowego podejścia do zarządzania zrównoważonym rozwojem.	Brzozowski 2015, s. 130
Istotą zrównoważonego rozwoju jest trwała poprawa jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń osiągana przez kształtowanie właściwych proporcji w gospodarowaniu trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, społecznym oraz naturalnym	Piontek 2000, s. 181

Źródło: Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł

Pierwsze dwie zaprezentowane w tabeli definicje charakteryzują podejście prawne – pierwsza z nich zawarta została w ustawie – umocowanie zrównoważonego rozwoju w polskim prawie jest dzięki temu bardzo silnie zakorzenione (pojęcie „zrównoważony rozwój” znalazło się także w polskiej *Konstytucji*). Obie definicje zwracają bardzo silnie uwagę na konieczność zachowania równowagi przyrodniczej – ochronę przyrody. Pozostałe definicje mają szerszy charakter.

Zaznaczają one, że zrównoważony rozwój to nie tylko aspekty ekologiczne, ale także inne, ważne z punktu widzenia gospodarki społeczeństwa, polityki sektorowe.

Dla zrównoważonego rozwoju, co wynika z przedstawionych definicji, istotnym jest zachowanie relacji pomiędzy poszczególnymi jego subsystemami (politykami). Te zaprezentowane zostały na *Rysunku 2*:



Rysunek 2. Relacje między subsystemami ekorozwoju

Źródło: (Leśniewski 2010, s. 55)

Przedstawione powyżej subsystemy wyodrębnione zostały jako cele w Deklaracji Rady Unii Europejskiej przyjętej w 2006 roku. Szczegółowy opis celów zaprezentowano w *Tabeli 2*:

Tabela 2. Główne cele Odnowionej Strategii UE dotyczącej trwałego rozwoju

Główne cele	Opis
Ochrona środowiska naturalnego	Zachować potencjał Ziemi, dzięki któremu życie może rozwijać się w całej swojej różnorodności; respektować ograniczenia naturalnych zasobów planety; zapewnić wysoki poziom ochrony środowiska naturalnego i poprawę jego jakości. Przeciwdziałać zanieczyszczeniu środowiska i ograniczać wielkość tego zjawiska; propagować zrównoważoną konsumpcję i produkcję, tak by odzielić wzrost gospodarczy od degradacji środowiska.
Sprawiedliwość i spójność społeczna	Propagować demokratyczne, spójne, zdrowe, bezpieczne, sprawiedliwe społeczeństwo realizujące ideę integracji społecznej i szanujące podstawowe prawa i różnorodność kulturową, tworzące równe szanse i zwalczające wszelkie formy dyskryminacji.
Dobrobyt gospodarczy	Propagować prężną, innowacyjną, konkurencyjną gospodarkę opartą na bogatej wiedzy i racjonalnie wykorzystującą zasoby środowiska naturalnego, zapewniającą wysoki standard życia oraz pełne zatrudnienie obywateli i pracę wysokiej jakości w całej Unii Europejskiej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Odnowiona Strategia UE...*)

Zrównoważony rozwój, co wynika także z powyższej tabeli, nie powinien być utożsamiany jedynie z aspektem środowiskowym. Przyjęta deklaracja zwraca uwagę na konieczność integracji społecznej, a w wymiarze gospodarczym na pełne zatrudnienie i godne wynagrodzenia pracowników. Polska w kilkunastu najbliższych latach powinna prowadzić taką politykę, która pozwoli dalej kroczyć ścieżką zrównoważonego rozwoju. Wiąże się to jednak z koniecznością zderzenia się z wieloma wyzwaniami ekonomicznymi i politycznymi związanymi m.in. z restrukturyzacją gospodarki (szczególnie tych jej obszarów, które powszechnie uznane są za „wysokoemisyjne” – sektor górniczy), dalszą reformą finansów publicznych, budownictwem mieszkaniowym czy wreszcie racjonalnym – i można stwierdzić – zrównoważonym wydatkowaniem środków europejskich. Rozwój ten powinien prowadzić do wzrostu gospodarczego opartego na przemyśle i usługach, zmniejszania się bezrobocia, zmniejszania deficytu i długu publicznego, przy jednoczesnym świadomym gospodarowaniu zasobami naturalnymi i ochronie środowiska, a przede wszystkim poprawie szeroko pojętej jakości życia. Duża odpowiedzialność spoczywa w tej kwestii na samorządzie terytorialnym. Województwa jako instytucje zarządzające (ale także i beneficjenci) środkami unijnymi, a gminy jako bezpośredni ich beneficjenci – w realizowaniu swoich strategii rozwoju powinny uwzględniać komparatywną interpretację jakości życia mieszkańców (łączącą jakość życia ze zrównoważonym rozwojem) (Kusterka-Jefmańska 2010, s. 116). Jednostki samorządu terytorialnego uchwalają liczne programy zrównoważonego rozwoju. Wiele z nich podlega specjalistycznej ocenie (m.in. Arak, Kusterka-Jefmańska 2016). W opinii autora założyć należy jednak, że część strategii pozostaje jedynie na papierze lub realizowanych jest wyrywkowo. Nie zagłębiając się w tematykę samych strategii rozwoju, która została szeroko opisana w literaturze przedmiotu, autor postanowił sprawdzić, w jaki sposób do tematyki zrównoważonego rozwoju odnoszą się nowe koncepcje zarządzania publicznego, które są coraz częściej i chętniej (choć w większości przypadków dość wyrywkowo) implemmentowane do procesów zarządzania w JST.

Zarządzanie publiczne

Zarządzanie publiczne jest subdyscypliną zarządzania. Potwierdza to wynik prac Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu Polskiej Akademii Nauk, który wśród 21 subdyscyplin nauk o zarządzaniu wskazuje następujące: „Zarządzanie publiczne i NGO: Zarządzanie w administracji rządowej; Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego; Zarządzanie w organizacjach pozarządowych; Instytucjonalne uwarunkowania praktyk zarządzania; Współpraca sektora publicznego z organizacjami gospodarczymi” (Cyfert i in. 2014, s. 44). Podobnego zdania jest S. Sudoł, który określając podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu, stwierdza, że „Należy rozważyć, czy w najbliższej przyszłości nie trzeba ograniczyć się do powołań nauk o zarządzaniu tylko trzech subdyscyplin:

1. teoretyczne podstawy zarządzania;
2. zarządzanie w organizacjach komercyjnych (biznesowych), co sprowadza się, praktycznie rzecz biorąc, do zarządzania w przedsiębiorstwach;
3. zarządzanie w organizacjach publicznych, co w krajach zachodnich określa się jako *Public Management*”,

a dopiero później, w miarę rozwoju nauk o zarządzaniu proponować dodawanie kolejnych subdyscyplin (Sudoł 2014, s. 31).

Samo zarządzanie publiczne wywodzi się z nauki o administracji publicznej (Kulesza, Sześciło 2013, s. 20). H. Izdebski stwierdza wprost, że termin „zarządzanie publiczne” jest nowszym w stosunku do pojęcia „administracja publiczna”, i pojęć tych używa jako „najwyżej prawie synonimów” (Izdebski 2010, s. 12). Genezę zarządzania publicznego za H. Izdebskim podaje J. Hausner, przedstawiając cztery etapy rozwoju sektora publicznego (paradygmaty instytucjonalne):

1. państwo prawne (od końca XVIII w.),
2. administracja publiczna (od połowy XIX w.),
3. menedżerskie zarządzanie publiczne (*New Public Management*, od początku lat 80. XX w.),
4. partycypacyjne zarządzanie publiczne (*Public Governance*, od połowy lat 90. XX w.).

Dwa pierwsze etapy utożsamiane powinny być z modelem weberowskim, zaś dwóm kolejnym przypisywać należy pojęcie zarządzania publicznego (Hausner 2008, s. 23-24; Zawicki 2011, s. 17).

Zarządzanie publiczne jest obiektem zainteresowań wielu dyscyplin – w największym stopniu nauk o ekonomii, administracji i politologii. Związek zarządzania publicznego z innymi naukami doskonale prezentuje *Rysunek 3*:



Rysunek 3. Zasilenia zarządzania publicznego przez inne nauki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Koźuch 2004, s. 48)

Sedno zarządzania publicznego stanowi realizacja polityk publicznych (Hausner 2008, s. 47).

Zbiór definicji zarządzania publicznego prezentowanych przez różnych autorów został przedstawiony w Tabeli 3:

Tabela 3. Wybrane definicje zarządzania publicznego

Autor definicji	Definicja	Rok
Bank Światowy (Hausner 2008, s. 31)	Użycie władzy politycznej (<i>political authority</i>) i sprawowanie kontroli w odniesieniu do wykorzystania zasobów istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego do kształtowania warunków działania podmiotów gospodarczych oraz zasad rozdziału korzyści, jak też do relacji między rządzącymi i rządzonymi.	1993
B. Kożuch (Kożuch 2010, s. 33)	Przedmiot badań zarządzania publicznego stanowią procesy organizacji i zarządzania występujące w organizacjach publicznych oraz w tych organizacjach obywatelskich, których działania ukierunkowane są na realizację celów zbieżnych z celami organizacji publicznych.	2010
J. Hausner (Hausner 2008, s. 31)	Styl kierowania: menedżerski, zarządzanie; struktury organizacyjne: zdywersyfikowane, elastyczne; ukierunkowanie działań: na zewnątrz i na potrzeby; kontrola: zewnętrzna; perspektywa czasowa podejmowanych działań: długookresowa; cel podejmowanych działań: wywoływanie zmian; zasada rządzenia: interaktywna; współdziałanie z organizacjami innych sektorów: partnerstwo; organizacja państwa: dominacja układów samorządowych i autonomicznych.	2008
B. Kożuch (Kożuch 2004, s. 59)	Dyscyplina szczegółowa nauki o zarządzaniu, której głównym obiektem badań jest zarządzanie poszczególnymi organizacjami sfery publicznej, przede wszystkim instytucjami publicznymi oraz makrosystemami, inaczej makroorganizacjami, jak gospodarka narodowa i państwo, a także mezosystemami, np. regionami i poszczególnymi sferami życia publicznego. Zajmuje się ona badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalnego wykorzystywania możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego.	2004

Źródło: Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł

W świetle ścierających się na świecie koncepcji ekonomicznych powstała koncepcja nurtu *New Public Management* (NPM) w zarządzaniu publicznym. Koncepcja ta najbardziej rozwinęła się w Wielkiej Brytanii w czasach rządów Margaret Thatcher oraz w Stanach Zjednoczonych w czasie prezydentury Ronalda Reagana. Reformy sektora publicznego w duchu NPM zastosowano na szeroką skalę także w Nowej Zelandii i Holandii (por.: Zawicki 2011, rozdz. 3).

„Nowe zarządzanie publiczne koncentruje się [...] na rezultatach podejmowanych działań, w czym pomocny jest dorobek zarządzania w sektorze rynkowym” (Zawicki 2011, s. 39). NPM definiowane jest także terminami: „zarządzanie przedsiębiorcze”, „zarządzanie menedżerskie”, „administracja publiczna oparta na rynku” (Zalewski 2005, s. 26). B. Kożuch wskazuje, że w modelu NPM „dominuje ekonomiczny model racjonalności i zachowań organizacyjnych. Działania organizacji publicznych są adresowane do odbiorców dóbr i usług publicznych. Zarządzanie sprawami publicznymi ma formę sterowania wyzwającego możliwości tkwiące w mechanizmie rynkowym. Struktury organizacyjne są zdecentralizowane, przeważa kontrola instytucjonalna” (Kożuch 2010, s. 39).

Public Governance (PG), z uwagi na dość słabe rozwinięcie tego nurtu w Europie Środkowo-Wschodniej, często błędnie utożsamiane jest z NPM. „Zarządzanie menedżerskie [NPM – przyp. autora] bazuje na kontrakcie, a zarządzanie partycypacyjne na partnerstwie” (Hausner 2008, s. 27). „Zarządzanie publiczne może odbywać się poprzez horyzontalne, elastyczne, niekoniecznie sformalizowane sieci współpracy między różnymi aktorami (publicznymi i prywatnymi)” (Lackowska 2009, s. 54). Inna definicja określa *Public Governance* jako „partycypacyjne zarządzanie publiczne, w którym sektor publiczny, a w szczególności administracja publiczna, jest ważnym elementem społeczeństwa w szerszym znaczeniu i pozostaje w interakcji z członkami (jednostkami, grupami) społeczeństwa obywatelskiego (w znaczeniu węższym) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacyjne z interesariuszami; w rezultacie rządzenie cechuje zaangażowanie interesariuszy, jawność i przejrzystość, równość i brak dyskryminacji w dostępie do służby publicznej oraz w korzystaniu z usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju; na tym etapie kluczową rolę zaczynają odgrywać nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne; rządzenie partycypacyjne można wdrażać tylko w oparciu o powszechne wprowadzanie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym” (Hausner 2010, s. 94).

Zrównoważony rozwój a *New Public Management* i *Public Governance*

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wymusiło na władzach (centralnych i lokalnych) przygotowanie wielu rodzajów dokumentów dotyczących szeroko pojętych polityk rozwoju. W dużej części związane to było, i jest, z korzystaniem przez beneficjentów z funduszy europejskich. Szereg powstających przed 2004 rokiem strategii rozwoju gmin (miast, województw) i innych tego rodzaju dokumentów (programy ochrony środowiska itp.) zawierała w sobie komponenty zrównoważonego rozwoju. Wdrażanie tych strategii i osiąganie założonych w nich rezultatów stanowi oddzielny problem, niebędący przedmiotem analizy niniejszego opracowania.

Osiąganie zrównoważonego rozwoju staje się możliwe dzięki wykorzystaniu szerokiego instrumentarium ekonomii (w tym szczególnie nauk o zarządzaniu), ochrony środowiska, socjologii, administracji i innych nauk, które związane są z szeroko pojętą codzienną działalnością człowieka. Państwo i jednostki samorządu

terytorialnego sięgają między innymi do instrumentów opisanych wcześniej koncepcji zarządzania publicznego. Nie wszystkie z nich są bezpośrednio związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju. W dalszej części opracowania autor skupi się na prezentacji wybranych narzędzi NPM i ogólnej koncepcji PG oraz ich odniesieniu do koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Szeroką klasyfikację instrumentów nowego zarządzania publicznego zaproponował M. Zawicki, który grupuje je w 19 kategoriach. Instrumenty, w ocenie autora, wykorzystywane do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Wybrane instrumenty nowego zarządzania publicznego

Kategoria	Instrument
Prywatyzacja	• Stosowanie zróżnicowanych metod prywatyzacji
Decentralizacja polityczna	• Przekazywanie zadań niższemu szczeblom administracji • Przekazywanie zadań sektorom niepublicznym
Oddzielenie polityki od administracji	• Powoływanie agencji wykonawczych
Doskonalenie świadczenia usług publicznych	• Wprowadzanie mechanizmów partycypacji publicznej w zarządzaniu usługami
Planowanie i zarządzanie strategiczne	• Upowszechnienie stosowania metod planowania i zarządzania strategicznego
Demokratyzacja	• Rady dzielnic • e-demokracja
Promowanie zachowań etycznych	• Infrastruktura etyczna godząca w postulat wolności zarządzania oraz przestrzegania norm etycznych w sektorze publicznym • Mechanizmy egzekwowania postaw etycznych w półautonomicznych oraz półprywatnych organizacjach publicznych
Zmiany zasad realizacji programów (polityk) publicznych	• Analiza i ocena programów (polityk) publicznych

Źródło: (Zawicki 2011, s. 51 i dalsze)

Przedstawione w tabeli instrumenty odnoszą się przede wszystkim do subsytemu gospodarczego i (w większym stopniu) społecznego (w mniejszym stopniu do subsytemu środowiska naturalnego).

Nie ulega wątpliwości, że za część gospodarki odpowiada sektor publiczny. W Polsce Skarb Państwa jest w dalszym ciągu bezpośrednim lub pośrednim właścicielem m.in. firm z sektora energetycznego (w tym górnictwo) i przemysłu ciężkiego (sektor zbrojeniowy). Na państwie i jego agendach spoczywa więc duża odpowiedzialność za ich rozwój. Podobnie jest w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, które są właścicielami wielu firm komunalnych, których działalność polega, w większości, na świadczeniu usług (np. komunalne przedsiębiorstwa komunikacji, przedsiębiorstwa gospodarowania odpadami). Z punktu widzenia inte-

resu ekonomicznego właściciela, oprócz ciągłego rozwoju, istotne jest, aby podmioty te, jeżeli nie przynoszą zysków, to przynajmniej nie generowały strat, a w uzasadnionych interesem społecznym przypadkach, by straty te były minimalizowane.

Nowe zarządzanie publiczne zrodziło się w czasach, gdy sektor publiczny musiał mierzyć się z koniecznością restrukturyzacji wielu podmiotów – głównie przemysłowych (reformy Thatcher w Wielkiej Brytanii). Nic więc dziwnego, że jednym z głównych postulatów NPM jest **prywatyzacja**, z zastosowaniem szeregu dostępnych metod (wśród których wyliczyć należy restrukturyzację i likwidację). Rolę prywatyzacji, w kontekście zrównoważonego rozwoju, w ocenie autora, dobrze oddaje problem nierentownego górnictwa, z którym Polska zмага się od wielu lat. Prywatyzacja postulowana przez NPM znajduje swoje uzasadnienie z trzech powodów. Ciągła nierentowność wymusza konieczność pokrycia niedoborów z innych źródeł (co z punktu widzenia państwa jest niezwykle trudne w kontekście niedozwolonej przez UE pomocy publicznej) lub ich kumulowanie w latach kolejnych (**subsystem gospodarczy**). To prowadzi bezpośrednio do spadku inwestycji, także tych związanych z ochroną środowiska (**subsystem ochrony środowiska** – szczególnie istotny w tej branży), a także w skrajnych przypadkach zawieszeniem lub całkowitym niewypłacaniem wynagrodzeń – co niesie ze sobą określone skutki społeczne (**subsystem społeczny**). Proces prywatyzacji, z którym mieliśmy w Polsce do czynienia na początku lat 90., przyczynił się w znacznym stopniu (nie zapominając oczywiście o ogromnych, łagodzonych do dziś, konsekwencjach społecznych) do wydobywania naszej gospodarki z głębokiego kryzysu, w który wpędziło ją centralne jej planowanie.

W kontekście zrównoważonego rozwoju istotnym jest **oddzielenie polityki od administracji** – co odnosić należy zarówno do sektora półprywatnego (z udziałem państwa), jak i publicznego (urzędy administracji). W przedsiębiorstwach z udziałem Skarbu Państwa realizacja tego postulatu możliwa jest na dwa sposoby: pierwszy z nich – prywatyzacja – w pełni gwarantująca profesjonalizację zarządzania i brak wpływu polityków na podejmowanie decyzji biznesowych – opisany został pokrótce w poprzednim akapicie. Drugi sposób zakłada wybór kandydatów w oderwaniu od czynnika politycznego, przy zachowaniu pakietów większościowych lub właścicielskich przez Skarb Państwa. Rozwiązanie takie postulowała w roku 2010 Rada Gospodarcza powołana przez premiera Donalda Tuska, która opracowała dokument: *Narodowy Program Nadzoru Właścicielskiego – Nowy ład korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa* (NPNW). Głównym postulatem Programu było utworzenie Komitetu Nominacyjnego udzielającego rekomendacji kandydatom na członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, biorąc pod uwagę wiedzę, doświadczenie i autorytet. Proponowane rozwiązania nie zostały jednak przyjęte (Bałtowski, Kwiatkowski 2014, s. 24). Postulat oddzielenia polityki od administracji jeszcze trudniej realizować w urzędach. Do 2016 roku brak pełnego upolitycznienia znaczącej części administracji zapewniała służba cywilna.

NPM, w celu realizacji tego postulatu, proponuje powoływanie agencji wykonawczych. Podmioty takie – ustanawiane do realizacji konkretnych zadań – posiadają pewną swobodę w realizacji zadań, a z jednostką nadzorującą związane są

zazwyczaj kontraktami. Forma ta jest szczególnie popularna w krajach OECD. Rozwiązania stosowane w różnych państwach różnią się głównie formą finansowania, sposobem nadzoru i kompetencjami. Dzięki działalności agencji „bliżej” problemu możliwe jest jej efektywniejsze działanie. W Polsce tego typu agencjami są m.in. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (podległa ministrowi rolnictwa i rozwoju wsi) oraz Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska (podległe ministrowi środowiska). ARiMR, dzięki swojej rozbudowanej, sięgającej aż do powiatów strukturze, pozwala beneficjentom efektywnie korzystać z całego instrumentarium oferowanego w ramach m.in. dopłat bezpośrednich i funduszy modernizacyjnych. Dzięki działaniom WFOŚ możliwe jest prowadzenie wielu lokalnych programów nastawionych na poprawę stanu środowiska naturalnego. Dzięki regionalizacji działań Funduszu możliwe jest efektywniejsze wykorzystanie danego rodzaju środków w miejscach, gdzie jest to szczególnie potrzebne. Powoływanie agencji wykonawczych sprzyja wydawaniu środków „bliżej obywatela”. Dzięki wprowadzeniu tego instrumentu możliwa jest realizacja wszystkich trzech celów postulowanych przez zrównoważony rozwój.

Nowe zarządzanie publiczne szczególnie nacisk kładzie na **decentralizację**. Może mieć ona dwojaki charakter. Pierwszy polega na przekazywaniu zadań administracji centralnej na niższe jej szczeble, głównie samorząd gminny i powiatowy. Drugi rodzaj decentralizacji polega na przekazywaniu zadań administracji publicznej (zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym) organizacjom pozarządowym. Gminy coraz chętniej przekazują swoje zadania własne, m.in. z zakresu pomocy społecznej, stowarzyszeniom oraz fundacjom. Te, mając wieloletnie doświadczenie w działalności „blisko ludzi”, a także nie będąc obciążone urzędniczymi przyzwyczajeniami, znacznie lepiej realizują zlecone zadania. Dodatkowym atutem, z punktu widzenia zlecającego, jest wykorzystywanie w trakcie realizacji zadań własnych zasobów. Środki przekazywane przez zlecającego zadanie zamykają się często w przedziale 80-95% przewidywanych wydatków. Pozostałą część środków organizacja realizująca zlecenie musi zapewnić ze środków własnych, a więc bardzo często ze środków pochodzących od darczyńców i sponsorów. Sytuacja taka jest korzystna zarówno z punktu widzenia samorządu (który skupia się na kontroli wykonywania zleconego zadania, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów i zasobów), jak i beneficjentów danego zadania (dzięki realizacji zadania przez wyspecjalizowane jednostki tzw. trzeciego sektora możliwa jest profesjonalizacja działań i działanie „bliżej ludzi”). Instrument ten spełnia dwa spośród trzech stawianych przez zrównoważony rozwój celów. Dzięki racjonalizacji wydatków wpływa na sybystem gospodarczy, zaś dzięki profesjonalizacji działalności na subsystem społeczny.

Nowe zarządzanie publiczne dużą uwagę poświęca zwiększeniu roli społeczeństwa w podejmowaniu decyzji. Postulat ten jest najszerzej realizowany na poziomie samorządu terytorialnego. W ocenie autora postulowana przez NPM demokratyzacja społeczeństwa jest w sposób najbardziej widoczny zbieżna z postulatami PG. PG nie wypracowało jeszcze tak bogatego instrumentarium jak NPM. Przez to bywa błędnie odnoszone jedynie do omawianego w tym miejscu problemu demokratyzacji.

NPM i PG, postulując zwiększenie roli czynnika społecznego w podejmowaniu decyzji, realizują przede wszystkim cel subsystemu społecznego zrównoważonego rozwoju. Wśród instrumentów obu nurtów znajdziemy odniesienie do narzędzi e-demokracji. Pod pojęciem tym należy rozumieć wykorzystanie elektronicznych środków komunikacji w rządach demokratycznych. Jako swoisty cel e-demokracji określić można głosowanie przez Internet. Jednak za pojęciem tym kryje się szerszy kontekst. W e-demokracji komunikaty i dyskusja powinny płynąć pomiędzy obywatelem a władzą w obu kierunkach. Z jednej strony – narzędzia e-demokracji powinny zapewniać obywatelowi łatwe zgłaszanie swoich spraw, wniosków, uwag i opinii, zapewniając jednocześnie odpowiednią przestrzeń do dyskusji. Z drugiej strony – władza powinna dawać obywatelowi szeroki dostęp do informacji zarówno o samej władzy, o jej narzędziach, procedurach, a także innych, istotnych z punktu widzenia obywatela informacji. Komunikacja od obywatela do władzy może odbywać się poprzez portale konsultacyjne (wyrażanie opinii i uwag) oraz przez elektroniczną administrację (przykładem tego typu działalności jest ePUAP oraz SEKAP). W drugą stronę komunikacja może przebiegać z wykorzystaniem przede wszystkim „Biuletynu Informacji Publicznej” oraz stron internetowych urzędów. Coraz częściej wykorzystywanym w kontaktach z obywatelem kanałem komunikacyjnym (komunikacja odbywa się w obu kierunkach) są media społecznościowe.

NPM proponuje wykorzystanie w demokratyzacji narzędzia w postaci rad dzielnic. W ocenie autora narzędzie to, o ile wdrażane jest w sposób szeroki i zapewniający rzeczywistą partycypację, zaliczane powinno być do narzędzi PG. Rady dzielnic są organami pomocniczymi samorządu terytorialnego (Augustyniak 2010, s. 27). Nie są kolejnym szczeblem w podziale samorządu terytorialnego. Co do zasady powinny być one pomostem łączącym najniższy szczebel samorządu (gmina) z mieszkańcami. W zależności od modelu zastosowanego w danym mieście rada może mieć szerokie uprawnienia (m.in. dysponowanie własnym budżetem, podejmowanie decyzji co do zagospodarowania mienia komunalnego) lub być organem fasadowym (którego kompetencje ograniczają się do opiniowania i konsultowania, a sama aktywność jednostki zależy od tego, jakie działania, będące niejako pozastatutową działalnością, podejmują jej członkowie) (Czarnecka, Pabiś 2016, s. 444).

Do narzędzi *Public Governance*, w ocenie autora, oprócz wymienionych powyżej rad dzielnic, zaliczyć należy takie instrumenty jak budżet partycypacyjny (obywatelski), inicjatywę lokalną oraz inicjatywę uchwałodawczą. Każde z wymienionych narzędzi wpisuje się w cel postulowany przez subsystem społeczny poprzez realizację integracji społecznej. Budżet partycypacyjny (obywatelski) jest specyficzną formą budżetu, będącą najczęściej wydzieloną i zablokowaną (brak możliwości przesuwania środków zapisanych w ramach poszczególnych działów budżetu, ale „znaczonych” jako wydatki w ramach budżetu obywatelskiego) częścią budżetu gminy, rzadziej powiatu czy województwa. Jego istota opiera się na wyborze przez mieszkańców (interesariuszy) w głosowaniu, które zadania powinny być realizowane w danym roku budżetowym. Inicjatywa lokalna polega na współpracy JST z mieszkańcami przy realizacji zadań publicznych na rzecz

społeczności lokalnej. Współpraca ta opiera się na partycypacji (finansowej lub rzeczowej) mieszkańców w realizacji zadania publicznego. W ramach inicjatywy lokalnej samorząd najczęściej wykonuje budowę, rozbudowę lub remont dróg, kanalizacji, sieci wodociągowej, budynków oraz obiektów architektury stanowiących własność jednostek samorządu terytorialnego. Głównym założeniem inicjatywy lokalnej, oprócz integracji społecznej mieszkańców, jest udział finansowy lub rzeczowy grupy, która z danego zadania będzie korzystała. Stworzenie specyficznego montażu finansowego przy wykonywaniu poszczególnych zadań pozwala zmniejszyć koszty niektórych inwestycji.

Zaprezentowane w drugiej części opracowania wybrane narzędzia *New Public Management* i *Public Governance* realizują, w różnym zakresie, poszczególne cele stawiane przed zrównoważonym rozwojem. Prywatyzacja (restrukturyzacja i likwidacja) wychodzi naprzeciw celom stawianym przez wszystkie subsystemy ekorozwoju: pozwala na efektywniejsze wykorzystanie środków finansowych. Poprzez restrukturyzację lub redukcję trwale nierentownych gałęzi gospodarki możliwe jest inwestowanie w nowe branże lub zwiększanie nakładów m.in. na ochronę środowiska, np. poprzez inwestycje w mniej szkodliwe technologie (szczególnie widoczne jest to w polskim górnictwie). Poprzez zmniejszenie ryzyka braku wypłaty środków w zagrożonych przedsiębiorstwach lub całych branżach prywatyzacja oddziałuje na subsystem społeczny. Oddzielenie administracji od polityki pozwala efektywniej zarządzać środkami publicznymi, a zawierające się w tym instrumentie powoływanie agencji wykonawczych oprócz lepszego wykorzystania środków pozwala na działania „bliżej obywatela” (subsystem gospodarczy i społeczny). Dzięki decentralizacji, przekazywaniu zadań na niższe szczeble oraz przekazywaniu zadań organizacjom pozarządowym, podobnie jak w poprzednim przykładzie, realizowane są cele subsystemów gospodarczego i społecznego ekorozwoju. Pozostałe z omawianych narzędzi (e-demokracja, rady dzielnic, budżet partycypacyjny, inicjatywa lokalna) realizują przede wszystkim cele subsystemu społecznego. Nie pozostają jednak bez wpływu na subsystem gospodarczy.

Podsumowanie

Zrównoważony rozwój dotyczy działalności każdej organizacji i działalności każdego człowieka. Pierwotnie problematykę zrównoważonego rozwoju postrzegano w kontekście ochrony środowiska naturalnego. Wprowadzanie pojęcia „zrównoważony” do kolejnych sfer działalności człowieka doprowadziło do ukształtowania się dzisiejszego terminu.

Zrównoważony rozwój to działania związane z rozwojem poszczególnych polityk sektorowych, w szczególności polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej. Te trzy wyróżnione polityki zostały wyodrębnione jako subsystem zrównoważonego rozwoju. Do każdego z subsystemów podporządkowane zostały cele, które przyjęte zostały w Deklaracji Rady Unii Europejskiej z 2006 roku.

Rozpatrując koncepcję zrównoważonego rozwoju, autor opracowania przyjrzał się bliżej zarządzaniu publicznemu, a w szczególności jego nowym nurtom: *New*

Public Management i *Public Governance*. Autor dowodzi, że główne narzędzia wymienionych nurtów są zbieżne z koncepcją ekorozwoju.

Wśród narzędzi NPM i PG przeanalizowano: prywatyzację, oddzielenie polityki od administracji, decentralizację (wszystkie NPM) oraz rady dzielnic, e-demokrację, budżet partycypacyjny (obywatelski) i inicjatywę lokalną (PG). W każdym z wymienionych narzędzi autor wskazał elementy wpisujące się w przynajmniej jeden z subsystemów zrównoważonego rozwoju.

W ocenie autora zasadnym jest stwierdzenie, że oba nurty zarządzania publicznego są zbieżne z ideą zrównoważonego rozwoju.

Literatura

1. Arak P., Kusterka-Jefmańska M. (2016), *Europolis. Zrównoważony rozwój miast*, Polska Fundacja im. Roberta Schumana, <http://www.schuman.pl/pl/europolis-2016> (dostęp: 10.12.2016).
2. Augustyniak M. (2010), *Jednostki pomocnicze gminy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Bałtowski M., Kwiatkowski G. (2014), *Modele funkcjonowania i nadzoru państwa nad przedsiębiorstwami państwowymi*, „Gospodarka Narodowa”, Rok LXXXIV/XXV, nr 4(272).
4. Brzozowski T. (2015), *Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne*, [w:] Borys T., Bartniczak B., Ptak M. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
6. Czarniecka A., Pabiś Ł. (2016), *Wpływ rad dzielnic na kreowanie polityki miasta – analiza przypadku miasta Częstochowa*, [w:] Michałowski S., Sidor M., Wasil J. (red.), *25 lat samorządu terytorialnego w Polsce – bilans doświadczeń*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
7. Deklaracja z Rio (1992), *Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju. Konferencja Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” na posiedzeniu w Rio de Janeiro w dniach od 3 do 14 czerwca 1992 r.*, https://bs.sejm.gov.pl/F?func=find-b&request=000000280&find_code=SYS&local_base=TEK01 (dostęp: 10.12.2016).
8. Deszczka M., Wąsowicz M. (2013), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej*, [w:] Kisilowska H., Sobczak E. (red.), *Zrównoważony rozwój jednostek samorządu lokalnego w świetle globalizacji gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
9. Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
10. Hausner J. (2010), *W kierunku zarządzania interaktywnego*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
11. Hull Z. (2007), *Czy idea sustainable development ukazuje nową wizję rozwoju cywilizacyjnego?*, „Problemy Ekorozwoju”, vol. 2, nr 1.
12. Izdebski H. (2010), *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
13. Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

14. Kożuch B. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
15. Kulesza M., Sześciło D. (2013), *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
16. Kusterka-Jefmańska M. (2010), *Wysoka jakość życia jako cel nadrzędny lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(12).
17. Lackowska M. (2009), *Zarządzanie wielopoziomowe – nowe zastosowania koncepcji*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(9).
18. Leśniewski M. (2010), *Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, Kielce.
19. Mazur-Wierzbicka E. (2005), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako podstawa gospodarowania środowiskiem przyrodniczym*, [w:] Kopycińska D. (red.), *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
20. *Odnowiona Strategia UE dotycząca trwałego rozwoju*, Rada Unii Europejskiej, Bruksela, 9 czerwca 2006, <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=PL&f=ST%2010117%202006%20INIT> (dostęp: 10.12.2016).
21. Piontek F. (2000), *Człowiek i jego środowisko w strategii wzrostu gospodarczego i w zrównoważonym (trwałym) rozwoju*, „Problemy Ekologii”, nr 5.
22. Poskrobko B. (1997), *Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1(10).
23. Rosicki R. (2010), *Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, t. 9, nr 4.
24. Sudoł S. (2014), *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
25. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627).
26. Zalewski A. (2005), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
27. Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE MODERN PUBLIC MANAGEMENT CONCEPTS – NEW PUBLIC MANAGEMENT AND PUBLIC GOVERNANCE

Abstract: The essay presents how the latest public management concepts refer to the problem of sustainable development. It indicates the role that broadly understood public management (as a whole State and local governments units management) can play in the sustainable development (of the country, voivodeship, district and community). The study presents a theoretical approach to the problem of implementation of the principles developed by the sustainable development in the modern concepts of public management - New Public Management and Public Governance. It also indicates the direct connection between the sustainable management and the modern public management concepts.

Keywords: public management, New Public Management, Public Governance, sustainable development