

**ZBIGNIEW PRZYGODZKI**

Uniwersytet Łódzki

**PROPOZYCJA STANDARYZACJI  
NARZĘDZIA DO MONITOROWANIA  
PRZESTRZENI PUBLICZNYCH W MIEŚCIE**

**Abstract; Standardisation of Controlling Public Space Management in City.** The paper explores the quality of public spaces and their impact upon the development of cities. The issue is broad and multifaceted hence the paper focuses on a single objective only: the presentation of an auditing tool applied to public spaces in cities. It is used in exercising systemic and continuous control in the management of public spaces. The tool is useful in two ways: for utilitarian and educational purposes. It may be used directly in the day-to-day practice of urban management or as an instrument in practical education (for students) to explain to what extent public spaces can be assessed in quantifiable way.

**Key words:** Audit, city, control, place, public space.

## **Wstęp**

Konsekwencje wynikające z ogólnej oceny (wrażenia), jakie wywołuje przestrzeń publiczna na ludziach, którzy w niej przebywają, mają swój wymiar nie tylko ekonomiczny, ale także społeczny i psychologiczny. Jakość przestrzeni stanowi jeden z warunków szeroko rozumianej atrakcyjności miejsca. Dlatego szczególnie istotne jest, aby przestrzenie publiczne<sup>1</sup> stały się przedmiotem zarządzania o charakterze systemowym i zintegrowanym.

Celem pracy jest prezentacja narzędzia, które mogłoby zostać wykorzystane do kompleksowej oceny atrakcyjności przestrzeni publicznych, przy czym jego użyteczność ma dwuwymiarowy charakter: utylitarny i dydaktyczny. Może być narzędziem stosowanym bezpośrednio w praktyce zarządzania miastem, jak i narzędziem do praktycznego nauczania interpretacji i kwantyfikacji oceny przestrzeni publicznych.

---

<sup>1</sup> Przestrzeń publiczna rozumiana jest tutaj szeroko, według definicji zawartej w *Karcie Przestrzeni Publicznej* [2009]. Oznacza to że o publicznym charakterze przestrzeni decyduje zbiorowy sposób jej użytkowania, a nie kryterium własności [Chmielewski 2010, s. 42].

## 1. Przestrzeń publiczna jako determinanta koncentracji czynników rozwoju społeczno-gospodarczego

Przestrzeń publiczna, jest dobrem wspólnym, wymagającym sprawnego zarządzania. „Przestrzeń publiczna jest dobrem posiadającym nie tylko specyficzne cechy użytkowe, ale jest miejscem transmisji różnych produktów materialnych i niematerialnych zaspokajających różnorodne potrzeby. Z tego względu jest dobrem i zasobem o strategicznym znaczeniu dla społeczności lokalnych. (...) Przestrzeń podlega globalnej grze rynkowej” [Karta Przestrzeni Publicznej 2009]. Jednak w tym przypadku konkurencja często prowadzi do zawłaszczania korzyści, dlatego ważna jest rola podmiotów publicznych koordynujących utrzymanie maksymalnej użyteczności i produktywności tego typu miejsc.

Jakość przestrzeni jest jedną z podstawowych determinant koncentracji zasobów mobilnych. W szczególności, niezwykle istotne obecnie czynniki rozwoju wiedza i kapitał ludzki, mają naturalną tendencję do koncentracji w przestrzeniach o szczególnych właściwościach. Wybrane miejsca mają zdolność do przyciągania ludzi o wysokim potencjale twórczym [Florida 2004, s. 3]. W literaturze często wśród bezpośrednich czynników determinujących kumulację kapitału kreatywnego wymienia się m.in. stan przestrzeni miejskich, udogodnienia i atrakcyjność oraz istnienie tożsamości lokalnej [Landry, Bianchini 1995, s. 25-31]. Tak zwana „trzecia przestrzeń miejska”<sup>2</sup> to miejsca posiadające właściwości stymulacyjne dla społeczności miejskiej w obszarze komunikacji społecznej, budowania relacji, pobudzania kreatywności [Drobniak 2012, s. 25]. Jak pisze Lisowski „przestrzeń to nieograniczony pojemnik wielkości i różnorodności, a zarazem instrumentalna koncepcja integracji różnych kategorii zjawisk i procesów” [Lisowski 2007, s. 22]. Podstawowym kryterium jej zagospodarowania w miastach powinien być ład przestrzenny. Kryterium to jest ważniejsze nawet od organizacji przestrzennej, ustalającej porządek funkcji służących celom społecznym, ponieważ oddziałuje na istotne wartości społeczne, dotyczące przede wszystkim właśnie maksymalizacji jakości życia, minimalizacji konfliktów funkcjonalno-przestrzennych oraz harmonijnie ukształtowanego krajoobrazu [Lisowski 2007, s. 21; Karta Lipska 2007].

Proces adaptowania przestrzeni miejskiej oraz jej komponentów do warunków gospodarki opartej na wiedzy, przybiera postać specyficznej restrukturyzacji aglomeracji [Klasik 2008, s. 51]. Należy pamiętać, że przestrzeń publiczna jest jednym

---

<sup>2</sup> Obok „domu” i „pracy” przestrzeń publiczna powinna być trzecią przestrzenią, w której powstają relacje międzyludzkie, dochodzi do komunikacji, przestrzeń ta jest źródłem inspiracji i kreatywności. Jak pisze Drobniak: «Tego rodzaju <trzecia> przestrzeń miejska przyciąga wysoko kwalifikowane osoby – przy czym nie chodzi wyłącznie o kreatorów nowych idei, lecz także osoby, które wdrażają nowe pomysły w życie. «Trzecia» przestrzeń przez wzmocnienie komunikacji sprzyja wzrostowi kreatywności w ujęciu lokalnym, miejskim, z równoczesnym rozwijaniem powiązań zewnętrznych (metropolitalnych), w szczególności na rzecz przyspieszenia procesu tworzenia wiedzy oraz transferu technologii.» [Drobniak 2012, s. 25].

z produktów miasta, który wykorzystywany jest w procesie konkurowania. Miasta konkurują między sobą, co oznacza, że istnieje rynek, na którym, jak pisze Lorens „przedkładana jest oferta specyficznych produktów miasta, spośród której wybierają zarówno inwestorzy, potencjalni mieszkańcy, jak i turyści. (...) Zróżnicowanie wewnętrzne miast wiąże się więc z oceną przestrzeni miejskiej, a raczej jej poszczególnych fragmentów. Dzięki tej ocenie konsumenci mogą świadomie wybrać określone produkty miejskie. Wybór ten warunkowany jest dążeniem do unikania doświadczeń nieprzyjemnych (...) oraz chęcią konsumpcji atrakcyjnych doświadczeń kulturowych” [Lorens 2009, s. 15].

## **2. Znaczenie kontroli w kontekście profesjonalizacji zarządzania w sferze publicznej**

Skuteczność zarządzania przestrzeniami publicznymi, uzależniona jest bezpośrednio od jakości procesów diagnozowania, monitorowania i kontroli zjawisk. Kontrolowanie należy rozumieć w tym zakresie jako proces systematyczny realizowany w celu ustanowienia norm działania, porównania ich z czynionymi postępowaniami oraz podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, aby zbliżyć wyniki do planu lub oczekiwań [Stoner, Wankel 1992, s. 458]. Bezpośrednim celem kontroli jest podniesienie sprawności działania organizacji lub użyteczności i jakości konsumpcji usług, przez usuwanie nieprawidłowości, jej przyczyn i źródeł oraz pobudzenia działań naprawczych. Można zatem wskazać dwie podstawowe funkcje kontroli: zapobiegającą i inspirującą. Natomiast w zarządzaniu przestrzeniami publicznymi, istotne są także funkcje poboczne: informacyjna, instruktażowa i pobudzająca. Przestrzenie publiczne wymagają zarządzania, aby można było faktycznie maksymalizować ich zdolność do zaspokajania potrzeb (użyteczność) z punktu widzenia ekonomiki miasta.

Kontrola wydaje się być szczególnie potrzebna w sferze publicznej, gdzie głębokim zmianom podlegają systemy zarządzania przechodząc od modelu administracyjnego do modelu managerskiego. Ponadto, działalność w warunkach sektora użyteczności publicznej osłabia naturalne determinanty efektywności oparte na zysku, dlatego różnorodne formy kontroli zwiększają swoją użyteczność w procesie zarządzania. Filozofia ta bardzo dobrze widoczna jest w metodologii jednego z najbardziej popularnych modeli zarządzania w administracji publicznej – *New Public Management* (NPM). Model ten, w odróżnieniu od wcześniej praktykowanych wzorców zarządzania w sferze publicznej, zorientowany został na jakość i efektywność działania (efektywność definiowana na podstawie wyników, a nie wydatków) [Bogdøl 2008, 156-158; Bosiacki *et al.* 2010, s. 11-58, Dunleavy, Hood 1994, s. 9-16]. Sukcesem tej koncepcji jest upowszechnienie na szeroką skalę audytowania i mierzenia zjawisk, które jeszcze do niedawna w sferze publicznej wydawały się niemierzalne [Zalewski 2005, s. 26-27].

### 3. Propozycja narzędzia do standaryzacji kontroli przestrzeni publicznych

Istnieje potrzeba systemowego i kompleksowego zarządzania przestrzeniami publicznymi, która najpełniej ujawnia się w obszarach centralnych miast. Stąd m.in., podejmowane licznie za granicą i w kilku przypadkach w Polsce, formy organizacji zarządzania przestrzeniami centralnymi, wykorzystujące koncepcję *Town Centre Management* (TCM) [Coca-Stefaniak *et al.* 2009, s. 74-80].

Obecnie w Polsce monitorowanie przestrzeni publicznych w miastach ma najczęściej wąski, sektorowy charakter. Funkcja ta zazwyczaj ogranicza się do interwencji i zgłoszeń mieszkańców lub bieżącego dozoru właściwych służb. W obydwu przypadkach najczęściej efektem ewentualnej interwencji (korekty) jest doprowadzenie do stanu używalności. Szersza perspektywa celów, jakie mogą być rozważane dla danej przestrzeni publicznej, analizowana jest prawie wyłącznie podczas realizacji nowych inwestycji (nawet podczas generalnych remontów często podejście sektorowe ogranicza pełną perspektywę potencjalnych korzyści i dochodzi jedynie do odtwarzania majątku). Dlatego niezwykle ważna wydaje się być kwestia zrozumienia czym są przestrzenie publiczne dla miast i równie istotne, w jaki sposób je oceniać, monitorować, aby nimi zarządzać.

Wariantów odpowiedzi w tym zakresie może być wiele, w pracy zaprezentowano jeden z nich. W wyniku realizowanych badań, dyskusji eksperckich, literatury przedmiotu oraz doświadczeń własnych, opracowano metodykę realizacji *Audytu przestrzeni publicznych* oraz przygotowano narzędzie w postaci aplikacji komputerowej, do realizacji standardowej i łatwo powtarzalnej procedury jego wykonywania [Przygodzki 2014, s. 225-238]<sup>3</sup>. Narzędzie to pozwala w prosty i systemowy sposób monitorować i wskazywać podpowiedzi, w jaki sposób naprawiać przestrzenie publiczne, pod kątem ich właściwości inspirujących do działania i pobudzających pomysłowość ludzi. Narzędzie zorientowane jest na monitoring w zakresie przestrzeni, które ze względu na swoje dominujące funkcje, stanowią często otoczenie pracy, miejsce spędzania czasu wolnego i życia ludzi odpowiedzialnych w zdecydowanej większości za tworzenie zasobów wiedzy innowacyjnej i zaawansowanej w miastach [Nowakowska *et al.* 2013, s. 18-19].

Filozofia narzędzia została zainspirowana, wdrażanym od 2001 r. w Wielkiej Brytanii, systemem kontrolowania realizacji usług publicznych o nazwie *Best Value*.<sup>4</sup> Narzędzie dedykowane jest dwóm grupom użytkowników: podmiotom zarządzającym przestrzeniami publicznymi w mieście i studentom kierunków *Gospo-*

<sup>3</sup> Narzędzie zostało przygotowane w ramach grantu pt. *Polityka i narzędzia kreowania kapitału ludzkiego w regionie*, przyznanego z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wzwyższego nr N N114 183938 pod kierownictwem Przygodzkiego [2014, s. 225-238].

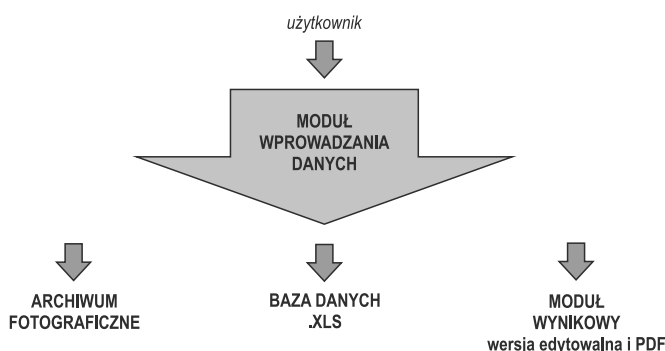
<sup>4</sup> *Best value* to program opracowany i wdrożony w Wielkiej Brytanii na początku 2000 r. Jego celem była kontrola realizacji wszystkich usług publicznych. Podstawowe założenie dotyczyły obligatoryjnej rewizji realizacji usług (co 5 lat) oraz przygotowania corocznego planu wdrażania *Best Value* (publikowanego i obligatoryjnie audytowanego), którego wdrażanie podlegało inspekcjom przez zewnętrzną Komisję Audytorską [Bovaird 2000, s. 82-100].

*darka przestrzenna* lub kierunków pokrewnych, stąd również dwa cele operacyjne: praktyczny i dydaktyczny. W pierwszym przypadku jest to propozycja gotowego narzędzia do wykorzystania w praktyce zarządzania miastem, w szczególności np. w obszarze działań architekta miasta i wydziałów architektury i urbanistyki, ochrony zabytków, jednostek zajmujących się zarządzaniem centrum miasta czy podmiotów dbających o czystość, porządek i zieleń miejską (z możliwością korekty i dopasowania do właściwości typu przestrzeni publicznych poddanych monitoringowi). W drugim przypadku narzędzie dedykowane jest do realizacji ćwiczeń terenowych lub prac dyplomowych. Cel dydaktyczny realizowany jest wówczas przez zdobycie przez studenta praktycznych umiejętności wielowymiarowej oceny przestrzeni publicznej. Warunkiem koniecznym poprawnego wykorzystania narzędzia w obydwu przypadkach jest wyposażenie użytkowników w wiedzę podstawową na temat przestrzeni publicznych, np. w formie kursów lub szkolenia.

Przygotowana karta audytu przestrzeni publicznych ma formę aplikacji komputerowej złożonej z trzech modułów: interfejsu komunikacyjnego (moduł wprowadzania danych i moduł wynikowy), archiwum fotograficznego i bazy danych.

Konstrukcja karty audytu przestrzeni publicznych została oparta na kanwie rozumowania zawartego w książce pt. *Jak przetworzyć miejsce...* [2009], gdzie w odpowiedzi na pytanie: co czyni miejsce znakomitym? – wskazano cztery płaszczyzny obserwacji. Dlatego kartę audytu przestrzeni publicznych podzielono także na cztery obszary analizy: wartość społeczna, komfort i wizerunek, dostępność oraz funkcje i działania (ryc. 2a). Na podstawie studiów literaturowych, odwołując się m.in. do prac Aleksandra [2008], Gehla [2009], Wiśniewskiej [2012], Crawforda [2009], Lyncha [2011] ustalono zbiory miar. Dla każdego z obszarów przyjęto wskaźniki, które jako stymulanty lub destymulanty diagnozują monitorowaną przestrzeń.

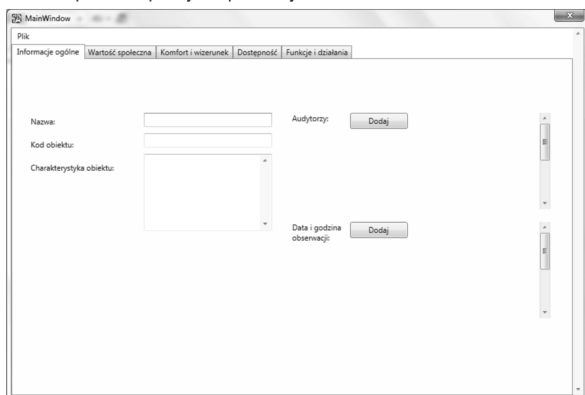
Przyjęte wskaźniki ilustrują natężenie zjawiska w skali siedmiopunktowej. Zastosowano także miary, które mogą przyjmować wartości neutralne, pozytywne lub negatywne – w tym przypadku na skali znajduje się wartość zero i ocena trzypunk-



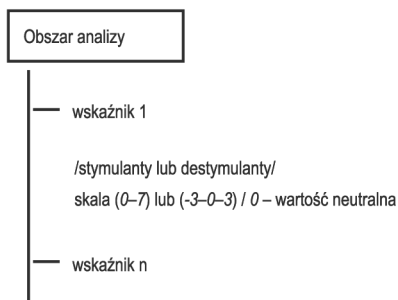
Ryc. 1. Konstrukcja narzędzia do realizacji audytu przestrzeni publicznych

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 1-3).

a. strona pierwsza aplikacji komputerowej



b.



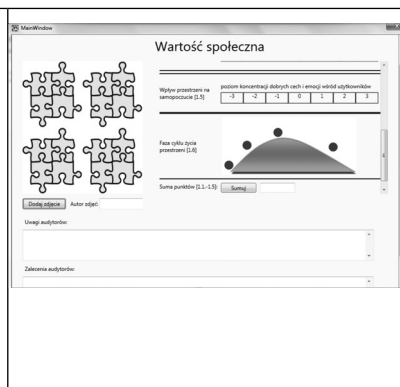
Ryc. 2. Informacje ogólne i struktura karty audytu przestrzeni publicznych

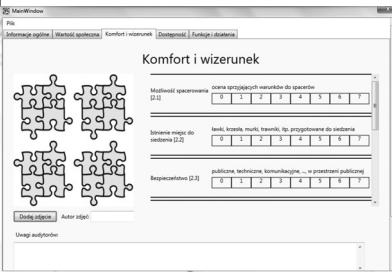
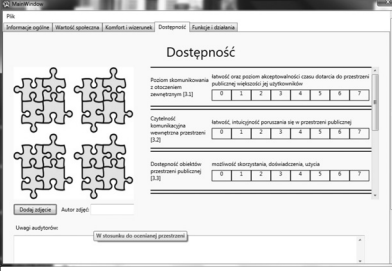
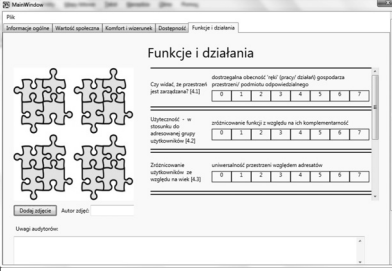
towa *in plus* oraz taka sama *in minus*. Wartości poszczególnych wskaźników w ramach obszaru są sumowane ilustrując syntetycznie ocenę (ryc. 2b). Sumowaniu nie podlegają jedynie dwa wskaźniki, które mają funkcje opisową a nie wartościującą. Podstawowymi właściwościami takiej konstrukcji audytu przestrzeni publicznych są:

- prosty i systemowy sposób monitorowania i naprawiania przestrzeni publicznych,
- łatwość dokonywania oceny,
- weryfikacja kierunku dokonywanych zmian w czasie,
- powtarzalność gromadzenie danych w czasie,
- czytelność, taniłość i użyteczność jako argumenty powtarzalności wykorzystywania narzędzia,
- archiwum fotograficzne,
- baza danych w formacie .xle,
- determinanta zarządzania zintegrowanego (wyjście poza perspektywę sektorową w ocenie jakości przestrzeni publicznych),
- łatwość zaangażowania audytorów zewnętrznych do wykonania audytu (w tym studentów w ramach ćwiczeń terenowych czy praktyk zawodowych).

Obszar: Wartość społeczna

- 1.1: Istnienie interakcji (0-7) (obecność kontaktów między użytkownikami przestrzeni)
- 1.2: Istnienie punktów koncentracji (0-7) (dostępność miejsc ułatwiających komunikację)
- 1.3: Aranżacja wyposażenia (0-7) (obecność komplementarnych przedmiotów infrastruktury sprzyjającej komunikacji społecznej)
- 1.4: Aktywność animatorów (0-7) (obecność przedsięwzięć przyciągających ludzi)
- 1.5: Wpływ przestrzeni na samopoczucie (-3-0-3) (poziom koncentracji dobrych lub złych emocji wśród użytkowników)
- 1.6: Faza cyklu życia przestrzeni (brak ocen)



<p>Obszar: Komfort i wizerunek</p> <p>2.1: Możliwość spacerowania (0-7) (ocena sprzyjających warunków do spacerów)</p> <p>2.2: Istnienie miejsc do siedzenia (0-7) (ławki, krzesła, murki, trawniki itp. przygotowane do siedzenia)</p> <p>2.3: Bezpieczeństwo (0-7) (publiczne, techniczne, komunikacyjne)</p> <p>2.4: Zieloność (0-7) (stopień i jakość wykorzystania zieleni wew. lub w bezpośrednim otoczeniu przestrzeni publicznej)</p> <p>2.5: Atrakcyjność (-3-0-3) (urok, niepowtarzalność, klimat miejsca)</p> <p>2.6: Czystość (0-7) (schludność, porządek, ład)</p> <p>2.7: Zabezpieczenie i poziom sanitarny (0-7) (istnienie i dostępność punktów sanitarnych wyposażonych adekwatnie do potrzeb użytkowników przestrzeni)</p>	
<p>Obszar: Dostępność</p> <p>3.1: Poziom skomunikowania z otoczeniem zew. (0-7) (łatwość oraz poziom akceptowalności czasu dotarcia do przestrzeni publicznej większości jej użytkowników)</p> <p>3.2: Czytelność komunikacyjna wew. przestrzeni (0-7) (łatwość, intuicyjność poruszania się w przestrzeni publicznej)</p> <p>3.3: Dostępność obiektów przestrzeni publicznej (0-7) (możliwość skorzystania, doświadczenia, użycia)</p> <p>3.4: Intensywność ruchu (0-7) (intensywność użytkowania przestrzeni publicznej w czasie kolejnych 12 godzin jej najczęstszego wykorzystywania)</p> <p>3.5: Dostępność przestrzeni dla niepełnosprawnych (0-7) (łatwość poruszania się osób niepełnosprawnych w przestrzeni)</p> <p>3.6: Udział powierzchni parkingowych przypisanych do oceniającej przestrzeni (0-7) (wyznaczone miejsca do parkowania w % powierzchni ogółem na poziomie „0” (nie uwzględniając wielopoziomowości parkingów))</p>	
<p>Obszar Funkcje i działania</p> <p>4.1: Czy widać że przestrzeń jest zarządzana (0-7) (dostrzegalna obecność „ręki” (pracy, działań) gospodarza przestrzeni / podmiotu odpowiedzialnego)</p> <p>4.2: Użyteczność w stosunku do adresowanej grupy użytkowników (0-7) (różnicowanie funkcji ze względu na ich komplementarność)</p> <p>4.3: Różnicowanie użytkowników ze względu na wiek (0-7) (uniwersalność przestrzeni względem adresatów)</p> <p>4.4: Nonkonformizm zachowań użytkowników (-3-0-3) (występowanie spontanicznych reakcji – pozytywnych lub negatywnych w przestrzeni)</p> <p>4.5: Identyfikacja funkcji dostępnych dla użytkowników w przestrzeni (brak ocen)</p>	

Ryc. 3. Wizualizacja obszarów analizy i zapisu wskaźników w karcie audytu przestrzeni publicznych

Obok oceny punktowej, która ma za zadanie w syntetyczny, ale także relatywnie obiektywny i czytelny sposób zilustrować stan obserwowanej przestrzeni, audytor zobowiązany jest zamieścić w karcie audytu dokumentację fotograficzną dla każdego z obszarów analizy, każdorazowo w postaci czterech fotografii, obrazujących stan przestrzeni i potwierdzających występowanie zjawisk (natężenie, formę, zakres), określonych za pomocą wskaźników punktowych. Jest to istotne również ze względu na to, że audyt może być realizowany przez różnych audytorów, szczególnie w kolejnych okresach, natomiast dokumentacja w takiej postaci pozwala:

- w łatwy sposób skalibrować punkty odniesienia, osobie pełniącej funkcję audytora podczas kolejnej edycji audytu;
- zrozumieć i podjąć właściwe działania, przez podmioty odpowiedzialne za wprowadzenie zaleceń, wskazanych przez audytora w karcie audytu.

Każdy z obszarów analizy zawiera miejsce na sformułowanie w syntetyczny i czytelny sposób zaleceń audytora realizującego badanie na podstawie jego wiedzy i obserwacji terenowej. Zalecenia te, w zależności od sposobu wdrożenia narzędzia (w trybie fakultatywnym lub obligatoryjnym) mogą lub powinny być wprowadzone i monitorowane. Ponadto, każdy z obszarów analizy zawiera pole na ewentualne uwagi audytora, które w specyficzny sposób, zazwyczaj krótkookresowo uniemożliwiają lub zniekształcają właściwą percepcję obserwowanej przestrzeni (np. podczas remontu, przebudowy, braku lub ograniczonej dostępności w czasie prowadzenia audytu).

Audyty przestrzeni publicznych zostały zaprojektowane także w zdefiniowanej formie, jeśli chodzi o jego rozległość. Opisy, uwagi i zalecenia muszą być sformułowane konkretnie, w sposób czytelny i krótki, tak aby były łatwe w interpretacji. Dlatego też ograniczono liczbę znaków w miejscach na tego typu komentarze. Konstrukcja taka jest również wygodna z perspektywy archiwizacji danych.

Audyty w zdefiniowanej formule testowano trzykrotnie na wybranych przestrzeniach publicznych Łodzi w okresie 2011-2013 (corocznie po 67 kart audytu). Informacje uzyskane w trakcie wykonywania audytu przestrzeni publicznych mogą zostać zagregowane i opracowane w formie raportu ogólnego przez użytkownika, jednak funkcja ta nie została zaprojektowana jako element składowy narzędzia. Działanie takie nie było intencją autora.

## **Zakończenie**

Zaproponowany audyt przestrzeni publicznych jest prostą formą kontroli i w konsekwencji zarządzania ważnymi miejscami w przestrzeni miasta. Jest to oczywiście jedna z możliwych propozycji. Prezentowane narzędzie jest wynikiem konsultacji w środowisku urbanistów. Zapewne jednak jego forma, jak i zawartość merytoryczna może wywoływać dyskusje, co jest uzasadnione z perspektywy trudności w sformułowaniu i braku standardów w kwantyfikowalności tego typu zjawisk



i miejsc. Niemniej jednak niezwykle ważne wydaje się, aby dążyć do podnoszenia skuteczności zarządzania przestrzeniami publicznymi w Polsce, wykorzystując różnorodne możliwości, szczególnie, że mają one ogromne znaczenie gospodarcze dla rozwoju miast. Natomiast spostrzeżenia mieszkańców, publicystów czy naukowców w tym zakresie, bywają dość często pesymistyczne [Springer 2013]. Patrząc z perspektywy marketingowej, przestrzenie publiczne traktować można jako produkty miasta, które mają swój cykl życia. W tym przypadku, jak każdy produkt, wymagają badań i inwestycji, aby utrzymać swoją dochodowość na pożądanym poziomie. W przeciwnym razie stają się kosztem i źródłem problemów.

Przygotowane narzędzie – *Karta audytu przestrzeni publicznych* – w postaci aplikacji komputerowej wraz z instrukcją użytkownika można pobrać ze strony internetowej pod adresem: [www.region.uni.lodz.pl/Zbigniew\\_Przygodzki](http://www.region.uni.lodz.pl/Zbigniew_Przygodzki) (wersja podstawowa Audyt 2.0 bez bazy .xls i archiwum fotograficznego).

## Literatura

- Alexander Ch., 2008, *Język wzorców. Miasta, budynki, konstrukcja*. GWP Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Bogdol M., 2008, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa.
- Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., 2010, Zachariasz I., *Nowe zarządzanie publiczne w public governance w Polsce i w Europie*. Liber, Warszawa.
- Bovaird T., 2000, *The Role of Competition and Competitiveness in Best Value in England and Wales*. Public Policy and Administration.
- Chmielewski J. M., 2010, *Teoria urbanistyki w projektowaniu i planowaniu miast*. Oficyna Wyd. PW, Warszawa.
- Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., 2009, *Town Centre Management Models: A European Perspective*. Elsevier, Cities, 26.
- Crawford J. H., 2009, *Carfree Cities, Ulrecht International Books 2002*; J. H. Crawford, *Car-free design manual*, Ulrecht International Books.
- Drobnik A., 2012, *Kultura i przemysły kreatywne – doświadczenia, tendencje rozwoju, nowe obszary badawcze w miastach*, [w:] *Kreatywna gospodarka w mieście i aglomeracji*, A. Klasik (red.). Wyd. UE, Katowice.
- Dunleavy, P. J., Hood, C., 1994, *From Old Public Administration to New Public Management*. Public Money & Management, t. 14.
- Florida R., 2004, *The Flight of the Creative Class*. Harper Business, New York.
- Gehl J., 2009, *Życie między budynkami. Użytkowanie przestrzeni publicznych*. Wyd. RAM, Kraków.
- Jak przetworzyć miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych*, 2009, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków.
- Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich*, przyjęta z okazji nieformalnego spotkania ministrów w sprawie rozwoju miast i spójności terytorialnej w Lipsku, 24-25 maja 2007 r. CdR 163/2007 EN – AW(ASZ)/ak.

- Karta Przestrzeni Publicznej*, 2009, adresowana do uczestników III Kongresu Urbanistyki Polskiej ZMP i TUP i innych organizacji dbających o ład przestrzenny w celu propagowania dbałości o przestrzeń publiczną naszych miast, która stanowi ich szczególną wartość, daje świadectwo tożsamości terytorialnej i narodowej oraz gwarantuje podstawy rozwoju zrównoważonego. III Kongres Urbanistyki Polskiej.
- Klasik A., 2008, *Kreatywne i atrakcyjne miasta. Koncepcje i mechanizmy restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, [w:] *Kreatywna aglomeracja – potencjały, mechanizmy, aktywności. Podejścia metodologiczne*, A. Klasik, (red.). Prace Naukowe AE, Wyd. AE, Katowice.
- Landry Ch., Bianchini F., 1995, *The Creative City*. Demos Paper nr 12.
- Latimer-Knowles P.J., 2009, *Communicative Place-making: Participatory Planning and the Enhancement of Sense*, The 4th International Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU) Amsterdam/Delft The New Urban Question – Urbanism beyond Neo-Liberalism, 200/9.
- Lisowski A., 2007, „Przestrzeń” i „percepcja” w transdyscyplinarnych badaniach miast – spojrzenie geografa, [w:] *Percepcja współczesnej przestrzeni miejskiej*, M. Madurowicz (red.). UW, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Warszawa.
- Lorens P., 2009, *Współczesne tendencje rozwoju struktur miejskich. Znaczenie procesów przekształceń i rewitalizacji*, [w:] *Miasto, metropolia, region. Wybrane zagadnienia rewitalizacji miast*, P. Lorens, J. Martyniuk-Pęczek (red.). Wyd. „Urbanista”, Gdańsk.
- Lorens P., 2010, *Definiowanie współczesnej przestrzeni publicznej*, [w:] *Miasto, metropolia, region... op. cit.*
- Lynch K., 2011, *Obraz miasta*. Wyd. Archivolta Michał Stępień, Kraków.
- New Century City Developments Creating Extraordinary Value*, Third Global Workshop. November 9-11, 2009 Seoul, Korea.
- Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M., 2013, *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki, innowacje, korporacje transnarodowe*. Difin, Warszawa.
- Przygodzki Z., 2014, *Audyt przestrzeni publicznych jako narzędzie monitorowania i kreowania przestrzeni atrakcyjnych dla rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki w regionie łódzkim. Społeczeństwo, edukacja, przestrzeń*, Z. Przygodzki (red.). Wyd. UŁ, Łódź.
- Przygodzki Z., 2014a, *Kapitał ludzki w regionie łódzkim. Społeczeństwo, edukacja, przestrzeń*. Wyd. UŁ, Łódź.
- Springer F., 2013, *Wanna z kolumnadą. Reportaże o polskiej przestrzeni*. Wyd. Zarne, Wołowiec.
- Stangel M., 2009, *Możliwości technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) w procesach rewitalizacji*, [w:] *Miasto, metropolia, region... op. cit.*
- Stoner J., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- Wiśniewska W., 2012, *Krajobraz miejski: odnowa i kreacja w procesie odnowy*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zalewski A. (red.), 2005, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. SGH, Warszawa.