

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**241**

# Przestrzeń a rozwój



Redaktorzy naukowi

**Stanisław Korenik**

**Anna Dybała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Florian Kuźnik, Janusz Słodczyk, Zygmunt Szymła,  
Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Publikacja została sfinansowana przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-272-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Współczesne uwarunkowania rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów, regionów i obszarów metropolitalnych

---

<b>Patrycja Brańka:</b> Atrakcyjność inwestycyjna województwa małopolskiego w oczach przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (w świetle badań ankietowych).....	15
<b>Adam Dąbrowski:</b> Kierunki europejskiej polityki regionalnej – wybrane problemy .....	30
<b>Piotr Hajduga:</b> Dolnośląskie specjalne strefy ekonomiczne jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej w świetle ocen przedsiębiorców – wyniki badania empirycznego .....	41
<b>Krzysztof Heffner, Brygida Klemens:</b> Struktury klastrowe w gospodarce przestrzennej – wybrane korzyści i problemy rozwoju w skali lokalnej i regionalnej .....	56
<b>Petr Hlaváček:</b> The classification of analytical and management qualitative frameworks for municipal and regional development .....	65
<b>Stanisław Korenik:</b> Nowe zjawiska występujące w rozwoju aktywizujących się regionów.....	76
<b>Anna Mempel-Śnieżyk:</b> Uwarunkowania funkcjonowania powiązań sieciowych w województwie dolnośląskim .....	85
<b>Katarzyna Miszczak:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne w regionach przygranicznych Polski, Czech i Niemiec – szanse i zagrożenia .....	105
<b>Monika Musiał-Malago:</b> Polaryzacja strukturalna Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego.....	120
<b>Małgorzata Rogowska:</b> Znaczenie miast w polityce regionalnej Unii Europejskiej.....	133
<b>Dorota Rynio:</b> Rozwój społeczno-gospodarczy ośrodka wzrostu w okresie kryzysu gospodarki światowej.....	140
<b>Miloslav Šašek:</b> Development of population in the Czech Republic after 1989 .....	150
<b>Piotr Serafin:</b> Stan i zmiany zagospodarowania przestrzeni wsi w strefie podmiejskiej województwa małopolskiego na przykładzie gmin Niepołomice i Wieliczka .....	162
<b>Kazimiera Wilk:</b> Sytuacja demograficzna w Federacji Rosyjskiej w latach 1990-2009 .....	180

<b>Arkadiusz Przybyłka:</b> Narodowy Fundusz Zdrowia jako główny organizator usług zdrowotnych w Polsce .....	190
<b>Justyna Anders:</b> Rola władz publicznych w stymulowaniu partycypacji obywateli w procesach <i>governance</i> – doświadczenia międzynarodowe i wnioski dla Polski.....	200
<b>Marek Dylewski, Beata Filipiak:</b> Możliwości rozwoju obszarów metropolitalnych w nowych uwarunkowaniach finansowych jednostek samorządu terytorialnego.....	212
<b>Andrzej Rączaszek:</b> Procesy rozwojowe największych polskich miast w okresie transformacji.....	224

---

## **Część 2. Społeczne, gospodarcze i środowiskowe problemy rozwoju lokalnego**

---

<b>Jacek Chądzyński:</b> Władza lokalna a rynek – pomiędzy współpracą a konkurencją.....	241
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska:</b> Uwarunkowania środowiska przyrodniczego w przestrzeni uzdrowiska na przykładzie Czerniawy-Zdroju.....	252
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Partycypacja społeczna – przymus czy rzeczywista potrzeba?.....	262
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Zadowolenie z miejsca zamieszkania – ocena mieszkańców i władz lokalnych na przykładzie Głowna .....	277
<b>Andrzej Łuczyszyn:</b> Lokalna przestrzeń publiczna w gospodarce kreatywnej .....	290
<b>Magdalena Pięta-Kanurska:</b> Związki kultury i ekonomii oraz ich wpływ na rozwój miasta.....	301
<b>Joost Platje:</b> Local governance's capacity to direct its own path of sustainable development.....	310
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Nowe trendy w marketingu miejsc.....	319
<b>Anna Batko:</b> Administracja publiczna jako stymulator zmian w turystyce miasta – na przykładzie Krakowa w latach 1989-2006 .....	328
<b>Piotr Ruczkowski:</b> Ewidencja ludności – nowe zasady meldunkowe .....	340

---

## **Część 3. Innowacyjność i przedsiębiorczość a rozwój**

---

<b>Niki Derlukiewicz:</b> Unia innowacji jako sposób na zwiększenie innowacyjności gospodarki europejskiej.....	355
<b>Dariusz Głuszcuk:</b> Finansowanie działalności innowacyjnej – źródła i bariery w przekroju regionów Polski (NTS-2).....	366

<b>Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda:</b> Polsko-czeska współpraca transgraniczna małych i średnich przedsiębiorstw .....	377
<b>Anna Korombel:</b> Najczęściej popełniane błędy podczas wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w polskich przedsiębiorstwach .....	388
<b>Kamil Wiśniewski:</b> Systemowe zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretycznym i praktycznym .....	396
<b>Paweł Dziekański, Jan Puchala:</b> Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny na przykładzie powiatu limanowskiego .....	405
<b>Jerzy Wąchol:</b> Rola państwa i jego interesariuszy we władztwie korporacyjnym w okresie wychodzenia ze spowolnienia gospodarczego i kryzysu ...	417
<b>Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski:</b> Wybrane problemy inwestowania w rzeczowe aktywa trwałe (na przykładzie uczelni publicznych w Polsce).....	427
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Specyfika działań motywujących stosowanych wobec polskich pracowników.....	437
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Właściciel małego przedsiębiorstwa menedżerem zorientowanym na kulturę – wyzwania i perspektywy .....	447
<b>Barbara Batko:</b> Wpływ jakości informacji publicznej na minimalizację ryzyka podejmowania decyzji na rynku pracy .....	455

---

#### Część 4. Wybrane problemy planowania przestrzennego

---

<b>Oğuz Özbek:</b> Central planning of development through etatism in Turkey: the state planning organisation .....	467
<b>Kinga Wasilewska:</b> Samorząd terytorialny jako nowy podmiot polityki przestrzennej .....	474
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Modelowe ujęcie transportu w planowaniu przestrzennym .....	489
<b>Anna Kamińska:</b> Rola ewaluacji w zarządzaniu procesem rewitalizacji przestrzeni miejskiej .....	502

---

#### Część 5. Zagadnienia różne

---

<b>Hubert Kaczmarczyk:</b> Właściwe zadania państwa w ujęciu F.A. von Hayeka	513
<b>Małgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Transfery fiskalne a przeciwdziałanie szokom asymetrycznym w ramach Unii Gospodarczo-Walutowej w Europie ..	522
<b>Adam Peszko:</b> Krytyka liberalnej doktryny lat 90. i nowe nurty w ekonomii pierwszej dekady XXI wieku.....	532
<b>Andrzej Adamczyk:</b> Incydentalna kontrola rozporządzeń przez sądy.....	543

## Summaries

<b>Patrycja Brańka:</b> Investment attractiveness of Małopolska voivodeship in opinion of foreign capital enterprises (in the light of survey results).....	29
<b>Adam Dąbrowski:</b> Directions of European Regional Policy – selected problems.....	40
<b>Piotr Hajduga:</b> Special economic zones in Lower Silesia as a business place in the light of assessments of entrepreneurs – results of empirical research .....	55
<b>Krzystian Heffner, Brygida Klemens:</b> Cluster structures in spatial economy – chosen benefits and problems of development on the local and regional scale .....	64
<b>Petr Hlaváček:</b> Klasyfikacja analitycznych i zarządczych ram kwalifikacyjnych w rozwoju gmin i regionów .....	75
<b>Stanisław Korenik:</b> New phenomena occurring in the development of activating regions .....	84
<b>Anna Mempel-Śnieżyk:</b> Conditions of functioning of the network relations in Lower Silesia Voivodeship .....	104
<b>Katarzyna Miszczak:</b> Public-Private Partnership in the border regions of Poland, the Czech Republic and Germany – opportunities and threats.....	119
<b>Monika Musiał-Malago:</b> Structural polarization of Cracow Metropolitan Area.....	132
<b>Małgorzata Rogowska:</b> The importance of cities in the European Union's regional policy .....	139
<b>Dorota Rynio:</b> Social-economic development of growth center in the time of worldwide economy crisis .....	149
<b>Miloslav Šašek:</b> Rozwój populacji w Czechach po roku 1989 .....	161
<b>Piotr Serafin:</b> Spatial planning of rural areas in the suburbs of Małopolska: state and changes – the case of Wieliczka and Niepołomice.....	179
<b>Kazimiera Wilk:</b> The demographic situation in the Russian Federation in the years 1990-2009.....	189
<b>Arkadiusz Przybyłka:</b> The National Health Fund as the main organizer of health services in Poland .....	199
<b>Justyna Anders:</b> The role of public authorities in promoting civic participation in processes of <i>governance</i> – application of international practices in the Polish context.....	211
<b>Marek Dylewski, Beata Filipiak:</b> Development opportunities of metropolitan areas in the new financial circumstances of local government units ....	223
<b>Andrzej Rączaszek:</b> Development processes in the biggest Polish cities in the transformation period.....	237

<b>Jacek Chądryński:</b> Local government and market – between cooperation and competition .....	251
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska:</b> The condition of the natural environment in the development of a spa town – the case of Czerniawa-Zdrój .....	261
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Social participation – obligation or real need? .....	276
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Satisfaction with the place of residence – evaluation of place and local authorities as on the example of Główno.....	289
<b>Andrzej Łuczyszyn:</b> Local public space in creative economy.....	300
<b>Magdalena Pięta-Kanurska:</b> The relationship between culture and economics and their impact on urban development .....	309
<b>Joost Platje:</b> Zdolność samorządu terytorialnego do kierowania własną ścieżką rozwoju zrównoważonego .....	318
<b>Andrzej Raszkowski:</b> New trends in place marketing .....	327
<b>Anna Batko:</b> Public administration as a stimulator of changes in city tourism – based on Cracow between the years 1989 and 2006 .....	339
<b>Piotr Ruczkowski:</b> Population registration – the new residence regulations..	351
<b>Niki Derlukiewicz:</b> Innovation Union as a way to increase the innovation in European economy .....	365
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Financing innovation activities – sources and barriers with regard to regions in Poland (NTS-2) .....	376
<b>Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda:</b> Polish-Czech border cooperation of small and medium-sized enterprises .....	387
<b>Anna Korombel:</b> The most common errors during the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) in Polish enterprises .....	395
<b>Kamil Wiśniewski:</b> System knowledge management from theoretical and practical perspective .....	404
<b>Paweł Dziekański, Jan Puchała:</b> Support of the enterprise by the territorial council on the example of Limanowski administrative district.....	416
<b>Jerzy Wąchol:</b> The role of the state and its stakeholders in corporate governance while getting out of the economic downturn and crisis.....	426
<b>Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski:</b> Selected problems of investing in tangible fixed assets (as exemplified by public institutions of higher education) .....	435
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Essence of motivation activities used towards Polish employees .....	446
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Owner of small company as a culture-oriented manager – challenges and prospects .....	454
<b>Barbara Batko:</b> The impact of public information quality to minimize the decision making risk on the labour market.....	464

---

<b>Oğuz Özbek:</b> Centralne planowanie rozwoju przez etatyzm w Turcji: Państwowy Urząd Planowania .....	473
<b>Kinga Wasilewska:</b> Local self-government as a new subject of spatial policy.	488
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Land-use/transport models in spatial planning.....	501
<b>Anna Kamińska:</b> The role of evaluation in the management of urban space revitalization process .....	510
<b>Hubert Kaczmarczyk:</b> Appropriate tasks of the state in terms of F.A. von Hayek.....	521
<b>Malgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Fiscal transfers as asymmetric shocks absorption mechanisms in the European Monetary Union.....	531
<b>Adam Peszko:</b> Criticism of neoclassic doctrine of the 90s and new currents of economics in the first decade of the XXI century.....	542
<b>Andrzej Adamczyk:</b> The right of courts to refuse incidentally to apply regulations.....	557



**Anna Batko**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## **ADMINISTRACJA PUBLICZNA JAKO STYMULATOR ZMIAN W TURYSTYCE MIASTA – NA PRZYKŁADZIE KRAKOWA W LATACH 1989-2006**

---

**Streszczenie:** Opracowanie odnosi się do działań naprawczych podejmowanych przez administrację publiczną w Krakowie. Jego celem jest pogłębienie wiedzy na temat przeciwdziałania kryzysowego w turystyce w latach 1989-2006. Podstawę teoretyczną dla celu badań stanowią nauki o zarządzaniu. Podstawę badań w części empirycznej tworzą niepublikowane wcześniej dokumenty źródłowe. Metodą pomiaru jest analiza treści, case study i badania z za biurka. Analiza materiału dowodzi, że administracja publiczna w Krakowie w latach 1989-2006 przezwyciężyła kryzys w turystyce miasta za pomocą wybranych, kreatywnych i przedsiębiorczych działań.

**Słowa kluczowe:** administracja, kryzys, działania naprawcze.

### **1. Wstęp**

Celem niniejszego opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób administracja publiczna wykorzystywała zasoby turystyczne miasta w celu przeprowadzenia zmian transformacyjnych w latach 1989-2006. Odpowiedź na to pytanie opiera się na dwóch założeniach: pierwsze mówi, że wychodzenie z kryzysu jest szczególnym rodzajem aktywności władz publicznych, drugie, że osiągnięcie celów naprawy ma charakter ewolucyjny i jest rozciągnięte w czasie. Podmiotowym i przedmiotowym obiektem analizy są wybrane formy działalności naprawczej realizowane w turystyce Krakowa w latach 1989-2006. Materiałem dowodowym są dokumenty znajdujące się w Archiwum Urzędu Miasta Krakowa.

### **2. Rola administracji publicznej w kryzysie miasta**

Z mocy prawa administracja publiczna jest gospodarzem miejsc lokalnych. Rozwojem miasta steruje samodzielnie. Funkcja sterowania polega na określaniu optymalnych warunków lokalnego rozwoju rozumianego jako proces zmian. W tworzeniu takich warunków najważniejszym zadaniem administracji publicznej jest efektywne

zaspokajanie zbiorowych potrzeb w różnych sferach życia rozumianego jako całość (polityka, nauka, edukacja, ochrona zdrowia, gospodarka, turystyka)<sup>1</sup>. Nawet najlepiej zorganizowana administracja publiczna, zaspokajając zbiorowe potrzeby, nie jest całkowicie wolna od ryzyka związanego z wprowadzaniem zmian czy to zamkniętych, czy otwartych, czy ograniczonych, czy nieokreślonych. Szczególnym przykładem jest podejmowanie przez administrację działań naprawczych w kryzysie turystycznym miasta. Problemem jest wtedy decyzja obciążona znacznie większą niepewnością niż pozostałe podejmowane w mniej turbulentnych warunkach otoczenia. Administracja publiczna musi wtedy panować nad ryzykiem, tzn. koncentrować się na zwiększaniu bezpieczeństwa w prowadzonej przez siebie działalności naprawczej<sup>2</sup>.

Przeprowadzanie miasta przez kryzys jest również procesem, w którym administracja publiczna występuje z mocy prawa w roli stymulatora naprawiającego uszkodzone zasoby miasta. W procesie tym zmierza przede wszystkim do kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów materialnych oraz niematerialnych. Są one przekształcane w atrakcje za pomocą odpowiednich struktur metodologicznych, głównie projektów i programów zarządzania<sup>3</sup>. Programowanie antykryzysowe zamienia się wtedy, najogólniej rzecz ujmując, w racjonalne planowanie zmian powstających w rezultacie działań i wydarzeń wyłaniających się z przeszłości i wywierających wpływ na działania, które będą podejmowane przez administrację w przyszłości. W takiej strukturze planowania jako składniki wykorzystywane są: długo-, średnio- i krótkookresowe strategie rozwoju turystyki miasta oraz dodatkowe koncepcje, założenia, studia, raporty, analizy, oceny i tym podobne menedżerskie formy oddziaływania na ryzyko. Oddziaływanie to może być okazjonalne i systemowe. Okazjonalne występuje w chwilach ważnych dla turystyki miasta, natomiast systemowe polega na podejmowaniu decyzji zgodnych z przyjętą wcześniej strategią ochronną<sup>4</sup>.

Administrację publiczną w makroskali można jeszcze rozpatrywać jako zbiór agend samorządowych i państwowych wykonujących zadania w układzie terytorialnym hierarchicznym i funkcjonalnym. W mikroskali agendami są rada i urząd miasta, na ogół niczym nie różniące się od innych organizacji publicznych. Podobnie jak one prowadzą działalność rynkową i menedżerską, wykorzystując w tym celu popy-

<sup>1</sup> M. Stefaniuk, *Działania administracji publicznej w ujęciu nauk administracyjnych*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2009, s. 120.

<sup>2</sup> J. Bizon-Górecka, *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 24.

<sup>3</sup> J. Dobrodziej, *Rola władz gminy w stymulowaniu rozwoju lokalnego*, [w:] A. Wasiak (red.), *Administracja publiczna*, Zeszyty Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi nr 4 (46), Łódź 2004, s. 133-134.

<sup>4</sup> Z. Duniewska, M. Górski, B. Jaworska-Dębska, E. Olejniczak-Szałowska, M. Stahl, *Plany, strategie, programy i inne zblizone formy prawne działania administracji*, [w:] *Podmioty administracji publicznej i prawne formy ich działania*, Studia i materiały z konferencji naukowej poświęconej jubileuszowi 80. urodzin Profesora Eugeniusza Ochendowskiego, Toruń 15-16 listopada 2005, s. 142-143.

towe i podażowe zasady przeciwdziałania kryzysowego<sup>5</sup>. Tym samym i rada, i urząd zapobiegają sytuacjom kryzysowym, a jeżeli ich występowanie jest nieuniknione, przygotowują się do przejmowania nad nimi kontroli. W ramach tej kontroli mieści się usuwanie skutków kryzysu oraz odtwarzanie wybranych zasobów w przestrzeni turystycznej miasta<sup>6</sup>.

### 3. Przywracanie funkcji turystycznej w przestrzeniach pokryzysowych

Nadrzędną funkcją zakładaną w projektach i programach administracji publicznej w odniesieniu do turystyki miejskiej jest ożywianie przestrzeni zdegradowanych z myślą o przyciągnięciu turystyki przyjazdowej<sup>7</sup>. Najogólniej administracja wprowadza wtedy rewitalizację rozumianą niejednolicie, ponieważ pod tym terminem kryje się albo przywrócenie dotychczasowych funkcji obszaru zdegradowanego społecznie, ekonomicznie i środowiskowo, albo zamiana jego dotychczasowej funkcji na nową. Funkcja nowa w odniesieniu do konkretnego obszaru może być odpowiednio zawężana lub rozszerzana. W ramach nowych funkcji następuje ponowne ożywienie procesów turystycznych w miejscach, gdzie procesy te wcześniej zamarły. W historycznych miastach obszarami rewitalizowanymi są np. najstarsze dzielnice, stanowiące zespoły zabytkowe. W uzasadnionych przypadkach przewlekłego kryzysu to jednak nie zespoły zabytkowe tworzą ideę rewitalizacji, lecz problem marginalizacji z tym związany. Inaczej miejsca te wypadają z procesów naprawczych i pozostają poza nawiasem turystycznych wydarzeń<sup>8</sup>. Rewitalizacja przywraca je turystyce za pomocą strategii obronnych; te ostatnie opierane mogą być na wydarzeniach, na atrakcjach, na kulturze oraz na promocji.

Promocja w turystyce miasta jest szczególnym narzędziem naprawczym, definiowanym na rozmaite sposoby. W ujęciu węższym oznacza zespół instrumentów, za pomocą których miasto przekazuje na rynek informacje, kształtuje potrzeby, pobudza i ukierunkowuje popyt turystyczny. W znaczeniu szerszym, sieciowym promocja pozwala na wprowadzanie wielu zmian, które umożliwiają nie tylko osiągnięcie celów, ale również są źródłem generowania wartości ze względu na inne cele naprawcze, w rodzaju zwiększenia atrakcyjności turystycznej miasta<sup>9</sup>. Sieci można przypisać wiele zalet, określających ją przy okazji jako zbiór połączonych węzłów,

<sup>5</sup> A. Habuda, L. Habuda, *Reforma administracji publicznej jako problem organizacyjny i polityczny. Przypadek Polski lat 90.*, [w:] A. Ferens, I. Macek, *Administracja i polityka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 101-102.

<sup>6</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010, s. 39.

<sup>7</sup> L. Pender, R. Sharpley, *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008, s. 207.

<sup>8</sup> A. Celmer, R. Żróbek, *Informacja przestrzenna procesach rewitalizacji obszarów miejskich*, „ACTA” 2008, nr 7 (4), s. 7.

<sup>9</sup> Z. Kruczek, B. Walas, *Promocja i informacja w turystyce*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2010, s. 41.

wskazujących na naturalną elastyczność i łatwość przystosowania się poszczególnych węzłów do bieżących zadań. Tym samym działania naprawcze prowadzone przez administrację publiczną, w tym rady i urzędy miasta, w sieciach mogą być formalne i nieformalne, okazjonalne i systematyczne<sup>10</sup>. Organy administracji, takie jak wyżej, na wzór dużego przedsiębiorstwa gwarantują tu ciągłość i konsekwencję działań. Część zastosowanych przez administrację działań ma charakter naprawczo-regulacyjny, część informacyjno-promocyjny, a część inwestycyjno-organizacyjny<sup>11</sup>. Wspólną, nadrzędną funkcją prowadzonych działań jest zapobieganie sytuacjom kryzysowym oraz przejmowanie nad nimi kontroli<sup>12</sup>.

#### 4. System reagowania kryzysowego w turystyce Krakowa w latach 1989-2006

Podstawową normą ogólną jest wtedy Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (DzU 1990, nr 16, poz. 95), określająca politykę turystyczną miasta i organizująca struktury naprawcze<sup>13</sup>. Normy szczególne znajdują się w Narodowym Planie Rozwoju, programach sektorowych i operacyjnych, w uchwałach rady miasta, w statutach, regulaminach i umowach. Dokumenty te wiążą działalność poszczególnych organów, tworzą z nich zintegrowany system, zajmujący się działalnością turystyczną miasta na co dzień. Głównym źródłem zmian turystycznych jest Rada Miasta Krakowa; wybrana w samorządowych wyborach na podstawie przywołanej wyżej ustawy, podejmuje wiele działań naprawczych. Jej odpowiednikiem na poziomie wykonawczym jest magistrat (Urząd Miasta Krakowa, UMK). Zmiany na poziomie tych dwóch organów podejmowane są ewolucyjnie. Rozpoczęły się bezpośrednio po przemianach 1989 r. i trwały bez mała do końca 2006 r. Wskazuje na to m.in. inwentaryzacja tematów posiedzenia Rady Miasta Krakowa w kolejnych trzech kadencjach.

Z rysunku 1. wynika, że w pierwszej kadencji Rada Miasta Krakowa podjęła najwięcej, bo 40 uchwał turystycznych. W kolejnych kadencjach liczba ta systematycznie spadała. W układzie tematycznym w pierwszej kadencji uchwały dotyczyły głównie spraw organizacyjnych, tzn. poprzez uchwały powoływane były m.in. składy komisji, opracowywane koncepcje rozwoju turystyki, w tym decyzje dotyczące współpracy miast, poprawy porządku i bezpieczeństwa w Krakowie<sup>14</sup>. W drugiej

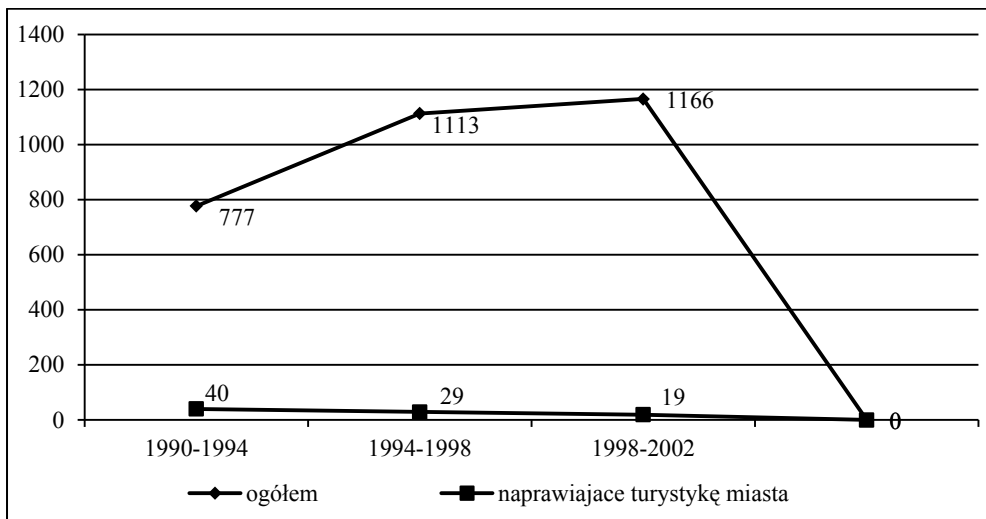
<sup>10</sup> A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 31.

<sup>11</sup> J. Osiński, *Administracja publiczna na tle zmian instytucji państwa w XXI wieku*, [w:] J. Osiński (red.), *Administracja publiczna na progu XXI wieku. Wyzwania i oczekiwania*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 44-48.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. *O zarządzaniu kryzysowym*, DzU 2007, nr 89, poz. 590, <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20070890590>, dostęp: 6.04.2011.

<sup>13</sup> Uchwała IV/24/90 Rady Miasta Krakowa z dnia 27 lipca 1990 r., IV Sesja Rady Miasta Krakowa, 27 lipca 1990, Archiwum Urzędu Miasta Krakowa (dalej: AUMK),teczka 0043 A.

<sup>14</sup> Spis uchwał Rady Miasta Krakowa I kadencji 1990-1994, AUMK, 1030/2 A.



**Rys. 1.** Liczba uchwał podejmowanych przez Radę Miasta Krakowa na rzecz przełamania kryzysu w turystyce w kolejnych kadencjach 1991-2002

Źródło: Uchwały Rady Miasta Krakowa z kadencji 1991-2002, Sprawozdania za lata 1990-1994, 1994-1995, 1998-2002; Archiwum Urzędu Miasta Krakowa.

kadencji w centrum uwagi Rady Miasta Krakowa znalazła się organizacja projektu „Kraków 2000”, podejmowane były również decyzje promujące miasto. W trzeciej kadencji zajęła się strategią promocji, wyraziła zgodę na wykorzystywanie logo Krakowa, przejęła patronaty nad konkursami historycznymi<sup>15</sup>.

W drugim wymiarze naprawiania pracowały komisje Rady Miasta Krakowa. Do stałych, zajmujących się turystyką, należą: Kultury i Zabytków, Współpracy z Zagranicą, Współpracy z Gminami, Zdrowia, Kultury Fizycznej i Turystyki, Kultury, Ochrony Zabytków, Promocji i Współpracy, Kultury i Ochrony Zabytków, Promocji Współpracy i Informacji<sup>16</sup>. Komisje dostrzegają potencjał dziedzictwa kulturowego. Za szanse służące naprawianiu turystyki uważane są przez nie marketingowe sposoby wykorzystania wartości dziedzictwa historycznego i kulturowego, rozwój sektora turystyki i instytucji turystycznych o pożądanym przez miasto charakterze (atrakcje kulturalne i historyczne miasta i okolicy)<sup>17</sup>. Wskazuje też na to Cel operacyjny III-3. Zachowanie dziedzictwa kulturowego, w tym rewitalizacja zespołów zabytkowych

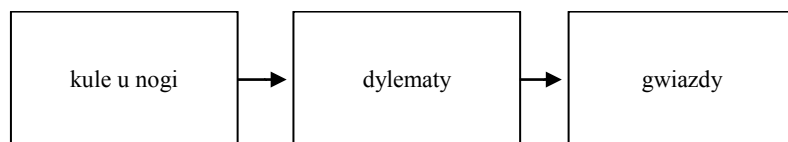
<sup>15</sup> Spis uchwał Rady Miasta Krakowa III kadencji 1998-2002, AUMK 1030/2 A.

<sup>16</sup> Na podstawie spisów uchwał Rady Miasta Krakowa I kadencji 1990-1994, teczką 1030/2, oraz spisu Uchwał Rady Miasta Krakowa II kadencji 1994-1998, teczką 1030/2, AUMK, a także Regulaminu Rady Miasta Krakowa, Załącznik do Statutu Miasta Krakowa, Uchwała nr III/19/90 z dnia 6 lipca 1990, [w:] III Sesja Rady Miasta Krakowa, 6 lipca 1990, AUMK 283/1.

<sup>17</sup> Tamże, s. 7.

miasta. Cel ten realizowany jest po roku 1989 w sposób następujący: Kraków należy od 1995 r. do Komitetu Narodowego Rady Ochrony Zabytków ICOMOS. Zakładanymi inwestycjami na poziomie wykonawczym są: rewitalizacja Krakowa przeprowadzana w obrębie XIX-wiecznego miasta, rewaloryzacja i modernizacja obiektów zabytkowych, budowa i modernizacja muzeów, rewitalizacja Kazimierza, rewaloryzacja pomników miejskich<sup>18</sup>.

Na podstawie analiz portfelowych Boston Consulting Group (BCG) zasób zdegradowany jest naprawiany ewolucyjnie w następujący sposób (zob. rys. 2):



Rys. 2. Fazy naprawiania dziedzictwa w Krakowie w latach 1989-2006

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej fazie, kul u nogi, sytuacja dziedzictwa jest dramatyczna, brakuje perspektyw dla wyprowadzenia przestrzeni rewaloryzowanych z zapaści socjalistycznej. Okres ten trwa mniej więcej do 1993 r. W tym czasie brakuje środków, doświadczenia i wiedzy na temat zarządzania kryzysowego. Wskazują na ten stan ekspertyzy, z których wynika, że miasto znajduje się w turystycznej zapaści. Przestrzenie są zdevastowane i zmarginalizowane, łącznie ze ścisłym centrum miasta<sup>19</sup>.

W 1993 r. następuje odwrócenie niekorzystnej tendencji. Co prawda sytuacja jest wtedy jeszcze niepewna, korzyści niewielkie, ale pojawiają się pierwsze dylematy, jak wykorzystać turystycznie zrewaloryzowane przestrzenie, w tym głównie budynki i budowle<sup>20</sup>, m.in. Sukiennice, Uniwersytet Jagielloński, willę Decjusza, Barbakan. Faza takich dylematów trwa dość długo, ok. dekady, czyli do lat 2002-2003, a problem odnosi się do coraz to nowych przestrzeni znajdujących się w centrum Starego Miasta<sup>21</sup>. Pojawiają się wtedy priorytety wizualizacyjne i konserwatorskie. W ramach projektu oświetlania zostaje zakończona iluminacja Barbakanu i Bramy Floriańskiej oraz rewaloryzacja Twierdzy Kraków. Priorytetem prac jest jednak rewaloryzacja Wzgórza Wawelskiego oraz bazyliki mariackiej.

<sup>18</sup> Uchwała nr XXXII/298/95 Rady Miasta Krakowa z dnia 25 października 1995, [http://www.bip.krakow.pl/\\_inc/rada/uchwaly/](http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/uchwaly/), dostęp: 3.03.2011.

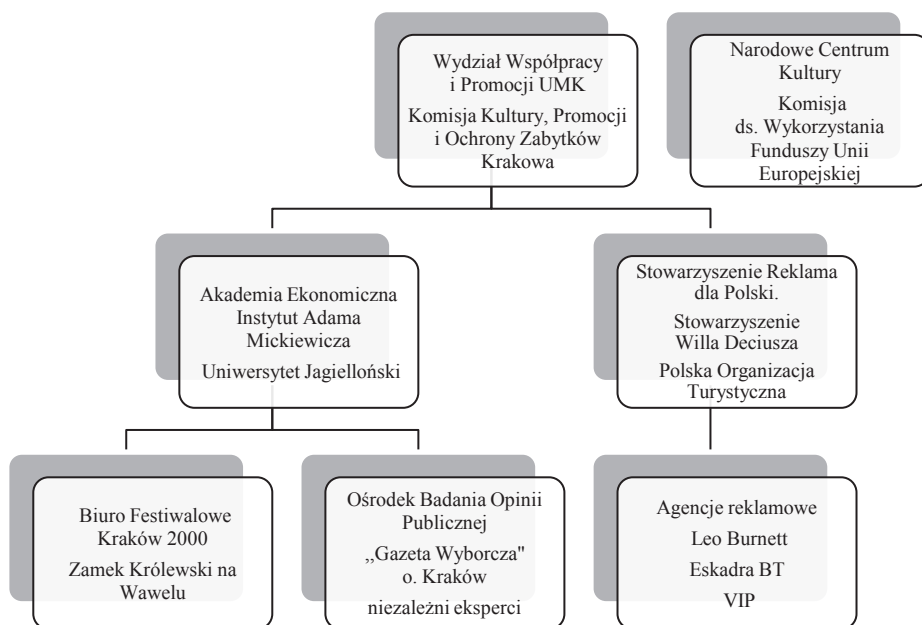
<sup>19</sup> Obszar wpisany obejmuje Stare Miasto w obrębie dawnych murów, Wzgórze Wawelskie oraz dzielnice Kazimierz i Stradom; Komitet ds. UNESCO, <http://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/swiatowe-dziedzictwo>, dostęp: 3.03.2011.

<sup>20</sup> Podpisywane wtedy umowy „odbijają się czkawką” w dzisiejszym Krakowie, w którym miasto własne nieruchomości dzierżawi za grosze, a za wynajmowanie innych powierzchni użytkowych płaci miliony, np. za wynajem ogromnej hali przy ul. Śniadeckich otrzymuje 7 tys. zł; I. Hajnosz, M. Kurska, *Jak bogaty kasę traci*, „Gazeta Wyborcza” z 15 kwietnia 2011 r.

<sup>21</sup> Stare Miasto jest desygnetem Śródmieścia Krakowa.

Gwiazdy po przełomie 2002 i 2003 r. sugerują sytuację dynamicznego rozwoju funkcji turystycznej, opieranej na zwaloryzowanych przestrzeniach. Korzyści z turystyki są już wtedy bardziej ewidentne. Pojawiają się nowe projekty naprawcze, np. Iluminacja Krakowa, Kultura i Ochrona Zabytków, Zieleń Miejska na Plantach. Opracowana zostaje koncepcja przebudowy Małego Rynku, ogłoszony konkurs na zagospodarowanie Zaułku Księżąt Czartoryskich. Działania te w późniejszych latach zostaną uznane za sukces krakowian i przykład do naśladowania w innych miastach zainteresowanych rewaloryzacją przestrzeni dziedzicznych<sup>22</sup>.

Przykładem pierwszego klastra turystycznego jest Strategia Promocji Krakowa na lata 2004-2006 (zob. rys. 3).



**Rys. 3.** Pierwszy klastrowy promocyjny w Krakowie po roku 1989

Źródło: Strategia promocji Krakowa na lata 2004-2006, Uchwała nr XXXVI/316/04 Rady Miasta Krakowa z dnia 14 stycznia 2004, s. 2.

Podmioty tego klastra tworzą więź poziomą, głównie lokalną. W klastrze jest wykorzystywany kapitał społeczny. Powiązania są dobrowolne i swobodne, współpraca sieciowa raczej okazjonalna, oparta na dwóch zasadach: subsydiarności i programowania. Klastrowy ten jest również grupą ekspercką wykluczającą szeroko rozumiane konsultacje społeczne. Grupa ta rozpoczyna prace od oceny wyników prowadzonych wcześniej prac naprawczych. Z oceny wynika, że dotychczasowe

<sup>22</sup> *Raport o stanie miasta 2005*, Wydział Strategii i Rozwoju Miasta UMK, Kraków 2005, s. 195.

prace naprawcze w wykonaniu władz publicznych są mało satysfakcjonujące<sup>23</sup>. Oce-  
na ta to również fundament przygotowujący pierwszą w historii Strategię Promocji  
Krakowa na lata 2002-2004. Autorzy zgodnie twierdzą, że strategia ta jest pionierska  
w historii miasta, a nawet kraju.

Analizując strategię pod kątem metodologii, można zauważyć, że dokument ten  
jest projektem krótkookresowym. Administracji lokalnej przysługuje w nim walor  
głównego podmiotu przygotowującego, organizującego, realizującego, koordynują-  
cego i kontrolującego całość przedsięwzięć naprawczych i obronnych. Do założo-  
nych w nim głównych celów naprawczych i operacyjnych należą działania na rzecz  
wydłużenia pobytu turystów w Krakowie, zwiększenia liczby turystów wracających  
do Krakowa, wzrostu liczby turystów z nowych rynków, poprawy infrastruktury tu-  
rystycznej i jakości usług, radykalnego podniesienia czystości i estetyki miasta, wy-  
dłużenia sezonu turystycznego, a także wykorzystania osób odwiedzających miasto  
jako multiplikatorów promocji turystyki miasta<sup>24</sup>.

Koordynatorem, czyli węzłem centralnym strategii staje się Wydział Promocji i  
Turystyki (na podstawie polecenia służbowego nr 44/2004 dyrektora magistratu).  
Strategię realizują również inne węzły, np. Wydział Gospodarki Komunalnej i  
Ochrony Środowiska, Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kancelaria Pre-  
zydenta, Wydział Spraw Społecznych, Wydział Strategii i Rozwoju Miasta, Krakow-  
skie Biuro Festiwalowe oraz Wydział Organizacji i Nadzoru Magistratu<sup>25</sup>.

## 5. Ocena działań magistratu

Analizując materiały źródłowe UMK, można zauważyć, że dopiero po 1995 r. prze-  
prowadzane były bardziej szczegółowe analizy zakładanych celów naprawy. Miały  
one charakter częściej jakościowy niż ilościowy. Wyróżnikiem pierwszym jest *con-*  
*trolling*, który w administracji publicznej Krakowa polega na porównywaniu stanu  
osiągniętego na wyjściu ze stanem zaplanowanym na wejściu. Tym samym UMK  
nie stosuje specjalnych, reprezentatywnych mierników oceny. Zrealizowane zada-  
nia, zamiennie nazywane działaniami, są przedstawiane w analizach sprawozdaw-  
czych kolejno jako bieżąca obsługa delegacji, obchodów, jubileuszy, przygotowywa-  
nie procedur rejestracyjnych logo Krakowa, organizowanie dni miast partnerskich.  
Jest to również udział władz miasta w spotkaniach i wydarzeniach zagranicznych,  
przygotowywanie protokołów, notatek, bieżącej korespondencji, porządków obrad,  
projektów uchwał, innych materiałów, realizacja harmonogramów, realizacja pre-  
zentacji Krakowa w otoczeniu zewnętrznym. Tematykę zadań określa się jako wy-  
konaną na 100%<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Tamże, wstęp.

<sup>24</sup> Strategia Promocji Krakowa na lata 2004-2006, s. 10.

<sup>25</sup> Sprawozdanie Wydziału Promocji i Turystyki z realizacji zadań podczas kadencji Prezydenta  
Miasta Krakowa, Sprawy organizacyjne WP-O4, 2220/2, 2005.

<sup>26</sup> Raport prezydenta miasta Krakowa z realizacji strategii rozwoju Krakowa za okres od 14 kwiet-  
nia 2005 r. do 13 kwietnia 2006 r., teczka 52748, s. 199-201.



Wiarygodniejszym sposobem kontrolowania działań naprawczych są ankiety. Te zastosowane w 2005 r. przez magistrat zawierają np. pytanie, jak postrzegane są atrakcje w Krakowie. Z badań wynika, że w 2005 r. do największych atrakcji turyści zaliczyli:

- Stare Miasto (57-65%);
- Wawel (56-64%) i Rynek Główny (56-61%);
- Kopalnię Soli w Wieliczce (24-31%);
- zabytki Kazimierza (15-16%);
- Uniwersytet Jagielloński (10-20%);
- *Damę z lasiczką* (2-6%)<sup>27</sup>.

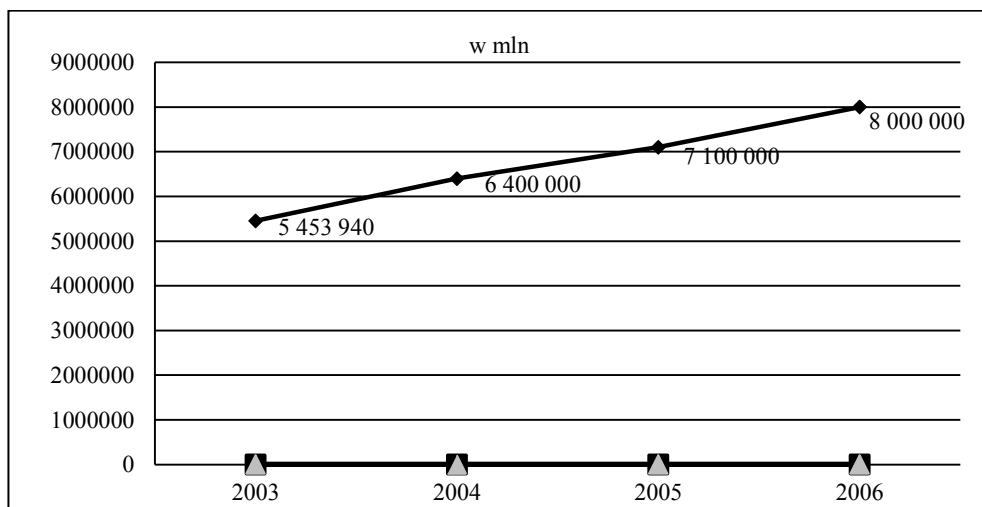
Podstawowym wskaźnikiem decydującym o efektywności działań naprawczych jest analizowanie wielkości turystyki przyjazdowej. W tym celu np. administracja Krakowa realizowała w latach 2003-2006 badania ruchu turystycznego w mieście<sup>28</sup>. Z przeprowadzonych wówczas analiz wynikało, że celem głównym pobytowym tak dla turystów krajowych, jak i zagranicznych jest zwiedzanie zabytków (odpowiednio 67,7% i 52%), a także, że 88,7% krajowych i 56,6% zagranicznych turystów organizuje sobie podróż samodzielnie, bez pomocy biur podróży. Zwraca też uwagę stosunkowo wysoki (10%) odsetek gości zagranicznych, którzy odwiedzają Kraków w ramach wycieczek szkolnych. Na podstawie analizy współczynników korelacji można przypuszczać, iż dotyczy to głównie młodzieży (osoby do 24 lat stanowią 8,7%), uczniów (9%) z Izraela, którzy mają szkolny obowiązek zobaczyć krakowski Kazimierz i Oświęcim. Interesujący też jest kolejny wskaźnik, z którego wynika, że turyści zagraniczni przed przyjazdem do Krakowa zasięgają opinii o mieście u rodziny i znajomych (53%), korzystają z przewodników (33%), ze źródeł internetowych (26%), ze szkoły (25%) oraz z katalogów (19%). Jako negatywne aspekty należy podkreślić niewielkie, prawie żadne, znaczenie polskich placówek dyplomatycznych za granicą (0%) oraz Polskiej Organizacji Turystycznej (2%) w szerzeniu wiedzy o Krakowie wśród cudzoziemców. Może to dowodzić, że promocja za granicą nie do końca w naprawie miasta została uporządkowana<sup>29</sup>.

W układzie chronologicznym można jeszcze zaobserwować następującą zależność: im dłużej realizowane są działania naprawcze, tym bardziej dogłębne stają się same analizy porównawcze, a przy okazji wzrasta też liczba wydawnictw magistratu poświęconych temu problemowi. I tak głównym dokumentem statystycznym od 2005 r. jest *Kraków w liczbach*, wydawany w wersjach polskiej i angielskiej. Z da-

<sup>27</sup> Urząd Miasta Krakowa, 2005, najpopularniejsze atrakcje zdaniem turystów, [http://www.krakowlife.pl/62,Najpopularniejsze\\_atrakcje\\_zdaniem\\_turystow.htm](http://www.krakowlife.pl/62,Najpopularniejsze_atrakcje_zdaniem_turystow.htm), dostęp: 17.07.2011.

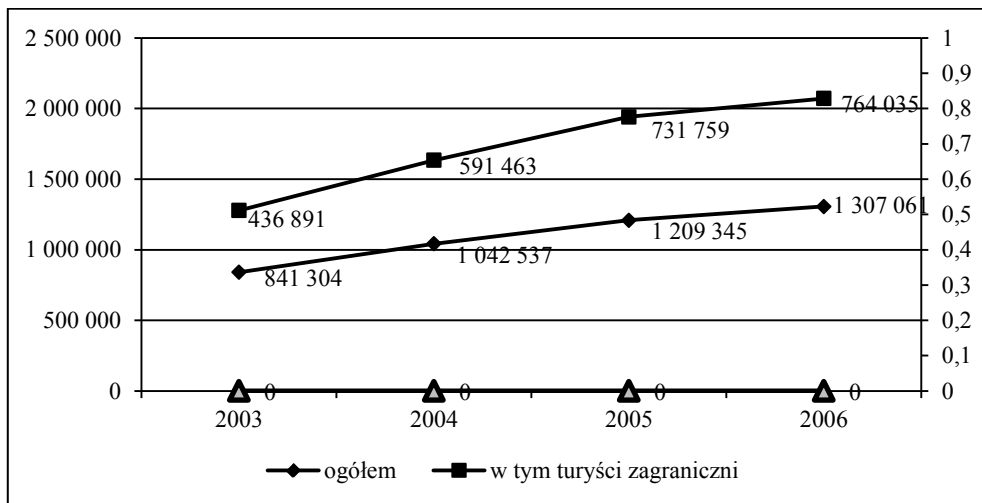
<sup>28</sup> Jest to projekt finansowany ze środków kontraktu wojewódzkiego, budżetu Miasta Krakowa oraz Małopolskiej Organizacji Turystycznej, realizowany pod nadzorem Małopolskiej Organizacji Turystycznej z udziałem ekspertów z Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Ekonomicznej, Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie i Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej.

<sup>29</sup> *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w roku 2003. Raport końcowy*, kierownik projektu: dr K. Borkowski, <http://www.bip.krakow.pl>, dostęp: 15.04.2011.



Rys. 4. Liczba osób odwiedzających Kraków w latach 2002-2006

Źródło: *Kraków w liczbach*, <http://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/55633/0/karta>, s. 6, dostęp: 10.04.2011.



Rys. 5. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w Krakowie w latach 2002-2006

Źródło: *Kraków w liczbach*, <http://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/55633/0/karta>, s. 6, dostęp: 10.04.2011.

nych zamieszczonych na stronach tego opracowania wynika, że liczba przyjeżdżających do Krakowa stale wzrasta (zob. rys. 4).

W mniejszym stopniu w tym samym czasie wzrosło natomiast wykorzystanie obiektów zbiorowego zakwaterowania. Tendencja jest tu raczej umiarkowana. I tak

np. liczba miejsc noclegowych wzrosła z 37% w 2003 r. do 50% w 2006 r. W rozkładzie liczbowym prezentuje to rysunek 5.

Analizując ten rysunek, można jednak przyjąć, że tu też wskaźniki mają raczej charakter postępujący, ale tempo naprawiania jest wolniejsze.

## 6. Zakończenie

W latach 1989-2006 administracja publiczna w Krakowie naprawiała szkody w zniszczonych przez realny socjalizm zasobach turystycznych miasta. Integrowała działania na rzecz ich naprawy, reorganizowała sposoby rynkowego zarządzania, powoływała zespoły eksperckie, inicjowała przekształcenia i zbierała pierwsze doświadczenia. Miały one charakter prawny, rewitalizacyjny, kulturowy, biznesowy oraz marketingowy i zaspokajały potrzeby związane z rozwojem turystyki przyjazdowej do Krakowa. Część realizowanych zadań była monitorowana, co pozwoliło śledzić zmiany naprawcze oraz zbierać informacje na temat zgodności podejmowanych działań z wcześniej określonymi przez administrację publiczną w Krakowie założeniami i celami antykrzysowymi.

## Literatura

- Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w roku 2003. Raport końcowy*, kierownik projektu: dr K. Borkowski, <http://www.mot.krakow.pl/index,a,b,c,16.html>, dostęp: 15.04.2011.
- Bizon-Górecka J., W *poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Celmer A., Żróbek R., *Informacja przestrzenna w procesach rewitalizacji obszarów miejskich*, „ACTA” 2008, nr 7 (4).
- Dobrodziej J., *Rola władz gminy w stymulowaniu rozwoju lokalnego*, [w:] A. Wasiak (red.), *Administracja publiczna*, Zeszyty Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi nr 4 (46), Łódź 2004.
- Duniewska Z., Górski M., Jaworska-Dębska B., Olejniczak-Szałowska E., Stahl M., *Plany, strategie, programy i inne zbliżone formy prawne działania administracji*, [w:] *Podmioty administracji publicznej i prawne formy ich działania*, Studia i materiały z konferencji naukowej poświęconej jubileuszowi 80. urodzin Profesora Eugeniusza Ochendowskiego, Toruń 15-16 listopada 2005.
- Habuda A., Habuda L., *Reforma administracji publicznej jako problem organizacyjny i polityczny. Przypadek Polski lat 90.*, [w:] A. Ferens, I. Macek, *Administracja i polityka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Hajnosz I., Kurza M., *Jak bogaty kasę traci*, „Gazeta Wyborcza” z 15 kwietnia 2011 r. [http://www.bip.krakow.pl/\\_inc/rada/uchwaly/](http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/uchwaly/), dostęp: 3.03.2011.
- [http://www.krakowlife.pl/62,Najpopularniejsze\\_atrakcje\\_zdaniem\\_turystow.htm](http://www.krakowlife.pl/62,Najpopularniejsze_atrakcje_zdaniem_turystow.htm), dostęp: 17.03.2011.
- <http://www.bip.krakow.pl>, dostęp: 15.04.2011.
- Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Komitet ds. UNESCO, <http://www.unesco.pl/kultura/>, dostęp: 3.03.2011.
- Kraków w liczbach*, <http://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/55633/0/>, dostęp: 10.04.2011.
- Kruczek Z., Walas B., *Promocja i informacja w turystyce*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2010.

- Osiński J., *Administracja publiczna na tle zmian instytucji państwa w XXI wieku*, [w:] J. Osiński (red.), *Administracja publiczna na progu XXI wieku. Wyzwania i oczekiwania*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008.
- Raport o stanie miasta 2005, Wydział Strategii i Rozwoju Miasta UMK, Kraków.
- Raport Prezydenta Miasta Krakowa z realizacji strategii rozwoju Krakowa za okres od 14 kwietnia 2005 r. do 13 kwietnia 2006 r., teczka 52748.
- Regulamin Rady Miasta Krakowa, Załącznik do Statutu Miasta Krakowa, Uchwała nr III/19/90 z dnia 6 lipca 1990, [w:] III sesja Rady Miasta Krakowa, 6 lipca 1990, 283/1.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.
- Spis uchwał Rady Miasta Krakowa I kadencji 1990-1994, 1030/2 A.
- Spis uchwał Rady Miasta Krakowa III kadencji 1998-2002, 1030/2 A.
- Sprawozdanie Wydziału Promocji i Turystyki z realizacji zadań podczas kadencji Prezydenta Miasta Krakowa, Sprawy organizacyjne WP-O4,2220/2, 2005.
- Stefaniuk M., *Działania administracji publicznej w ujęciu nauk administracyjnych*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2009.
- Strategia Promocji Krakowa na lata 2004-2006, Uchwała nr XXXVI/316/04 Rady Miasta Krakowa z dnia 14 stycznia 2004.
- Uchwała IV/24/90 Rady Miasta Krakowa z dnia 27 lipca 1990 r., IV Sesja Rady Miasta Krakowa 27 lipca 1990, Archiwum Urzędu Miasta Krakowa AUMK, teczka 0043 A.
- Uchwała nr XXXII/298/95 Rady Miasta Krakowa z dnia 25 października 1995 w sprawie przystąpienia Krakowa do Komitetu Narodowego Rady Ochrony Zabytków ICOMOS.
- Uchwała Rady Miasta Krakowa I kadencji 1990-1994, teczka 1030/2, spis Uchwał Rady Miasta Krakowa II kadencji 1994-1998, teczka 1030/2.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. *O zarządzaniu kryzysowym*, DzU 2007, nr 89, poz. 590, <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20070890590>dostęp: 6.04.2011.

## **PUBLIC ADMINISTRATION AS A STIMULATOR OF CHANGES IN CITY TOURISM – BASED ON CRACOW BETWEEN THE YEARS 1989 AND 2006**

**Summary:** This paper reports on remedial activities implemented by the public administration in Cracow. Its aim is to explore the preventative measures against the crisis in tourism between 1989 and 2006. The theoretical basis for the study is the Science of Management and in the empirical part, previously unpublished source documents. The methods used include: the analysis of the documents, case study and desk research. The analysis of the evidence shows that the public administration in Cracow in the period of 1989-2006 overcame the tourism crisis using selected creative and entrepreneurial activities. The said activities included revitalization, selected promotion projects and a form of expert networking and controlling. However, it was not possible to meet all the recovery objectives in a sustainable way in the period concerned. Though the number of visitors grew, not all the problems faced by the municipal authorities were solved. However, it can definitely be stated that at that time Cracow was the leader among the post-socialist cities of eastern Europe, and that it was able to use its historic potential to shape complementary tourist market. The experience gained in Cracow at that time could be an inspiration for anyone interested.

**Keywords:** administration, crisis, remedial actions.