

# Beata Sadowska

---

## Outsourcing usług komunalnych jako element nowego zarządzania publicznego jednostki samorządu terytorialnego

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 157-167

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Beata Sadowska**

Uniwersytet Szczeciński

## **OUTSOURCING USŁUG KOMUNALNYCH JAKO ELEMENT NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

### **Wprowadzenie**

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga obecnie szerokiej wiedzy i zdolności do poszukiwania nowych rozwiązań w zmiennym otoczeniu. Świat ulega gwałtownym przemianom, a to zmusza firmy do podejmowania decyzji o wprowadzaniu zmian, tworzenia strategii, przeorganizowania wewnętrznych struktur, redukowaniu kosztów działalności. Jednym z elementów nowego zarządzania publicznego zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym jest outsourcing, będący częścią gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego.

W artykule przedstawiono możliwości racjonalizacji działalności danej organizacji przez wykorzystanie outsourcingu, powiązanie go z kosztami i gospodarką finansową badanych podmiotów oraz zwrócono uwagę na fakt, że jest to jeden z elementów nowego zarządzania publicznego.

### **1. Pojęcie, cele i rodzaje outsourcingu**

Wydzielanie określonych zadań ze struktury organizacyjnej swojego podmiotu i przekazanie wykonywania pewnych działań jednostkom zewnętrznym jest nazwany outsourcingiem. Jest on związany z redukowaniem kosztów i podnoszeniem jakości świadczonych usług.

**Outsourcing** to doskonalenie funkcjonowania podmiotów, a jego zadaniem jest obniżenie kosztów wyrobów i usług oferowanych interesariuszom. Polega

na korzystaniu z usług lub półproduktów, które oferują zewnętrzne jednostki. Outsourcing polega na wydzieleniu działań wykonywanych w danej organizacji nieefektywnie, co powoduje racjonalniejsze wykorzystanie zasobów i redukuje koszty<sup>1</sup>. Zarządzania operacyjne jest przenoszone do zewnętrznego dostawcy usług, który świadczy usługi wcześniej zaspokajane przez przedsiębiorstwo własnymi siłami<sup>2</sup>. Dzięki takim rozwiązaniom przedsiębiorstwo może się skupić na działalności podstawowej, czyli na wykonywaniu statutowych zadań.

Analizując przesłanki stosowania outsourcingu, należy podkreślić, że na decyzje outsourcingowe wpływają pewne czynniki o charakterze wewnętrznym. Powodem wykorzystywania tego instrumentu są według T. Kopczyńskiego: koszty, kapitał, wiedza i wydajność jednostki gospodarczej, ale również: jakość finanse oraz kooperacja z firmą zewnętrzną<sup>3</sup>. T. Kopczyński uznał, że motywem stosowania przez organizacje outsourcingu jest też strategia konkurencyjna – podmioty obawiają się, że mogą nie sprostać konkurencji. Inne czynniki to dostęp do specjalistycznej wiedzy, poprawa świadczenia i dostępności usług, w tym komunalnych, oraz wysoka jakość tych usług<sup>4</sup>.

Konkludując, najważniejszymi przesłankami stosowania outsourcingu jest kontrola kosztów działalności operacyjnej oraz skuteczne zarządzanie podmiotem i sprawne świadczenie usług na podstawie nowoczesnych rozwiązań. Dzięki temu pozbywają się działalności problemowej, dzieląc związane z nią ryzyko z firmą zewnętrzną.

Analizując dostępną literaturę<sup>5</sup>, można wymienić główne motywy outsourcingu w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji. Z tabeli 1 wynika, że główną przesłanką stosowania outsourcingu jest redukcja kosztów w danej organizacji.

Stosowanie outsourcingu ma duży wpływ na strukturę podmiotu, powoduje bowiem jej spłaszczenie struktur, co pozwala na lepsze zarządzanie firmą, sprawniejszą komunikację i na osiągnięcie także dodatkowych korzyści, jak wzrost

---

<sup>1</sup> M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 45.

<sup>2</sup> H. Leins, M. Setzer, L. Covill, *Excellence in Investment Banking Operations*, Euromoney Books, London 2000, s. 7.

<sup>3</sup> T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 69–70.

<sup>4</sup> Tamże, s. 72.

<sup>5</sup> Por. m.in. M. Kłós, *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [www.mikro.univ.szczecin.pl](http://www.mikro.univ.szczecin.pl), dostęp 17.12.2010, s. 37.

innowacyjności i konkurencyjności danej jednostki. Zmiany te powodują, że outsourcing wciąż się rozwija i jest stosowany w całym przedsiębiorstwie, szczególnie w działach technologiczno-informacyjnych i logistyce. Wykorzystywany jest w funkcjach podstawowych i pomocniczych firmy. Decyzje, którymi obszarami działalności nie będzie się zajmował podmiot, zależą od tego, czy produkuje on usługi, czy je świadczy.

Tabela 1

Główne motywy stosowania outsourcingu  
w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji

Obszar działalności przedsiębiorstwa	Główny motyw wydzielenia funkcji
Rachunkowość i finanse	Redukcja kosztów
Zarządzanie, administracja	Redukcja kosztów
Wytwarzanie	Redukcja kosztów
Zasoby ludzkie	Skrócenie czasu działalności
Funkcje marketingowe	Podniesienie jakości
Systemy informatyczne	Redukcja kosztów
Transport, dystrybucja	Redukcja kosztów

Źródło: M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa 2009, s. 37.

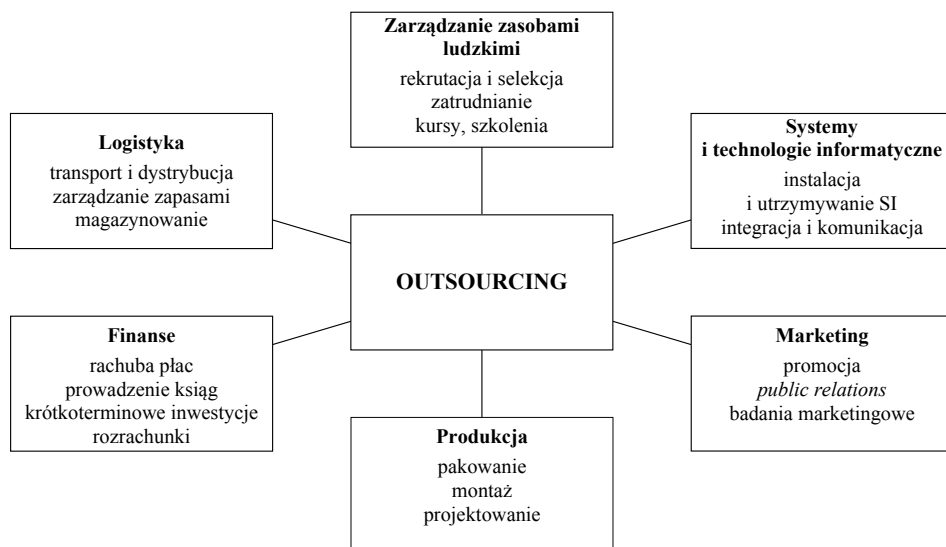
Główne obszary zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie przedstawiono na rysunku 1.

Outsourcing różni się od zwykłego zlecenia, ponieważ wpływa na przebudowę systemu podstawowej działalności i o długotrwałą współpracę partnerską. Nie jest to zwykła relacja dostawca–odbiorca, lecz układ, w którym wiele zyskują obie strony<sup>6</sup>. Ponieważ wpływa zarówno na jakość, poziom zatrudnienia, jak i na gospodarkę finansową danego podmiotu, więc dobrze zaplanowany, kontrolowany jest dziś jednym z elementów nowego zarządzania publicznego.

## 2. Outsourcing jako element nowego zarządzania publicznego

Outsourcing w sektorze publicznym różni się od outsourcingu w sektorze prywatnym. Podejmując decyzje outsourcingowe, podmiot z sektora publicz-

<sup>6</sup> M. Kłos, *Outsourcing – koncepcja...*



Rysunek 1. Główne obszary występowania outsourcingu w przedsiębiorstwie

Źródło: T. Kopczyński, dz.cyt., s. 80.

nego stosuje inne podejścia i kryteria niż sektor komercyjny, z powodu między innymi<sup>7</sup>:

- publicznego charakteru usług społecznych,
- odpowiedzialności i związanego z nią ryzyka,
- zakresu działalności, zadań i funkcji.

Decyzji o zastosowaniu outsourcingu nie należy podejmować pochopnie, lecz dokładnie poznać zalety i wady oraz szanse i zagrożenia wykorzystanie tej metody w sferze usług publicznych dla uniknięcia pozornie tańszych ofert oraz zminimalizowania ryzyka<sup>8</sup>.

Powody zamawiania usług u zleceniobiorców zewnętrznych są różne. Można je podzielić na subiektywne i obiektywne. Przyczyny obiektywne wynikają z tego, że zakład nie ma możliwości ich świadczenia lub podjęcie określonej działalności przez podmiot publiczny byłoby nieuzasadnione ekonomicznie, na przykład zakup posiłków regenerujących dla pracowników (brak własnej kuchni – usługa zlecana na zewnątrz).

<sup>7</sup> J. Oleński, *Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji*, www.e-administracja.org.pl, dostęp 25.03.2011.

<sup>8</sup> M. Kłos, *Outsourcing – koncepcja...*

Przyczyny subiektywne to często trudności z terminową realizacją zadania, na przykład pilna wymiana sieci wodno-kanalizacyjnej w miejscu (ulicy), w którym trwają inne prace, lub wymiana trakcji ciepłowniczej. W takich przypadkach zasadne jest zlecenie wyspecjalizowanej firmie wykonania tych dwóch zadań, co pozwoli również zmniejszyć koszty ich wykonywania<sup>9</sup>.

Korzyści z outsourcingu są następujące<sup>10</sup>:

- strategiczne (wzrost efektywności i skuteczności),
- rynkowe (umocnienie pozycji),
- ekonomiczne (wzrost przychodów, niższe koszty, poprawa wyników),
- organizacyjne (zmniejszenie szczebli zarządzania).

Szczególną uwagę należy zwrócić na zagrożenia związane z outsourcingiem. Można bowiem delegować zadanie, ale nie wolno delegować odpowiedzialności. Podmiot, któremu zleca się publiczną usługę, powinien mieć odpowiednie przygotowanie merytoryczne, czyli wykwalifikowaną kadrę i doświadczenie<sup>11</sup>.

W instytucjach publicznych podobnie jak w sektorze prywatnym można wydzielić takie funkcje<sup>12</sup>:

- inwestycje,
- obsługę informatyczną,
- konserwację, remonty,
- utrzymanie czystości,
- żywienie,
- ochronę mienia,
- usługi pralnicze.

Outsourcing będący jednym z elementów nowego zarządzania publicznego (NZP), pozwala na wprowadzanie konkurencji do sektora publicznego, kontraktowanie usług i wymaga przetargów publicznych. Jest efektem wprowadzania metod zarządzania obowiązującego w sektorze prywatnym.

W nowym zarządzaniu publicznym podejście menadżerskie ma zapewniać gospodarność, efektywność i skuteczność organizacji publicznych oraz lepsze zaspokajanie potrzeb społecznych. Zdaniem Ch. Hooda, menadżerskie zarządza-

---

<sup>9</sup> Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego wywiadu z prezesem Zakładu Wodociągów i Kanalizacji gminnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w Świnoujściu.

<sup>10</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa 2004, s. 112.

<sup>11</sup> [www.outsourcingit.pl](http://www.outsourcingit.pl), dostęp 25.03.2011.

<sup>12</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, dz.cyt., s. 112.

nie w sektorze publicznym zwiększy kontrolę wyników działalności, wprowadzi konkurencję do sektora publicznego, spowoduje wzrost dyscypliny i oszczędności zasobów<sup>13</sup>. J. Supernat określa nowe zarządzanie publiczne, jako „zorientowanie na wyniki, wprowadzanie mechanizmów rynkowych, orientacja na konsumenta, koncentracja uwagi na kierowaniu zamiast na bezpośrednim świadczeniu usług, deregulacja, tworzenie warunków dla inicjatywy pracowników, zmniejszanie kosztów świadczenia usług, rozszerzenie ról kierowniczych zorientowanych na służbę publiczną, orientacja na elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość, apolityczność”<sup>14</sup>.

Konkludując, celem nowego zarządzania publicznego jest osiągnięcie dobrych wyników, ustalanie priorytetów, poprawa gospodarności, efektywności i skuteczności sektora publicznego, a outsourcing jest jednym z instrumentów osiągania tych celów. Podmioty świadczące usługi publiczne powinny zatem lepiej wykorzystywać mechanizmy konkurencji rynkowej. Nowe zarządzanie publiczne pozwala na kilka rozwiązań: outsourcing może umożliwić podmiotom publicznym kupowanie od prywatnych organizacji rzeczy i usług tańszych oraz o wyższej jakości niż te, które wcześniej same wykonywały i świadczyły gospodarstwu domowemu.

### **3. Outsourcing usług komunalnych jako element gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego (JST)**

Usługi komunalne są dostarczane społeczeństwu lokalnemu. Zalicza się do nich<sup>15</sup>: usługi komunikacji miejskiej, wodociągowo-kanalizacyjne, dostawę energii cieplnej, wynajem lokali mieszkalnych. Podmioty, które w imieniu gminy zarządzają usługami z zakresu użyteczności publicznej, prowadzą gospodarkę finansową opartą na planach finansowych.

---

<sup>13</sup> Podaję za A. Zalewski, *Nowe zarządzanie publiczne*, SGH, Warszawa 2007, s. 27–28.

<sup>14</sup> L. Kowalczyk, *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 1/2008, [www.lucjankowalczyk.com](http://www.lucjankowalczyk.com), dostęp 13.12.2012.

<sup>15</sup> A. Szewczuk, *Usługi komunalne*, w: *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 479.

Z Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku<sup>16</sup> wynika, że podstawą gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego jest budżet wraz z załącznikami, uchwalany w formie uchwały budżetowej na dany rok kalendarzowy. W załącznikach do uchwały budżetowej zamieszcza się plany przychodów i kosztów samorządowych zakładów budżetowych i samorządowych jednostek budżetowych.

Na gospodarkę finansową jednostek samorządu terytorialnego ma wpływ działalność finansowa samorządowych spółek prawa handlowego. Ich samodzielność finansowa powoduje, że są niedotowane lub dotowane w ograniczonym zakresie, co pozwala na przekazanie środków finansowych JST na inne cele, choćby na nowe inwestycje. Sektor usług komunalnych wymaga zmian, które umożliwią wzmocnienie pozycji jednostek świadczących usługi z zakresu użyteczności publicznej.

Nowe zarządzanie publiczne wymusza podejmowanie działań racjonalizacyjnych, których efektem powinna być wyższa jakość i dostępność usług komunalnych, co obliguje sektor publiczny, w tym komunalny, do określania transparentnych reguł zarządzania i funkcjonowania, w tym głównie finansowania zgodnie z zasadami obowiązującymi sektor finansów publicznych. Wykonywanie budżetu<sup>17</sup>, czyli gospodarka finansowa JST, powinno być zgodne przede wszystkim z zasadą celowości, oszczędności i efektywności oraz wyboru najkorzystniejszej oferty przy zleceniu zadań finansowanych ze środków publicznych, z uwzględnieniem przepisów o zamówieniach publicznych. Outsourcing może być instrumentem ułatwiającym przestrzeganie wymienionych zasad, przyjmując, że podmiot zewnętrzny lepiej wykona zadania nałożone na zakład budżetowy lub gminną spółkę prawa handlowego. W sektorze finansów publicznych instrument ten jest wykorzystywany w kilku podstawowych obszarach, co potwierdziły badania empiryczne, które są jedynie poglądy z powodu niskiego udziału próby badawczej i zasięgu, obejmującego jedną gminę województwa zachodniopomorskiego. Z praktyki gospodarczej wynika, że podobną sytuację można obserwować w wielu innych gminach, nie tylko w województwie zachodniopomorskim.

Badanie przeprowadzono w październiku 2011 roku w trzech z czterech podmiotów w gminie Świnoujście świadczących usługi komunalne na rzecz społeczności lokalnej. Jedno z przedsiębiorstw – gminna spółka Przedsiębiorstwo

---

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r., o finansach publicznych, DzU nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

<sup>17</sup> Tamże, art. 68, 254.



Energetyki Ciepłej nie odpowiedziało na ankietę i nie wyraziło zgody na przeprowadzenie wywiadu bezpośredniego. W związku z tym rozważania na temat outsourcingu usług komunalnych jako elementu nowego zarządzania publicznego oraz obszarów wprowadzania outsourcingu przez podmioty świadczące usługi komunalne oparto na danych empirycznych otrzymanych z trzech jednostek:

- Zakładu Wodociągów i Kanalizacji (ZWIK) – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością,
- Zakładu Gospodarki Mieszkaniowej (ZGM) – zakładu budżetowego,
- Zakładu Komunikacji Miejskiej (ZKM) – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

W tabeli 2 przedstawiono obszary outsourcingu w ramach funkcji pomocniczych.

Tabela 2

## Obszary outsourcingu w ramach funkcji pomocniczych

Wyszczególnienie	ZWIK	ZGM	ZKM
Ochrona budynków	tak	tak	tak
Konserwacje sieci teleinformatycznych	tak	tak	tak
Grupy remontowe	nie	częściowo	tak
Sprzątanie biur	nie	tak	nie
Inne	nie	nie	nie

Odpowiedź tak lub nie oznacza, że dana jednostka korzysta lub nie korzysta z outsourcingu w ramach zlecenia tej konkretnej usługi.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie badane jednostki korzystały z rozwiązań outsourcingu, lecz część prac wykonywały w ramach umów o pracę (zlecenie, o dzieło) ze swoimi pracownikami. Takie usługi, jak ochrona budynku lub konserwacje sieci teleinformatycznych, są wykonywane przeważnie przez firmy zewnętrzne. Jednostki sektora usług komunalnych częściowo korzystają z wyspecjalizowanych przedsiębiorstw w ramach zlecenia takich usług jak naprawy związane z budynkami (naprawa poszycia dachu, awarie ogrzewania). W tabeli 3 przedstawiono obszary outsourcingu w ramach funkcji administracyjno-zarządczych.

Z pragmatycznego punktu widzenia zadania administracyjno-zarządcze rzadko zlecano na zewnątrz. Badane podmioty realizowały je przy pomocy własnego kapitału ludzkiego, często w ramach podstawowej działalności. Za szkolenia i kursy pracowników we wszystkich badanych przypadkach odpowiadały firmy

zewnątrzne. Podmioty sektora komunalnego nie organizowały nawet spotkań z pracownikami (zebrań wewnętrznych), kierownictwo stawiało na wyspecjalizowane firmy szkoleniowe również w przypadkach analiz, opinii lub badaniu efektywności. W tabeli 4 zaprezentowano obszary outsourcingu w ramach produkcji i usług.

Tabela 3

Obszary outsourcingu w ramach funkcji administracyjno-organizacyjnych

Wyszczególnienie	ZWIK	ZGM	ZKM
Obsługa kasy zakładu	nie	nie	nie
Księgowość	nie	nie	tak
Dobór pracowników ( rekrutacja)	nie	nie	nie
Szkolenia, kursy	tak	tak	tak
Inne	nie	tak	nie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Obszary outsourcingu w ramach procesów produkcji i usług

Wyszczególnienie	ZWIK	ZGM	ZKM
Remonty technologiczne np. taboru transportowego, pieców, agregatów	tak	tak	częściowo
Inne naprawy, remonty	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na swoją specyfikę firmy komunalne często korzystały z usług podmiotów zewnętrznych, ale niektóre naprawy i remonty wykonywała grupa zaplecza technicznego, wewnętrzna grupa konserwatorów własnych. Wszystkie duże naprawy i remonty oraz wymagające dodatkowych pozwoleń i uprawnień zlecano na zewnątrz. Można zatem stwierdzić, że sektor usług komunalnych w określonym stopniu korzysta z usług sektora prywatnego w ramach outsourcingu.

Wszystkie badane podmioty planowały korzystanie w przyszłości z usług podmiotów zewnętrznych, szczególnie wówczas, gdy nie będą mogły wykonać zadania z powodu braku wiedzy pracowników, środków finansowych lub maszyn i urządzeń. Ważny jest również aspekt finansowy – skalkulowanie własnych kosztów, ponieważ przedstawiciele badanych podmiotów niejednokrotnie twierdzili, że wykonywanie określonych czynności jest droższe niż wynajęcie firmy zewnętrznej.

Podmiot publiczny przed zleceniem zadania na zewnątrz musi się zorientować, czy firma outsourcingowa ma możliwości wykonywania tych czynności, czyli czy jest wyspecjalizowana: ma niezbędną wiedzę, uprawnienia wymagane prawem, certyfikaty i środki pracy, takie jak odpowiednie maszyny i urządzenia, których zakup byłby dla podmiotu świadczącego komunalne usługi dla ludności dużym kosztem.

## Zakończenie

W podejmowanych próbach wprowadzania zarządzania menedżerskiego w jednostkach sektora finansów publicznych wykorzystuje się, między innymi, jeden z elementów nowego zarządzania publicznego – outsourcing. Jest to zlecenie zadań firmie zewnętrznej za wynagrodzeniem. Racjonalizacja działalności danej organizacji jest powiązana z kosztami i gospodarką finansową podmiotów zlecających wykonywanie zadań. Często powoduje również redukcję kosztów zatrudnienia.

Wprowadzenie i wykorzystywanie koncepcji outsourcingu ma w każdym podmiocie, a zwłaszcza w sektorze usług komunalnych, mocne i słabe strony. Kierownicy i menedżerowie w podmiotach sektora finansów publicznych coraz częściej korzystają z tego elementu nowego zarządzania publicznego w celu poprawy efektywności jego funkcjonowania oraz świadczenia usług wysokiej jakości.

## Literatura

- Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Kłós M., *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [www.mikro.univ.szczecin.pl](http://www.mikro.univ.szczecin.pl), dostęp 17.12.2010.
- Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- Kowalczyk L., *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 1/2008, [www.lucjankowalczyk.com](http://www.lucjankowalczyk.com), dostęp 13.12.2012.

Leins H., Setzer M., Covill L., *Excellence in Investment Banking Operations*, Euromoney Books, London 2000.

Oleński J., *Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji*, [www.e-administracja.org.pl](http://www.e-administracja.org.pl), dostęp 25.03.2011.

Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004.

Szewczuk A., *Usługi komunalne*, w: *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r., o finansach publicznych, DzU nr 157, poz. 1240.

[www.outsourcingit.pl](http://www.outsourcingit.pl), dostęp 25.03.2011.

Zalewski E., *Nowe zarządzanie publiczne*, SGH, Warszawa 2007.

## **AUSLAGERUNG VON KOMMUNALEN DIENSTLEITUNGEN IM RAHMEN DES NEW PUBLIC MANAGEMENT**

### **Zusammenfassung**

Dieser Artikel soll die Chancen für Rationalisierung Aktivitäten der Organisation durch den Einsatz von Outsourcing zu identifizieren, verbindet das Konzept des Outsourcing, Kosten- und Finanzmanagement der Unternehmen und um anzuzeigen, dass es eines der Elemente des New Public Management ist.