

Innowacje

w procesie
zarządzania
regionem

Innowacje w procesie zarządzania regionem

pod redakcją
Zbigniewa Makiety

Kraków 2014

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja: prof. nadzw. dr hab. Urszula Wąsikiewicz-Rusnak

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Filip Szczurek

Korekta: Margerita Krasnowolska

ISBN 978-83-7571-271-1

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2014

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2014

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia U Frycza

Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków

tel./faks: (12) 252 45 93

e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część I

Koncepcje rozwoju regionalnego

Rozdział 1

Zbigniew Makiela

<i>Przedsiębiorcze i innowacyjne miasto jako koncepcja rozwoju regionalnego</i>	15
---	----

Rozdział 2

Janusz Ziarko

<i>Uczelnie wyższe w kreowaniu kultury innowacyjności w środowisku akademickim i biznesowym</i>	43
---	----

Rozdział 3

Margaret Kneller, Gabriele Simoncini

<i>Higher Education: the Challenge to Link Global and Local</i>	67
---	----

Część II

Działalność organizacji w kreowaniu innowacji

Rozdział 4

Paulina Bielecka, Zbigniew Makiela

<i>Ekorozwój w planowaniu przestrzennym Krakowa</i>	79
---	----

Rozdział 5

Piotr Feczko

<i>Gminy, regiony samorządowe i administracja państwowa centralna a polityka proinnowacyjna w Polsce</i>	111
--	-----

Rozdział 6

Piotr Kucab

<i>Przemiany w organizacjach obsługi biznesu pod wpływem inwestycji zagranicznych na przykładzie województwa podkarpackiego</i>	127
---	-----

Rozdział 7

Paweł Mucha

<i>Zarządzanie szkołą ponadgimnazjalną na przykładzie Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie</i>	143
--	-----

Wstęp

Potencjał gospodarczy Europy w coraz większym stopniu uzależniony jest od innowacyjnej gospodarki regionów. Zróżnicowanie potencjału innowacyjności regionów decyduje o konkurencyjności Europy. To regiony będą ze sobą współzawodniczyć w kategoriach ekonomicznych, a o ich wyjątkowej roli decydować będą nie tylko warunki endogeniczne, ale przede wszystkim zdolność do uzyskiwania trwałej globalnej przewagi konkurencyjnej. To sprawia, że władze samorządowe coraz częściej adoptują instrumenty i koncepcje zarządzania oparte na rozwoju, przedsiębiorczości i innowacyjności. Do najistotniejszych z nich zaliczyć należy koncepcje regionalnych strategii innowacji (wpisuje się w nie koncepcja regionów wiedzy, koncepcja miasta innowacyjnego, koncepcja przedsiębiorczego i innowacyjnego), które w znacznym stopniu mogą usprawnić i zdynamizować rozwój regionalny.

Znaczenie przedsiębiorczości i innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionu jest powszechnie uznawane przez „aktorów” tworzących zbiór regionalnych podmiotów. W rozwiniętej gospodarce rynkowej podmioty gospodarcze, regiony konkurują pomiędzy sobą o pozyskanie czynników rozwoju, które pozwolą im na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z ważniejszych czynników rozwoju regionalnego jest przedsiębiorczość mieszkańców, menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw, władz samorządowych. Z przedsiębiorczością ściśle powiązana jest innowacyjność, która odgrywa kluczową rolę jako czynnik rozwoju. Innowacyjność jest procesem polegającym na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe idee i wdrażaniu ich w praktykę. Regiony dążące do poprawy poziomu innowacyjności dokonują wyboru drogi pozyskiwania innowacji. Inwestują w wiedzę, w rozwój nauki, w rozwój uczelni, w sektor badawczo-rozwojowy, którego efekty inwestycyjne są wprawdzie rozłożone w czasie i wdrażane z pewnym opóźnieniem, ale są działaniem długotrwałym i skutecznym.

Celem konkurencyjnych regionów jest tworzenie sprzyjających warunków do pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności, wynikających z organizacji przestrzennej regionu, której konsekwencją jest zrównoważony rozwój całej gospodarki. W literaturze krajowej i zagranicznej istniejące opracowania zwracają uwagę na rolę przedsiębiorczości i innowacyjności w procesach rozwoju regionalnego i lokalnego oraz wpływu zróżnicowanych warunków ekonomicznych na przedsiębiorczość i innowacyjność. Stosunkowo niewiele jest opracowań analizujących relacje przedsiębiorczości i innowacyjności z zagadnieniami społecznymi, kulturowymi i instytucjonalnymi. W procesie rozwoju regionalnego uwarunkowa-

nia społeczne, kulturowe i instytucjonalne, historycznie odmiennie ukształtowane, tworzą specyficzne warunki dla poszczególnych terytoriów. Czynniki kształtujące przemiany regionalne nie zawsze przynoszą wzrost gospodarczy, bardzo często obserwujemy, że podobne czynniki w jednych regionach generują wzrost gospodarczy, a w innych regionach przyczyniają się do stagnacji lub kryzysu gospodarczego. Zauważyć można, że wzrost gospodarczy regionów związany jest z kumulacyjnym oddziaływaniem większych zespołów czynników, określanych czynnikami wzrostu.

Wielu autorów uważa, że rozwój regionu uzależniony jest od potencjału zlokalizowanych podmiotów gospodarczych, innowacyjnych gałęzi przemysłu, usług wyższego rzędu, konkurencyjnych na rynkach wewnętrznych i międzynarodowych. Ponadto w kształtowaniu czynników rozwoju regionalnego główną rolę odgrywają menedżerowie (przedsiębiorcy), którzy są liderami przemian dokonujących się w ich własnych przedsiębiorstwach i w całym regionie. Należy również podkreślić znaczenie obowiązującego systemu prawnego oraz gwarancji wolności gospodarczej obowiązujących w danym kraju i będących odzwierciedleniem swobody działalności gospodarczej. Uproszczony system prawny, stabilna polityka rządu i samorządów są elementami warunkującymi regionalny rozwój gospodarczy.

Współczesny rozwój regionów, obok przytoczonych wyżej warunków, dla sprawnego wzrostu potrzebuje innowacyjnego zarządzania przez władze samorządowe (gminy, powiatu, województwa), tworzenia warunków rozwojowych dla podmiotów warunkujących ten rozwój, wsparcia regionalnego dla lokalnych firm, przede wszystkim dla sektora MŚP, które w ograniczonym zakresie absorbują innowacyjne technologie.

Zgodnie z zasadą zapewnienia efektywności i najwyższej jakości polityki regionalnej, należy dążyć do maksymalizacji skuteczności działania i racjonalnego wykorzystania środków publicznych. Oznacza to stałe dążenie do zwiększania zdolności absorpcyjnych regionu, poprawiania, upraszczania procedur i struktur administracji publicznej, zwiększania profesjonalizmu i kompetencji kadr. Ważnym czynnikiem zapewniającym jakość polityki regionalnej jest odpowiednie podejście do planowania rozwoju regionalnego. Oznacza to dążenie do optymalnego wyboru kierunków polityki regionalnej w odniesieniu do specyficznych uwarunkowań, przynoszącego maksymalnie korzystne efekty rozwojowe dla danego regionu.

Dla rozwoju gospodarczego regionu ma znaczenie wiele czynników, które pojedynczo mają różną siłę oddziaływania, ale skumulowane mogą przynieść dodatnie wyniki. Powyżej omówione zostaną niektóre z nich (niekoniecznie o hierarchicznym znaczeniu dla wzrostu gospodarki regionu).

- Powiązania sieciowe podmiotów regionalnych – wyższych uczelni, instytucji biznesu, instytucji społecznych, instytucji finansowych, przedsiębiorstw, grup społecznych tworzących kapitał społeczny, instytucji sprzyjających aktywizacji przedsiębiorczości i innowacyjności. Powiązania sieciowe o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym (dyfuzja) kształtują normy życia społecznego (tolerancja regionalna), określają standardy zachowań podmiotów, premiąją

regiony o wysokich standardach kapitału ludzkiego (talent regionu) oraz premią wiedzę i przepływ innowacji w obszarze nauka–biznes, tj. innowacyjność regionalna (technologia).

- Innowacyjność władz samorządowych wyrażana „dojrzałością” zarządzania. Tworzenie wyspecjalizowanych regionalnych podmiotów samorządowych, których celem jest rozwój nowoczesnych sektorów gospodarki. Budowanie struktur zarządzania na bazie partnerstwa publiczno-prywatnego, odpowiedzialnego za pobudzanie przedsiębiorczości i tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w postaci instrumentów wspomagania finansowego, doradczego, organizacyjnego. Przyjmowanie odpowiedzialności przez samorząd terytorialny za warunki dla działalności gospodarczej, budowa systemów infrastruktury technicznej i infrastruktury otoczenia biznesu, wpływanie na pozytywny klimat inwestycyjny, upraszczanie procedur decyzyjnych, np. w zakresie wydawania pozwoleń na budowę, budowa pozytywnego wizerunku gminy, regionu,
- Dbałość o uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej regionu przez wspieranie rozwoju i specjalizacji lokalnych firm w celu wzmocnienia ich potencjału, pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym. Wspieranie finansowania badań innowacyjnych w uniwersytetach w celu kształtowania trwałych związków nauki z gospodarką. Wzmacnianie przepływu innowacji z wyższych uczelni do gospodarki regionu, wspieranie rynkowych kierunków kształcenia, organizowanie projektów badawczych partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP – *public-private partnership*),
- Budowa standardów obsługi organizacyjnej administracji samorządowej przez powtarzalność wysokich standardów obsługi w warunkach kryzysowych, działań wynikających z ustalonych kierunków polityki regionalnej, budowanie kadr administracyjnych cechujących się wysokimi walorami moralnymi i wiedzą specjalistyczną z zakresu spraw publicznych.
- Dbanie o wartości ogólnospołeczne i wysoki poziom życia mieszkańców przez budowanie instytucji zajmujących się promowaniem wartości kulturowych regionu, dbałość o relacje społeczne, budowanie struktur elit regionalnych, promowanie społecznej spójności i tożsamości regionalnej.

Do podstawowych kategorii rozwoju regionalnego zaliczono sześć grup czynników – innowacyjność technologiczną i organizacyjną, kapitał ludzki, materialny, finansowy i społeczny oraz zewnętrzne przepływy osób, kapitału i towarów. Z wymienionych czynników rozwoju regionalnego najważniejszymi – które bezpośrednio wpływają na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw, miast, układów lokalnych i regionalnych – są innowacyjność i przedsiębiorczość. Innowacyjność ma zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności podmiotów regionalnych, zwłaszcza w dobie globalizacji. Aby zachować przewagę konkurencyjną, podmioty regionalne wykazują zapotrzebowanie na wiedzę, którą dostarczają badania naukowe lub import nowych technologii, poszukują nowych rozwiązań, np. w zakresie marketingu i zarządzania, a przedsiębiorstwa wykazują się większą pomysłowością i więcej inwestują w innowacje.

Celem niniejszej publikacji jest włączenie się autorów poszczególnych rozdziałów w dynamiczny rozwój nauk empirycznych i powiązania ze sobą celów poznawczych i aplikacyjnych odnoszących się do zarządzania regionem, uwzględniając w tym zakresie zarówno uwarunkowania oraz innowacje, jak i strategię.

Podział książki na dwie grupy tematyczne, tworzące zespoloną i usystematyzowaną całość, obejmującą następujące zagadnienia:

- koncepcje rozwoju regionalnego,
- działalność organizacji w kreowaniu innowacji.

Koncepcje rozwoju regionalnego funkcjonujące w ostatnich dziesięcioleciach odchodzą od założeń neoliberalizmu. Odwołują się do szerokiej skali czynników wpływających na rozwój gospodarczy regionów. Podkreślają m.in. znaczenie instytucji otoczenia biznesu, ośrodków naukowych, zjawisk społecznych oraz norm kulturowych. W odróżnieniu od koncepcji neoliberalnych zakładają konieczność interwencji – ze względu na kumulowanie się różnic międzyregionalnych – władz publicznych, władz samorządowych, instytucji i organizacji międzynarodowych (np. UE). W myśl założeń współczesnych koncepcji rozwoju regionalnego, regiony bardziej rozwinięte gospodarczo stają się dominujące, natomiast na obszarach zacofanych pogłębieniu ulegają zjawiska problemowe. Dlatego podejmuje się wielorakie działania administracyjne, a zwłaszcza podwyższanie kwalifikacji pracowników, inwestycje w infrastrukturę, promowanie eksportu, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, upowszechnianie nowatorskich metod zarządzania i technologii, kreowanie innowacyjności itp. Działania te powinny być w założeniu podejmowane głównie na obszarach słabo rozwiniętych gospodarczo. W koncepcji rozwoju regionalnego zorientowanej na innowacyjność głównymi „aktorami” są władze samorządowe, przedsiębiorstwa, uniwersytety i mieszkańcy. Są to najważniejsi uczestnicy procesu innowacji, mający wpływ na wytwarzanie, cyrkulację i absorpcję wiedzy w regionie. Przyjęto, że głównymi źródłami innowacji – określanymi także jako **kapitał rozwojowy** regionu – jest działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw i instytucji naukowych, wytwarzanie wiedzy w postaci patentów i licencji oraz produkcja nowoczesnych technicznie maszyn i urządzeń, świadczenie nowych jakościowo usług. Miernikami służącymi określeniu poziomu innowacyjności regionu są m.in. poziom nakładów na działalność B&R (prace badawczo-rozwojowe, ang. *research and development*) w sektorze prywatnym i publicznym, ich udział w PKB, struktura finansowania działalności B&R, liczba patentów zgłoszonych przez regionalne uczelnie i instytuty B&R, liczba wdrożeń patentowych, poziom zatrudnienia w sektorze B&R (prywatnym i publicznym), udział produktów innowacyjnych w ogólnej sprzedaży i eksporcie regionu, poziom wykształcenia mieszkańców.

W części pierwszej autorzy podjęli tematy, które są przedmiotem zainteresowań wielu badaczy i obejmują wybrane koncepcje rozwoju regionalnego oparte na innowacyjności.

W części drugiej, dotyczącej działalności organizacji w kreowaniu innowacji, wskazano na wielość organizacji wpływających na pobudzanie innowacji, powiązanej z postępowaniem technicznym i technologicznym oraz aktywnością społeczną.

Odwołując się do klasycznego ujęcia, można wskazać, że występują trzy rodzaje aktywności człowieka, tj. poznawanie, działanie i wytwarzanie. Aktywności te związane są ze zdobywaniem przewagi konkurencyjnej, a narzędziem uzyskania celu jest innowacyjność. Bez narzędzia innowacyjności uzyskanie przewagi konkurencyjnej może wynikać nie ze wzrostu przewagi, ale np. z osłabienia pozycji innego podmiotu. Powyższe rozważania wskazują na wiele zagrożeń dla oceny rozwoju regionalnego. W tej części pracy podjęto tematy z zakresu zrównoważonego rozwoju, roli samorządu w rozwoju innowacji, zmian w działalności organizacji samorządowych.

Autorzy i redaktor naukowy mają świadomość, że publikacja nie wyczerpuje opisu znaczenia innowacji w procesie zarządzania regionem. Wypełnia ona jednak pewną lukę na rynku wydawniczym i może stanowić dla środowiska naukowo-badawczego punkt odniesienia do nowych przemysłów, polemik, analiz i krytycznej dyskusji nad problematyką innowacyjności w zarządzaniu regionami w warunkach konkurencji.

Zbigniew Makieta

CZĘŚĆ I

KONCEPCJE ROZWOJU REGIONALNEGO

Rozdział 1

Zbigniew Makiela

Przedsiębiorcze i innowacyjne miasto jako koncepcja rozwoju regionalnego¹

Wprowadzenie

Rozważania należy rozpocząć od stwierdzenia, że najbardziej udane i nowoczesne centra innowacji zostały zbudowane (ukształtowały się) wokół wielkich i uznanych na świecie uniwersytetów technicznych (np. Uniwersytet Stanforda, Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley czy Uniwersytet Techniczny w Massachusetts). Dzięki wieloletniej koncentracji badań naukowych, współpracy pomiędzy uniwersytetami, dobrym kontaktom świata nauki z biznesem z biegiem lat wykształciły się powiązania poziome, których efektem są obecnie duże wspólnoty technológów i przedsiębiorców dzielących się między sobą pomysłami. Z firmy do firmy, z uniwersytetu do firmy, z firmy do uniwersytetu następuje przepływ pomysłów, pracowników, menedżerów, członków zarządu, inwestorów. Udało się osiągnąć efekt sieciowy. Efekt sieciowy jest szczególnie ważny w realizacji nowoczesnych innowacji, bo daje przewagę skali, która jest prawie niemożliwa do uzyskania w innej konfiguracji.

Przedsiębiorczość i innowacyjność jako nowoczesna koncepcja rozwoju regionalnego

Z doświadczeń innowacyjnych regionów płyną wnioski wskazujące, że dla rozwoju regionalnego sprawdzonym modelem, wartym powielania, jest model rozwoju oparty na silnym uniwersytecie (uniwersytetach), ukierunkowany na zaawansowane technologicznie innowacje, na znalezienie kolejnej innowacyjnej techno-

¹ Miasto innowacyjne – idea miasta innowacyjnego, inteligentnego, przedsiębiorczego, kreatywnego, konkurencyjnego, nawiązuje do coraz powszechniejszego przekonania, że największym zasobem warunkującym rozwój miast jest wiedza, zaś innowacyjność główną siłą napędową wzrostu i rozwoju ekonomicznego. Skutkiem wdrażania innowacji jest modernizacja, wzrost efektywności i konkurencyjności.

logii, innowacyjnego produktu, innowacyjnej usługi, która będzie miała wpływ na rynki i przekształci całe gałęzie przemysłu. Model ten ma szansę sprawdzić się w dużych centrach regionalnych (metropoliach), które powinny spełniać kilka kluczowych atutów. Po pierwsze centra regionalne powinny skupiać znaczną liczbę ludności, powinny charakteryzować się wysokim PKB i wysokim wskaźnikiem PKB *per capita*, powinny być siedzibą wielu średnich i małych firm obsługujących dużych konsumentów; powinny to być centra biznesu, zdrowia i instytucji sektora publicznego.

Aby osiągnąć cel, przedsiębiorczy i innowacyjny region wymaga stworzenia innowacyjnej gospodarki, która zainspiruje powstanie nowych przedsiębiorstw. Powstanie wiele miejsc pracy, nastąpi obniżanie poziomu bezrobocia, tworzone będą warunki rozwoju środowiska biznesowego, a w konsekwencji władze lokalne zaczną dbać o wysoki standard środowiska i jakości życia. Działania marketingowe spowodują budowanie szerokiego przekonania, że nasz region jest utalentowanym obszarem. Rolą władz samorządowych jest tworzenie takich warunków lokalizacyjnych, by rozwój technologii i innowacji był nie tylko źródłem pomysłów na nowe produkty i usługi, ale by nowe technologie i innowacje miały istotny wpływ na biznes, rząd, opiekę zdrowotną, edukację i inne główne segmenty określające jakość życia lokalnej społeczności.

Czynniki i źródła konkurencyjności regionalnej

Zgodnie z opinią wyrażoną przez M.E. Portera², pojęcie konkurencyjności całego kraju jest niezwykle trudne do zdefiniowania, a syntetyczna ocena tej konkurencyjności jest wręcz niemożliwa do przeprowadzenia. Celem kraju jest podnoszenie poziomu życia ludności. Można go osiągnąć dzięki efektywnemu wykorzystywaniu posiadanych zasobów, a efektywność zależeć będzie od wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa. Zgodnie z takim podejściem podstawową miarą konkurencyjności jest efektywność, a celem kraju osiągnięcie wysokiego poziomu życia obywateli, co jest zależne od wydajności pracy i efektywności kapitału.

Inne nieco spojrzenie na zagadnienie konkurencyjności regionalnej zostało zaprezentowane przez OECD³. W tym ujęciu jest ono rozumiane jako zdolność przedsiębiorstw, regionów, krajów do sprostania konkurencyjności międzynarodowej oraz do zapewnienia relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji, a także relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia⁴ w ujęciu regionalnym – przy jednoczesnym realnym wzroście dochodów ludności

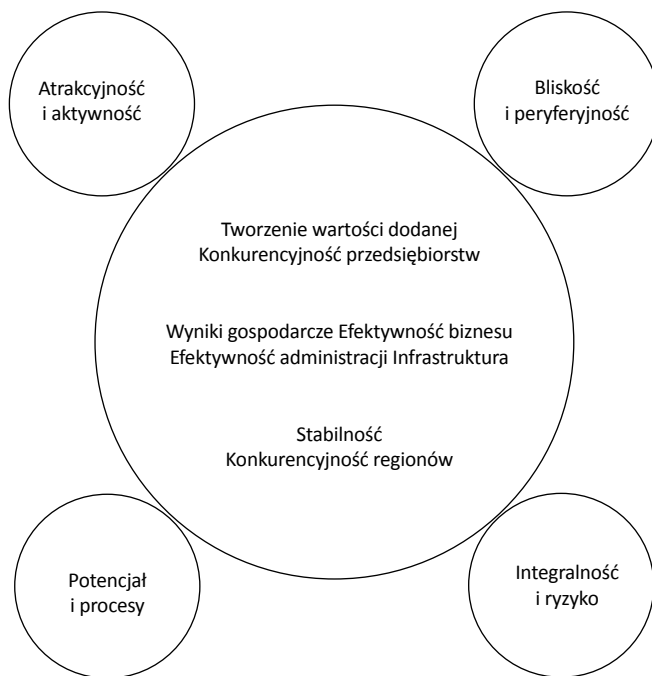
² M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006, s. 20.

³ OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju; zob. M. Gorynia, *Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy*, [w:] *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE*, red. M. Gorynia, Poznań 2002, s. 53.

⁴ Z. Wysokińska, *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red. J. Szabłowski, Białystok 2004, s. 105.

w długim okresie⁵. Można przyjąć, że konkurencyjność regionalna determinowana jest przez cztery podstawowe czynniki, tj. wyniki gospodarcze, efektywność administracji, efektywność biznesu i infrastrukturę. Na tzw. profil konkurencyjności regionu wpływ ma zbiór czterech wzajemnie przenikających się strumieni oddziaływania. Są to: atrakcyjność i aktywność, bliskość i peryferyjność, potencjał i procesy, integralność i ryzyko (por. rycina 1).

Rycina 1. Determinanty konkurencyjności regionalnej



Źródło: opracowanie na podstawie: *World Competitiveness Yearbook*, IMD, Lausanne 2003.

Z punktu widzenia regionu konkurencyjność jest definiowana jako stopień, w jakim jest on zdolny w warunkach rynkowych produkować dobra i usługi, które zyskują uznanie na rynkach międzynarodowych przy jednoczesnym utrzymywaniu lub rozszerzaniu realnych dochodów mieszkańców w długim okresie. Podstawowym warunkiem konkurencyjności jest działalność gospodarcza realizowana z sukcesem, za który uważa się wzrastający poziom dochodów i poziomu życia, realizowany w warunkach otwartego rynku produktów i usług produkowanych przez dany kraj. Poziom życia pojawia się tu jako ostateczny rezultat konkurencyjności.

⁵ T. Barker, J. Köhler, *Environmental Policy and Competitiveness*, „Environmental Policy Research Briefs” 1997, nr 2, s. 11.

Czynniki konkurencyjności regionalnej

Konkurencyjność regionalna jest to zdolność gospodarki regionalnej do pobudzania zasobów wewnętrznych regionu w celu konkurowania i trwałego funkcjonowania na rynkach krajowych i globalnych oraz zdolność przystosowywania się do zmian na tych rynkach. Należy zaznaczyć, że konkurencyjność gospodarki regionalnej nie stanowi prostej sumy konkurencyjności jej podmiotów w niej funkcjonujących. O konkurencyjności gospodarki regionalnej decydują mechanizmy kształtujące sieci powiązań. Wpływają na tworzenie sieci wewnętrznej współpracy pomiędzy podmiotami regionalnymi i tworzenie sieci zewnętrznej współpracy podmiotów regionalnych z otoczeniem. Współcześnie sieci decydują o jakości i intensywności współpracy gospodarczej. Zjawisko to rozpatrujemy na trzech poziomach konkurencyjności (por. rycina 2).

Poziom mikro odnosi się do produktów, towarów i usług, przedsiębiorstw regionalnych. Oznacza to, że na tym poziomie najważniejszymi elementami wpływającymi na konkurencyjność gospodarki regionalnej jest przede wszystkim cena i jakość oferowanych towarów, poziom marketingu (dostęp do informacji, reklama, warunki sprzedaży, marka firmy, forma zapłaty, asortyment, oddziaływanie produktu na środowisko⁶). Na pierwszym poziomie determinantami konkurencyjności są czynniki wynikające z uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstw, a w drugiej kolejności czynniki zależne od otoczenia. Do uwarunkowań wynikających ze struktury przedsiębiorstwa zaliczono kompetencje menedżerskie, przyjęte strategie działania (np. strategia rozwoju przedsiębiorstwa, strategia zarządzania zasobami ludzkimi), zarządzanie innowacjami, integracja w sieciach technologicznych, powiązania sieciowe przedsiębiorstwa, relacje między dostawcami, producentami i klientami, najlepsze praktyki w cyklu produkcji (wiedza, zarządzanie, rozwój, produkcja, marketing). Do czynników zależnych od otoczenia na poziomie mikro zaliczono czynniki społeczno-kulturowe (np. jakość kapitału ludzkiego i kapitału społecznego), wzorce zachowań podmiotów i instytucji otoczenia, zdolność działań strategicznych i politycznych podejmowanych przez instytucje samorządowe.

Poziom mezo odnosi się do działalności podmiotów gospodarki regionalnej. Przejawem konkurencyjności podmiotów jest ich zdolność zdobywania pozycji lidera w branży, zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku regionalnym. Miernikiem przy ocenie konkurencyjności na tym poziomie jest udział produkcji eksportowej w ogólnej wartości produkcji, nakłady finansowe na innowacje i działalność B&R (prace badawczo-rozwojowe, ang. *research and development*) oraz wartość inwestycji. Na tym poziomie determinantami konkurencyjności jest sfera rodzajów polityki regionalnej realizowanej przez centrum i władzę samorządową. Są to następujące rodzaje polityki: infrastrukturalna (kształtowanie

⁶ A. Blajer-Gołębiowska, M. Zielenkiewicz, *Wzajemne uwarunkowania mikro- i makrokonkurencyjności*, [w:] *Polska gospodarka w UE – innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Gdańsk 2005, s. 90.

dostępności transportowej wewnętrznej i zewnętrznej regionu), edukacyjna (dominacja kształcenia na kierunkach rynkowych, rozwój sfery B&R, integracja nauki i gospodarki, strumienie przepływu innowacji), ochrony środowiska (kształtowanie ładu przestrzennego), regionalna (zwiększenie konkurencyjności gospodarek regionalnych), przemysłowa (zwiększanie zdolności konkurencyjnej przemysłu na rynkach zagranicznych, stymulowanie zmian strukturalnych w przemyśle, poprawa efektywności wykorzystania zasobów przez właściwą ich alokację, pobudzanie aktywności innowacyjnej w przemyśle).

Poziom makro odnosi się do gospodarki regionalnej o wysokim poziomie wzrostu, dużej dynamice potencjału produkcyjnego i usługowego. Jest to gospodarka wysoce konkurencyjna, o rosnącym udziale innowacji, rosnącym poziomie zatrudnienia pracowników o najwyższych kwalifikacjach i rosnącej wydajności pracy.

Rozwój gospodarki regionalnej w naszym kraju jest zróżnicowany przestrzennie, a gospodarka w poszczególnych regionach znajduje się na znacząco odmiennych etapach rozwoju. Nawiązując do tezy Portera⁷, można wnioskować, że gospodarka regionalna, stając wobec wyzwań konkurencyjnych na poziomie krajowym i międzynarodowym czy konkurencji globalnej, przechodzi wiele etapów rozwojowych, które wynikają z procesów dostosowawczych. Analizując zachowania gospodarki regionalnej w warunkach ekonomicznych Polski, kraju o cechach gospodarki rynkowej, należy uznać, że:

- część regionów buduje pozycję konkurencyjności opartą na tradycyjnych czynnikach produkcji (etap dla regionów najslabiej rozwiniętych),
- część regionów buduje swoją pozycję konkurencyjności opartą na imporcie inwestycyjnym (etap dla regionów rozwijających się),
- niewiele jest regionów cechujących się dużym udziałem gospodarki opartej na wiedzy (innowacjach), budowanej o rozwój własnego sektora B&R. Jest to etap przypisywany regionom rozwiniętym⁸.

Na trzecim poziomie determinantami konkurencyjności gospodarki regionów są różne sfery polityki (budżetowa, monetarna, fiskalna, konkurencji, walutowa, handlowa), które – realizowane przez centrum – bezpośrednio determinują aktywność gospodarki i przyczyniają się lub ograniczają jej konkurencyjność oraz stymulują zachowania konkurencyjne.

⁷ M.J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, [w:] *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, red. W. Bieńkowski, „Prace i Materiały”, nr 284, Warszawa 2008, s. 4.

⁸ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Wyzwania i dylematy społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*, Toruń 2012, s. 221.

Rycina 2. Poziomy konkurencyjności gospodarki regionalnej

Poziom III

Poziom makro
determinanty konkurencyjności:
– krajowa polityka budżetowa
– krajowa polityka monetarna
– krajowa polityka fiskalna
– krajowa polityka konkurencji
– krajowa polityka walutowa
– krajowa polityka handlowa

Poziom II

Poziom mezo
determinanty konkurencyjności:
– regionalna strategia innowacyjności
– regionalna polityka infrastrukturalna (kształtowanie dostępności transportowej wewnętrznej i zewnętrznej regionu)
– polityka edukacyjna w regionie (dominacja kształcenia na kierunkach rynkowych, rozwój sfery B&R, integracji nauki i gospodarki, strumienie przepływu innowacji)
– regionalna polityka ochrony środowiska (kształtowanie ład przestrzennego)
– polityka regionalna państwa (zwiększenie konkurencyjności gospodarek regionalnych)
– regionalna polityka przemysłowa (wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych na rynkach zagranicznych, stymulowanie zmian strukturalnych w przemyśle, poprawa efektywności wykorzystania zasobów przez właściwą ich alokację, pobudzanie aktywności innowacyjnej w przemyśle)

Poziom I

Poziom mikro
determinanty konkurencyjności wynikające z uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstw:
– kompetencje menedżerskie
– przyjęte strategie działania (np. strategia rozwoju przedsiębiorstwa, strategia zarządzania zasobami ludzkimi)
– zarządzanie innowacjami
– integracja w sieciach technologicznych
– powiązania sieciowe przedsiębiorstwa
– relacje między dostawcami, producentami i klientami
– najlepsze praktyki w cyklu produkcji (wiedza, zarządzanie, rozwój, produkcja, marketing)

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki społeczne i ekonomiczne, które są kluczowe do trwałego zwiększania konkurencyjności regionów, tworzą podstawę koncepcji konkurencyjności regionalnej uwarunkowanej poziomem przedsiębiorczości i innowacyjności regionalnej. Są to⁹:

- **Struktura zatrudnienia** – wysoki poziom wykształcenia i umiejętności pracujących jest związany z regionami o wyższym poziomie konkurencyjności.

⁹ I. Lengyel, *The Pyramid Model: Enhancing Regional Competitiveness in Hungary*, „Acta Oeconomica”, vol. 54, 2002, s. 323–342.

Umiejętności siły roboczej wyrażone wysokim udziałem wysoko wykwalifikowanych pracowników pośród ogółu pracowników (co wynika z efektywnego systemu edukacji koncentrującego się na aktualnym popycie zgłaszanym przez rynek pracy). Większość zatrudnionych pracuje w usługach wyższego rzędu (usługach biznesowych, sektorze bankowym, sektorze ubezpieczeniowym), w przemyśle nowych technologii (systemy teleinformatyczne, przemysł lotniczy, farmaceutyczny) i dóbr wysoko przetworzonych charakteryzujących się wysoką wartością dodaną.

- **Technologia innowacji** – zachowania i działania proinnowacyjne podmiotów gospodarczych stymulowane przez władze samorządowe, dyfuzja innowacji realizowana przez strumienie powiązań: uniwersytet – gospodarka, przedsiębiorstwo – uniwersytet, region – otoczenie, kultura innowacji – ciągłość współpracy uczelni i instytutów badawczych z gospodarką, wola i przygotowanie biznesu (w szczególności firm małych i średnich) do koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa opartego na wdrażaniu innowacji.
- **Dostępność transportowa regionu** – łatwość dostępu do sieci osadniczej i zlokalizowanych podmiotów, wyrażająca się połączeniami transportowymi i lokalizacją infrastruktury transportowej i komunikacyjnej.
- **Wysoka jakość kapitału ludzkiego i kapitału społecznego** – przejawiająca się strukturą społeczną z silną klasą średnią, wspierającą rozwój regionu rosnącymi dochodami i zwiększającym się popytem konsumpcyjnym. Wysoki udział mieszkańców z wykształceniem wyższym i gotowością do permanentnego podwyższania kwalifikacji, gotowością mierzenia się z wyzwaniami zmieniającego się rynku pracy, podejmowania inicjatyw społecznych, tworzenia struktur społecznych o silnym oddziaływaniu na zachowania władz samorządowych i organizacji społecznych.
- **Centra decyzyjne i rozwojowe** – lokalizacja w regionie centrów decyzyjnych, wspieranie rozwoju firm lokalnych w celu uzyskania trwałej, wysokiej pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym, budowa innowacyjnych podmiotów i jednostek B&R w centrach regionalnych.
- **Jakość otoczenia** – wysoki standard warunków osiedlania się w regionie (bezpieczeństwo publiczne, przyjemna architektura miejska, dobre warunki mieszkaniowe, efektywny transport publiczny i zdrowe środowisko naturalne).

W raportach Światowego Forum Ekonomicznego, przygotowywanych od 1997 r., jest analizowanych osiem grup czynników mających wpływ na poziom konkurencyjności¹⁰:

- instytucje (jakość instytucji prawnych, ich funkcjonowanie, poziom korupcji, poziom zorganizowanej przestępczości),
- infrastruktura techniczna (jakość dróg, kolei, portów, telekomunikacji, koszty transportu lotniczego, ogólne wydatki na infrastrukturę, itp.),
- stabilność makroekonomiczna (jako warunek dla rozwoju innych czynników),

¹⁰ Światowe Forum Ekonomiczne ds. Azji Wschodniej – na drodze do ekonomicznego połączenia regionu.

- zdrowie i edukacja (inwestycje w usługi zdrowotne oraz w jakość i zasięg edukacji podstawowej),
- edukacja na poziomie wyższym i szkolenia (jako warunek poprawy łańcucha wartości) – efektywność rynków dóbr (zdrowa konkurencja na rynku, minimum regulacji ograniczających prowadzenie biznesu, jakość i rodzaj popytu wewnętrznego, oczekiwania nabywców),
- efektywność rynku pracy (wydajność i elastyczność rynku pracy, poziom kosztów pracy, poziom wykształcenia i mobilność siły roboczej, podatki i koszty ubezpieczeń związane z zatrudnieniem pracowników, równouprawnienie kobiet i mężczyzn),
- zaawansowanie rynków finansowych (efektywny, przejrzysty i godny zaufania sektor finansowy lokujący zasoby obywateli i firm w przedsięwzięcia o wysokiej stopie zwrotu z uwzględnieniem odpowiedniej analizy ryzyka, system finansowy umożliwiający firmom dostęp do kapitału na inwestycje oraz inne przedsięwzięcia innowacyjne),
- gotowość technologiczna (zdolność do absorpcji nowych technologii zwiększających produktywność przemysłu, w szczególności technologii informacyjnych i komunikacyjnych, niezależnie od miejsca pochodzenia tych technologii),
- rozmiar rynku (wpływa na produktywność przez umożliwienie firmom skorzystania z efektu ekonomii skali; dla mniejszych krajów w dobie globalizacji substytutem rozmiaru jest otwartość ich rynku),
- stopień dojrzałości firm i ich sieci, prowadzący do wyższej efektywności w produkcji dóbr i usług (jakość indywidualnych działań i strategii firm, jakość i liczba lokalnych dostawców oraz stopień zachodzących między nimi interakcji, skłonność firm do współpracy w formie klastrów – prowadzące do zaawansowanych, nowoczesnych procesów biznesowych),
- innowacje (w dłuższej perspektywie poprawa jakości życia wymaga zdolności do wprowadzania innowacji, co jest warunkowane inwestycjami w badania i rozwój, istnieniem wysokiej jakości instytucji naukowych, współpracą w badaniach pomiędzy światem nauki a przemysłem oraz odpowiednim zabezpieczaniem praw własności intelektualnej)¹¹.

Spośród wielu poglądów omawiających problematykę konkurencyjności regionów dla celów opracowania przyjęto pogląd T. Kudłacza, który za główne determinanty wpływające na konkurencyjność regionów¹² uznał badania i rozwój technologiczny, małe i średnie przedsiębiorstwa, bezpośrednie zagraniczne inwestycje kapitałowe, infrastrukturę i kapitał ludzki, instytucje i kapitał społeczny.

¹¹ M.E. Porter, K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, Geneva 2008, s. 4–6.

¹² T. Kudłacz, *Rozwój regionalny Polski lat 90. – ocena dominujących procesów oraz spodziewanych tendencji*, [w:] *Polityka regionalna państwa pośród uwikłań instytucjonalno-regulacyjnych*, red. J. Szomburg, Gdańsk 2001, s. 21.

Źródła konkurencyjności regionalnej specyficzne dla Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW)

Region rozwijający się, według nowego paradygmatu, jest miejscem powstawania wiedzy i innowacji. Czynnikiem kluczowym dla konkurencyjności takiego regionu są elementy wskazywane jako składowe – kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał społeczny, otoczenie instytucjonalne, a także kapitał rozwoju i kapitał strukturalny.

Kapitał ludzki jest jednym z podstawowych źródeł konkurencyjności, odgrywa coraz większą rolę w gospodarce regionów. Wpływają na to między innymi takie jego cechy, jak mniejsza mobilność w porównaniu z kapitałem finansowym oraz długi cykl inwestycyjny związany z poprawą jego jakości. Cykl ten dodatkowo komplikuje to, że jego realizacja odbywa się w złożonym systemie społecznym, w znacznym stopniu niezależnym od pojedynczych podmiotów. Jakość kapitału ludzkiego – rozumianego jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i inicjatywy – można oceniać, biorąc pod uwagę takie aspekty rozwoju regionu jak: potencjał demograficzny, poziom wiedzy operacyjnej, stan zdrowia, mobilność przestrzenna, aktywność gospodarcza i aktywność społeczna.

Do podstawowych cech kapitału ludzkiego, odróżniających go od kapitału rzeczowego, można zaliczyć to, że nie staje się on własnością regionalną. Inwestycje w ten kapitał, a więc zasadniczo inwestycje w wiedzę, wymagają zazwyczaj długiego czasu i odpowiedniego kontekstu społecznego¹³. Kapitał ludzki współtworzy kapitał intelektualny regionu¹⁴, który łącznie z kapitałem społecznym oraz organizacyjnym reprezentuje tzw. wartości ukryte, które określić należy jako infrastrukturalną intelektualną regionu. W celu wyjaśnienia, co się kryje pod tym pojęciem, najlepiej posłużyć się metaforą, porównując region do naziemnej części miasta, a kapitał intelektualny do jego systemu podziemnego odpowiadającego za poprawne jego funkcjonowanie, wzrost i rozwój w długim okresie¹⁵. Dobrze wykształcone osoby są nie tylko środkiem realizacji innowacji w regionie, ale też same są innowacyjnym potencjałem¹⁶.

Struktura demograficzna ludności wpływa na konkurencyjność regionalną dlatego, że z jednej strony przewaga ludzi młodych powoduje wzrost mobilności zawodowej i przestrzennej, skłonność do uczenia się, a tym samym większą elastyczność na rynku pracy. Z drugiej strony w regionach, w których w struktu-

¹³ J. Szlachta, *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, „Studia KPZK PAN”, t. CV, Warszawa 1997, s. 8.

¹⁴ Z. Przygodzki, *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. A. Jewtuchowicz, Łódź 2004, s. 93–107.

¹⁵ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa 2001, s. 16.

¹⁶ M. Proniewski, *Polityka kształcenia jako czynnik rozwoju regionalnego. Na przykładzie Niemiec*, Białystok 1996, s. 34.

rze geograficznej przeważają ludzie starsi, pojawiają się problemy ograniczonej dostępności siły roboczej oraz niewydolności systemu ubezpieczeń społecznych. Wyrazem struktury demograficznej ludności jest jej mobilność przestrzenna, która jest ważną miarą określającą atrakcyjność gospodarek regionalnych i wpływa na ocenę regionalnego rynku pracy. Do pomiaru mobilności kapitału ludzkiego można się posłużyć wskaźnikiem – saldem migracji wewnętrznych. Regiony o dodatnim saldzie migracji, z różnych powodów atrakcyjne osiedleńczo, zasilane są przez ludzi młodych, wykształconych i wykazujących się przedsiębiorczością. Należy uznać, że regiony imigracyjne wzmacniają swój potencjał konkurencyjności, a w dłuższym okresie uzyskują trwałą przewagę konkurencyjną nad regionami emigracyjnymi. Regiony odpływowe, tracąc kapitał intelektualny, ograniczają swoje atuty rozwojowe, stają się mniej konkurencyjne i mniej atrakcyjne lokalizacyjnie dla przedsiębiorstw.

Kapitał społeczny. Przez długi czas nie podjęto głębszych rozważań nad tym terminem, Rozważania na ten temat pojawiły się dopiero w połowie lat 80. XX wieku w pracach P. Bourdie¹⁷ i J. Colemana¹⁸. P. Bourdieu definiuje kapitał społeczny jako „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa”¹⁹.

Warto zwrócić uwagę na następujące cechy specyficzne definicji Bourdie, które odróżniają ją od sposobu definiowania kapitału społecznego przez Colemana czy R. Putnama:

- nie jest on wartością samą w sobie, a jego wartość ostateczną mierzy się sumą innych kapitałów i władzy, którą można za jego pośrednictwem zmobilizować,
- zdefiniowany jest z punktu widzenia jednostki, a nie całej społeczności, tak jak u Putnama,
- dla Putnama zasadniczo wszyscy członkowie społeczności mają równy dostęp do jej kapitału społecznego, którego zasadniczym elementem jest wzajemne zaufanie,
- nie jest on jednoznacznie pozytywnym zasobem z punktu widzenia szerszej społeczności, ponieważ posiadające go jednostki mogą go wykorzystywać w różny sposób, nie zawsze zgodny z interesami zbiorowymi czy też interesami innych jednostek,
- za jego pomocą opisywać można istnienie nierówności społecznych, w szczególności nieoczywistych i nieformalnych sieci zależności,

¹⁷ P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, New York 1986.

¹⁸ J. Chądzirski, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Warszawa 2007, s. 119.

¹⁹ P. Bourdieu, *The Forms...*, op. cit., s. 46.

- w ujęciu Bourdie kapitał społeczny funkcjonuje w systemie obejmującym, oprócz niego samego, kapitał ekonomiczny i kapitał kulturowy. Wszystkie trzy typy kapitału podlegają ciągłej wymianie,
- kapitał polityczny (w szczególności w formie członkostwa w partiach politycznych) rozumiany jest przez Bourdie jako forma kapitału społecznego.

Coleman zdefiniował kapitał społeczny przez pokazanie jego funkcji i roli. Podstawą jego istnienia jest zaufanie uczestników określonej grupy społecznej. Ludzie łączą się w grupy w celu zrealizowania określonych celów. Zdolność łączenia się jest uzależniona od stopnia, w jakim dzielą oni normy i wartości. Respektowanie wspólnych praw i norm oraz podzielenie tych samych poglądów i wartości jest podstawą budowy zaufania²⁰. Putnam, wyprowadzając swoją definicję kapitału społecznego od Colemana, określił go jako „normy, zaufanie i sieć”, które ułatwiają kooperację i osiąganie wspólnych korzyści. Badacze zwrócili również uwagę na ważną cechę kapitału społecznego, którą jest lokalizacja – powiązanie określonych zwyczajów i wartości z terytorium²¹.

Kapitał ludzki i kapitał społeczny jako źródło konkurencyjności regionów w coraz większym stopniu warunkują innowacyjność regionów, a nabywanie zdolności innowacyjnych stało się jednym z fundamentów pojęcia regionu uczącego się²². Koncepcja regionów „uczących się” opiera się na przekonaniu, że dla konkurencyjności regionu kluczowe znaczenie ma umiejętność tworzenia specyficznych i strategicznych zasobów²³. Za takie zasoby uznaje się tutaj przede wszystkim umiejętności i wiedzę. Podkreśla się, że kreowanie tych zasobów to proces, ponieważ wiedza ma wartość tylko wówczas, gdy jest aktualizowana. W takich warunkach znaczenia nabiera też szybkość przyswajania wiedzy. Region szybko przyswajający informacje uzyskuje lepszą pozycję konkurencyjną.

Samo pojęcie innowacji zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych przez J.A. Schumpetera²⁴, według którego obejmuje ono sześć sytuacji:

- wprowadzanie do produkcji nowych wyrobów lub doskonalenie już istniejących,
- wprowadzenie nowego lub doskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

²⁰ I. Winter, *Towards a Theorized Understanding of Family Life and Social Capital*, „Working Paper” 2000, nr 21.

²¹ I. Pietrzyk, *Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej*, [w:] *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów*, red. M. Klamut, L. Cybulski, Wrocław 2000, s. 49.

²² R. Florida, *Toward the Learning Region*, „Futures”, vol. 27, 1995, nr 5, s. 533.

²³ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Łódź 2005, s. 134–138.

²⁴ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 204.

Przytoczona definicja innowacyjności przedsiębiorstwa jest uznawana w literaturze ekonomicznej za klasyczną i stanowi punkt wyjścia do określenia pojęć z zakresu innowacji²⁵ w przedsiębiorstwie i innowacji regionalnych. Celem działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie jest poprawa jego wyników, rozwój i wdrożenie nowych produktów i procesów, zmiana metod promocji i sprzedaży, a także modyfikacje związane ze strukturą i organizacją firmy.

Z kolei innowacyjność regionalna oznacza zdolność regionu do mobilizowania jego potencjału, do upodabniania się z regionami powszechnie uznanymi za innowacyjne. Przejmowanie wzorców nowatorskich rozwiązań w różnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego oraz adaptację nowoczesnych mechanizmów rozwoju²⁶. Innowacyjność regionu jest uzależniona od wielokierunkowych działań podmiotów zorientowanych na strategię innowacyjności. W strategii innowacyjności głównymi „aktorami” są władze samorządowe, menedżerowie, miasta, uniwersytety, organizacje i jako najważniejsi uczestnicy procesu innowacji mają wpływ na wytwarzanie, cyrkulację i absorpcję wiedzy i innowacji w regionie.

Głównymi źródłami innowacji, określanymi także jako **kapitał rozwojowy** regionu, są: działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw i instytucji naukowych, import gotowej wiedzy w postaci patentów i licencji oraz nabycie maszyn i urządzeń. Miernikami służącymi określaniu poziomu innowacyjności regionu są m.in.: poziom nakładów na działalność B&R w sektorze prywatnym i publicznym i ich udział w PKB, struktura finansowania działalności B&R, liczba patentów zgłoszonych przez regionalne uczelnie i instytuty B&R, liczba wdrożeń patentowych, poziom zatrudnienia w sektorze B&R (prywatnym i publicznym) oraz poziom sprzedaży i eksportu z regionu.

Do czynników wpływających na poziom konkurencyjności regionów należy ukształtowana **obudowa instytucjonalna gospodarki**. Otoczenie instytucjonalne jest definiowane w literaturze w różnorodny sposób. I. Pietrzyk używa określenia „struktura instytucjonalna”, którą interpretuje jako „reguły gry w danym społeczeństwie lub inaczej uwarunkowania stworzone przez człowieka, kształtujące interakcje między ludźmi”²⁷. Do struktury tej zalicza uwarunkowania historyczne, tradycje, zwyczaje, obyczaje, normy zachowań ludzi, systemy prawne, edukacyjne i fiskalne. Otoczenie instytucjonalne określane jest w także w dokumentach Komisji Europejskiej i OECD. Są to:

- system **edukacyjny** dla ogółu ludności, który określa minimalne standardy kształcenia siły roboczej oraz krajowego rynku konsumenckiego,
- **system szkolnictwa wyższego**,
- **system specjalistycznego kształcenia technicznego**,
- baza naukowo-badawcza,
- wspólne zbiory **skodyfikowanej wiedzy**, takie jak: publikacje, standardy i normy techniczne, środowiskowe i zarządcze,

²⁵ S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Warszawa 1993, s. 106.

²⁶ J. Chądzyński *et al.*, *Region i jego rozwój...*, *op. cit.*, s. 144.

²⁷ I. Pietrzyk, *Konkurencyjność regionów...*, *op. cit.*, s. 30.

- **polityka innowacyjna** oraz polityka publiczna w innych sferach, wpływająca na innowacje w firmach,
- **otoczenie prawne** i makroekonomiczne, takie jak: prawo patentowe, podatkowe, zasady nadzoru właścicielskiego oraz zasady polityki dotyczące stóp procentowych, kursów wymiany, stawek celnych i konkurencji,
- infrastruktura **komunikacyjna** i sieci telekomunikacyjne,
- instytucje **finansowe**, które determinują na przykład łatwość dostępu do kapitału wysokiego ryzyka (*venture capital*),
- dostępność **rynku**, w tym możliwość nawiązania bliskich relacji z klientami oraz aspekty takie, jak wielkość rynku i łatwość dostępu do rynku,
- **struktura sektora** oraz otoczenie konkurencyjne, w tym istnienie firm dostawczych w sektorach komplementarnych²⁸.

Infrastruktura instytucjonalna może też zostać zdefiniowana w wąskim znaczeniu jako:

- instytucje publiczne (władze, szkoły wyższe),
- instytucje publiczno-prywatne (np. agencje rozwoju regionalnego),
- instytucje pozarządowe sektora obywatelskiego (np. fundacje i stowarzyszenia wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności: centra transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości),
- stowarzyszenia sektora prywatnego (np. stowarzyszenia zawodowe),
- instytucje prywatne (np. fundusze *venture capital*)²⁹.

Otoczenie instytucjonalne stwarza możliwości wykorzystania w regionie jego kapitału intelektualnego i społecznego. Jest współodpowiedzialne za tworzenie odpowiedniego środowiska dla działalności innowacyjnej i kreowania postaw przedsiębiorczych.

Innowacyjne miasto

W kontekście rozważań nad miastem innowacyjnym trzeba zadać pytanie, jakie warunki musi spełnić jednostka osadnicza, aby pozyskać miano miasta innowacyjnego. W opracowaniach naukowych pojawia się wiele cech, które powinny charakteryzować miasto innowacyjne. Według A. Klasika³⁰ najważniejszą rolę odgrywają następujące cechy:

- zdolność do generowania nowych idei i rozwiązań w zakresie budowania tkanki miejskiej,
- proinnowacyjna polityka władz publicznych,
- otwartość na napływ z zewnątrz kapitału wszelkiego rodzaju (ludzkiego, finansowego, itp.),

²⁸ *Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, Warszawa 2008; The OECD *Innovation Strategy. Getting a Head Start on Tomorrow*, OECD, 2010, s. 39.

²⁹ J. Chądzyński et al., *Region i jego rozwój...*, op. cit., s. 150.

³⁰ *Aktywność przedsiębiorcza i konkurencyjność ekonomiczna miast w procesie restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, red. A. Klasik, Katowice 2008, s. 5.

- stwarzanie korzystnych warunków dla inwestycji,
- rozwój nowoczesnej infrastruktury instytucjonalnej i technicznej,
- zabezpieczenie stałego inwestowania w naukę, kulturę i edukację,
- dbałość o sektor badawczo-rozwojowy (nauka i technika), w którym wytwarza się i gromadzi zasoby wiedzy,
- dbałość o środowisko naturalne i kulturowe (zabytkowe struktury miejskie),
- zabezpieczenie podaży miejsc pracy dla ludzi kreatywnych i miejsc lokalizacji dla nowoczesnych kreatywnych działalności gospodarczych,
- umiejętny marketing i autopromocja zarówno w skali krajowej, jak i ponadnarodowej,
- zdolność ekspansji na rynki zewnętrzne,
- zdolność wytwarzania powiązań z innymi ośrodkami o dużym potencjale innowacyjności.

T. Marszał uważa, że szczególnie istotne dla innowacyjności miasta są cechy bezpośrednio nawiązujące do kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Są to: promowanie rozwoju jakościowego kapitału ludzkiego, zdolność wyłaniania kreatywnych jednostek i grup społecznych skłonnych do współpracy na rzecz dobra wspólnego, istnienie elit politycznych, które potrafią formułować racjonalne cele strategiczne i wdrażać je w życie, istnienie przedsiębiorczych elit gospodarczych zdolnych do podejmowania racjonalnego ryzyka³¹.

Uwarunkowania innowacyjności miast według kryteriów umiejscowienia

Innowacyjność miast oceniać można według kryteriów umiejscowienia³² (w mieście, w jego otoczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym) i stopnia determinacji (stanowiące warunek konieczny, sprzyjające). Wyodrębniono system innowacji (tworzenie wynalazków, ich transfer i wdrażanie) i otoczenie w trzech wymiarach (por. rycina 3). Elementy systemu stanowiące warunki konieczne w rozwoju innowacji to:

- wyższe uczelnie i instytucje naukowe prowadzące badania naukowe, których efektem są wynalazki, patenty i rozwiązania innowacyjne. Do osiągnięcia tych efektów konieczne są: wyposażenie w nowoczesną aparaturę, potencjał wykształconych i zdolnych kadr (kapitału ludzkiego i kapitału społecznego) i wystarczająca ilość środków finansowych na badania;
- istnienie gospodarki innowacyjnej, przedsiębiorstw innowacyjnych współpracujących i wspierających sferę badawczą, zamawiającą i wdrażającą badania,

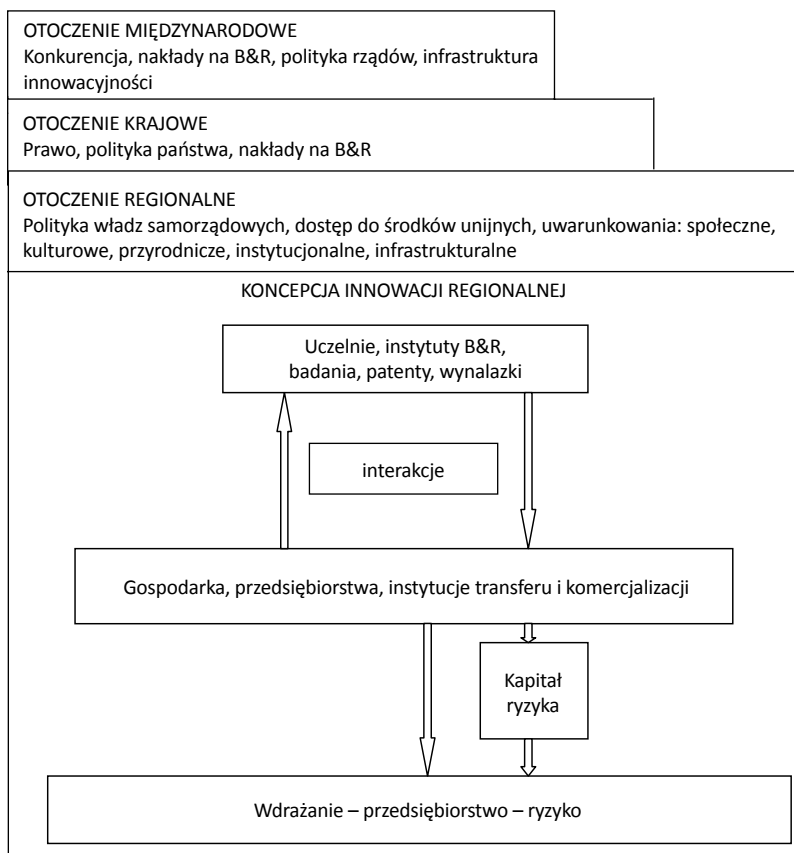
³¹ T. Marszał, *Miasto innowacyjne – koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, [w:] *Miasto innowacyjne – wiedza – przedsiębiorczość – marketing*, red. Z. Makieła, A. Szromnik, „Studia KPZK PAN”, t. CXLI, 2012, s. 11.

³² E. Węclawowicz-Bilska, *Obszary innowacyjne*, [w:] *Planowanie przestrzenne a wyrównywanie szans w obszarach rozszerzonej Unii Europejskiej*, red. E. Węclawowicz-Bilska, Z. Zuziak, Kraków 2005, s. 88.

posiadającą znaczący potencjał kapitału: ludzkiego, społecznego, materialnego i finansowego – niezbędnego dla wdrażania wynalazków;

- istnienie instytucji komercjalizacji wyników badań;
- dostępność kapitału ryzyka (*venture capital*).

Rycina 3. Koncepcja rozwoju innowacyjności



Źródło: opracowanie na podstawie: Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003, s. 25–30.

Warunki w otoczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym wpływające na innowacyjność miast to:

- konkurencja międzynarodowa wyznaczająca poziom innowacyjności sektorowej,
- dostęp do aparatury badawczej, osiągnięć naukowych,
- komunikacja międzynarodowa naukowców i wymiana doświadczeń,
- dobre prawo, w tym dobry system prawno-patentowy,
- krajowa strategia rozwoju nauki i badań naukowych,

- zdolność i gotowość budżetu krajowego i budżetów samorządowych do finansowania badań naukowych,
- krajowa i regionalna strategia wspierania innowacji i postępu technologicznego,
- sprawne powiązania transportowe między dużymi ośrodkami innowacji; połączenia drogowe, lotnicze, kolejowe,
- dostęp do pozabudżetowych źródeł finansowania badań i wdrożeń,
- warunki do mobilności przestrzennej ludności,
- różnorodność gospodarcza regionu,
- współpraca międzynarodowa i międzyregionalna,
- warunki sprzyjające innowacyjności w otoczeniu miejskim,
- wysoka jakość kapitału ludzkiego i społecznego,
- różnorodność gospodarcza z dużym udziałem sektora usług wyższego rzędu,
- istnienie międzynarodowych centrów targowych i wystawienniczych,
- istnienie infrastruktury zapewniającej realizację potrzeb kulturalnych mieszkańców,
- sprawna infrastruktura techniczna i ekonomiczna (transportowa, informatyczna, ochrony środowiska, itp.) zapewniająca dostępność do miejsc istotnych dla rozwoju innowacyjności i wysoką jakość życia,
- przestrzeń publiczna o wysokich walorach przyrodniczych, kulturowych i użytkowych, w tym specyficzna infrastruktura społeczna, zapewniająca wysoką jakość życia,
- sprawnie działające instytucje (władze i administracja miejska, instytucje otoczenia biznesu).

Przyjmując za A. Szromnikiem³³ definicję miasta innowacyjnego³⁴, należy zwrócić uwagę na jego dominującą pozycję w strukturze innowacyjnego regionu. To tutaj koncentruje się potencjał przedsiębiorczości mieszkańców, którzy generują nowe pomysły, technologie, dobra materialne i wykorzystują czynniki rozwojowe, szybko adaptują nowe koncepcje. Wizja miasta innowacyjnego w innowacyjnym regionie jest procesem długofalowym, w trakcie, którego wzrasta, jakość kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, rosną potrzeby i oczekiwania mieszkańców, a władze samorządowe tworzą coraz korzystniejsze warunki dla rozwoju nauki i biznesu.

³³ A. Szromnik, *Miasto innowacyjne w strategii pozycjonowania jednostek osadniczych*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 82.

³⁴ Miastem innowacyjnym jest taka jednostka osadnicza o statusie miasta, którego mieszkańcy oraz instytucje (w tym przede wszystkim przedsiębiorcy oraz ich firmy) konsekwentnie i systematycznie zorientowani są na tworzenie wiedzy, dzięki czemu przy współpracy z samorządem lokalnym oraz instytucjami naukowo-badawczymi tworzą warunki do kształtowania nowych idei, pomysłów, rozwiązań organizacyjnych oraz technologii i samych produktów w większym stopniu spełniających oczekiwania „przyszłości” – oczekiwania wszystkich podmiotów miejskiego systemu społeczno-urbanistycznego.

W świetle przedstawionej charakterystyki miasto innowacyjne to miasto przyszłości, w którym koncentrują się przedsiębiorcy, kreatywni mieszkańcy i kreatywna władza:

- gotowi na nowe pomysły i zmiany,
- zorientowani na innowacyjną gospodarkę, wspierający wynalazczość,
- podejmujący wyzwania konkurencyjnej gospodarki w ich otoczeniu,
- zorientowani na pogłębianie wiedzy oferowanej przez uniwersytety,
- zorientowani na budowanie poziomych struktur obywatelskich.

Miasto innowacyjne w innowacyjnym regionie cechuje się:

- unowocześnianiem systemów infrastruktury komunalnej i budową inteligentnych systemów usprawniających funkcjonowanie miasta, uwzględniających zrównoważony rozwój,
- budową nowoczesnych systemów zarządzania majątkiem komunalnym,
- wdrażaniem inteligentnych systemów zasilania w media,
- wdrażaniem w system zarządzania miastem zaawansowanych technologii informatycznych,
- upowszechnianiem dostępu dla mieszkańców i turystów systemów teleinformatycznych,
- tworzeniem niestandardowych warunków do współpracy nauki i przedsiębiorstw,
- wspieraniem rozwoju uniwersytetów zorientowanych na rozwój innowacyjności
- wspieraniem naukowców pracujących w sektorze badawczo-rozwojowym,

Miasto innowacyjne, rozumiane jako miasto przyszłości, jest bez wątpienia miastem, które uzyskuje przewagę konkurencyjną, buduje swoją markę, wyróżniającą go spośród innych miast, symbolizuje prestiż i uznanie, a inne miasta wzorują się na nim.

Rola wyższych uczelni, centrów badawczo-rozwojowych w procesie kształtowania się innowacyjnego miasta

Budowa społeczeństwa opartego na wiedzy, jest współczesnym wyzwaniem cywilizacyjnym wielu regionów i państw. Regionalne różnice rozwoju cywilizacyjnego stały się poważnym problemem globalnym hamującym przemiany struktur społeczno-ekonomicznych państw. Postępujący proces innowacyjności gospodarki przejawia się swobodnym przepływem innowacji, informacji, kapitału ludzkiego i jest nowym etapem rozwoju cywilizacyjnego. Centrami innowacji stają się duże miasta, miasta metropolie w państwach wysoko rozwiniętych, które swój sukces odniosły, budując gospodarkę opartą na wiedzy. Sukces był możliwy dzięki rozwojowi badań naukowych na wyższych uczelniach, tworzeniu parków naukowo-badawczych, centrów innowacji, tworzeniu sieci powiązań nauki z biznesem. W tej sytuacji wiele regionów i miast unowocześnia swoje struktury społeczno-

-gospodarcze, korzystając z doświadczeń międzynarodowych, które dowodzą, że początkiem procesu zmian jest obecność na danym obszarze wyższych uczelni oraz centrów badawczo-rozwojowych. Jak podaje R. Mydel, „reprezentatywnym przykładem europejskiego miasta jest Berlin³⁵. W jego przestrzenno-funkcjonalnej strukturze jest współcześnie pięć formacji typu park naukowy i technologiczny, a mianowicie: Berlin-Adlershof, Berlin-Buch, Berlin-Charlottenburg, Berlin-Dahlem oraz Berlin-Mitte (Berlin Science: Centres of Knowledge). Największym i najważniejszym w skali Niemiec (z punktu widzenia komercjalizacji wyników badań, liczby oraz różnorodności zlokalizowanych firm i złożoności przestrzenno-funkcjonalnej struktury) jest park naukowy i technologiczny Berlin-Adlershof”³⁶. Park położony jest w południowo-wschodniej części Berlina, przy autostradzie A113 i linii szybkiej kolei, w niedalekim sąsiedztwie lotniska Szonefeld. Na obszarze 4,3 km² zlokalizowano 17 instytutów naukowo-badawczych (zatrudniających 2,6 tys. osób), ponad 850 przedsiębiorstw, firm i instytucji zatrudniających 11,5 tys. pracowników³⁷.

Wg R. Mydla w światowym nurcie procesu przebudowy i modernizacji struktur przestrzenno-funkcjonalnych miast, opartym na rozwoju szkolnictwa wyższego i działalności B&R przy silnej współpracy z innowacyjnym biznesem, znajduje się także Kraków³⁸, jeden z największych ośrodków akademickich w Polsce (ponad 200 tys. studentów, w tym 120 tys. w ramach studiów stacjonarnych), z ogromnym potencjałem intelektualnym. Na bazie funkcji naukowych władze miasta zakładają dynamiczny rozwój funkcji metropolitalnych, zmierzając do uczynienia z Krakowa europejskiego ośrodka kultury, sztuki, nauki, turystyki oraz nowoczesnego przemysłu. Realizacja powyższego celu, rozpoczęta z początkiem XXI wieku, oparta została na planie rozwoju tzw. obszarów strategicznych³⁹. Plany rozwoju funkcji akademickiej oraz B&R oparto na budowie nowoczesnych kampusów, które tworzą obszar aktywizacji naukowo-technologicznej. „W przestrzeni Krakowa wyznaczono pięć tego typu obszarów – III Kampus Uniwersytetu Jagiellońskiego”⁴⁰, „Specjalna Strefa Ekonomiczna z Parkiem Technologicznym UJ w Pychowicach, Specjalna Strefa Ekonomiczna z Parkiem Technologicznym Politechniki Krakowskiej Czyżyny-Dąbie, Park Technologiczny Branice oraz II Kampus Akademii Górniczo-Hutniczej w Mydlnikach”⁴¹. „Powyższe fakty pozwalają stwierdzić, że powstający na powierzchni około 10 km² nowoczesny funkcjonalnie i urbani-

³⁵ Berlin Science: Centres of Knowledge (www.berlin-science.com).

³⁶ R. Mydel, *Rola szkolnictwa wyższego oraz działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu struktur współczesnych miast – model miasta innowacyjnego*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 106.

³⁷ Berlin-Adlershof. Facts and Figures 2010 (www.adlershof.de).

³⁸ Specjalna Strefa Ekonomiczna w Krakowie, Substrefa Pychowice (www.lifescience.pl).

³⁹ Strategia rozwoju Krakowa (www.bip.krakow.pl).

⁴⁰ Kampus Odnowienia 600-lecia Uniwersytetu Jagiellońskiego (www.uj.edu.pl).

⁴¹ R. Mydel, *Obszary strategiczne, jako główne ogniwa kształtowania i przebudowy przestrzenno-funkcjonalnej struktury miasta Krakowa*, „Państwo i Społeczeństwo” 2008, nr 3, s. 101–124.

styczno-architektonicznie zespół utworzy w perspektywie najbliższych lat w przestrzeni Krakowa swoisty biegun naukowo-innowacyjny z powszechną obecnością innowacyjnych firm. Powyższy przykład jest kolejnym dowodem na ogromne znaczenia szkolnictwa wyższego oraz działalności w sferze B&R, w procesie rozwoju oraz unowocześnienia struktur przestrzenno-funkcjonalnych dużych miast⁴².

Koncepcja miasta innowacyjnego

Przebudowa i unowocześnianie struktur miejskich jest oparta na rozwoju nauki oraz współpracy nauki z biznesem. Pożądanymi relacjami powiązań nauki z biznesem jest znaczący udział w tej współpracy firmy o wysokim poziomie innowacyjności i dużym potencjale kapitałowym. One bowiem warunkują przebudowę, unowocześnienie i rozwój struktur przestrzenno-funkcjonalnych miast. Przebudowa przestrzeni miast sprowadza się do powstania nowego typu ośrodków wzrostu, w których obok działalności naukowo-badawczej rozwijany jest innowacyjny przemysł, z charakterystyczną dominacją technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej oraz przemysłu wysokich technologii.

Koncepcja innowacyjnego miasta jest podstawowym elementem w strukturze rozwoju regionalnego, wyraża nowoczesne kierunki przemian tkanki miejskiej, określa specyfikę przyszłego miasta i znajduje wyraz w organizacji przestrzeni oraz urbanistyczno-architektonicznym wizerunku. „Wysoka jakość przestrzeni publicznej oraz łatwa dostępność komunikacyjna to kolejny czynnik składający się na atrakcyjność lokalizacyjną współczesnego miasta. Powoduje to, że innowacyjne miasto jest »magnesem« przyciągającym nowe inwestycje, atrakcyjne funkcjonalnie, zmieniające organizację przestrzeni i miejski krajobraz. W literaturze naukowej, jak też w dokumentach planistycznych, określane są one takimi terminami jak park technologiczny, park naukowy, park naukowy i technologiczny, park wysokich technologii, biegun technologiczny, centrum innowacji czy technopolis⁴³ (por. rycina 4).

Jak podaje R. Mydel⁴⁴, „trwałym elementem obrazu przestrzenno-funkcjonalnego innowacyjnego miasta pozostają także zespoły terenów będących miejscem koncentracji przemysłów wysokich technologii oraz przemysłów tradycyjnych. Te ostatnie funkcjonują przy szerokim wykorzystaniu najnowszych osiągnięć organizacyjnych, technicznych i technologicznych w zakresie procesów produkcyjnych i wytwarzanych produktów. Dynamiczny rozwój naukowo-badawczych i gospodarczych funkcji innowacyjnego miasta wymaga powszechnego korzystania nie tylko z najnowszych osiągnięć w dziedzinie teleinformacji czy telematycznych

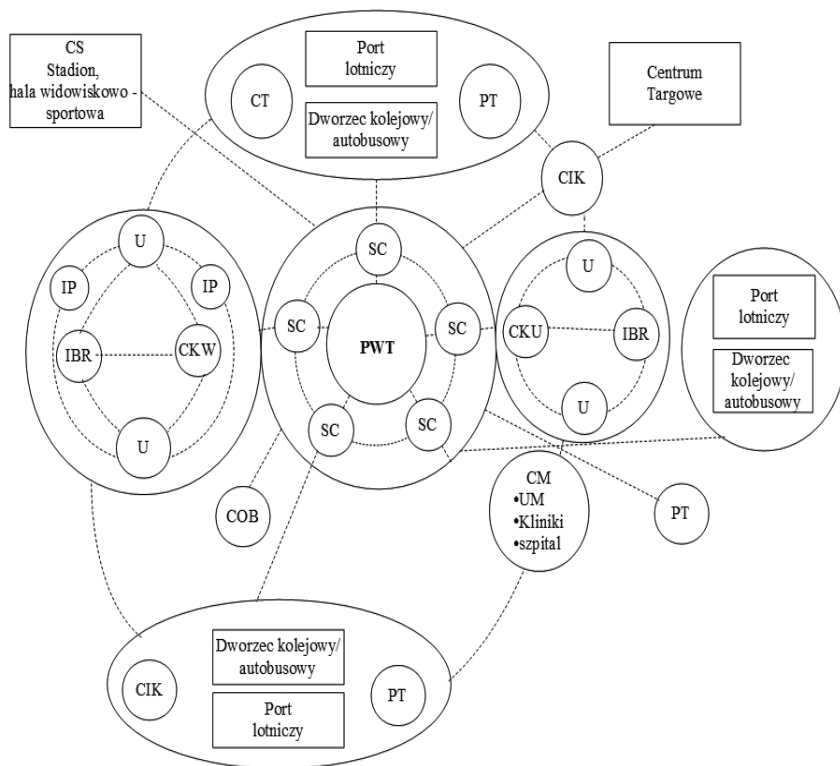
⁴² R. Mydel, *Rola szkolnictwa...*, op. cit., s. 112.

⁴³ A. Palej, *Miasta cywilizacji informacyjnej. Poszukiwanie równowagi pomiędzy światem fizycznym a światem wirtualnym*, Kraków 2003, s. 59.

⁴⁴ R. Mydel, *Obszary strategiczne...*, op. cit., s. 115.

sieci. Pomimo rosnącego upowszechnienia „cyfrowych autostrad” coraz większego znaczenia nabiera potrzeba bezpośrednich, osobistych kontaktów z naukowymi i biznesowymi partnerami. Stanowi ona jeden z istotnych czynników konieczności lokalizacji w bliskim sąsiedztwie innowacyjnych miast nowoczesnych portów lotniczych, zdolnych przyjmować i odprawiać przez całą dobę samoloty kursujące na międzynarodowych i międzykontynentalnych trasach.

Rycina 4. Elementy struktury innowacyjnego miasta



Legenda: PT – park technologiczny, U – uniwersytet, IBR – instytut badawczo rozwojowy, CKW – centrum konferencyjno-wystawiennicze, CT – centrum targowe, CIK – centrum informacji i komunikacji, PWT – przemysły wysokich technologii, PT – przemysły tradycyjne, COB – centrum obsługi biznesu, CM – centrum medyczne, CS – centrum sportu, IP – inkubator przedsiębiorczości, SC subcentrum.

Źródło: opracowanie własne.

Metropolia – szczególny przypadek innowacyjnego, inteligentnego miasta (*smart cities*)⁴⁵

Metropolia jest miastem, które „eksportuje” swoje idee, funkcje, znaczenia do innych ośrodków. Możemy stwierdzić, że dokonuje się proces kopiowania „wzorowania się” na wykształconych w procesie historycznym miast, a szczególnie tych ich podmiotów, które decydują o potencjale funkcji globalnych. Wskazane jest, aby były kopiowane jedynie udane rozwiązania danego miasta (w tym przestrzenne, prawne, społeczne, ekonomiczne i inne)⁴⁶.

We współczesnym rozumieniu metropolii występują dwa aspekty, tworzenie wzorców miejskich, kopiowanych przez inne miasta czy obszary, co można określić mianem „eksportu idei metropolii” i oddziaływanie metropolii na inne miasta, przez pełnione przez metropolię nadrzędne i innowacyjne funkcje. To oddziaływanie może być mierzone udziałem w globalnym (czy kontynentalnym) obiegu i transferze dóbr, informacji i idei.

Ważniejsze cechy miasta metropolii

- przyjmuje ona pochodzące z zagranicy czynniki produkcji, inwestycje, siłę roboczą oraz towary i usługi;
- gości zagraniczne firmy, siedziby i filie międzynarodowych przedsiębiorstw, banków, instytucje pozarządowe, naukowe i oświatowe (szkoły) oraz uniwersytety o znacznym udziale studentów cudzoziemców, a także placówki dyplomatyczne;
- eksportuje czynniki produkcji: przedsiębiorstwa, banki i inne instytucje społeczno-gospodarcze, kulturalne i naukowe;
- jest bezpośrednio połączona siecią transportu i komunikacji z zagranicą (systemem autostrad, szybkich kolei, lotnisk międzynarodowych);
- cechuje się intensywną komunikacją z zagranicą przez ruch pocztowy, telekomunikacyjny i turystyczny;
- ma rozwinięty sektor usług nastawionych na zagranicznych klientów, centra kongresowe i wystawiennicze, luksusowe hotele, szkoły międzynarodowe, wysokiej jakości pomieszczenia biurowe, międzynarodowe kancelarie prawnicze, międzynarodowe instytucje naukowe;
- znajdują się na jej obszarze środki masowego przekazu o zasięgu ponadkrajowym (gazety, magazyny, radio, telewizja);
- organizowane są regularnie różnego typu międzynarodowe spotkania: kongresy, wystawy, festiwale, imprezy sportowe i artystyczne z udziałem zagranicznych zespołów teatralnych;

⁴⁵ Typologia (wg D.F. Battena, 1995 r.): miasta monocentryczne (np. Londyn, Hamburg, Warszawa), miasta korytarzowe (np. Londyn – Cambridge, Glasgow – Edynburg, Helsinki – Turku, Sztokholm – Uppsala), miasta sieciowe (np. Randstad Holland, Osaka – Kobe).

⁴⁶ J. Kornecki, T. Markowski, *Rola władz publicznych w budowaniu miasta innowacyjnego – tendencje światowe, wyzwania dla polskich metropolii (na tle europejskiego Projektu Innopolis)*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 61–76.

- znajdują się na jej obszarze instytucje krajowe i regionalne zajmujące się relacjami zagranicznymi i mające międzynarodową markę, jak np. stowarzyszenia, kluby sportowe itp.;
- przez miejskie instytucje publiczne lub prywatne uprawiana jest, za pośrednictwem własnych przedstawicielstw w innych miastach za granicą, paradyplomacja; służy temu także członkostwo w organizacjach międzynarodowych, jak np. stowarzyszenia miast bliźniaczych, metropolii itp.

Oceniając stopień metropolizacji danego ośrodka, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim warunki lokalizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem zaawansowanych technologii, są to:

- kapitał ludzki wyrażający się siłą przyciągania siły roboczej i jej utrzymania,
- uniwersytety i instytuty badawcze sprzyjające rozwojowi zaawansowanych technologii,
- łatwość wymiany informacji i wykorzystanie wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów,
- jakość życia oraz środowiska przyrodniczego, w tym posiadanie możliwości wygodnego zamieszkania na peryferiach metropolii wobec wielu zagrożeń występujących w części centralnej,
- dogodna infrastruktura transportowa, w tym bliskość lotniska, i szybki dostęp do niej (autostrada, szybka kolej) oraz dostęp do nowoczesnych środków komunikowania się i informacji,
- korzystny klimat i środowisko ekonomiczne (np. ułatwienia w procedurach administracyjnych),
- możliwość bezpośrednich kontaktów, w tym znaczna liczba przedsiębiorstw w jednym miejscu, nowe formy współżycia społecznego.

Kreatywna metropolia (*creative metropolises*)⁴⁷

Metropolia to aglomeracja miejska licząca ponad pół miliona mieszkańców, pełniąca funkcje globalne, spełniająca kolejne kryteria:

- doskonałość usług wyższego rzędu, instytucji otoczenia biznesu i wyposażenie w urządzenia poprawy warunków zamieszkania ludności;
- potencjał innowacyjny w zakresie technicznym, technologicznym, ekonomicznym, społecznym, politycznym i kulturalnym;
- skupiska uniwersytetów, instytucji badawczo-naukowych, instytucji kształcenia na poziomie;
- wyjątkowość i specyfika miejsca;
- skupienie funkcji kierowniczych instytucji administracji;
- doskonałe powiązania transportowe (np. lotnisko);
- uczestnictwo w międzynarodowych kontaktach, w wydarzeniach skali europejskiej i globalnej.

⁴⁷ Indeks kreatywności: 3 x T: talent, technologie, tolerancja. Typy kreatywnych metropolii: 1) technologiczno-innowacyjne, 2) kulturowo-intelektualne, 3) kulturowo-technologiczne, 4) technologiczno-usługowe.

Kształtowanie się metropolii wiedzy, metropolii innowacji jest procesem złożonym, który wymaga występowania wielu czynników umożliwiających wspieranie rozwoju. Do czynników umożliwiających ten proces zaliczono sieciowość, dominację funkcji wielkomiejskich i funkcji wyspecjalizowanych wyższego rzędu, wysoki potencjał gospodarczy i kulturalny, rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW, ang. *knowledge economy*), dobre rządzenie (*governance*) i mądre przywództwo. Część cech metropolii ma charakter przepływów lub odznacza się oddziaływaniem cywilizacyjnym – ma to istotny związek z przestrzenią, lecz nie wymaga konkretnej lokalizacji, a raczej stwierdzenia, że istnieje w metropolii. Niektóre rodzaje działalności znajdują w metropolii konkretne lokalizacje – są silnie powiązane z określonymi cechami przestrzeni (np. dostępność, atrakcyjność, pojemność).

Istotą jest zdefiniowanie w strukturze przestrzennej metropolii obszarów, które pełnią funkcje metropolitalne oraz posiadają predyspozycje do ich pełnienia.

Cechy metropolii wiedzy to:

- efektywna praca parków naukowych, technologicznych, naukowo-technologicznych,
- rozwinięty system preinkubatorów, inkubatorów przedsiębiorczości,
- instytucje badań naukowych i instytucje wspierania rozwoju nauki (JBR, Polska Akademia Nauk i inne),
- instytucje badań i kształcenia ustawicznego (uniwersytety),
- uczestnictwo w sieci miast innowacyjnych,
- powiązania transportowe o znaczeniu międzynarodowym (autostrady, lotniska, szybka kolej),
- wysoka jakość środowiska naturalnego,
- strategia i programy ukierunkowane na promowanie, rozwój i przyciąganie przedsiębiorstw innowacyjnych,
- regionalna polityka lokalizacyjna preferująca tworzenie dużych obszarów inwestycyjnych (strefy inwestycyjne) dla inwestorów.

Rozwój metropolii wiedzy w regionach rozwijających się wymaga zapewnienia czynników pobudzania, wzmacniających siły (*forces*) metropolii gospodarki wiedzy. Są to: technologia IT, hi-tech, elektronika, automatyka, motoryzacja, usługi finansowe, nauki życia (żywność, medycyna, farmaceutyka), wyposażenie gospodarstw domowych (kuchnia, lodówki, roboty), media, inteligentna infrastruktura techniczna (energetyka, sterowanie transportem, budynki).

W strategii budowy metropolii wiedzy⁴⁸ powinny być spełnione trzy warunki rozwoju – warunki programowe, planistyczne i organizacyjne.

⁴⁸ Przykłady metropolii wiedzy, Wielka Brytania – Newcastle: założenia rozwojowe *science city* do 2012 r. to 100 nowych opartych na wysokiej technologii przedsiębiorstw, 5 tys. nowych miejsc pracy w sferze B&R w dziedzinach związanych z wysoką technologią, zwiększenie finansowania badań prowadzonych na uniwersytecie przez przedsiębiorstwa (50–60% przychodu powinno pochodzić z biznesu), wzrost liczby studentów o 50% (w dziedzinach związanych z wysokimi technologiami).

1. Warunki programowe:
 - strategia lizbońska (zmodyfikowana),
 - strategię rozwoju województw,
 - regionalne strategię innowacji (dla województw),
 - strategię rozwoju miast,
 - regionalny program operacyjny dla województw.
2. Warunki planistyczne:
 - miejska strategia tematyczna Unii Europejskiej,
 - wizja przestrzenna regionu,
 - plany zagospodarowania przestrzennego województwa (w tym metropolii),
 - miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego,
 - plany zagospodarowania przestrzennego miast i gmin wchodzących w skład metropolii,
 - racjonalna gospodarka terenami – tworzenie strategicznych rezerw terenowych miasta pod lokalizację GOW.
3. Warunki organizacyjne:
 - struktury organizacyjne (przywództwo) eksponujące znaczenie innowacji i GOW,
 - integracja środowisk i podmiotów GOW,
 - silne organizacje skupiające przedsiębiorców.

Podsumowanie

Elementami systemu, które stanowią warunki konieczne do rozwoju innowacji, są wyższe uczelnie i instytucje naukowe prowadzące badania naukowe. Wymierny efekt ich działalności to wynalazki, patenty i rozwiązania innowacyjne. Warunkiem koniecznym tak funkcjonujących uczelni jest ich nowoczesny potencjał badawczy (wyposażenie w nowoczesną aparaturę), potencjał wykształconych i zdolnych naukowców, wystarczająca ilość środków finansowych na badania. Istnienie gospodarki innowacyjnej wymaga znaczącego udziału przedsiębiorstw innowacyjnych współpracujących i wspierających sferę badawczą, zamawiającą i wdrażającą badania. Powiązania sieciowe uniwersytetów i przedsiębiorstw spełniają podstawowy warunek do kształtowania się innowacyjnego regionu. Realizacja tego procesu wymaga powołania (istnienia) instytucji komercjalizacji wyników badań. Komercjalizacja wyników badań jest nowym wymiarem nowoczesnej gospodarki, w której rozwój sfery badawczej musi być oparty na komercjalizacji jej wyników, a pracownicy uniwersytetów są zainteresowani komercjalizacją badań, ona bowiem wpływa na ich osiągnięcia finansowe.

Ważne znaczenia mają warunki w otoczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym wpływające na proces innowacyjności. Jest to konkurencja międzynarodowa wyznaczająca poziom innowacyjności sektorowej, dostęp do aparatury badawczej i osiągnięć naukowych, komunikacja międzynarodowa naukowców

i wymiana doświadczeń, dobre prawo (w tym dobry system prawnopatentowy), krajowa strategia rozwoju nauki i badań naukowych, zdolność i gotowość budżetu krajowego i budżetów samorządowych do finansowania badań naukowych, krajowa i regionalna strategia wspierania innowacji i postępu technologicznego.

Streszczenie

Cechą miasta innowacyjnego jest zdolność do generowania nowych idei, proinnowacyjna polityka władz publicznych, otwartość na napływ kapitału, tworzenie korzystnych warunków dla inwestycji, rozwój nowoczesnej infrastruktury instytucjonalnej i technicznej, zabezpieczenie stałego inwestowania w naukę, kulturę i edukację, dbałość o sektor badawczo-rozwojowy (nauka i technika), dbałość o środowisko naturalne i kulturowe, zdolność ekspansji na rynki zewnętrzne, zdolność wytwarzania powiązań z innymi ośrodkami o dużym potencjale innowacyjności.

Istotne dla innowacyjności miasta są cechy bezpośrednio nawiązujące do kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, tj. promowanie rozwoju jakościowego kapitału ludzkiego, zdolność wyłaniania kreatywnych jednostek i grup społecznych skłonnych do współpracy na rzecz dobra wspólnego, istnienie elit politycznych, które potrafią formułować racjonalne cele strategiczne i wdrażać je w życie, istnienie przedsiębiorczych elit gospodarczych zdolnych do podejmowania racjonalnego ryzyka.

Entrepreneurial and innovative cities as a concept of regional development

Abstract

One of the characteristics of innovative cities is the ability to generate new ideas, the pro-innovative policy of the local authorities, openness for an inflow of capital, the creation of favourable conditions for investments, the development of modern institutional and technical infrastructure, the provision of regular investments into science, culture and education, looking after the research and development sector (science and technology), looking after the environment and heritage, the ability to expand on foreign markets, the ability to create links between other centres with high potential of innovativeness.

Features relevant for the innovativeness of cities are those directly related to the human and social capital. This embraces promotion of quality development of human capital, the ability to select creative individuals and social groups inclined to cooperate for the benefit of common interests, the existence of the political elites able to formulate rational and strategic goals and implement them into life, the existence of the elites of entrepreneurs able to take a rational risk.

Bibliografia

- Aktywność przedsiębiorcza i konkurencyjność ekonomiczna miast w procesie restrukturyzacji aglomeracji miejskich, red. A. Klasik, Katowice 2008.
- Barker T., Köhler J., *Environmental Policy and Competitiveness*, „Environmental Policy Research Briefs” 1997, nr 6.
- Blajer-Gołębiewska A., Zielenkiewicz M., *Wzajemne uwarunkowania mikro- i makro-konkurencyjności*, [w:] *Polska gospodarka w UE – innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Gdańsk 2005, s. 89–99.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Wyzwania i dylematy społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*, Toruń 2012.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, New York 1986, s. 241–258.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Warszawa 2007.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa 2001.
- Florida R., *Toward the Learning Region*, „Futures”, vol. 27, 1995, nr 5, s. 527–536.
- Gorynia M., *Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy*, [w:] *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Poznań 2002.
- Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Łódź 2005.
- Kornecki J., Markowski T., *Rola władz publicznych w budowaniu miasta innowacyjnego – tendencje światowe, wyzwania dla polskich metropolii (na tle europejskiego Projektu Innowopolis)*, [w:] *Miasto innowacyjne. Wiedza – przedsiębiorczość – marketing*, red. Z. Makiela, A. Szromnik, „Studia KPZK PAN”, t. CXLI, 2012, s. 61–76.
- Kudłacz T., *Rozwój regionalny Polski lat 90. – ocena dominujących procesów oraz spodziewanych tendencji*, [w:] *Polityka regionalna państwa pośród uwikłań instytucjonalno-regulacyjnych*, red. J. Szomburg, Gdańsk 2001, s. 16–51.
- Lengyel I., *The Pyramid Model: Enhancing Regional Competitiveness in Hungary*, „Acta Oeconomica”, vol. 54, 2002, nr 3, s. 323–342.
- Makiela Z., *Innovativeness in the Subcarpathian Region*, [w:] *Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes*, red. J. Kaczmarek, T. Rojek, Kraków 2012.
- Makiela Z., *Innowacyjne miasto, innowacyjny region*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 19–37.
- Makiela Z., Rachwał T., *Krok w przedsiębiorczość*, Warszawa 2012.
- Makiela Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność – koncepcja i uwarunkowania rozwoju regionu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 30–35.
- Makiela Z., *Transport Management in the Innovative City*, [w:] *Contemporary Economies In the Face of New Challenges, Economic, Social and Legal Aspects*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, Kraków 2013.
- Marszał T., *Miasto innowacyjne – koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 7–18.
- Mikosik S., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Warszawa 1993.

- Mydel R., *Obszary strategiczne jako główne ogniwa kształtowania i przebudowy przestrzenno-funkcjonalnej struktury miasta Krakowa*, „Państwo i Społeczeństwo” 2008, nr 3, s. 101–126.
- Mydel R., *Rola szkolnictwa wyższego oraz działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu struktur współczesnych miast – model miasta innowacyjnego*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 101–116.
- Palej A., *Miasta cywilizacji informacyjnej. Poszukiwanie równowagi pomiędzy światem fizycznym a światem wirtualnym*, Kraków 2003.
- Pietrzyk I., *Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej*, [w:] *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów*, red. M. Klamut, L. Cybulski, Wrocław 2000.
- Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD i Eurostat*, Warszawa 2008.
- Porter M.E., Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, Geneva 2008.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006.
- Proniewski M., *Polityka kształcenia jako czynnik rozwoju regionalnego. Na przykładzie Niemiec*, Białystok 1996.
- Przygodzki Z., *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. A. Jewtuchowicz, Łódź 2004, s. 93–107.
- Radło M.J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, [w:] *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, red. W. Bieńkowski, „Prace i Materiały”, nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2008.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003.
- Szlachta J., *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, „Studia KPZK PAN”, t. CV, 1997.
- Szromnik A., *Miasto innowacyjne w strategii pozycjonowania jednostek osadniczych*, [w:] *Miasto innowacyjne...*, op. cit., s. 77–100.
- The OECD Innovation Strategy. Getting a Head Start on Tomorrow*, OECD, 2010.
- Węclawowicz-Bilska E., *Obszary innowacyjne*, [w:] *Planowanie przestrzenne a wyrównywanie szans w obszarach rozszerzonej Unii Europejskiej*, red. E. Węclawowicz-Bilska, Z. Zuziak, Kraków 2005.
- Winter I., *Towards a Theorized Understanding of Family Life and Social Capital*, „Working Paper” 2000, nr 21.
- World Competitiveness Yearbook*, IMD, Lausanne 2003.
- Wysokińska Z., *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red. J. Szablowski, Białystok 2004.

Rozdział 2

Janusz Ziarko

Uczelnie wyższe w kreowaniu kultury innowacyjności w środowisku akademickim i biznesowym

Wprowadzenie

Innowacyjni absolwenci uczelni wyższych, mogący funkcjonować jako twórcy wiedzy dla gospodarki innowacyjnej i jako twórcy gospodarki innowacyjnej¹, stanowią warunek konieczny do kształtowania trwałych podstaw dla wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz zdolności sprostania konkurencji. Innowacyjność jest bowiem kluczowym elementem sprawiającym, że cele rozwojowe zostaną w pełni osiągnięte przez wykorzystanie jednostkowego i organizacyjnego geniuszu w dziedzinie innowacji. Stąd też społeczeństwo przed współczesną uczelnią stawia wiele konkretnych zadań², związanych między innymi z: 1) rozwojem osobowym studentów i przygotowaniem ich do ustawicznego uczenia się wspomagającego twórczą adaptację do potrzeb dynamicznego rynku pracy (poprawa zatrudnialności); 2) przygotowaniem absolwentów do budowania społeczeństwa obywatelskiego i bycia aktywnym obywatelem w demokratycznym społeczeństwie, do zwiększenia mobilności obywateli; 3) budowaniem synergicznych związków pomiędzy kształceniem i badaniami naukowymi oraz między uczelnią a biznesem.

¹ J. Józwiak, *Szkolnictwo wyższe a innowacyjna gospodarka*, [w:] *Szkolnictwo wyższe dla innowacyjnej gospodarki. Gospodarka konkurencyjnej Polski*, „Biuletyn Forum Debaty Publicznej” 2011, nr 1, s. 18–20.

² Art. 13.1. „Podstawowymi zadaniami uczelni [...] są: 1) kształcenie studentów w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej; [...] 3) prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych oraz świadczenie usług badawczych; [...] 8) działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych, Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r. (Dz.U. 2012. poz. 572).

Gospodarka dzisiejsza (wysoce konkurencyjna, oparta na wiedzy i współpracy przedsiębiorstw, administracji i nauki) postrzega uczelnię wyższą jako swojego partnera. Przedstawiciele środowiska akademickiego i biznesu wspólnie powinni kreować potencjał w różny sposób wiążący uczelnię z sektorem gospodarczym. Tworzyć warunki ku temu, żeby budzić zainteresowanie i poszerzać zaangażowanie nauczycieli i przedsiębiorców kształceniem menedżerów innowacyjności. Ważne jest, żeby przedstawiciele sektora gospodarczego mieli większy wpływ na tworzenie programów kształcenia, szczególnie w uczelniach o profilu zawodowym i na kierunkach studiów o profilu praktycznym, a także by rosło ich zaangażowanie w realizację procesu dydaktycznego. Uczelnia bowiem sprostać musi oczekiwaniom biznesu, a głównie³: 1) zaspokoić rosnące zapotrzebowanie rynku na nowe umiejętności i zawody, co wymaga zwiększenia różnorodności oferty programowej uczelni oraz lepszego ich dostosowania do lokalnych potrzeb; 2) stawać się otwartym ośrodkiem tworzenia kapitału ludzkiego i kapitału społecznego oraz budować powszechną świadomość ich znaczenia dla jednostkowej, społecznej i gospodarczej innowacyjności; 3) polepszać efektywność współpracy z przedsiębiorstwami: a) na płaszczyźnie kształcenia, przez włączanie praktyków do konstrukcji programów nauczania i do dydaktyki, b) w sferze wspólnych przedsięwzięć badawczych i rozwojowych opartych na wiedzy i innowacjach, poprawiających konkurencyjność gospodarowania, c) dofinansowania przedsięwzięć badawczych uczelni, czy sponsorowania studentów, d) w obszarze przepływu informacji o zapotrzebowaniu na kwalifikacje i na temat kwalifikacji zatrudnionych absolwentów uczelni⁴.

Problemem do rozwiązania, stojącym przed każdą uczelnią wyższą, jest poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań stymulujących innowacyjność w środowisku akademickim i wpływających na innowacyjność w biznesie. Innowacyjność to czynnik bezcenny, to klucz skutecznie otwierający drzwi do rozwiązań służących zarówno jakości kształcenia i badań, a także poprawie konkurencyjności naszych przedsiębiorstw. Autorzy dokumentu *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki Dynamiczna Polska 2020*, wskazują, że między innymi kształtowanie kultury innowacyjności będzie czynnikiem wspierającym rozwój kadr dla innowacyjnej i efektywnej gospodarki oraz pomagającym poszerzać współpracę i włączać społeczeństwo w proces myślenia kreatywnego, w tworzenie i wdrażanie innowacji⁵. Krystalizowanie się kultury innowacyjności to łączenie w sobie najlepszych

³ *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki Dynamiczna Polska 2020*, Warszawa 2013, s. 14.

⁴ *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy, część projektu Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców realizowany przez PKPP Lewiatan*, red. U. Sztandar-Sztanderska, Warszawa 2010.

⁵ Zob. *Strategia innowacyjności...*, op. cit., s. 11. Autorzy wskazują, że stymulowanie innowacyjności następować powinno przez wzrost efektywności wiedzy i pracy – cel 2: 2.1. Podniesienie poziomu i efektywności nauki w Polsce, wzmocnienie jej powiązań z gospodarką oraz wzrost jej międzynarodowej konkurencyjności. 2.2. Budowa ram dla prowadzenia efektywnej polityki innowacyjności.

elementów ze świata edukacji, nauki i przedsiębiorczości w celu zwiększenia potencjału uczelni i biznesu w dziedzinie innowacji. Wykrystalizowanie się kultury innowacyjności zdynamizuje funkcjonowanie, z jednej strony uczelni wyższych i placówek naukowych, z drugiej polskich przedsiębiorstw, co polepszy innowacyjność i konkurencyjność naszej gospodarki.

Uczelnia wyższa jako instytucja przedsiębiorcza kształtująca potrzebę rozwijania kultury innowacyjności

Oczekiwania co do potrzeb upowszechniania kultury innowacyjności w środowisku akademickim i w biznesie są silnie związane z coraz mocniejszym oddziaływaniem paradygmatu rozwojowego nazywanego gospodarką opartą na wiedzy, w której główną siłą napędową są innowacyjni ludzie i instytucje, tworzący innowacje stymulujące rozwój gospodarczy i społeczno-kulturowy każdego regionu⁶. Innowacyjność to zarówno cecha indywidualna ludzi zdolnych do przeprowadzania zmian, jak i element kultury i sposobu działania wielu instytucji z otoczenia biznesu⁷, w których zdolność do twórczego myślenia jest powiązana z umiejętnością kooperacji z innymi ludźmi i pozytywnym nastawieniem do innowacji. Powoduje to szybszy wzrost gospodarczy, bo innowacyjność generuje wartość dla gospodarki, działania innowacyjne zwiększają zdolność firm do konkurencyjności w skali lokalnej i ponadlokalnej, przyczyniają się do poprawy sytuacji na rynku pracy, większej elastyczności zatrudnienia, poprawy jakości edukacji. Jednocześnie wzrost gospodarczy, poprawa jakości edukacji napędzają kreatywność i innowacyjność⁸.

2.3. Wspieranie współpracy w tworzeniu i wdrażaniu innowacji. 2.4. Kształtowanie kultury innowacyjnej oraz szersze włączenie społeczeństwa w proces myślenia kreatywnego i tworzenia innowacji. 2.5. Wspieranie rozwoju kadr dla innowacyjnej i efektywnej gospodarki. 2.6. Stworzenie wysokiej jakości infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej i rozwój gospodarki elektronicznej.

⁶ M. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Warszawa 2005, s. 57–59.

⁷ Instytucje otoczenia biznesu, które winny angażować się w działania kreatywne i innowacyjne stymulujące rozwój gospodarczy i społeczno-kulturowy każdego regionu: 1) jednostki administracji rządowej i im podległe; 2) jednostki samorządu terytorialnego; 3) agencje rozwoju regionalnego i lokalnego; 4) zaplecze badawczo-rozwojowe; 5) organizacje pracodawców i pracobiorców; 6) izby i stowarzyszenia producentów; 7) instytucje szkoleniowe, konsultingowe i doradcze; 8) szkoły wyższe (publiczne i niepubliczne); 9) instytucje wspierające przedsiębiorczość; 10) sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność; 11) instytucje finansowe; za: M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Warszawa 2006.

⁸ *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długofalowa strategia rozwoju kraju*, Warszawa 2012, s. 56.

Poczesne miejsce w realizacji tych oczekiwań przypada uczelniom wyższym jako instytucjom otoczenia biznesu. Nowoczesna uczelnia nieodparcie wiąże się z koncepcją uniwersytetu przedsiębiorczego. Rola takiego uniwersytetu rozpatrywana jest w kilku płaszczyznach, między innymi jako instytucji: 1) tworzącej wiedzę i kształcącej kapitał ludzki; 2) rozwijającej w środowisku akademickim i lokalnym kulturę przedsiębiorczości i innowacyjności; 3) pełniącej rolę „aktora regionalnego” wzmacniającego współpracę z otoczeniem, dostosowującego swoje struktury do przedsięwziętych zadań⁹. Potrzeba rozwijania przedsiębiorczości uczelni wyższej determinowana jest kumulacją wielu czynników – przede wszystkim takich, jak¹⁰: 1) zwiększającym zapotrzebowaniem gospodarki i społeczeństwa na wiedzę i skuteczne metody jej transferu, co wiąże się z tworzeniem organizacyjnych warunków i kulturowych sieci powiązań sprzyjających powstawaniu innowacji; 2) wysokim popytem na wykształconych pracowników, stanowiących rdzeń kapitału społecznego organizacji i regionu; 3) rosnącą otwartością, interaktywnością i sieciowością procesów innowacyjnych, gdzie szkoła wyższa jawi się jako ważny partner lokalnych innowacyjnych sieci przedsiębiorstw, administracji i uczelni, kreujących rozwój danego regionu; 4) zacieśnianiem się relacji między sektorem społecznym i gospodarką a szkolnictwem wyższym przynoszących korzyści w postaci innowacji, które zasilają przedsiębiorstwa danego regionu, instytucje rządowe i samorządowe oraz organizacje społeczne. Dlatego nowoczesna i przedsiębiorcza uczelnia winna¹¹:

- podejmować inicjatywy rozwijające kulturę przedsiębiorczości i innowacyjności, a przez to zwiększać poziom swojej innowacyjności, poprawiać ekonomikę działań, wzmacniać swoją przewagę konkurencyjną;
- sprawiać, żeby członkowie uczelnianej społeczności byli przedsiębiorczy w wymiarze indywidualnym i zbiorowym oraz dążyli do efektywnego wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności;
- angażować wszystkich pracowników i studentów w tworzenie organizacji sprzyjającej stałej i zrównoważonej innowacyjności, tak żeby nie pomijać ogromnego potencjału kreatywności drzemącego w każdym człowieku, a przez to tworzyć klimat organizacyjny odpowiedni dla realizacji tego potencjału;
- wzmacniać interakcje z bezpośrednim otoczeniem, działając na rzecz zwiększania jego atrakcyjności inwestycyjnej, poziomu zaawansowania technologicznego i podniesienia innowacyjności jego gospodarki.

Realizacja tych zadań na uczelniach wyższych w dużej mierze zależy, z jednej strony, od możliwości kreatywnej adaptacji uczelni do zmieniających się wymagań i potrzeb środowisk akademickich i społeczno-gospodarczych, związanych z cywilizacyjnym rozwojem, z drugiej zaś od umiejętności współorganizowania partnerskich sieci współpracy angażujących lokalne i ponadlokalne podmioty ze

⁹ G. Boucher, C. Conway, E.V.D. Meer, *Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development*, „Regional Studies”, vol. 37, 2003, nr 9, s. 887–897.

¹⁰ *Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie. Raport z badania*, Warszawa 2010, s. 16–17.

¹¹ *Ibidem*, s. 20.

sfery administracji, gospodarki, edukacji, kultury i innowacyjnego wykorzystania ich potencjałów.

Innowacyjność i innowacje jako pożądane cechy środowiska akademickiego i biznesowego

M.E. Porter twierdzi, że przewagi konkurencyjnej głównie upatrywać należy w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia jej poziomu i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności¹². Być innowacyjnym to posiadać i konsekwentnie rozwijać zdolności do systematycznego tworzenia i wdrażania innowacji. Innowacyjność, jako czynnik niezbędny innowacji, jest konieczna dla utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej. P. Drucker podkreśla znaczenie innowacji dla rozwoju, mówiąc, że jest „szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług”¹³. J. Schumpeter odnosi pojęcie innowacji do takich przypadków, jak¹⁴: 1) wprowadzenie nowego produktu lub ulepszenie istniejącego; 2) wdrożenie nowej metody produkcji (innowacja procesowa); 3) otwarcie nowego rynku; 4) zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów; 5) użycie nowych surowców lub półfabrykatów; 6) wcielenie nowej organizacji produkcji. Z definicji tych wynika, że innowacje to zmiany pozytywne i że rozumieć je należy dwojako: jako proces i jako rezultat. W ujęciu procesowym, zwracającym uwagę nie tylko na rezultat końcowy, ale również na działania poprzedzające go, innowację określić można jako całokształt przemysłanych czynności prowadzących do powstania i praktycznego zastosowania nowego produktu lub jego zasadniczej modernizacji w sferze technologicznej, organizacji pracy, zarządzania, marketingu. W ujęciu rezultatowym innowacja jest produktem zastosowanego postępu, wiedzy czy też wynalazku, mającym charakter zarówno kreatywny, jak i imitacyjny¹⁵. Postrzegać możemy też innowację w dwóch zasadniczych aspektach: 1) zmian w sferze wytwarzania, prowadzących do nowych rozwiązań procesowych i powstania nowych produktów; 2) postępu w dziedzinie badań i rozwoju zmierzającego do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w sferze techniki, technologii i organizacji¹⁶. Według tych definicji innowa-

¹² M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, Warszawa 2001, s. 192; A.L. Platonoff, D. Małaszewicz, S. Sysko-Romańczuk, *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1 (672), s. 51.

¹³ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 29.

¹⁴ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, za: W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Warszawa 2011, s. 12.

¹⁵ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Warszawa 2009, s. 70.

¹⁶ M. Brzozowski, T. Kopczyński, J. Przeniczka, *Metody organizacji i zarządzania*, Poznań 2001, s. 181.

cja to idea, to postępowanie (procesy i metody) i/lub rzeczy/produkty, które są nowe i jakościowo lepsze. Nowe i lepsze to rezultat zastosowania ludzkiej inteligencji. Innowacyjne zespoły od zawsze polegały na inteligencji i zawsze towarzyszy im przekonanie, że myślenie, kreatywność, praca zespołowa i komunikacja, czerpiące z ludzkiego i społecznego kapitału, prowadzą nowatorskie zespoły do sukcesu – do przetrwania, powodzenia, innowacji i zdystansowania konkurencji¹⁷. Tworzenie innowacji, wychodzących naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom rozwijającego się społeczeństwa, stwarza przedsiębiorcom i menedżerom możliwości podjęcia nowej innowacyjnej działalności, świadczenia nowych usług, a dzięki temu zmieniania otoczenia, wprowadzania do życia ludzi nowych jakości, a przez to pozyskiwania nabywców.

Czynnikiem wpływającym na tworzenie innowacji, a więc na konkurencyjność organizacji, jest jej innowacyjność, czyli synergia wiedzy, przedsiębiorczości, przemyślanych regulacji i powszechnej kultury kreatywności¹⁸. Innowacyjność to umiejętność dostrzeżenia i gotowość do wykorzystania określonych, wcześniej niezauważonych okoliczności, okazji w celu realizacji własnego pomysłu¹⁹. Tak rozumiana innowacyjność to zdolność do kreowania nowych idei bądź tworzenia wynalazków na podstawie odpowiednio wykorzystanej wiedzy. Innowacyjność postrzegać można też jako proces, którego wynikiem jest innowacja. P.F. Drucker stwierdza, że przedsiębiorczość i innowacyjność jest dla firmy obowiązkiem, że każda firma może być przedsiębiorcza i innowacyjna, że może się tego nauczyć – musi jednak świadomie do tego dążyć, pracować nad tym, praktykować to²⁰. Firma, która chce być organizacją innowacyjną, otwartą na nowości, wrażliwą na sygnały i wyzwania rynku oraz gotową do wprowadzenia u siebie innowacji, musi tworzyć kulturę, która pobudzi apetyt na innowacje i wytworzy zwyczaję charakterystyczne dla innowacyjności i przedsiębiorczości²¹. Wyzwaniem dla menedżerów staje się tworzenie warunków sprzyjających poszukiwaniu nowych i niekonwencjonalnych rozwiązań. W ich tworzeniu menedżerom przypada do odegrania ważna rola związana z ciągłym rozwijaniem organizacyjnej kultury sprzyjającej twórczej inwencji i kreatywności w miejscu pracy, a przez to służącej innowacjom i systematycznemu ich generowaniu²². Na innowacyjność należy potrzebę wielopoziomowo i wieloaspektowo. Od najwyższego poziomu, tj. poziomu innowacyjnej jednostki ludzkiej, przez innowacyjną organizację (uczelninę, przedsiębiorstwo), aż

¹⁷ T. Buzan, T. Dottino, R. Israel, *Zwykli ludzie – liderzy. Jak maksymalnie wykorzystać kreatywność pracowników*, Warszawa 2008, s. 137.

¹⁸ M. Kleiber, *Słowo wstępne*, [w:] *Go Global!!! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki*, 2011, s. 1–2.

¹⁹ R. Przedpełski, *Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw*, Warszawa 2005, s. 29–32.

²⁰ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2002, s. 209–210.

²¹ *Ibidem*, s. 217.

²² M. Brzozowski et al., *Metody organizacji...*, op. cit., s. 180.

po najbardziej ogólny kontekst w postaci innowacyjnego systemu²³. Rozważając uwarunkowania wpływające na dynamizowanie się innowacyjności środowiska akademickiego i sektora biznesu, uwzględniać należy różne ich aspekty. Z jednej strony związane z upowszechnieniem dobrych praktyk i wiedzy dotyczących: 1) tworzenia kultury dzielenia się wiedzą i kolektywnego, wewnętrznego i zewnętrznego uczenia się; 2) rozwijania lokalnych sieci społecznych wspierających relacje pomiędzy innowacyjnymi podmiotami; 3) kształtowania jednostkowej, organizacyjnej i środowiskowej kulturowy innowacyjności; 4) kreowania lokalnych inicjatyw wspierających innowacje; 5) kształcenia innowacyjnej kadry i rozwoju pracowników kreujących i propagujących wiedzę na potrzeby innowacyjnej gospodarki. Z drugiej strony związane z potrzebą: 6) zwiększania świadomości kadry akademickiej i biznesowej na temat znaczenia innowacji dla ich osobistego i organizacyjnego sukcesu; 7) tworzenia i wymiany recept na rynkowy sukces pomię-

²³ **Innowacyjny człowiek** – to osoba, która 1) postrzega otoczenie jako zbiór pytań i obszarów niepewności poznawczej i praktycznej, które należy zredukować. Charakteryzuje się postawą badawczą, która pozwala mu poszukiwać i rozwiązywać problemy, dokonywać wyborów [na podstawie: J. Koziński, *Człowiek oświecony czy innowacyjny*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1987, nr 1, s. 3]; 2) posiada predyspozycje do kreowania i wdrażania zmian, prowadzących do podniesienia efektywności jej działalności. Do predyspozycji takich należą m.in. umiejętność uczenia się, zdolność i chęć wprowadzania zmian, zdolność do tworzenia, implementowania i adaptacji innowacji (w tym łatwość akceptowania zmian pochodzących z otoczenia), a także podatność na wpływ czynników zewnętrznych warunkujących takie zachowania [na podstawie: R. Drozdowski et al., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Warszawa 2010, s. 20];

Innowacyjna uczelnia wyższa – to uczelnia gotowa i zdolna do tworzenia, przyswajania i wdrażania rozwiązań, mogących przyczynić się do usprawnienia działań uczelni i funkcjonowania jej partnerów, przy czym, mówiąc o działaniach, mamy na myśli zarówno wewnętrzne procesy odbywające się w uczelni, jak i te, które mają miejsce na styku uczelni i społeczeństwa. Innowacyjność uczelni jest tutaj silnie powiązana z takimi kategoriami jak adaptacyjność, elastyczność, kreatywność, przedsiębiorczość (na podstawie: P. Zerka, *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, Warszawa 2011, s. 16–18);

Innowacyjna firma – to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdujące uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności, gdyż ustawicznie poszukuje i wykorzystuje w praktyce nowe teorie, koncepcje, wynalazki, a także jest przygotowana do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (na podstawie: A. Wojtowicz, A. Mikos, *Wielowymiarowe funkcjonowanie systemu innowacji – zarys koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 2, s. 157–179);

Innowacyjny system – to sieci ludzi i instytucji w sektorze publicznym i prywatnym, (innowacyjne jednostki i przedsiębiorstwa, uczelnie, organizacje niebiznesowe, agendy rządowe, organy państwa i samorządowe oraz respektowane przez nich zestawy zasad, zwyczajów, praktyk, praw, tj. formalnych i nieformalnych wartości, norm regulujących relacje pomiędzy aktorami, wywierając istotny wpływ na ich zachowania), których działania i wzajemne zależności usprawniają proces innowacyjny (na podstawie: A. Wojtowicz, A. Mikos, *Wielowymiarowe funkcjonowanie...*, op. cit., s. 157–179).

dzy przedstawicielami środowiska akademickiego i sektora biznesu; 8) kreowania przyszłych scenariuszy rozwoju środowiska akademickiego i sektora biznesu po to, aby mieć większy wpływ na kształt nadchodzących trendów rynkowych.

Kultura innowacyjności jako element kultury organizacyjnej społeczności akademickich i biznesowych

A. Kłoskowska stwierdza, że kultura to „zintegrowana całość, w której skład wchodzi zachowania ludzkie przebiegające według wspólnych dla danej zbiorowości wzorów wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz wytwory tych zachowań²⁴. W takim ujęciu podstawowymi elementami kultury stają się wyznawane wartości i normy, które powstały, zostały rozpowszechnione i przyswojone przez członków danej społecznej zbiorowości, oraz wzorce zachowań, które są przez członków tej społecznej powszechnie akceptowane.

J. Kmita, projektując społeczno-regulacyjną teorię/koncepcję kultury, definiuje kulturę jako ponadindywidualną rzeczywistość myślową, jako zespół form świadomości społecznej. Konstytuowane one są przez sieci/tkaniny normatywno-dyrektywalnych przekonań i pragnień (norm i reguł), tworzących dziedziny kultury (m.in. naukę jako dziedzinę kultury). Powszechne respektowanie norm i dyrektyw przez członków danej społeczności tworzy społeczno-subiektywny regulator ich działań, wpływa na sposób ich jednostkowego i społecznego funkcjonowania²⁵, co przejawia się podejmowaniem określonych działań. Według społeczno-regulacyjnej teorii kultury, czynności nie tworzą uniwersum kultury, lecz składają się na określone typy praktyki społecznej.

Dzisiaj w projektach rozwoju uczelnianej i biznesowej innowacyjności, bardziej niż kiedykolwiek, należy brać pod uwagę czynniki o kulturowym charakterze tworzące kulturę organizacyjną, gdyż mają one wyraźny wpływ na sprawność funkcjonowania ludzi i organizacji. Czym jest kultura organizacyjna? Rozumiemy ją jako organizacyjnie aprobowany kodeks: 1) wartości, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji; oraz 2) przyjętych i akceptowanych sposobów wykonywania zadań, radzenia sobie z otaczającą rzeczywistością, które skłaniają ludzi do określonych reakcji i zachowań. To ludzie nadają sens działalności swojej i organizacyjnej, dostrzegając w kulturowych wartościach, symbolach i wzorach szansę na sprawne funkcjonowanie organizacji²⁶. Ludzie utrwalają określone postaci kultury przez ukształtowanie ogólnych i dziedzinowych sposobów porozumiewania się, uformowanie powszechnych i sytuacyjnych wartości oraz norm, przyjęcie określonych wzorów myślenia i zachowania członków danej społeczności adekwatnych do sytuacyjnych wymagań i potrzeb.

²⁴ A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Warszawa 1980, s. 40.

²⁵ G. Banaszak, J. Kmita, *Společno-regulacyjna koncepcja kultury*, Warszawa 1994, s. 5; J. Kmita, *Wymykanie się uniwersaliom*, Warszawa 2000, s. 56.

²⁶ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002, s. 3.

C. Sikorski zauważa, że kultura organizacyjna to „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorców myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”²⁷. W myśl tej definicji rozważania nad kulturą organizacyjną prowadzić można przynajmniej z dwóch perspektyw: 1) przyjmując perspektywę całej organizacji obejmującą jej system wartości, norm, zasad, symboli, przekonań, zwyczajów i sposobów postępowania ważnych dla ludzi, którzy w niej pracują; 2) postrzegając kulturę organizacji przez pryzmat każdego pracownika, czyli jego potrzeb, możliwości, chęci uczestniczenia w różnych sieciach organizacyjnych i poza organizacyjnych relacji. Podejście takie umożliwia rozróżnienie i skonfrontowanie tego, co jest typowe dla całej organizacji, od tego jak pracownicy z punktu widzenia osobistych doświadczeń postrzegają i wartościują organizacyjną rzeczywistość²⁸. Pozwala ono odróżnić wzory organizacyjne mające charakter administracyjnoprawny, biorące się z przyjętego projektu funkcjonowania organizacji, od wzorów kulturowych mających charakter relacyjny, wynikających ze ścierania się indywidualnych cech i dążeń członków organizacji z możliwościami, jakie organizacja stwarza²⁹. Na potrzebę takiego rozróżnienia wskazuje E. Schein³⁰, argumentując, że poznanie podstawowych organizacyjnych założeń wynikających z projektu jej funkcjonowania jest konieczne, bo to pozwoli w pełni zrozumieć kulturę, poznać wartości organizacji i wyjaśnić, dlaczego jej członkowie zachowują się w określony sposób³¹. Te organizacyjne założenia dotyczą między innymi: charakteru rzeczywistości i prawdy, natury człowieka, stosunków międzyludzkich, relacji z otoczeniem, aktywności człowieka w pracy. Poznanie i przyjęcie tych założeń przez członków organizacji stanowi podstawę kreowania wspólnoty znaczeń i ich rozumienia, wspólnego nadawania sensu organizacyjnym wartościom, zjawiskom, sytuacjom, wytworom, a więc budowania organizacyjnej tożsamości. Dzięki temu członkowie organizacji utożsamiają się z nią, a ludzie spoza organizacji potrafią odróżnić ją od innych. Tak rozumiana kultura ma regulacyjną moc zdolną do ustalania i zmiany parametrów, którym ma odpowiadać zachowanie uczestników organizacji. Uprawnia to organizację do wpajania swoim członkom jej założeń, jako właściwego sposobu

²⁷ *Ibidem*, s. 4.

²⁸ C. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej – Filozofia. Strategie. Metody*, Łódź 2009, s. 11–12.

²⁹ M. Piernik, *Kultura organizacyjna Klubów Rotary w Polsce*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. W. Jachera, Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Socjologii, Katowice 2007, s. 15.

³⁰ E. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako „wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami”, za: E. Schein, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. 2: *Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, red. A. Marcinkowski, J. Sobczak, Kraków 1989, s. 61.

³¹ *Ibidem*, s. 63.

postrzegania, myślenia, odczuwania i reagowania w odniesieniu do tych założeń i związanych z nimi problemów³².

Ujmując organizacyjną czy lokalną innowacyjność jako zjawisko kultury, traktujemy ją jako społeczno-myślową rzeczywistość będącą wytworem osób wchodzących w skład społeczności ludzi nauki, biznesu, administracji. Istnienie potrzeby innowacji (w sensie procesu) przejawia się w postaci przekonań, tj. norm i reguł postępowania, które funkcjonują w społeczeństwie jako całości bądź w określonych grupach społecznych. Innowacyjność konstytuują dwojakiemu rodzaju przekonania regulacyjnie wpływające na działania ludzi nauki, biznesu, zainteresowanych kreowaniem i wdrażaniem innowacji³³: 1) normatywne: wyznaczające pewne stany rzeczy jako wartości – cele do realizacji; 2) dyrektywne: typujące działania i ustanawiające środki prowadzące do osiągnięcia tych wartości. Zespoły tych imperatywów, oddziałując na ludzi, wyznaczają wzorce działania i modele interakcji społecznych, które składają się na innowacyjność jako typ praktyki społecznej. Sądy dyrektywne ustalają odpowiednie czynnościowe powiązania prowadzące do urzeczywistniania celów. Innowatorzy funkcjonujący w sferach nauki i biznesu, tworzący innowacyjne sieci współpracy³⁴, korzystający z wzorców działania i modeli interakcji społecznych muszą kierować się odpowiednimi przekonaniem normatywno-dyrektywnymi dla osiągnięcia zamierzonych celów innowacyjnych/rozwojowych. Zakładać muszą jednocześnie, że partnerzy – podmioty innowacyjnej sieci współpracy – znają i respektują konstytuujące dla metodyki działań innowacyjnych normatywno-dyrektywne przekonania, bo od ich rozumiejącej interpretacji uzależniona jest społeczna przydatność wyników prac nad innowacjami. Uczestnictwo w kulturze innowacyjnej polega na aktualizowaniu przez poszczególne podmioty innowacyjnych sieci w ich świadomości określonych norm i dyrektyw konstytuujących metodyki tworzenia innowacji, w których kontekście możliwe jest osiąganie zamierzonych efektów badawczych oraz trafna ich społeczna interpretacja. Powszechna jest sytuacja, w której: innowatorzy rozpatrują różnorodne problemy badawcze, zawsze je jakoś rozwiązują, lecz raczej nie przyglądają się własnej specyficznej kulturze innowatora, umożliwiającej im skuteczne praktykowanie innowacji, czyli swojej kulturze innowacyjności regulującej i ukierunkowującej poczynania badawcze w trybie społeczno-subiektywnym.

³² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2005, s. 181.

³³ J. Kmita, *O kulturze symbolicznej*, Warszawa 1982, s. 63 i nast.; J. Kmita, *Wymykanie się uniwersaliom...*, *op. cit.*, s. 56 i nast.

³⁴ Innowacyjna sieć współpracy – to zorganizowana forma kooperacji (porozumienie) pomiędzy lokalnymi (ponadlokalnymi) podmiotami: uczelniami, ośrodkami badawczymi, firmami, instytucjami otoczenia biznesu, administracją, wzmacniana zaufaniem, normami i zasadami współpracy, która stymuluje aktywność innowacyjną lokalnych środowisk, funkcjonujących tam podmiotów i związanych z nimi ludzi w sferze: rozwijania sieci współpracy, tworzenia innowacji, transferu technologii, pobudzania kreatywności, rozwoju przedsiębiorczości.

Ważne jest uświadomienie sobie, że to kultura regulacyjnie oddziałuje na sposób zachowania się człowieka. Możemy też przyjąć, że kultura wpływa na kolektywne zaprogramowanie ludzkich umysłów, które odróżnia członków jednej grupy ludzi od drugiej³⁵. To zaprogramowanie jest kształtowane zbiorem życiowych doświadczeń człowieka, przeżytych w danym społecznym środowisku. Głębokość tego „programowania” determinuje zachowanie jednostki na poziomie podświadomości, co sprawia, że³⁶: 1) kierują one poczynaniami człowieka, wpływając na charakter podejmowanych przez niego aktywności; 2) warunkują sposób myślenia i postrzegania świata; 3) determinują posługiwanie się określonym słownictwem, składnią i stylem konwersacji; 4) kształtują uprzedzenia, stereotypy, jak również postawy etnocentryczne; 5) warunkują pozawerbalne elementy procesu komunikowania się.

Kultura organizacyjna jest „społecznym i normatywnym klejem, który scala organizację. Jest wyrazem wartości, wzorów społecznych i wierzeń wspólnych dla członków organizacji”³⁷. Jest też przewodnikiem po akceptowanych wzorach zachowań, wyznacznikiem norm i standardów innowacyjnego postępowania. Jako taka jest wysoce sprawnym sposobem kształtowania zachowań pracowniczych, pod warunkiem, że wzorce i normy zachowań wyznaczane przez daną kulturę są spójne z oczekiwaniami organizacji zawartymi w strategii. Jej efektywność uzależniona jest od stopnia, w jakim jest podzielana przez członków organizacji. Przedsiębiorczość i innowacyjność wymaga rozwoju takiej kultury, która wspomaga kreatywność w podchodzeniu do nowych problemów, akceptuje porażki i potknięcia w trakcie nowatorskich rozwiązań i stymuluje wymianę informacji i komunikację wewnętrzną. Kultura innowacyjności jako element kultury organizacyjnej uczelni to spoiwo łączące różne uczelniane podmioty i specjalistów różnych dziedzin. Kultura innowacyjności moderuje zachowania wynikające z odmiennych interesów i subkultur charakterystycznych dla poszczególnych wydziałów i pracujących tam nauczycieli. Umożliwia porozumienie między nimi i podejmowanie wspólnych działań dla realizacji wspólnych innowacyjnych przedsięwzięć³⁸.

Jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoi dziś uczelnia wyższa, jest stymulowanie innowacyjności na styku edukacji, badań i rozwoju oraz przedsiębiorczości, gdyż dzisiaj odniesienie rynkowego sukcesu coraz bardziej zależy od innowacyjności uczelni i od innowacyjności lokalnych społeczności i przedsiębiorstw. Zadaniem uczelni staje się aktywizowanie środowisk akademickich oraz środowisk biznesowych do współpracy przez poszukiwanie sposobów budowania partnerskich stosunków w sferze kreowania innowacyjności. Wskazać można ważne dla innowacyjności obszary wspólnych zainteresowań uczelni i biznesu:

³⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 40.

³⁶ R. Winkler, D. Gach, *Uwarunkowania kulturowe funkcjonowania zespołów pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 626, Kraków 2003, s. 78.

³⁷ E. Wnuk-Lipińska, *Innowacyjność o konserwatyzm. Uczelnie polskie w procesie społecznych przemian*, Warszawa 1996, s. 69.

³⁸ *Ibidem*, s. 68–70.

1) rozwijania kultury innowacyjności jako ważnego elementu kreatywności i innowacyjności jednostek, społeczności i organizacji, i promowania dialogu uwzględniającego kulturową różnorodność; oraz 2) wzmocnienia lokalnego potencjału kultury innowacyjności w zakresie stymulowania kreatywności i innowacyjności. Wykryształizowana w środowiskach uczelni i biznesu kultura innowacyjności ułatwi zawieranie strategicznych partnerstw, co wzmocni ich potencjał w zakresie wykorzystania wyników edukacyjno-badawczych do tworzenia możliwości biznesowych³⁹. Działania w sferze kreowania kultury innowacyjności polegają w głównej mierze na wykrywaniu i praktycznym uwzględnianiu wielorakich związków i zależności między kulturą a innowacyjnością, m.in.: edukacyjnych, społecznych, gospodarczych i politycznych. Powiązania te w głównej mierze polegają na relacjach między ludźmi z uczelnianych i biznesowych środowisk. Tworzenie nowych i doskonalenie istniejących powiązań zmierzać powinno do poznawania, wzajemnego zrozumienia i poszanowania odrębnych tradycji i punktów widzenia, z jednoczesnym poszukiwaniem i uznaniem wspólnych wartości. Należy przy tym mieć świadomość, że nie ma jednej kultury innowacyjności, którą można by przedstawiać jako wzór. Każda instytucja wypracowuje indywidualną, adekwatną do swoich celów i możliwości drogę, po której zmierza, aby doskonalić swoją innowacyjność. Rozwijaniu w instytucjach kultury innowacyjności sprzyja wiele czynników. Wskazuje się na kilka: 1) odpowiednie, a więc stymulujące i ukierunkowujące działanie liderów, którzy na różnych poziomach budują proinnowacyjne postawy zachęcając do kreatywności i innowacyjności działań; 2) istnieją zarówno strukturalne, jak i decyzyjne mechanizmy inspirujące do podejmowania innowacyjnych projektów i angażujące do wysiłku wszystkich jego uczestników; 3) rozwijane są relacje budujące zaufanie do liderów i relacje wiążące ludzi ze swoją instytucją⁴⁰. Wiele uwagi należy poświęcić tworzeniu środowiskowych klimatów pobudzających do kreatywności, sprzyjających zmianom. Cechą takich klimatów jest partnerski stosunek pracowników uczelni i biznesu względem siebie, przyczyniający się do tworzenia sprzyjającej aury dla innowacyjności. Wymaga to budowania kultury innowacyjności, w której komunikacja oparta na dialogu sprzyja lepszemu poznaniu, wymianie różnych idei i odkrywaniu wspólnych wartości, które w tych ideach się zawierają.

Rozwijanie kultury innowacyjności w środowisku akademickim i biznesowym

Kultura innowacyjności i właściwy dla niej sposób postępowania jest kluczem do tworzenia nowej kombinacji umiejętności dostosowanej do potrzeb innowacyjnego społeczeństwa. Łączy ze sobą masę krytyczną zasobów ludzkich i fizycznych i odblokowuje ich innowacyjny potencjał. Kreowanie kultury innowacyjności

³⁹ *Zwiększanie innowacyjności w dziedzinie innowacji*, „Magazyn” 2008, nr 29, s. 5–9.

⁴⁰ A. Kamisznikow, M. Ziółek, *Budowanie kultury jakości*, www.forumakademickie.pl/fa/2012/06/budowanie-kultury-jakosci (stan na 4.03.2014).

samo w sobie jest innowacją ukierunkowaną na łagodzenie istniejących w różnych środowiskach barier hamujących innowacyjność. Kultura innowacyjności będzie spoiwem łączącym dotychczasowe fragmentaryczne kontakty i wymianę informacji w obrębie trójkąta wiedzy, między uczelniami, badaniami i biznesem, w nową formę partnerstwa promującego wymianę dobrych praktyk, uczenie się od siebie rozwijania skutecznych strategii poświęconych innowacyjności⁴¹. Budowanie kultury innowacyjności zorientowanej ku przyszłości, otwartej na zmiany, eksperymenty i nowe doświadczenia, doceniającej dynamicznych, aktywnych i kreatywnych ludzi, nastawionych na osiągnięcia⁴² związane jest z równoczesnym kreowaniem właściwych stosunków międzyludzkich i organizacyjnych rozwiązań, sprzyjających grupowemu rozwiązywaniu problemów przy odformalizowanej komunikacji, ale z dowartościowaniem samodzielności, inicjatywy, poszukiwania okazji, lojalności i wzajemnej integracji⁴³. W kulturze innowacyjności ułatwiona jest wymiana pomysłów i koncepcji, promowane są wszelkie przejawy proinnowacyjnej współpracy, wspierane są inicjatywy mieszczące się w obszarze uzasadnionego ryzyka i akceptowalnej niepewności, przy jednoczesnej tolerancji dla nietrafnych koncepcji i popełnianych błędów. Powstanie kultury innowacyjności tworzy atrakcyjne dla wszystkich uczestników innowacyjnej sieci współpracy warunki, pozwalające im na⁴⁴: 1) kreatywność i stałe poszukiwanie innowacji; 2) innowacyjne spożytkowanie swojego i organizacyjnego potencjału twórczości; 3) rozwijanie komunikacji z klientami w celu skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb; 4) elastyczność działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków działania.

Koncepcja innowacyjności jako systemu podkreśla rolę wszystkich uczestników innowacyjnej sieci współpracy, którzy przez wzajemne interakcje wpływają na działalność innowacyjną własnej organizacji i kształtowanie proinnowacyjnych postaw innych uczestników sieci, tj. ludzi i zespołów, którzy tą sieć tworzą. Nie będzie zauważalnej poprawy w zakresie innowacyjności uczelni czy przedsiębiorstwa bez rozwijania kultury innowacyjności promującej postawy przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności jednostkowej, organizacyjnej, gospodarczej. Zarówno szkoła wyższa, jak i przedsiębiorstwa muszą być tymi miejscami, gdzie zrozumiano ograniczenia płynące z zamkniętego i elitarnego podejścia do innowacji, nieobejmującego wszystkich pracowników, gdzie pomija się ogromny potencjał kreatywności drzemący w każdym z nich i nie tworzy odpowiedniego klimatu dla realizacji tego potencjału⁴⁵. Tymi organizacjami, w których stworzono

⁴¹ *Zwiększanie innowacyjności...*, op. cit., s. 5–9.

⁴² M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Warszawa 2003, s. 7.

⁴³ F. Mroczo, *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Warszawa 2007, s. 171.

⁴⁴ A. Sosnowska, S. Łobjeko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Warszawa 2000, s. 11.

⁴⁵ I. Getz, *Bitwa o innowacje: Dlaczego pewne firmy stale ją wygrywają, a większości się to nie udaje?*, [w:] *Biznes a kultura innowacyjności*, red. P. Zerka, Płock – Warszawa 2011, s. 8–13.

kulturę innowacyjności sprzyjającą klimatowi stałej i zrównoważonej innowacyjności, gdzie: 1) zachęca się do innowacji wszystkich partnerów innowacyjnej sieci współpracy; 2) podkreśla się nieliniowość procesu pobudzania kreatywności i innowacyjności i wskazuje obszary – edukacji, badań naukowych, gospodarki, administracji, instytucji wspierania biznesu, w których wzajemnie uzupełniające się i wynikające z siebie działania zapewnią⁴⁶:

- wysokiej jakości edukację na wszystkich poziomach,
- konkurencyjnej jakości badania naukowe i współpracę z przemysłem,
- rozwój postaw przedsiębiorczych i proinnowacyjnych,
- rozwój kompetencji menedżerskich przedsiębiorców,
- wysokie kwalifikacje pracowników,
- kreatywność indywidualną i organizacyjną.

Teza o kulturowym zakorzenieniu ludzkich działań prowadzi do wniosku, że dla ich innowacyjności nieodzowny jest odpowiedni fundament kulturowy, który pozwoli ludziom twórczo wykorzystywać swoją kreatywność dla realizacji szans. Może się okazać, że to czynniki kulturowe stanowiąc będą pompę rozwoju dla innowacyjnej przedsiębiorczości lub barierę ów rozwój hamującą. Rodzi się w związku z tym pytanie, czy w Polsce mamy do czynienia z takim właśnie fundamentem? Rosnące znaczenie innowacji, obserwowane w różnych społecznych kręgach, związane jest z pojawieniem się zupełnie odmienionej społecznej mentalności, wręcz „nowego społeczeństwa” dużo bardziej świadomego wyzwań, którym wszyscy musimy stawiać dzisiaj czoło. Charakterystyczną cechą tej nowej społecznej świadomości stało się przywiązywanie coraz większej wagi do realizacji specyficznych wartości, na przykład: 1) promujących życie w zgodzie z naturą; 2) odrzucających wszelkie formy społecznego wykluczenia; 3) rozwijających wszechstronnie rozumianą solidarność. W takim społeczeństwie, za sprawą narzędzi komunikacji elektronicznej, gruntownej przebudowie ulegają relacje międzyludzkie przybierające charakter „społecznej sieci”. Gęstniejąca sieć sprawia, że coraz szersze grono obywateli jest komunikacyjnie aktywne. Ułatwia to ludziom współdziałanie, podejmowanie inicjatyw⁴⁷, przyczynia się do powstawania i upowszechnienia nowej innowacyjnej kultury⁴⁸. Zdaniem M. Kleibera „kultura innowacyjności w pełni współgra z tym twórczym, otwartym i postmaterialnym obliczem nowego społeczeństwa, jednocześnie jawiąc się jako kluczowy warunek sprostania nowym wyzwaniom. Jej rozwój wymaga odpowiednich narzędzi wspierających; takich, które pozwoliłyby na maksymalne wykorzystanie energii zgromadzonej w rozmaitych kręgach: wśród przedsiębiorców, naukowców, nauczycieli, urzędników – w istocie wśród bardzo wielu zwykłych obywateli”⁴⁹, którzy widzą potrzebę rozwijania wszelkiego rodzaju społecznie użytecznych inicjatyw.

⁴⁶ *Polska 2030...*, op. cit., s. 80–81.

⁴⁷ M. Kleiber, *Nowa kultura innowacyjności*, [w:] *Biznes a kultura innowacyjności...*, op. cit., s. 14–19.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 14–19.

⁴⁹ *Ibidem*.

Pytania, jakie się tu pojawiają, są następujące: jak tworzyć kulturę rodzącą innowacje? Jaki rodzaj środowiska organizacyjnego należy stworzyć, aby każdy pracownik był na stałe zaangażowany w efektywne funkcjonowanie sieci innowacji? Co w środowisku i w kulturze organizacji sprawia, że jest ona zdolna do ciągłych innowacji? Sformułowane pytania wskazują obszary inicjatyw możliwe do tworzenia zrębów kultury innowacyjności. Można wówczas kulturę innowacyjności postrzegać między innymi jako: 1) kulturę inicjatyw i wiarygodności; 2) kulturę zorientowaną na wyniki; 3) kulturę rozwoju innowacyjności swojej i organizacyjnej.

Kultura innowacyjności jako kultura inicjatyw i wiarygodności⁵⁰

Inicjatywa to całkowite przeciwieństwo zadania (tradycyjne zadanie wyznacza szef). Inicjatywę wybiera się samodzielnie, jest podejmowana z własnej woli, nie jest narzucona i nie trzeba się jej sztywno trzymać, jest bardziej płynna niż zadanie. Kultura inicjatyw wymaga wiarygodności, czyli narzędzia dyscypliny, a dokładniej – samodyscypliny. Jest to rodzaj przyrzeczenia danego innym osobom pracującym wraz z nami. Nasza wiarygodność umacnia się za każdym razem, gdy dotrzemy danej obietnicy, obojętnie, czy chodzi o małą, czy o wielką rzecz. Nasza wiarygodność wzrasta za każdym razem, gdy pomożemy drugiemu. Inicjatywy podejmowane są dobrowolnie – jednak, gdy już się na nie zdecydujemy, powinniśmy je zrealizować. W przeciwnym razie wiarygodność szybko zanika, a wraz z nią nasza zdolność do współpracy z innymi. Zgodnie z kulturą inicjatyw, to nie dyscyplina a samodyscyplina, zapobiega rozluźnieniu, samowoli, anarchii.

Sposobem krzewienia w kulturze inicjatyw samodyscypliny do tego, aby powstrzymać przekształcanie się wolności w zwykłą anarchię, jest kształtowanie tzw. zasady „linii wodnej”. Decyzja podejmowana na linii wody oznacza decyzję, która w rezultacie może zatopić „łódź”. Wolność inicjatyw nie jest czekiem *in blanco*, idzie za nią poczucie odpowiedzialności za firmę i innych pracowników. Zasada „linii wodnej” zapewni użycie wolności w sposób odpowiedzialny⁵¹. I. Getz proponuje – *najpierw kultura inicjatyw (wolności), potem zwycięstwa innowacyjne*. Budowa kultur inicjatyw opartych na odpowiedzialności i wolności wymaga specyficznego typu przywództwa – przywództwa wyzwającego. Liderzy budujący kulturę wolności kierują się kilkoma podstawowymi zasadami, które wszędzie tam, gdzie są stosowane, zapewniają stały napływ inicjatyw i pomysłów od wszystkich pracowników, co zapewnia zwycięstwo w bitwie o innowacje i utrzymanie pozycji lidera w swoich sektorach. W tym stylu przywództwa ukierunkowanego na wolność chodzi o to żeby⁵²:

- *przestać mówić, a zacząć słuchać* – a przez to sprawniej tworzyć środowisko wyzwające poczucie wewnętrznej równości wobec innych, tzn. poczucie bycia szanowanym i godnym zaufania;

⁵⁰ Na podstawie: I. Getz, *Bitwa o innowacje...*, op. cit., s. 8–13.

⁵¹ *Ibidem*, s. 12.

⁵² *Ibidem*, s. 13.

- *zacząć otwarcie i aktywnie dzielić się swoją wizją firmy w taki sposób, aby ludzie zaczęli odczuwać ją jako „swoją”;*
- *przestać motywować ludzi – lecz stworzyć środowisko pracy pozwalające ludziom rozwijać się i samodzielnie ukierunkowywać, tak żeby mogli motywować siebie samych;*
- *być czujnym, żeby utrzymać wolność firmy – stać się obrońcą jej kultury, pamiętając, że ceną wolności jest stała czujność.*

Kultura innowacyjności jako kultura zorientowana na wyniki⁵³

Z doświadczeń firmy Hewitt wynika, że budowanie kultury innowacyjności, sprzyjającej osiąganiu ponadprzeciętnych wyników, wymaga zintegrowanego podejścia, uwzględniającego trzy obszary oddziaływań. Oddziaływania te kreować winny:

- społeczne środowisko pracy, w którym ludzie czują się osobiście odpowiedzialni za wyniki organizacji. W takim środowisku ludzie wiedzą dokładnie, jak definiowany jest ostateczny sukces firmy oraz jakie kroki należy podejmować, aby ten sukces najefektywniej osiągnąć. Kluczem do finalnego sukcesu firmy są zdolności menedżerów i pracowników do ustalania ambitnych celów, którym zawsze towarzyszy jasna informacja, w jaki sposób będzie sprawdzany stopień ich osiągnięcia, zarówno przez każdego pracownika, jak i każdej jednostki organizacyjnej. Bardzo ważne jest również wzajemne wspieranie się w dążeniu do celu. Odbywa się ono w formie formalnego, a jeszcze częściej nieformalnego, coachingu nastawionego na permanentne zwiększanie skuteczności działania dzień po dniu.
- klimat wzajemnego zaufania, w którym ludzie czują się pewnie i wiedzą, że pracodawca ich ceni, a oni chcą i są w stanie dać z siebie więcej. W takim otoczeniu ludzie wierzą, że ich wkład jest i będzie doceniany, nie boją się podjąć ryzyka, by zyskać ponadprzeciętne wyniki. Wierzą w sens inwestowania w firmę, ponieważ ona następnie zainwestuje w nich. W jaki sposób udaje im się stworzyć taki sprzyjający klimat? Okazuje się, iż to liderzy i menedżerowie grają kluczową rolę w budowaniu atmosfery zaufania przez pochwały i nagrody, które pozwolą pracownikom poczuć, że są ważni dla organizacji. Bardzo skutecznym, naturalnym sposobem budowania zaufania jest klarowny system komunikacji, który – dostarczając pełnej informacji – daje poczucie pewności i buduje lojalność.
- dobre biznesowe praktyki, które dają ludziom szansę na rozwój oraz możliwość wywierania wpływu na rzeczywistość (tj. wykonywania czynności, które dają poczucie samorealizacji). Gdy ludzie czują odpowiedzialność za powie-

⁵³ Na podstawie: Campbell B., *Budowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na wyniki*, www.ipo.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6290 (stan na 4.03.2014).

rzony im zadania, a zarazem są doceniani i pewni swej wartości, są zmotywowani i zaangażowani oraz gotowi na uczciwą wymianę korzyści z organizacją. Żeby jednak tę gotowość utrzymać, konieczne jest zadbanie o ich rozwój osobisty.

Kultura innowacyjności jako kultura rozwoju innowacyjności swojej i organizacyjnej⁵⁴

Innowacyjni przedsiębiorcy, zdaniem H.B. Gregersena, wyróżniają się pięcioma „umiejętnościami odkrywczymi”, czyli jak twierdzi profesor, istnieje pewien uporządkowany zestaw umiejętności proinnowacyjnych zachowań. Nowe idee są rezultatem: zadawania pytań, obserwacji, tworzenia sieci relacji, budowania skojarzeń, eksperymentowania. Charakterystyki tych odkrywczych umiejętności są następujące:

- umiejętność zadawania prowokacyjnych pytań – podważających *status quo* i nieustannie dociekających, co się dzieje i dlaczego tak się dzieje. Starają się zrozumieć, co by się stało, gdybyśmy zmienili utarty sposób postępowania;
- umiejętność budowania skojarzeń – to myślenie zestawiające lub budujące skojarzenia między rzeczami, których nikt wcześniej nie próbował połączyć. Łączenie rzeczy na pozór niemożliwych do zintegrowania to naturalny sposób rozumowania, dzięki któremu otrzymujemy nowe pomysły przez tworzenie związków między pytaniami, problemami lub pomysłami wywodzącymi się z całkowicie różnych obszarów czy dziedzin życia;
- umiejętności unikalne dla innowatorów – obserwowania, budowania sieci relacji, eksperymentowania.

Obserwowanie – pomaga innowatorom wykrywać drobne szczegóły w działaniach różnych podmiotów, które stanowią inspirację do nowych sposobów postępowania. Prowadzą regularne obserwacje, zwracając uwagę na wszystko, co się dzieje dookoła, na to, co i dlaczego robią inni. Budowanie sieci relacji – pozwala uzyskać nowe spojrzenie na zagadnienie od osób pochodzących z innego środowiska społecznego czy zawodowego. Świadomie szukają ludzi, którzy mają inne poglądy, aby dzięki rozmowie wpaść na nowy pomysł lub udoskonalić istniejący. Eksperymentowanie – pozwala wypróbować nowe koncepcje i zakosztować nieznaną doświadczeń. Gregersen zauważa, że obserwując, eksperymentując i kontaktując się z innymi ludźmi, zaczynamy inaczej funkcjonować. Uczymy się myśleć w odmienny sposób i tworzyć skojarzenia, czyli zachowywać się jak wynalazcy, a to są umiejętności typowe dla każdego człowieka. Dzięki rozwojowi tych umiejętności tworzy się kultura innowacyjności, która sprawia, że każdy pracownik wnosi swój wkład w generowanie nowych pomysłów, każdy jest odpowiednie

⁵⁴ Na podstawie: H.B. Gregersen, *Jak budować kulturę innowacyjną i rozwijać innowacyjność swoją i firmy*, wywiad, z Halem B. Gregersenem, rozmawiał Sergiusz Prokurat, www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=857 (stan na 4.03.2014).

działny za pozyskiwanie nowych pomysłów, które mają zdolność do zmiany reguł gry na rynku.

Funkcja dydaktyczna uczelni wyższej w kreowaniu kultury innowacyjnej

Przedsiębiorstwa w niedalekiej przyszłości (wizja roku 2030) to przedsiębiorstwa konkurencyjne, otwarte i efektywne, zdolne do zaoferowania nowych miejsc pracy dla dobrze wykształconych pracowników. Pracownicy przedsiębiorstw – kreatywni, otwarci na zmiany, których poziom kompetencji i kwalifikacji zawodowych pozwoli znacząco decydować o przewagach konkurencyjnych firmy. Uczelnia wyższa jest tą instytucją, która może i powinna stymulować procesy innowacyjne w uczelnianym środowisku i w swoim otoczeniu. Przygotowanie absolwentów do kreowania, transferu i dyfuzji pomysłów, umiejętności, wiedzy i informacji to podstawowe dydaktyczne zadanie uczelni, którego realizacja powinna z powodzeniem odbywać się zarówno na linii: uczelnia–student, jak i na linii: uczelnia–lokalne środowisko w ramach innowacyjnych sieci współpracy, a to przełożyć może się na zdynamizowanie całej lokalnej gospodarki.

Podstawą rozwoju przedsiębiorstw jest kreowanie nowych usług i przewagi konkurencyjnej, opartych na innowacjach technologicznych i organizacyjnych. W przedsiębiorstwach wykorzystywane są zdolności i kwalifikacje pracowników, a innowacyjność jednostkowa i organizacyjna buduje ich rynkową pozycję pozwalającą skutecznie uczestniczyć w grze rynkowej⁵⁵. Kultura innowacyjności uczelnianego środowiska wpływa na organizację procesu dydaktycznego, a przez to oddziałuje w trakcie studiów na zachowania nauczycieli i studentów oraz wpływa na kształtowanie u studentów, a w niedalekiej przyszłości pracowników, postawy innowacyjnej. Buduje ich świadomość dotyczącą implementacyjnego znaczenia bycia kreatywnym i przedsiębiorczym. Rozwijana w kulturze innowacyjności dydaktyka sprawia, że absolwent przedsiębiorczej uczelni, wkraczając na rynek pracy, ma wyrobioną proinnowacyjną postawę oraz wyposażony jest w odpowiednią wiedzę i doświadczenie, które są w stanie umiejętnie wykorzystać w procesie tworzenia innowacji⁵⁶. Dlatego warunkiem realizacji wizji roku 2030 jest dobry system edukacji stanowiący podstawowy mechanizm wzmacniania kapitału ludzkiego służącego rozwojowi społecznemu i gospodarczemu, a głównie: 1) oferujący wysokiej jakości wykształcenie dostosowane do potrzeb rynku pracy; 2) kształtujący indywidualne postawy oparte na kreatywności i innowacyjności działania; 3) przygotowujący do podejmowania uzasadnionego ryzyka w przystosowywaniu się do zmian; 4) poprawiający zdolności do współpracy w celu osiągnięcia większych efektów i korzyści społecznych i gospodarczych⁵⁷.

⁵⁵ *Polska 2030...*, op. cit., s. 80–81.

⁵⁶ A. Mikos, *Znaczenie uczelni wyższej w procesie kształtowania postaw innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, 2011, nr 1 (17), s. 147–160.

⁵⁷ *Polska 2030...*, op. cit., s. 80.

Szkolnictwo wyższe, jako społeczny partner wysoce konkurencyjnej gospodarki, zobligowane jest do podejmowania działań w zakresie przygotowania kadr dla nowoczesnej gospodarki, gospodarki innowacyjnej i efektywnej, opartej na wiedzy i współpracy oraz na organizacyjnym uczeniu się. Wzrastająca rola innowacji społecznych i organizacyjnych, a także zwiększanie się znaczenia czynnika niematerialnego w innowacjach oraz intensyfikowanie się relacji pomiędzy różnymi uczestnikami innowacyjnego rynku w zakresie uczenia się, sprawia, że w każdej szkole niezbędne staje się ciągłe koncentrowanie działań na jakości kształcenia i dostosowaniu struktury kształcenia do potrzeb gospodarki. Wymaga to też stosowania interdyscyplinarnego podejścia w nauczaniu, które łączy rozwój umiejętności biznesowych, kompetencji budujących kapitał ludzki i kapitał społeczny – za które uznać można przede wszystkim kooperatywność, komunikatywność i kreatywność⁵⁸ – oraz kompetencji kulturowych, co warunkuje zdolność absolwentów do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Organizacja, która w swych szeregach będzie mieć tak przygotowanych pracowników, z powodzeniem będzie odnosić sukcesy w dziedzinie tworzenia nowych produktów, procesów, metod. W dłuższym okresie przełoży się na rozwój organizacji, zdecydowaną poprawę sytuacji finansowej oraz osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej⁵⁹. Kluczem do takiego przygotowania absolwentów jest ukształtowanie w nich postawy bycia przedsiębiorczym i kreatywnym, ponieważ są to warunki konieczne do zaistnienia innowacyjności. Miejscem jest uczelnia wyższa, gdzie można rozpocząć, pogłębiać i doskonalić proces kształtowania proinnowacyjnych postaw. Jest to wykonalne, gdyż kreatywność jest domeną każdego człowieka. Mówi o tym egalitarny nurt twórczości codziennej, którego mottem jest hasło: „twórczość dla każdego”, czyli twórczość nie jest cechą tylko jednostek wybitnych, ale przysługuje każdemu, którą można i należy rozwijać i doskonalić⁶⁰. Proces będzie efektywniejszy, jeśli ukształtowane w szkole proinnowacyjne postawy będą pielęgnowane i rozwijane dalej w przedsiębiorstwie przez dobrze zorganizowany system zarządzania innowacyjnością⁶¹.

⁵⁸ **Kooperatywność** – umiejętność podejmowania współpracy, opierająca się na zaufaniu społecznym i chęci angażowania się we wspólne działania. Warunkowana jest otwartością na odmienne poglądy oraz cele innych osób i grup. Kooperatywność jest podstawą tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, umożliwia podejmowanie inicjatyw obywatelskich, stąd jej źródłem jest edukacja obywatelska; **kommunikatywność** – umiejętność zbiorowej i indywidualnej komunikacji pomiędzy ludźmi stanowiąca podstawę budowania wszelkich relacji społecznych. Komunikatywność jest warunkiem wspólnego działania, dialogu i debaty społecznej, warunkiem wymiany informacji i wiedzy. Postawa komunikatywna przyswajana jest w toku edukacji medialnej i cyfrowej; **kreatywność** – to przynależna jednostkom i grupom społecznym zdolność do generowania oryginalnych pomysłów, twórczego myślenia, modyfikowania i wytwarzania nowych praktyk społecznych. Zob.: *Strategia rozwoju kapitału społecznego*, Warszawa 2011, s. 117–128.

⁵⁹ A. Mikos, *Znaczenie uczelni...*, op. cit., s. 147–160.

⁶⁰ R. Drozdowski et al., *Wspieranie postaw...*, op. cit., s. 17.

⁶¹ A. Mikos, *Znaczenie uczelni...*, op. cit., s. 147–160.

Pojawia się więc pytanie: jak rozwijać kulturę środowiska akademickiego w której każdy pracownik i student byłby na stałe zaangażowany w podejmowanie innowacyjnych inicjatyw? Nasuwa się odpowiedź, która sugeruje, że przed uczelnią wyższą stoi realizacja szczególnej misji, ponieważ jej absolwent proinnowacyjnie ukształtowany i wyposażony w wiedzę i umiejętności staje się istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego. Ponadto cechą charakterystyczną współczesnej uczelni jest nawiązywanie silnych i różnorodnych relacji z otoczeniem polegające na stworzeniu sieci wzajemnych interakcji z biznesem i administracją, a to wymaga od uczelni, żeby sama w sobie była innowacyjna i przedsiębiorcza, by dostarczać kadre, która będzie miała szeroko rozbudowaną świadomość przyjmowania postaw proinnowacyjnych⁶². Można to osiągnąć między innymi przez: 1) stawianie w każdym wymiarze pedagogicznej działalności uczelni na proinnowacyjną dydaktykę, odnoszoną do trzech równoznacznie traktowanych kontekstów edukacyjnych: metodyczności, podmiotowości i kontekstowości; 2) osadzanie dydaktycznej działalności uczelni w innowacyjnych sieciach współpracy skupiających różne jednostki funkcjonujące na lokalnymi i ponadlokalnym rynku.

Funkcjonowanie proinnowacyjnej dydaktyki rozważać możemy w kategoriach kontekstów edukacyjnych. Podstawą doboru kontekstu może być „odległość od ideału” celów, uwarunkowań i skutków/efektów procesu dydaktycznego⁶³. W analizach dotyczących dydaktycznej pracy szkoły w sferze kształcenia do innowacyjności zaproponować można trzy konteksty edukacyjne⁶⁴:

- 1) kontekst edukacyjny pierwszy – instrukcji edukacyjnych; podstawowe kwestie mają charakter metodyczny i dotyczą relacji nauczyciel – uczeń. Koncentrują się wokół pytania: jakie formy organizacyjne pracy szkoły oraz techniki pracy edukacyjnej i metody kształtowania różnych szczegółowych kompetencji w sposób skuteczny służą przygotowaniu jednostek do efektywnego uczestnictwa w procesach innowacyjnych? Dydaktyce widzianej przez pryzmat kontekstu pierwszego nauczyciel poświęca obecnie najwięcej uwagi. Ta sfera związana jest przede wszystkim ze spełnieniem wymogów formalnych;
- 2) kontekst edukacyjny drugi – tworzą go te elementy, które wnoszą ze sobą do szkoły podmioty edukacji: nauczyciele i uczniowie. Są to ich systemy wartości i norm, ich orientacje, nastawienia, emocje, aspiracje, światopoglądy, wiedza, preferowane sposoby radzenia sobie z trudnościami, innością, stresem, a także kody językowe i kulturowe. Kontekst ten wyznaczają także czynniki instytucjonalne, które da się zrekonstruować na podstawie przepisów prawnych, przyjętych i realizowanych programów kształcenia, stosowanych podręczników, stylów zarządzania procesem kształcenia. Potrzebna jest tutaj większa

⁶² K. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Warszawa 2010, s. 171.

⁶³ T. Hejnicka-Bezwińska, *Spółeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do ładu policentrycznego*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, red. R. Mrózka, Katowice 1998, s. 107.

⁶⁴ M. Zemło, *Ukryty program szkoły*, „*Studia Socjologiczne*” 1996, nr 1, za: T. Hejnicka-Bezwińska, *Spółeczny dyskurs...*, op. cit., s. 107–108.

nauczycielska koncentracja na dostrzeganiu i uwzględnianiu w dydaktyce jednostkowych i ponadjednostkowych wartości i norm;

- 3) kontekst edukacyjny trzeci – stanowi obszar, w którym daje się połączyć zjawiska i procesy dziejące się w skali makrospołecznej ze zjawiskami i procesami mającymi swoje konkretne przykłady w skali mikrospołecznej – w zachowaniach ludzi i grup społecznych. Dostrzeganie i wykorzystanie w procesie kształcenia różnych kontekstów: filozoficznych, kulturowych, społecznych, ekonomicznych, prawnych i innych dla osadzenia w nich omawianych problemów. Wymaga obecnie dalszego rozwoju i doskonalenia.

Osadzanie dydaktycznej działalności uczelni w innowacyjnych sieciach współpracy to stworzenie platformy wsparcia, wymiany poglądów i doświadczeń nauczycieli akademickich, studentów, szkoleniowców z innych instytucji (głównie biznesu). Nowością dydaktyczną byłoby inicjowanie różnorodnych programów edukacyjnych i szkoleniowo-doradczych w zakresie ambitnej, innowacyjnej przedsiębiorczości szkół i przedsiębiorstw oraz kadry i studentów. Innowacyjna sieć współpracy, traktowana jako platforma wsparcia innowacyjności akademickiej i gospodarczej, przez aktywizację społeczności akademickiej i społeczności biznesu może przykładowo obejmować kombinacje instytucji: firmy typu *spin-off* i *spin-out*, biura karier studenckich, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, centra innowacji i transferu technologii, przedsiębiorstwa ze sfery gospodarki i usług, publiczne i prywatne instytucje B&R (prace badawczo-rozwojowe, ang. *research and development*), szkoły, firmy innowacyjne, oddziały B&R firm oraz parków technologicznych, instytucje wsparcia biznesu, instytucje finansujące. Zmieniając relacje wewnątrz organizacji i międzyorganizacyjne przez rozwijanie kultury innowacyjności i tworzenie nowych struktur, wywoływać można pozytywne zmiany w zachowaniu ludzi i organizacji oraz kierować nimi. Ustalając zakres i dynamikę takich relacji, sprzyjać możemy aktywizacji zachowań innowacyjnych ludzi i organizacji.

Podsumowanie

Analizując podłoża sukcesów rozwojowych różnych instytucji zauważyć można, że związane one są z ich zdolnościami pomnażania i innowacyjnego wykorzystania wiedzy, przy czym zdolności te są potęgowane ekspansywną współpracą z edukacyjnymi ośrodkami, które dostarczają im tę wiedzę. Znaczącą rolę w tych sukcesach przypisać można przedsiębiorczym uczelniom, które przez ukształtowanie proinnowacyjnych postaw i wyposażenie swoich absolwentów w wiedzę i umiejętności oraz przygotowanie ich do bycia aktywnymi członkami społeczeństwa otwartego, dają im instrumenty przydatne do tworzenia innowacji.

Zwrócić trzeba tutaj uwagę na potrzebę propagowania w społeczeństwie nowej kultury, kultury innowacyjności, która powinna zdominować środowiska akademickie i biznesowe, ale obecna powinna też być wśród obywateli. Dlatego współczesne uczelnie, a także współczesne zakłady pracy, muszą rozwijać własną

innowacyjność, stawać się organizacjami otwartymi na wszelkie nowości, wrażliwymi na sygnały i wyzwania płynące z rynku i od społeczeństwa oraz gotowymi do wprowadzenia u siebie proinnowacyjnych zmian.

Streszczenie

Teza rozważań: kultura innowacyjna danej społeczności to regulacyjny czynnik łączący kreatywność (jednostki, zespołu) z organizacyjną innowacyjnością. Regulacyjny wpływ kultury innowacyjnej, jako systemu przekonań normatywno-dyrektywalnych powszechnie respektowanych w danej społeczności, to warunkowanie w trybie subiektywno-racjonalnym odpowiednich działań człowieka i/lub zespołu ludzi, które skutkują innowacjami lub ich brakiem.

Problem rozważań: jakie cechy charakterystyczne powinna posiadać kultura innowacyjna danej społeczności, która wspiera organizacyjną innowacyjność i jaka powinna być rola szkoły wyższej w jej kształtowaniu?

Artykuł przedstawia analizę obecnej sytuacji oraz zalecenia dotyczące wzmocnienia roli szkoły wyższej w kreowaniu kultury innowacyjnej w środowisku akademickim i sektorze społeczno-gospodarczym.

Institutions of higher education in creating an innovation culture in the academic environment and in the socio-economic sector

Abstract

The thesis of considerations: The innovative culture of the community is a control factor linking creativity (of an individual or a team) with organizational innovation. The regulatory impact of innovation culture, as a system of normative and directive convictions widely respected in the community, determines in the subjective – rational mode the proper activities of a human and/or a team of people that result in innovations or the lack thereof.

The problem of considerations: What characteristics should the innovative culture of the community that supports organizational innovation have, and what should the role of higher education be in shaping it?

This article presents an analysis of the current situation and recommendations for strengthening the role of higher education institutions in creating the culture of innovation in the academic environment and in the socio-economic sector.

Bibliografia

- Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie. Raport z badania*, Warszawa 2010.
- Banaszak G., Kmita J., *Społeczno-regulacyjna koncepcja kultury*, Warszawa 1994.
- Boucher G., Conway C., Meer E.V.D., *Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development*, „Regional Studies”, vol. 37, 2003, nr 9, s. 887–897.

- Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., *Metody organizacji i zarządzania*, Poznań 2001.
- Buzan T., Dottino T., Israel R., *Zwykli ludzie – liderzy. Jak maksymalnie wykorzystać kreatywność pracowników*, Warszawa 2008.
- Campbell B., *Budowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na wyniki*, www.ipo.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6290 (stan na 4.03.2014).
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Warszawa 2003.
- Drozdowski R. et al., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2002.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
- Getz I., *Bitwa o innowacje: Dlaczego pewne firmy stale ją wygrywają, a większości się to nie udaje?*, [w:] *Biznes a kultura innowacyjności*, red. P. Zerka, Płock – Warszawa 2011, s. 8–13.
- Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Warszawa 2009.
- Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Warszawa 2006.
- Gregersen H.B., *Jak budować kulturę innowacyjną i rozwijać innowacyjność swoją i firmy*, wywiad, z Halem B. Gregersenem rozmawiał Sergiusz Prokurat, www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=857 (stan na 4.03.2014).
- Hejnicka-Bezwińska T., *Społeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do ładu policentrycznego*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, red. R. Mrózka, Katowice 1998, s. 105–116.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. M. Matusiak, Warszawa 2011.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Warszawa 2011.
- Jóźwiak J., *Szkolnictwo wyższe a innowacyjna gospodarka*, [w:] *Szkolnictwo wyższe dla innowacyjnej gospodarki. Gospodarka konkurencyjnej Polski*, „Biuletyn Forum Debaty Publicznej” 2011, nr 1, s. 18–20.
- Kamisiński A., Ziółek M., *Budowanie kultury jakości*, www.forumakademickie.pl/fa/2012/06/budowanie-kultury-jakosci (stan na 4.03.2014).
- Kleiber M., *Nowa kultura innowacyjności*, [w:] *Biznes a kultura innowacyjności*, red. P. Zerka, 2011, 14–19.
- Kleiber M., *Słowo wstępne*, [w:] *Go Global!!! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki*, 2011, s. 1–2.
- Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Warszawa 1980.
- Kmita J., *Wymykanie się uniwersaliom*, Warszawa 2000.
- Kmita J., *O kulturze symbolicznej*, Warszawa 1982.
- Kozielecki J., *Człowiek oświecony czy innowacyjny*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1987, nr 1, s. 3.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2005.
- Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy, część projektu Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców realizowany przez PKPP Lewiatan*, red. U. Sztandar-Sztanderska, Warszawa 2010.
- Matusiak K., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Warszawa 2010.

- Mikos A., *Znaczenie uczelni wyższej w procesie kształtowania postaw innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2011, nr 1(17), s. 147–160.
- Mroczo F., *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Warszawa 2007.
- Piernik M., *Kultura organizacyjna Klubów Rotary w Polsce*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. W. Jachera, Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Socjologii, Katowice 2007.
- Platonoff A.L., Małaszewicz D., Sysko-Romańczuk S., *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1 (672).
- Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długofalowa strategia rozwoju kraju*, Warszawa 2012.
- Porter M.E., *Porter o konkurencyjności*, Warszawa 2001.
- Przedpełski R., *Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.
- Sikorski C., *Kształtowanie kultury organizacyjnej – Filozofia. Strategie. Metody*, Łódź 2009.
- Schein E., *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, *Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, red. A. Marcinkowski, J. Sobczak, Kraków 1989.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Warszawa 2000.
- Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki Dynamiczna Polska 2020*, Warszawa 2013.
- Strategia rozwoju kapitału społecznego*, Warszawa 2011.
- Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r. (Dz.U. 2012. poz. 572).
- Winkler R., Gach D., *Uwarunkowania kulturowe funkcjonowania zespołów pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 626, 2003.
- Wnuk-Lipińska E., *Innowacyjność o konserwatyzm. Uczelnie polskie w procesie społecznych przemian*, Warszawa 1996.
- Wojtowicz A., Mikos A., *Wielowymiarowe funkcjonowanie systemu innowacji – zarys koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 21, 2012, nr 2, s. 157–179.
- Zemło M., *Ukryty program szkoły*, „Studia Socjologiczne” 1996, nr 1.
- Zerka P., *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, Warszawa 2011.
- Zwiększanie innowacyjności w dziedzinie innowacji*, „Magazyn” 2008, nr 29.

Rozdział 3

Margaret Kneller, Gabriele Simoncini

Higher Education: the Challenge to Link Global and Local

Introduction

Worldwide, the rate at which higher education is mutating from its past centuries of „state” (or national) identity, to an institution with a „global” identity, is increasing. The path of this mutating identity, likely follows the increasing globalized identity of the so-called Knowledge Economy; and places higher education squarely within the globalization of society, culture and economies. While higher education, in the past century, was already open to the transfer of people (students, professors), and knowledge (scholarly works)—what is unique now is how the institution itself is moving towards an institution with a global identity, as its very base. The globalization trend does have local articulations. The overall trend is unfolding in four directions: from local to global; from national to international; from monopoly to plurality; and from public to private.

In addition, the various integrating-into-the-global processes can be marked by external phenomena to the local context, and of extraordinary phenomena relative to the local *status quo*. Now, one could say a crisis situation has been reached within many higher education systems—systems essentially built from the 19th to 20th century—and structural fractures within the national systems are a manifestation of this crisis.

Because higher education creates an „intangible good”, measuring the quantity and quality of this intangible good is difficult—is the „created knowledge” measured at the national level, the institutional level, or some unspecified combination thereof? In addition, the question remains—when is the full value of the university degree achieved? When is the value of the educated cohort within a state, measured—at the end of each academic year, at the end of distinct generational cycles (e.g. the baby boom generation, the post-WW2 generation), in decadal increments? How does one determine the value of the university de-

gree—individual income over a lifetime, average income for an entire state, or a more amorphous concept of cultural development? Without measurements and data, can one state that the state university system is in crisis?

The crisis is that the traditional university system, struggles to make itself relevant to the global economy, and more importantly to the global culture. Evidence of this struggle includes: budget deficits of state-funded institutions; changed composition of teaching faculty to include many non-tenured professors; rapid changes in disciplines offered for study; increased use of institutional resources for purposes not directly academic; increasing use of „experts” defending the „value” of a college education; and the increasing use of private funds to support the still public-labeled education system.

From Local to Global

We look at two specific aspects in the struggle to globalize higher education: maintaining an institutional identity, and redefining the role of professors. Institutional identity, in successful cases in the past, always contained a strong connection from the local reality to the state; and, location and the institution mutually reinforced each other's identity over time. The professor, the most obvious personal manifestation of the university to its students, has been for centuries one of the most clear emblems of any single university, to the outlying academic world. Both local institutional identities, and the figure of the professor, are under severe strain.

Institutional identity is both a concrete and amorphous concept. Yet in either case, in the European nations of the last two centuries, the institutional identity of any single higher education campus, was most frequently linked to the state; and if not the state, then the church. Other identities are rare. Creation of new university campuses, or expansions of existing universities, rapidly increased from the 1800s onwards—concomitant with the growth of other important state institutions. In continental Europe, from the nineteenth century onwards, public higher education institutions increased in number and enrollment. Importantly, research and *instruction, was conducted in the relevant state language*; students and professors were drawn from within national boundaries. For public universities, *funds came from state treasuries*.

State funding is critical to a university's teaching and research activities and for public universities in Europe; the state is the primary funding source. Admittedly, third-party direct financing now exists for public university research and development projects. Also, the form of this funding has changed in the last decade, from itemized to lump-sum or block grant budgets (see OECD reviews). Yet reviews of public universities show that for almost all, the state remains the major funding source by large margins.

The connection of institutional identity to the state, beyond this vital financial link, is anchored with the crucial legal link. Both the university as physical

edifices, and the degrees conferred, are bound to a legal structure—a state legal structure, usually a Ministry of Education. The institution itself, whether state or privately-funded, must be legally identified (certainly also for fiscal reasons), and accredited by the state. The higher education degrees, or „degree programs,” must also be given legal status by a state ministry. The rational purpose of the accreditation schemes is to ensure quality standards. Thus, both institution and degree programs are concatenated to the state.

Therefore, in practice today, changing the degree programs offered, or changing the location of study (i.e. joint ventures with foreign institutions); will require some amount of state bureaucratic oversight. In the most provocative case—creating a new university—the accreditation of the institution and the degrees will require state ministry involvement at high levels. Hence, moderate to major changes in the public university system, from conceptualization to legal approval, is on the order of years to decades. And only in very few cases will legislative-administrative decisions focus first on the students, and their needs to thrive in the 21st century globalized knowledge society.

Over the past two centuries, a university system could encompass peaks of intellectual and cultural knowledge, for each European state. Beaux-Arts and Paris, Semiotics and Bologna, theoretical Physics and Heidelberg—these are all examples of the successful support, by a state university system, of a vibrant amalgam of knowledge and culture. Today, it is harder to find continental European campuses and faculty that have reached and sustained international status. The rise of university ranking scales at the global level (Jiao Tong University, Shanghai and the Times Higher Education Supplement being the two most cited) shows the strength of US universities in combining research and teaching activities. In the sciences the continental disparity is stark: professors at US universities dominate the winners and more importantly, a significant number of these winners were foreign-born. Since WW2, and even up to today, the US continues to attract foreign scholars to both its public and private universities. Thus, seventy years after WW2, approximately 3 generations, the EU and its separate nations, has not produced any power house universities to rival those of North America. Could this weak showing by the Europeans, have anything to do with the strong state support of large public universities?

Many state educational ministries may have ignored the importance of global competition in, and global measurements of, in higher education. However, students had not. By the late 20th century, even first-degree degree programs at European public universities were showing increased non-national enrollment (sometimes related to former colonies). New legislation (again at the state level) altered admissions policies (more open admissions). However, in broad perspective, the public university system has remained largely unchanged, despite important policy statements (e.g. Sorbonne Joint Declaration, Bologna Declaration) and re-organizations.

With great administrative efforts, frameworks for comparing class credits and degrees amongst EU universities, have been established—an aid to student mobility. In Italy, institutional bodies which govern higher education have been

created, merged, and re-shuffled, but the state still remains the supreme funding source. Governance of all major research and teaching resides with the Rome ministry. Despite re-organizations, important hierarchies remain in place, and opaque jockeying for power between powerful academic organizations, rectorates and the ministry continues. Similarly, for many continental university systems. Thus in 2013, for universities, most of which are still public, the critical point of reference for important legal status, remains the state ministry.

The visible „protagonist” of the entire public university system remains the professor teaching „*ex cathedra*”. The growth in number of academic and administrative staff in the last decades, reflects the overall economic growth of Europe. The university professor as state contracted employee, for life (until retirement), was the dominant model in these growth decades. After robust growth of the late 20th century, even proceeding into the first decade of the 21st, most public universities host a hefty number of tenured professors and related support staff—with lifetime guarantees of employment, and often minimal requirements for actual presence on-campus for either teaching or conducting research. The lifetime contracts guarantee that the professor is protected, on a personal and professional level, from the strong forces of global competition. In Italy, commentators will refer to a „caste” of professors (think caste system of India), with „*baroni*” professors effectively controlling the dispersal of state funds. Are these funds being distributed to professors and research projects which are preparing students (the original justification of higher education) for the global economy, the 21st century multi-cultural environment? Are professors using their secure positions to create curriculum which will actually be necessary for today’s young adults? Instead, in many departments, elite and highly education professionals who theoretically should be dedicated to the transfer of knowledge, in practice often behave as an interest group of overly protected state-employees, resisting the „globalization” of knowledge.

The fact is that now the status of university professors is more defined by state contract type, rather than research or teaching quality! Higher status professors have long-term state contracts, lower status professors do not. The link between contract status and research and/or teaching quality is weak. In fact, many departments contain a clearly senior group of fully tenured professors with extensive privileges, logistically supported by younger, better educated non-tenured professors. The non-tenured professors though have more formal degrees, more international publications, and a greater capacity to conduct work in more than the local language. Discussions regarding new approaches to higher education at the state or EU level, in the local reality frequently devolve into issues of labor—employment status and ranking of the professorial ranks assumes first priority.

Professors of public educational institutions (as government workers, or well-organized labor union members) are large in number, and a strong political force during their country’s elections—and this force is often near uniform in its voting preferences. Thus, well into the 21st century, most key decisions relevant to European public universities are still being made at the state level: university budget

amount and allocation, tuition fees, number and discipline of professors, pay promotion and tenure, and admissions policies! And, elected representatives (usually with little background in higher education), advised by non-elected government bureaucrats and political party functionaries, determine the crucial financial and legal support structure of the institution of higher education. Changes are excruciatingly slow, privileged employment positions are protected, alterations to the standard flow of money through castes and academic hierarchies resisted—even while globalization pushes against the walls of academia.

Two basic challenges to the university system are: adaption to the Information Age and the pressure on state budgets due to six years now of global recession (OECD terminology). Past reports and analyses by experts may not have considered these two challenges—they are relatively new. But these two challenges are exerting pressure on public universities now, and thus their transformative power remains uncertain.

The Information Age brings these changes relevant to universities: increased information quantity, increased access to information outside of formalized channels gradually constructed in last two centuries. The digitalization of texts, and the easy access from a student's portable electronic device to a huge range of „knowledge bases” has effectively broken the monopolization of knowledge by the state-supported brick-and-mortar institutions. Knowledge from experts that can be accessed via digital libraries and databases has effectively ended the monopolization of knowledge, by a state-sponsored professorial caste.

Information does not entail knowledge. Nevertheless, the disciplinary knowledge cannot not be sustained, at 21st century developed country standards, unless the knowledge base is accessible. Increasingly, the knowledge bases refer to archives and research in electronic formats, which do not respect state boundaries. The global language is English. State universities, with administrative and academic structures (soft and hard) built over generations, simply cannot now quickly accept and process the electronic (and in English language) tidal wave of information. The content, and its format are ever changing; providers of costly software platforms and databases have short life spans. The role of (state) universities as gatekeepers to academic knowledge, is effectively ending. Since the knowledge itself is accessed over global information networks, then the state fiscal and legal certifications of knowledge (e.g. the diploma, the degree) also risk to become irrelevant in economic and cultural terms.

Possibly ten years ago, one could have believed that state legislators would rise to the challenge of creating national policies that would allow their public universities to boldly enter into the digitized and globalized 21st century. Now, six years into the global recession (OECD terminology) and the related disarray in state legislatures, this hope has evaporated. Thus, the primary focal point for public higher education, the state, is largely ineffective in motivating public universities to thrive in the Knowledge Economy (again, hope notwithstanding). Certainly there are professors and departments throughout the public university sector of Europe, which are adapting to globalized knowledge-flow—there are centers of excellence. But one could almost without qualification say that such

centers are developing despite involvement of the state administrative apparatus, and without qualification one could say that state support is not being provided efficiently. Whether viewed in terms of currency or human capital, there is much waste.

Higher education as a local entity, is historically defined with respect to a „national university system.” This implies a focus on „national” significance as a cultural priority, which results now in a monopolistic entity exercising its monopoly power at the institutional level, through the power of a dedicated ministry and the creation over decades of formidable legal hurdles to any alternative to the state. The national character of higher education did have positive functions—national identity is developed, sometimes the state economy is served, policy and general development can have a state point-of-reference. Independent of the past positive aspects of a state monopoly, today’s reality is a national system of higher education offering stagnant management models, resistance to change, and evidence of being in need for urgent re-examination.

The real challenge is to elevate local values into the global context, and to insert the global context into a local reality. The intangible and hard to measure benefits of higher education, must be brought into a local reality. The state as intermediary is not necessary, although leaving the structure provided by state status may seem too provocative. Development in higher education now, requires that knowledge economy assets are linked directly to local culture and realities.

Conclusion

In the past, the emphasis of higher education institutions was teaching, in the future the emphasis is on learning. Learning implies education which is a process, rather than a system. The clearest example of an outdated educational system is the monopolistic model of public universities in which campuses and professors were required to develop relationships with the state for their legal, fiscal and hence cultural legitimacy. Transforming from this old model of the last two centuries, requires clearing the obstructions from the out-of-date state models and bureaucracy. The goal is for the local reality to connect directly with the global. (This is a phenomenon that state structures and bureaucracy do not like, they are opposing it vigorously).

The realization of the new model of higher education requires changes in operative structures. The traditional university campus changes into: a main campus with branches; multi-campus programs; international campuses; corporate alliances; for-profit universities; networked universities, and more. Knowledge transfer from experts to students, is consequently unfolding primarily through ICT (information communication technology) with the use of on-line universities and programs, and information exchange forums.

Turning to North America, where the state system is not the exclusive higher education model, one can see the rapid growth of the MOOCs (massive open

(enrollment) online courses—a term dating just to the year 2008) as a strong indication that the standard higher education model is mutating. The participation of world class research universities including Stanford and M.I.T. just since year 2011, in MOOC course development lends further support to this premise. In North America, where state and private universities have co-existed for centuries, the MOOC model spreads in both systems. But in Europe, where the state has a monopoly on accreditation, the model hardly exists. Thus young Europeans adults enroll in MOOCs based in North America—further advancing the global reach of the knowledge based culture.

If the new scenario means process, not system (and this is the difficult part to understand and to accept, politically and even ethically for Europeans, because the past model developed over centuries and is strongly linked to political-cultural values), the implications are multiple, clusterized and liquid, or even one could say „gigantic.” Higher education based on learning and not teaching is in fact the best possible outcome arising due to the ICT-based knowledge society. This means that higher education players must accept the re-conceptualization of knowledge transfer, a transfer that has to happen „here and now” and that constitutes a „continuous and permanent life education” in which the student is not at the bottom rung of a system. A student is also a client—a client with expectations. The acquisition of knowledge does have to be real, measurable, and expendable.

Nowadays it is already clear and accepted that knowledge transfer is happening under the three main principles: measurable, mutable, and mutant. Experience education based on mobility is therefore the path for creating knowledge transfer in higher education, also from the local up to global. In this perspective the „teaching” factor will survive in acquiring the features of being: blended, branded, virtual, social, mobile, exchangeable, and practicable.

The coming decade will see a range of attempts to alter the existing state model of higher education. The players will be the traditional institutions, small start-ups, non-academic entities which develop academic portals (whether the bricks and mortar type, or purely virtual), and hybrids thereof. Not all attempts will be successful, but all players will fundamentally reshape the higher education landscape.

Streszczenie

Nowy paradygmat (model) rozwoju szkolnictwa wyższego w XXI wieku, dokonuje się nie tylko na poziomie lokalnym. Procesy globalizacji widoczne są głównie w sferze gospodarczej i kulturalnej, procesom tym poddany został również lokalny wymiar życia uniwersyteckiego, pojawiły się nowe zjawiska, dotąd niespotykane. Wpływ procesów globalizacji zmienia lokalne realia, jest niemożliwy do kontroli. Następuje przenikanie czynników globalnych, są one adoptowane do lokalnych środowisk, zmieniając miejscowe standardy. Jesteśmy obecnie w obliczu skomplikowanego procesu, którego celem jest obsługa wartości niematerialnych (np. wiedzy) i zarządzanie procesami

niematerialnymi (koncepcje kształcenia). Powszechnie wiadomo, że wiedza jest podstawą rozwoju na całym świecie. Realizacja tego założenia polega na podniesieniu wartości lokalnych w kontekście procesów globalnych i pogodzeniu wartości globalnych z potrzebami lokalnymi. Współczesna koncepcja rozwoju na poziomie lokalnym i globalnym przyznaje kluczową rolę wyższym uczelniom. Szkolnictwo wyższe musi być poddane procesowi transformacji. Jest bowiem rdzeniem procesu globalizacji i jako czynnik systemowy, uniwersytet nie może być „fabryką wiedzy”. Z tej perspektywy uniwersytet jako lokalna wartość stoi przed burzliwymi zmianami. Powinien spełniać wyjątkową rolę – podmiotu, instytucji narodowej. Należy pamiętać, że wiele razy uniwersytety odegrały zasadniczą rolę w procesie budowania tożsamości narodowej. Przyszłość krajowego szkolnictwa wyższego wymaga poważnych zmian, przejścia z pozycji lokalnej do wymiaru globalnego.

Higher Education: the Challenge to Link Global and Local

Abstract

The path of development for 21st century models of higher education no longer unfolds only at the local level. Within the economic and cultural context of globalization, the local dimension of university life has been impacted by external extraordinary phenomena. On one hand, such impact has obliged the local realities, to consider objective and meritocratic scrutiny. On the other end, the penetration of the global factor into the local environment has broken over local barriers. We are now facing the complicated challenge of having to handle intangible assets (e.g. knowledge) and managing intangible processes (learning concepts): knowledge is the foundation of development, worldwide. The task consists in how to elevate local values into the global context, and how to insert global values into the local dimension. In this scenario the significance of higher education is crucial, today, and tomorrow. Higher education is undergoing a transformation not seen, since the „university” emerged as „the factory of knowledge”. Higher education has become major systemic factor and strategic core in globalization. In this perspective, the university as a local reference point, is facing a turbulent future; and its role as a national institution, needs urgent re-examination. Once upon the time universities played an essential role into the nation building process. Not anymore, not now, not in the future. The national dimension of higher education has been eroded. The future of higher education remains uncertain and liquid indeed, but certainly moving from a local to global position.

References

- Arnove R.F., Torres C.A., Franz S., *Comparative Education: The Dialectic of the Global and the Local*, Oxford 2013.
- Bonaccorsi A., Daraio C., *Universities and Strategic Knowledge Creation. Specialization and Performance in Europe*, Cheltenham 2007.

- Dunkel T., *Valuing Mobility for Lifelong Learning*, [in:] *Mobility as a Tool to Acquire and Develop Competences from Childhood to Seniority*, eds. M. Mendel, A. Atlas, Warsaw 2012.
- Education at a Glance 2013: OECD Indicators*, 2013, [hdx.doi.org/10.1787/eag-2013-en](https://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-en) (available 1.03.2014)
- Eastwood D., *Being Global While Sounding Local*, „The Chronicle of Higher Education” march 2013.
- Elmes J., *Creating new schools of thoughts*, „Times Higher Education” 2013, no. 2099, pp. 24–25.
- Finocchietti C., Capucci S., *Accreditation in the Italian University System. Country report for the project: „Accreditation in the Framework of Evaluation Activities: a Comparative Study in the European Higher Education Area”* 2003.
- Góra M., *Edukacja dla aktywności przez całe życie*, [in:] *Rozwijane współpracy pomiędzy kształceniem zawodowym, szkolnictwem wyższym i uczeniem się dorosłych w odpowiedzi na wyzwania uczenia się przez całe życie*, ed. M. Polak, Warszawa, 2012, pp. 79–84.
- Graham C., *Emerging Practice and Research in Blended Learning*, [in:] *Handbook of Distance Education*, ed. M.G. Moore, New York 2013, pp. 333–350.
- Hazelkorn E., *How Rankings are Reshaping Higher Education*, [in:] V. Climent, F. Michavila, *Los Rankings Univeritarios: Mitos y Realidades*, ed. M. Ripolles, Madrid 2013, p. 1–8.
- Lewin T., *Educators Planning Big Leap in Online Coursework*, „International Herald Tribune” 08.10.2013, p. 1.
- Natile G., *Higher Education Institutions between a Global and a Local Challenge*, [in:] *Higher Education Institutions: a Global and a Local Challenge*, London 2013, pp. 153–166.
- News from the Pathways to College Network, Newsletter*, Institute for Higher Education Policy, January 2013.
- Parr C., *A Bit Rich and Insufficiently Open: Mooc’s Claims Called into Question*, „Times Higher Education” 4–10.04.2013.
- Parr C., *Wisdom and crowds*, „Times Higher Education” 18–24.04.2013.
- Psacharopoulos G., *Private versus Public University Systems*, „CESifo DICE Report – Journal for Institutional Comparisons” 2004, no. 4, pp. 39–45.
- Puukka, J., *Higher Education’s Role in Local and Global Strategies: Lessons from OECD Reviews*, 2013.
- A History of the University in Europe*, ed. W. Rüegg, vol. 3, *Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800–1945)*, Cambridge 2004.
- Schiesaro A., *Fieri di laurearsi al Mooc*, „Il Sole 24 Ore” 07.03.2013.
- Urbanik J., Wojciechowska-Szpeczyńska M., *Aspekty językowe internacionalizacji kształcenia na poziomie szkoły wyższej*. in: *Kompetencje Językowe podstawą sukcesu zawodowego i społecznego w Europie*, eds. H. Komorowska, J. Zająć, Warszawa, 2012, pp. 159–164.
- Yuan L., Powell S., *MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education*, 2013.

CZĘŚĆ II

DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI

W KREOWANIU INNOWACJI

Rozdział 4

Paulina Bielecka, Zbigniew Makiela

Ekorozwój w planowaniu przestrzennym Krakowa

Wprowadzenie

Tematem niniejszego rozdziału jest problematyka ekorozwoju (zrównoważonego rozwoju) w procesie planowania przestrzennego w Krakowie. Celem jest wykazanie, jakie działania wyrażające idee zrównoważonego rozwoju podejmowane są w dziedzinie planowania przestrzennego w Krakowie. Dla realizacji tego celu, przeprowadzono analizę realizacji programów ochrony środowiska miasta Krakowa, wykazano istniejące bariery i zaproponowano rozwiązania wskazanych problemów.

Termin „ekorozwój” został po raz pierwszy użyty w 1972 r. na konferencji ONZ w Sztokholmie. Niektóre źródła podają, że to pojęcie pierwotnie wywodzi się z leśnictwa, wprowadzone w XIX w. przez H.C. von Carlowitza jako „gospodarowanie lasem, w którym wycina się tyle drzew, ile może w to miejsce wyrosnąć”¹. Na konferencji w Sztokholmie określono jakie prawa i obowiązki wobec środowiska posiada człowiek: „Człowiek ma podstawowe prawo do wolności, równości, odpowiednich warunków życia w środowisku. Dobra jakość tego środowiska pozwala na życie w godności i dobrobycie. Stąd też człowiek ponosi wszelką odpowiedzialność za ochronę i polepszenie środowiska tak dla obecnych jak i przyszłych pokoleń”². Ekorozwój można najprościej zdefiniować, jako stały, zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, zaspokajający potrzeby materialne obecnego pokolenia i przyszłych pokoleń, przy niezbędnej dbałości o środowisko i jego zasoby³. Już

¹ L. Pawłowski, *Rola monitoringu środowiska w realizacji zrównoważonego rozwoju*, „Rocznik Ochrona Środowiska” 2011, t. 13, s. 334.

² A. Miłkaszewski, *Ekorozwój – rozwój zrównoważony*, „Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2000, vol. 28, nr 87, s. 39.

³ *Ibidem*, s. 40.

wtedy jasne było, że bardzo ważną składową procesu wprowadzania tej idei jest świadomość społeczna i poziom akceptacji dla jej założeń. W 1975 r. na III Sesji Zarządzającej Programem Ochrony Środowiska ONZ sformułowano definicję społeczeństwa, realizującego najważniejsze założenia omawianej teorii. Jest to takie społeczeństwo, które uznaje wyższość potrzeb środowiska, których nie powinno się zakłócać rozwojem cywilizacyjnym, kulturalnym i gospodarczym. Społeczeństwo to rozwija się samodzielnie, sterując swoim rozwojem tak, by być w symbiozie z przyrodą, ograniczyć konsumpcjonizm, niepotrzebną produkcję i generowanie odpadów. Ma na uwadze konsekwencje podejmowanych obecnie działań i ich skutków w przyszłości⁴. W 1987 r. w raporcie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju *Nasza wspólna przyszłość* sformułowano definicję zrównoważonego rozwoju: „Rozwój, odpowiadający potrzebom dnia dzisiejszego, który nie ogranicza zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych potrzeb”⁵.

W 1992 r. pojawił się prawdopodobnie najważniejszy dokument, który zrewolucjonizował drogę do osiągania zrównoważonego rozwoju, mianowicie Agenda 21 (globalny program działań), ustanowiony na konferencji Narodów Zjednoczonych na temat ochrony i rozwoju w Rio de Janeiro. Po Agendzie 21 powstał jeszcze dokument – Raport Klubu Rzymskiego⁶.

W polskiej literaturze często można się spotkać z naprzemiennym stosowaniem terminów „zrównoważony rozwój” i „ekorozwój”. Biorąc pod uwagę pierwsze definicje, widać wyraźnie, że odbiegają one od obecnej definicji zrównoważonego rozwoju. Współcześnie zrównoważony rozwój ma charakter ponadczasowy i uniwersalny, podczas gdy drugi termin początkowo był skierowany głównie do krajów Trzeciego Świata, tak by mogły rozwijać się stopniowo, aż do osiągnięcia poziomu podobnego do krajów reszty świata. Jednakże, bazując na pracach wielkich autorytetów w dziedzinie gospodarki przestrzennej, uznają, że można stosować te dwa terminy zamiennie, o czym pisał między innymi S. Kozłowski⁷ i I. Sachs: „Nie sądzę, aby pomiędzy pojęciami »ekorozwoju« (*ecodevelopment*) i »trwałego rozwoju« (*sustainable development*) istniały istotne różnice. Terminy te są zamienne”⁸.

Pojęcia te rządzą się trzema prawami. Zostały one sformułowane przez S. Kozłowskiego. Wyróżnił on prawo: celu, skali i jakości oraz regionu⁹. Prawa te są uniwersalne i mogą konstituować porządną punkt wyjścia dla realizacji jego założeń.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, Oxford 1987 (tzw. Raport Brundtland).

⁶ A. King, B. Schneider, *Pierwsza rewolucja globalna. Jak przetrwać? Raport Rady Klubu Rzymskiego*, Warszawa 1992.

⁷ M. Kistowski, *Koncepcja ekorozwoju profesora Stefana Kozłowskiego*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, red. D. Kiełczewski, Białystok 2009, s. 24.

⁸ J. Gudowski, *Profesor Ignacy Sachs jako prekursor koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju...*, op. cit., s. 18.

⁹ M. Kistowski, *Koncepcja ekorozwoju profesora...*, op. cit., s. 26.

Prawo celu bądź kierunku, mówi o tym, że wszystkie podejmowane przez człowieka działania powinny być podejmowane nie tylko ze względu na ich aspekt ekonomiczny, ale także powinny być poparte analizą miejscowych zasobów środowiska, czy też w ogóle w oparciu na wszystkich kryteriach ekorozwoju¹⁰.

Prawo skali i jakości nie zostało jasno sformułowane przez prof. Kozłowskiego, jednakże na podstawie literatury można stwierdzić, że stanowi ono rozwinięcie i uzupełnienie prawa celu. W skrócie: według prawa skali i jakości, skala podejmowanej działalności gospodarczej powinna być dopasowana do struktury środowiska i jego zapotrzebowania na daną aktywność¹¹.

Trzecie prawo – prawo regionu jest implikacją dwóch powyższych praw. Mówi ono o tym, że region powinien rozwijać się na podstawie determinant charakterystycznych dla jego środowiska i aspiracji jego mieszkańców. Nie powinno się bezkrytycznie powielać wzorców działań z innych miejsc, które nie mają nic wspólnego z danym regionem, ponieważ takie przedsięwzięcia zakończą się fiaskiem. Pewnym sukcesem będzie natomiast podejmowanie takich działań, które oparte są na charakterystycznych czynnikach regionu oraz są zgodne z celami reprezentowanymi przez mieszkańców regionu¹².

Głównym celem zrównoważonego rozwoju jest zachowanie gatunku ludzkiego i przyrody. W związku z tym należy tak zarządzać zasobami środowiska naturalnego, żeby zaspokoić najważniejsze potrzeby człowieka, ale świadomie korzystając z odnawialnych źródeł w taki sposób, by nie szkodzić przyrodzie. Człowiek powinien dbać o środowisko, w którym żyje on sam i w którym żyć będą przyszłe pokolenia.

Obecnie omawiana koncepcja jest traktowana jako trend w rozwoju państw. Przestrzeganie jej założeń prowadzi do likwidacji globalnych problemów, takich jak np. głód, nędza, choroby, analfabetyzm, zacofanie; może ochronić takie wartości jak życie, zdrowie i godność człowieka, zaspokoić potrzeby intelektualne i fizyczne¹³.

Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym jest głównym polskim dokumentem regulującym zasady planowania przestrzennego w kraju. Określa zadania i uprawnienia w zakresie planowania na szczeblu krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym. Ponadto ustala cele i zadania dokumentów planistycznych sporządzanych w Polsce, opisuje proces postępowania przy opracowywaniu dokumentów i informacji w nich zawartych.

Według ustawy w procesie planowania i zagospodarowania przestrzennego powinno się uwzględniać:

- wymagania i walory urbanistyczne i architektoniczne oraz ład przestrzenny,
- wymagania ochrony środowiska, dziedzictwa kulturowego, zdrowia i bezpieczeństwa,
- wartość ekonomiczną regionu,

¹⁰ S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 124.

¹¹ M. Kistowski, *Koncepcja ekorozwoju profesora...*, op. cit., s. 27.

¹² S. Kozłowski, *Przyszłość ekorozwoju*, Lublin 2005, s. 68–69.

¹³ A. Mikłaszewski, *Ekorozwój – rozwój zrównoważony...*, op. cit., s. 43.

- prawa własności,
- konieczność obrony i bezpieczeństwa kraju,
- interes publiczny,
- potrzeby rozwojowe infrastruktury¹⁴.

Planowanie przestrzenne a założenia ekorozwoju

Rozważając cele planowania przestrzennego, należy zacząć od zastanowienia się, czym jest planowanie przestrzenne. Jakie znaczenie ma ono dla jednostki terytorialnej i dlaczego jest tak istotne dla rozwoju kraju w wielu jego aspektach?

Planowanie przestrzenne jest procesem mającym na celu takie zorganizowanie przestrzeni, aby zaspokajała ona jak najwięcej potrzeb człowieka, przy uwzględnieniu różnych oddziaływań pomiędzy sąsiadującymi regionami, a także jej powiązania w skali krajowej czy globalnej. Biorąc pod uwagę zakres oddziaływania procesu planowania, rozróżnia się trzy obszary zasięgu tego procesu czy też, inaczej mówiąc, działania na trzech szczeblach władzy publicznej. Odbywa się to na skalę:

- lokalną,
- regionalną,
- krajową.

Na potrzeby każdego z tych poziomów sporządza się odrębne dokumenty planistyczne, które reprezentują wspólne cele, w różnej skali odniesienia.

Zagadnienie sporządzania dokumentów planistycznych reguluje Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Ustawa określa, co powinno być podstawą podejmowania działań planistycznych – ład przestrzenny i zasada zrównoważonego rozwoju. Ponadto planista, tworząc dokument, powinien brać pod uwagę:

- walory urbanistyczne, architektoniczne i krajobrazowe, ekonomiczne,
- wymagania ochrony środowiska, ochrony dziedzictwa kulturowego, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa oraz potrzeby ludzi niepełnosprawnych,
- prawa własności,
- potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa,
- potrzeby interesu publicznego,
- potrzeby rozwoju infrastruktury technicznej.

Ustawa za główny cel planowania stawia ład przestrzenny, który przywołuje pozytywne skojarzenia, związane np. z estetyką, zgodnością, czymś – używając kolokwializmu – po prostu ładnym, miłym dla oka¹⁵. Ograniczenie, że „ład” jest tylko „porządkiem” jest niepełną interpretacją. W języku polskim słowo „ład” de-

¹⁴ Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, art. 1. ust. 2 (Dz.U. 2012, poz. 47)

¹⁵ G. Gorzelak, *Szkic o wymiarach ładu przestrzennego*, [w:] *Spółeczno-gospodarcze i przyrodnicze aspekty ładu przestrzennego*, red. T. Ślęzak, Z. Ziolo, „Biuletyn KPZK”, z. 205, Warszawa 2003, s. 50–70.

finiowane jest jako porządek i układ harmonijny¹⁶, jest ono pojęciem szerszym niż jego odpowiedniki w innych językach, gdzie „ład” oznacza tylko „porządek”, jak np. w języku angielskim *order*¹⁷. Pojęcie ładu powinno kojarzyć się z pewną równowagą i synergią uwarunkowań. Użycie pojęcia „synergii” jest celowe, a proces ten kojarzony jest z dynamicznym rozwojem, stałym procesem tworzenia coraz to nowej jakości. Ważne jest, aby działania podejmowane w przestrzeni były harmonijne i przemyślane. Błędy w projektowaniu nie prowadzą do ładu – wręcz przeciwnie – do chaosu¹⁸. Jednym z gwarantów ładu przestrzennego powinien być spójny system władzy hierarchicznej¹⁹, który pozwala na efektywną politykę przestrzenną.

Często przy planowaniu przestrzennym pojawia się termin „zagospodarowanie przestrzenne”. Według J. Paryska²⁰, „gospodarowanie przestrzeni ma charakter działalności strukturotwórczej, co oznacza tworzenie określonych struktur przestrzennych. W przypadku gospodarowania w przestrzeni mamy do czynienia z konstruowaniem układów funkcjonalnych bądź funkcjonowaniem kształtowanych układów strukturalnych”. „Cele gospodarki przestrzennej to wynik wartości, które są przyjmowane i uznawane przez społeczeństwo i tkwią one w systemach kulturowych, społecznych i gospodarczych. Cele takie mają charakter hierarchiczny, a wartością wysoko ułożoną w tej hierarchii jest harmonijny i wszechstronny rozwój człowieka (postęp społeczny). W ramach tej wartości nadrzędnym celem gospodarki przestrzennej jest poprawa jakości życia i przybliżenie jej do pewnego optimum”²¹. W związku z powyższymi definicjami do elementów zagospodarowania przestrzennego zaliczyć należy różnego rodzaju funkcje, tj.: mieszkaniowe, transportowe, usługowe, przemysłowe, leśne, rolnicze, turystyczne oraz funkcje ochronne i sanitarne.

Obecnie coraz częściej w planowaniu przestrzennym stosuje się tzw. ład zintegrowany. Łączy on w sobie kilka wyspecjalizowanych ładów:

- ekonomiczny – tworzy cele i generuje środki, które wpływają na rozwój społeczno-gospodarczy,
- społeczny – formułuje cele, gromadzi środki i podejmuje działania mające za zadanie poprawę poziomu i jakości życia mieszkańców,
- ekologiczny – opracowuje determinanty i zadania, mające na celu zrównoważone kształtowanie środowiska przyrodniczego, budujące i wzmacniające proces ekorozwoju,
- przestrzenny – określa zasady i sposoby projektowania i zarządzania przestrzenią,

¹⁶ *Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, Warszawa 2005.

¹⁷ S. Podolak, *O kształtowaniu ładu przestrzennego*, Warszawa 1993, s. 67.

¹⁸ A. Jędraszk, *Europeizacja gospodarki przestrzennej w Polsce – zarys propozycji założeń nowej ustawy*, „Problemy Rozwoju Miast”, z. 1–2/2007, s. 76.

¹⁹ Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym..., *op. cit.*

²⁰ J. Parysek, *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej. Wybrane aspekty planistyczne*, Poznań 2006.

²¹ R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, Warszawa 2002.

- instytucjonalny – jest on zbiorem instrumentów i sposobów działania, podejmowanych przez odpowiednie instytucje w celu osiągnięcia założeń pozostałych czterech ładów²².

Podsumowując, zagadnienie ładu przestrzennego jest równoznaczne z harmonią w przestrzeni. Dzięki niej społeczeństwo w pełni wykorzystuje potencjał funkcjonalny obszaru. Uporządkowana i estetyczna przestrzeń tworzy nową jakość strukturalną terytorium. Obecne procesy planistyczne wskazują, że wartość ładu przestrzennego rośnie i staje się on narzędziem do zwiększania efektywności gospodarowania przestrzenią.

Planowanie przestrzenne jest ujęte w wielu aktach prawnych, co wskazuje, jak ważne z punktu widzenia prawa jest to zagadnienie i jak szeroko jest rozumiane. Warto wymienić tutaj najważniejsze z tych dokumentów. Należą do nich:

- Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym²³,
- Ustawa Prawo budowlane²⁴,
- Ustawa Prawo ochrony środowiska²⁵,
- Ustawa Prawo wodne²⁶,
- Ustawa o gospodarce nieruchomościami²⁷,
- Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami²⁸,
- Ustawa o samorządzie gminnym²⁹.

Ustawa o samorządzie gminnym określa kompetencje gminy, które dotyczą ustanawiania prawa miejscowego i gospodarki przestrzennej. Obecnie w Polsce system planowania oparty jest na decentralizacji zadań publicznych, co oznacza, że samorząd gminny sam kształtuje swoją przestrzeń. Może sam opracowywać dokumenty planistyczne, co stwarza warunki dla prowadzenia rzetelnej i odpowiadającej potrzebom funkcjonalnym mieszkańców polityki przestrzennej.

Jednostka samorządu terytorialnego najniższego szczebla, zgodnie z Ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym ma prawo sporządzić i uchwalić dwa najważniejsze dokumenty planistyczne, oczywiście zgodne z celami wyższego szczebla. Opisanymi dokumentami są:

- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy,
- miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego.

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy jest sporządzany dla całego jej obszaru. Uchwalenie studium jest obligatoryjne,

²² L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Poznań 2009.

²³ Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym..., *op. cit.*

²⁴ Ustawa z 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz.U. 2013, poz. 1409).

²⁵ Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U. 2013, poz. 1232).

²⁶ Ustawa z 18 lipca 2001 r. Prawo wodne (Dz.U. 2012, poz. 145).

²⁷ Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. 2010, poz. 651).

²⁸ Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. 2003, nr 162, poz. 1568, z późn. zm.).

²⁹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2013, poz. 594).

ponieważ świadczy ono o wywiązywaniu się gminy z obowiązku prowadzenia polityki przestrzennej. Studium nie jest prawem, ponieważ nie posiada ono tytułu przepisu prawa miejscowego. Natomiast zobowiązuje ono gminę do planowania zgodnie z kierunkami wyznaczonymi w tym dokumencie. Dotyczą one zasad sporządzania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. W przypadku braku miejscowego planu studium jest podstawą wydawania decyzji administracyjnych, np. warunków zabudowy (WZ)³⁰.

Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym szczegółowo wyznacza zasady, według których powinno sporządzać się studium³¹, które dzieli się na dwie części: diagnozę obecnego stanu społeczno-gospodarczego i kierunki rozwoju przestrzennego oraz ustala zasady polityki przestrzennej.

Każdy mieszkaniec gminy czy jednostka organizacyjna może zgłaszać uwagi do projektu studium w terminie nie krótszym niż 21 dni od daty zakończenia okresu wyłożenia studium.

Drugim najważniejszym dokumentem planistycznym gminy jest miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Sporządzany jest, zgodnie z ustaleniami studium, dla całej gminy lub tylko dla jej określonych fragmentów. Stanowi on akt prawa miejscowego i jest podstawowym narzędziem planistycznym w systemie prawnym w Polsce. Plan miejscowy jest wiążący, a jego ustalenia traktowane są jak normy prawne służące wydawaniu decyzji administracyjnych. Mimo że dokument ten jest tak ważny, to jego ustanowienie nie jest obowiązkowe³².

W skład planu miejscowego wchodzi dwie części: część merytoryczna oraz część graficzna.

Część merytoryczna zawiera:

- funkcje oraz zakres poszczególnych obszarów,
- zasady ochrony i kształtowania ładu przestrzennego,
- zasady ochrony środowiska, przyrody i krajobrazu kulturowego,
- zasady ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków,
- określenie obszarów, które mają wyjątkowe znaczenie dla zaspokojenia potrzeb społeczeństwa,
- zasady kształtowania zabudowy oraz wskaźniki zagospodarowania terenu,
- granice i sposoby zagospodarowania terenów o przeznaczeniu ustalonym w odrębnych przepisach,
- zasady i warunki scalania i podziału nieruchomości,
- zasady modernizacji i innych działań podejmowanych w celu budowy systemów komunikacji i infrastruktury technicznej,
- sposób i termin tymczasowego zagospodarowania terenów, dla których miejscowy plan ustala inne przeznaczenie,
- stawki procentowe, na podstawie których ustala się opłatę naliczaną w związku ze zmianą wartości nieruchomości.

³⁰ Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym..., *op. cit.*, art. 4, pkt 2.

³¹ *Ibidem*, art. 9–11.

³² *Ibidem*, art. 14, pkt. 4

Na szczeblu wojewódzkim również opracowuje się plany zagospodarowania przestrzennego. Dokument uchwalany jest przez sejmik województwa i sporządzany obowiązkowo dla całego obszaru województwa. Określa zasady kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej na poziomie regionalnym, a ponadto wymagane jest, aby uwzględnić w tym planie szerszy obszar, wykraczający poza granice administracyjne województwa. Ma to na celu uwzględnienie wszystkich czynników wpływających na rozwój województwa, a ponadto dzięki tym zapisom lepiej jest ustalić kierunki rozwoju³³.

Na najwyższym szczeblu planowania uchwalana jest Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju. Jest ona sporządzana dla obszaru całego państwa i określa ona zasady kształtowania polityki przestrzennej na poziomie krajowym.

Ponadto na każdym szczeblu zarządzania sporządza się dodatkowe dokumenty diagnostyczne, które służą lepszemu prowadzeniu polityki przestrzennej³⁴. Dokumenty te wykazano w tabeli 1.

Tabela 1. Wykaz dodatkowych dokumentów sporządzanych na odpowiednich szczeblach zarządzania

Szczebel zarządzania	Dodatkowe opracowania
Gmina	analiza zmian zagospodarowania przestrzennego, ocena postępów w opracowaniu planów miejscowych, wieloletni program sporządzania planów miejscowych,
Powiat	analizy i studia z zakresu zagospodarowania przestrzennego,
Województwo	analizy, studia, koncepcje i programy z zakresy zagospodarowania przestrzennego, raporty o stanie zagospodarowania przestrzennego w województwie,
Kraj	analizy, studia, koncepcje i programy zawierające zadanie rządowe, raporty o stanie zagospodarowania przestrzennego kraju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym..., *op. cit.*

Poza podziałem na szczeble zarządzania istnieje także podział ze względu na obszary opracowania. Planowanie na szczeblu krajowym i wojewódzkim oraz powiatowym (w przypadku dużych powiatów) określa się mianem planowania regionalnego, natomiast gospodarowanie przestrzenią na poziomie gminy to tzw. planowanie miejscowe.

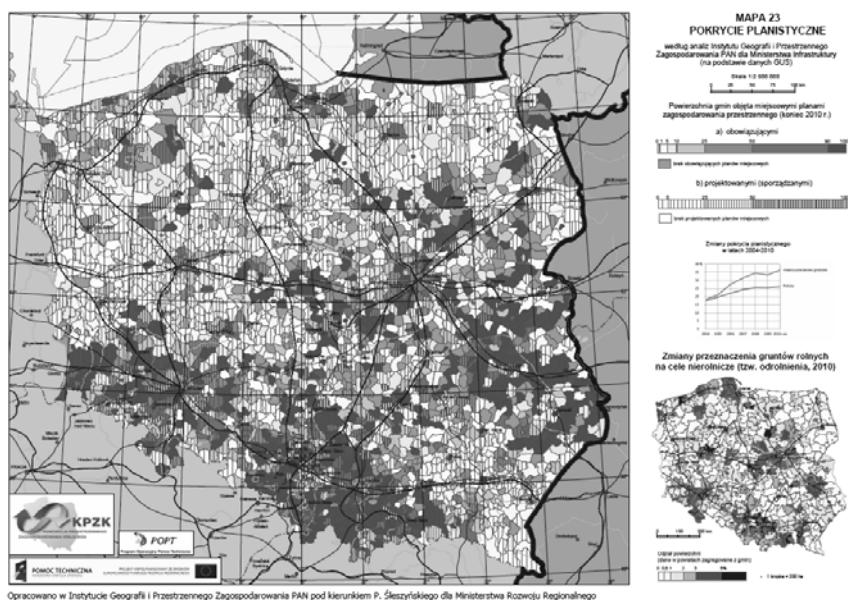
Dokumenty planowania regionalnego są bardzo obszerne i rozbudowane. Wymagają dużego nakładu pracy oraz kooperacji przedstawicieli wielu dziedzin,

³³ *Ibidem*, art. 39.

³⁴ Polityka przestrzenna rozumiana jako proces decyzyjny w planowaniu przestrzennym. Opiera się na definiowaniu celów rozwoju przestrzennego i środków, które zostaną do tego wykorzystane. Należy do kompetencji władzy publicznej. Zob. M. Poniatowicz, *Zrównoważony rozwój w gospodarce przestrzennej Polski*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju...*, *op. cit.*, s. 279.

np. planistów, urbanistów, specjalistów ds. nieruchomości itd. Poniższa rycina ukazuje stopień pokrycia Polski miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego. Jest to jeden z wielu załączników graficznych dokumentu nazwanego *Koncepcją przestrzennego zagospodarowania kraju 2030 (KpzK 2030)*.

Rycina 1. Pokrycie planistyczne Polski



Źródło: *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*³⁵.

Kpzk 2030 przedstawia wizję przestrzennego zagospodarowania kraju i jest dokumentem o znaczeniu strategicznym. Opisuje kierunki i zadania polityki przestrzennej kraju. Jest pierwszym tego typu dokumentem, który zajmuje się zagadnieniem zagospodarowania strefy morskiej kraju i współpracy międzynarodowej na lądzie i na morzu.

Kpzk 2030 zawiera wspólne cele polityki przestrzennej i regionalnej. Zakłada wdrożenie działań strategicznych przy współpracy i współfinansowaniu Unii Europejskiej. Najważniejszą misją tego dokumentu jest wzmocnienie skuteczności polityki przestrzennej na wszystkich szczeblach zarządzania terytorialnego. Dokument przedstawia następujące cele polityki przestrzennej na poziomie krajowym:

- zwiększenie konkurencyjności głównych ośrodków miejskich Polski na tle Europy,

³⁵ *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*, www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_przestrzenna/KPKZ/Aktualnosci/Documents/KPKZ2030.pdf (stan na 4.03.2014).

- integracja funkcjonalna – wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich przy pełnym wykorzystaniu ich potencjału, ale w sposób zrównoważony dla całego terytorium kraju,
- rozwój infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej w każdej skali przestrzennej,
- zwiększenie i utrzymanie wysokiego poziomu jakości środowiska przyrodniczego i krajobrazu,
- tworzenie struktur przestrzennych poprawiających funkcje obronne kraju oraz minimalizujące zagrożenie katastrof naturalnych,
- przywrócenie i umocnienie ładu przestrzennego w kraju³⁶.

Założenia planu są zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, które zapewnia Polsce konstytucja oraz są zbieżne z programami polityki przestrzennej Unii Europejskiej. Pojawiły się głosy krytyczne, twierdzące, że zaproponowane w *KpzK 2030* działania są niekorzystne dla spójności terytorialnej i kulturowej kraju, ponieważ rzekomo sprzyjają one tylko rozwojowi miast i tworzeniu z nich metropolii na skalę europejską i światową³⁷. To miałyby prowadzić do jeszcze większego zacoferowania wsi i jej wyludniania.

Poza planowaniem regionalnym istnieje także planowanie miejscowe. Różni się ono od planowania regionalnego przede wszystkim metodologią. Wynika to z faktu, że planowanie miejscowe odbywa się w mniejszej skali, jest o wiele bardziej precyzyjne. Wymaga również finezji przy ustalaniu kierunków rozwoju, ponieważ nietrudno jest o błędy krzywdzące czyjeś interesy. W tej mniejszej skali odniesienia jest to dużo lepiej widoczne, dlatego stosuje się określone szczegółowymi przepisami metody działania. Ma to sprzyjać ochronie wszystkich użytkowników terenu, a także usprawnianiu realizacji celów lokalnych. Wszystkie procesy określone są w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy oraz w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Planowanie przestrzenne ma ogromne znaczenie dla procesów inwestycyjnych. Aby zrealizować inwestycję, w pierwszej kolejności należy uzyskać pozwolenie na budowę, a więc ustalić, czy planowane działania są zgodne z warunkami zagospodarowania dla danego obszaru. Jeśli projektowany sposób użytkowania terenu jest prawidłowy, czyli zgodny z zapisem planu, wydaje się pozwolenie na budowę. Jeśli gmina nie posiada miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, wymagana jest wtedy zmiana sposobu zagospodarowania przestrzennego. Odbywa się to przez wydanie decyzji o warunkach zabudowy. Decyzję wydaje się w przypadku wniosków o pozwolenie na budowę jakiegoś obiektu lub zmiany jego przeznaczenia, ale w zgodzie z pewnymi wymaganiami, które muszą występować łącznie. Do warunków koniecznych zalicza się:

- co najmniej jedna działka sąsiednia jest zabudowana, dzięki czemu można określić wymagania zabudowy dla nowej, sąsiedniej inwestycji,

³⁶ *Koncepcja..., op. cit.*, rozdział V.

³⁷ *PiS krytykuje rządowy pomysł na Polskę*, www.rp.pl/artykul/881532.html (stan na 4.03.2014) na podstawie zapisu obrad Sejmu z 25 maja 2012 r., ponadto: *PiS przeciw koncepcji zagospodarowania przestrzennego kraju*, www.pis.org.pl/article.php?id=20431 (stan na 04.03.2014).

- istnieje dostęp do drogi publicznej,
- zagwarantowane jest uzbrojenie terenu, wystarczające do realizacji projektu,
- niepotrzebna jest zmiana przeznaczenia terenów, np. z rolniczych na nierolnicze,
- decyzja jest zgodna z innymi przepisami.

W decyzji o warunkach zabudowy władze gminy ustalają szczegółowe wymagania co do nowo powstającego obiektu, są to np. odległość budynku od drogi, wysokość górnej krawędzi elewacji oraz geometria dachu. Decyzje o warunkach zabudowy wydaje się również dla ustalenia lokalizacji inwestycji celu publicznego. Procedura wydawania takiej decyzji jest inna niż w przypadku decyzji o warunkach zabudowy. Decyzje o lokalizacji inwestycji celu publicznego powinny być wydawane na podstawie planu miejscowego. Gdy gmina nie posiada planu miejscowego, wydanie decyzji odbywa się przez ustalenie lokalizacji inwestycji celu publicznego. Wydanie decyzji nie jest konieczne, gdy inwestycja celu publicznego nie wymaga zmiany sposobu zagospodarowania terenu czy zmiany formy architektonicznej istniejącego obiektu budowlanego.

Najważniejszym elementem planowania jest jego wymiar społeczny. Planista, organizując przestrzeń, bierze na siebie odpowiedzialność. Musi zaprojektować przestrzeń zgodnie z zapisem w ustawie, tj. kierować się zasadami zrównoważonego rozwoju, a głównym priorytetem musi być zapewnienie ładu przestrzennego. W wyniku takiej procedury spełniony jest pierwszy i najważniejszy cel planowania przestrzennego – zapewnienie mieszkańcom danego obszaru jak najwyższego poziomu życia.

Na główny cel składają się bardziej szczegółowe mniejsze cele: pośrednie i bezpośrednie. Do celów pośrednich można zaliczyć np. zapewnienie miejsc pracy. W tym przypadku bezpośrednim działaniem spełniającym to założenie będzie wyznaczenie w studium kierunku rozwoju w dziedzinie rozwoju usług lub przemysłu, które generują miejsca pracy dla okolicznych mieszkańców. Celem bezpośrednim jest np. wyznaczenie terenów pod zabudowę mieszkaniową i oświatową, zadbanie o poczucie bezpieczeństwa mieszkańców. Najważniejszą cechą planowania jest traktowanie interesów społecznych jako priorytetu. Zapewnienie ludziom możliwości rozwoju, kształcenia, kontaktu z kulturą i perspektyw na przyszłość wiąże się z prawidłową organizacją przestrzeni.

Miejsce ekorozwoju w planowaniu przestrzennym

Ekorozwój jest ważny z punktu widzenia planowania przestrzennego, ponieważ odpowiednio zaprojektowana przestrzeń wpływa na rozwój gospodarczy regionu. To z kolei pociąga za sobą szereg pozytywów. W obszarze rozwiniętym gospodarczo odsetek ludzi bezrobotnych jest niski, zadowolenie społeczne osiąga wysoki poziom, mieszkańcy żyją w zdrowym, zrównoważonym środowisku.

W literaturze pojawiło się określenie zrównoważonej gospodarki przestrzennej, czyli takiej, która realizuje wszystkie założenia zrównoważonego rozwoju. Do

podstawowych determinant zrównoważonej gospodarki przestrzennej zaliczyć można cztery płaszczyzny zrównoważonych działań:

- zarządzanie miastem,
- transport miejski,
- budownictwo,
- projektowanie urbanistyczne³⁸.

Wyżej wymienione płaszczyzny są tematami priorytetowymi Strategii Tematycznej dla Środowiska Miejskiego³⁹, która została przyjęta przez Komisję Europejską w 2006 r.

Ekorozwój w planowaniu przestrzennym Krakowa

W Krakowie dużą wagę przywiązuje się do spraw środowiska i jego ochrony. Jednym z ważniejszych już zrealizowanych dokumentów jest Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa – plan na lata 2005–2007 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2004 roku oraz perspektywą na lata 2008–2011. Głównym, długoterminowym celem przyjętym w dokumencie jest uznanie Krakowa „miastem zrównoważonego rozwoju, w którym działalność gospodarcza, potrzeby społeczne i ład przestrzenny realizowane są w zgodzie z ochroną zasobów środowiska naturalnego”⁴⁰. W dokumencie zbadano ówczesny stan głównych komponentów środowiska, a następnie wyznaczono cele w zakresie ich ochrony. Po zakończeniu terminu obowiązywania dokumentu sporządzono jego analizę oraz oceniono poziom realizacji celów, a także zdiagnozowano przyczyny trudności.

Wybrane programy ochrony środowiska realizowane w układzie przestrzennym Krakowa

W Strategii Rozwoju Krakowa zapisano trzy cele strategiczne. Pierwszy z nich to: „Kraków miastem przyjaznym rodzinie, atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pobytu”⁴¹. Cele strategiczne zawierają szereg celów operacyjnych. Pierwszy wymieniony cel to poprawa stanu środowiska w mieście⁴². Jest to dowód na to, jak

³⁸ P. Fogel et al., *Opracowanie kryteriów chłonności ekologicznej dla potrzeb planowania przestrzennego. Raport końcowy*, Warszawa 2005, s. 10–21.

³⁹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie strategii tematycznej w sprawie środowiska miejskiego (2006/2061(INI)), Dz.U.UE 2006, seria C, numer 306e. Zob. internetowy Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (wersja polska): eur-lex.europa.eu/JOIndex.do?ihmlang=pl.

⁴⁰ Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa – plan na lata 2005–2007 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2004 roku oraz perspektywą na lata 2008–2011, załącznik do Uchwały nr LXXV/737/05 Rady Miasta Krakowa z 13 kwietnia 2005 r.

⁴¹ Strategia rozwoju Krakowa, załącznik do Uchwały nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z 13 kwietnia 2005 r., s. 26.

⁴² *Ibidem*, s. 28.

ważnym aspektem w rozwoju ośrodka miejskiego jest środowisko naturalne. To cieszy, tym bardziej, że stan środowiska w mieście nie jest najlepszy, a jego poprawa wpłynie nie tylko na samą przyrodę, ale także na postrzeganie miasta w świecie. Rozwój miast obecnie oparty jest na zrównoważonym rozwoju, w związku z czym wszystkie decyzje planistyczne powinny być podejmowane z poszanowaniem środowiska przyrodniczego. W tym celu opracowuje się różnego rodzaju programy, które zakładają podejmowanie działań mających na celu poprawę stanu środowiska w Krakowie. Dzięki tym dokumentom procesy planowania są uzasadnione konkretnymi informacjami na temat środowiska i służą mu. Środowisko przyrodnicze Krakowa jest bardzo bogate w różne gatunki fauny i flory, które ze względu na położenie geograficzne miasta są wyjątkowe w skali Polski i Europy. W związku z tym miasto przygotowało kilka programów ochrony środowiska. Przedstawiają one działania mające na celu zmniejszenie i likwidację wpływu konkretnych negatywnych zjawisk na przyrodę, co zwłaszcza w ostatnich latach stało się głównym problemem miasta z zakresu ochrony środowiska. Programy te są głównym źródłem wytycznych stworzonych w celu jak najlepszego planowania zagospodarowania miasta.

Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2012–2015 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2011 roku oraz perspektywą na lata 2016–2019

W dokumencie przedstawiono pięć głównych problemów środowiskowych Krakowa. Oto one:

- kiepska jakość powietrza,
- hałas komunikacyjny,
- niewykorzystywanie potencjału środowiska przyrodniczego zieleni miejskiej,
- brak złożonego systemu melioracji i odwadniania Krakowa,
- nie najlepszy stan wód powierzchniowych i podziemnych⁴³.

W programie podjęto się analizy i oceny realizacji celów przedstawionych w Programie ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2005–2007 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2004 roku oraz perspektywą na lata 2008–2011. Autorom analizy ciężko było ocenić realizację założonych celów z powodu braku odpowiednich mierników. Wiadomo, że w stosunku do każdego ustanowionego celu podejmowano próby realizacji, jednakże ich pełne osiągnięcie było trudne z wielu powodów⁴⁴. Najistotniejsze z nich to wysokie koszty realizacji celów i utrudniony dostęp do źródeł finansowania, brak odpowiednich przepisów prawnych regulujących pewne planowane działania, niespójność w podziale

⁴³ Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2012–2015 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2011 roku oraz perspektywą na lata 2016–2019, załącznik do Uchwały nr LXI/863/12 Rady Miasta Krakowa z 21 listopada 2012 r., s. 40.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 40–47.

kompetencji osób zaangażowanych w realizację celów oraz niska świadomość i wiedza społeczeństwa⁴⁵.

Na podstawie przeprowadzonej na potrzeby programu analizy problemów środowiska przyrodniczego sformułowano pięć priorytetowych działań mających na celu ochronę przyrody:

- poprawa stanu jakościowego powietrza atmosferycznego – osiągnięcie poziomu dopuszczalnego,
- poprawa komfortu mieszkańców miasta, dzięki wykorzystaniu walorów przyrodniczych miasta, zwiększenie atrakcyjności Krakowa przy wdrażaniu założeń zrównoważonego rozwoju,
- zmniejszenie dokuczliwości hałasu,
- stworzenie złożonego systemu odwadniania miasta,
- poprawa jakości i ochrona wód powierzchniowych i podziemnych⁴⁶.

Ponadto sformułowano zostały długoterminowe i krótkoterminowe cele ochrony przyrody dla poszczególnych aspektów i elementów środowiska naturalnego, a także szczegółowe i ogólne wytyczne dla poszczególnych elementów środowiska, co może skutecznie pomóc planistom w opracowywaniu dokumentów planistycznych.

Program zawiera Koncepcję Rozwoju Terenów Zieleni (KRTZ) w mieście uwzględniającą wartości kulturowe i przyrodnicze oraz dynamikę rozwoju miasta. Podstawowymi założeniami tej koncepcji są:

- długoterminowa, zaplanowana, konsekwentna strategia rozwoju terenów zieleni,
- stworzenie jednolitej struktury zieleni miejskiej,
- utworzenie nowych terenów zieleni w mieście oraz ochrona i dbałość o istniejące obszary cenne przyrodniczo,
- rozwój istniejącej zieleni miejskiej⁴⁷.

Wdrożenie KRTZ spowoduje ujednolicenie obszarów zielonych w przestrzeni miasta, ponieważ obecnie wykazują się one dużą chaotycznością, a także pomnożenie ilości obszarów cennych przyrodniczo. Rozwój terenów zielonych w tkance miasta zwiększy jego funkcjonalność oraz atrakcyjność w oczach mieszkańców i będzie miało pozytywny wpływ na poprawę jakości powietrza w mieście. Dokument jest bardzo szczegółowy, określa działania ogólne i szczegółowe, jakie powinny być podjęte, charakteryzuje system zarządzania terenami zieleni w mieście, aż po opis standardów pielęgnacji terenów zieleni i sposoby finansowania przedsięwzięcia.

Koncepcja ukazuje faktyczne możliwości miasta na zwiększenie odsetka terenów zielonych w mieście. Jednakże proces jej wprowadzania zapowiada się jako trudny i żmudny, ale możliwy do realizacji. Jego wprowadzenie, nawet częściowe, da miastu szansę na stanie się bardziej zielonym, przyjaznym mieszkańcom i turystom miejscem.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 105–107.

⁴⁶ *Ibidem*, s. 58–59.

⁴⁷ *Ibidem*, s. 74.

Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2012–2015 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2011 r. oraz perspektywą na lata 2016–2019 jest bardzo ważnym dokumentem z punktu widzenia ochrony środowiska i planowania przestrzennego. Został on stworzony w celu poprawy jakości przyrody w Krakowie i osiągnięcia takiego stanu, który nie będzie stanowił zagrożenia dla mieszkańców, turystów, fauny i flory, a także będzie zgodny ze wszystkimi wytycznymi ustanowionymi przez przepisy prawa. Dzięki dużej dokładności opracowania jest to dokument mający daleko idący wpływ na decyzje planistyczne w Krakowie i stanowi bogate źródło informacji na temat stanu środowiska przyrodniczego miasta, zagrożeń i sposobu przeciwdziałania problemom.

Program ograniczania niskiej emisji

Kraków jako jedno z niewielu miast w Polsce od kilku lat prowadzi ciągłą batalię o czyste powietrze w mieście. Niestety, stan powietrza atmosferycznego ciągle jest zły, a świadomość społeczna nadal jest na zbyt niskim poziomie. Jednakże miasto postanowiło walczyć z zanieczyszczeniami powietrza generowanymi przez domowe piece na węgiel, w których bardzo często spalane są śmieci, których nie powinno się spalać. W sezonie grzewczym Straż Miejska i Wydział Kształtowania Środowiska UMK prowadzą kontrole, zwłaszcza na terenach osiedli znajdujących się przy granicy miasta. Te działania jednak nie przyniosły szczególnej poprawy, w związku z tym opracowano program ograniczania niskiej emisji w Krakowie.

Niska emisja wiąże się z wysokim stężeniem zanieczyszczeń powietrza na poziomie przygruntowym. Emitory nie przekraczają wysokości 40 metrów. Jest to zjawisko bardzo niebezpieczne dla społeczeństwa, ponieważ wiąże się ono z bezpośrednim wdychaniem zanieczyszczonego powietrza i spożywania skażonej żywności. Niska emisja pochodzi głównie ze źródeł komunikacyjnych, kotłowni węglowych i domowych pieców grzewczych, opalanych węglem, a także niedozwolonymi odpadami komunalnymi⁴⁸.

Program ograniczania niskiej emisji w Krakowie określa zasady, według których można otrzymać dotację w celu realizacji zadań z zakresu ochrony środowiska. Działania objęte dotacją dotyczą trwałej zmiany systemu grzewczego opartego na paliwach stałych, np. pieców węglowych na podłączenie do miejskiej sieci ciepłowniczej, bądź korzystanie z ogrzewania elektrycznego, gazowego lub olejowego czy też z odnawialnych źródeł energii⁴⁹. Taką dotację mogą otrzymać zarówno osoby prawne, jak i fizyczne oraz przedsiębiorcy i spółdzielnie mieszkaniowe⁵⁰.

Dotacje udzielane są na pokrycie kosztów:

- demontażu palenisk węglowych,
- zakupu i instalacji nowego urządzenia grzewczego,

⁴⁸ *Trwałe zanieczyszczenia organiczne w środowisku. Niska emisja. Materiały informacyjne*, red. I. Rackiewicz, Warszawa 2009, s. 5.

⁴⁹ Uchwała nr XXI/275/11 Rady Miasta Krakowa z 6 lipca 2011 r. w sprawie przyjęcia Programu ograniczania niskiej emisji dla miasta Krakowa, art. 1.

⁵⁰ *Ibidem*, art. 2.

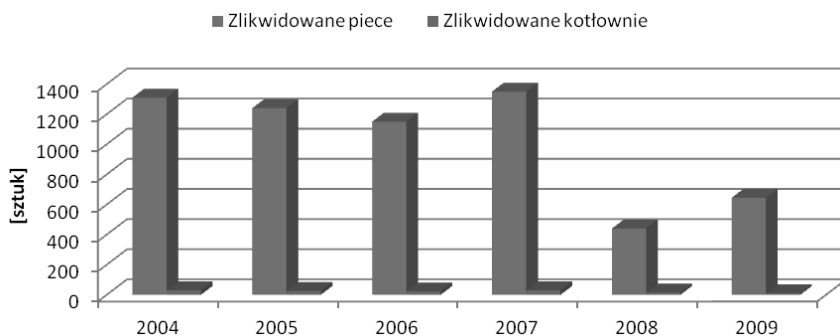
- zakupu, instalacji, wymiany lub unowocześnienia infrastruktury grzewczej związanej z nowym urządzeniem grzewczym,
- dostosowania instalacji odprowadzającej spaliny do wymagań nowego urządzenia grzewczego,
- podłączenia do miejskiej sieci ciepłowniczej,
- kupna i instalacji odnawialnego źródła energii⁵¹.

Dotacja przydzielona osobom fizycznym wyniesie do 90% kosztów, ale nie więcej niż:

- 2 000 zł za każde palenisko węglowe, które zostało zlikwidowane na rzecz urządzenia grzewczego gazowego, elektrycznego, olejowego lub odnawialnego źródła energii, a także w przypadku podłączenia do miejskiej sieci ciepłowniczej,
- 400 zł za każdy kW kotłowni zainstalowanej zamiast kotłowni węglowej lub w przypadku instalacji pompy ciepła,
- 1 000 zł za każdy metr zainstalowanej baterii słonecznej,
- 1 000 zł za każde zlikwidowane palenisko gazowe w przypadku podłączenia do centralnej ciepłej wody.

Od 1995 do 2009 r. dofinansowano likwidację ponad 19 tys. pieców opalanych węglem i 325 kotłowni na łączną sumę ok. 12 mln zł.

Rycina 2. Liczba zlikwidowanych pieców i kotłowni w ramach dofinansowania z Programu Ograniczania Niskiej Emisji w Krakowie w latach 2004–2009



Źródło: Analiza możliwości ograniczania niskiej emisji ze szczególnym uwzględnieniem sektora bytowo-komunalnego⁵².

Działania podejmowane przez władze Krakowa w zakresie ograniczenia niskiej emisji w mieście są bardzo potrzebne, jednakże, by ich pozytywne skutki były odczuwalne, należałoby zwiększyć jeszcze skalę działań i przede wszystkim zaktywizować społeczeństwo. Zasadniczym problemem w zdobywaniu beneficjentów, chcących otrzymać dofinansowanie jest wzrost cen za gaz i prąd, co na pewno

⁵¹ *Ibidem*, art. 6.

⁵² *Analiza możliwości ograniczania niskiej emisji ze szczególnym uwzględnieniem sektora bytowo-komunalnego*, red. T. Schönfelder, Opole 2011, s. 43.

zniechęci część osób do zmiany pieców węglowych na system ogrzewania elektrycznego lub gazowego.

Program ochrony środowiska przed hałasem dla miasta Krakowa⁵³

Celem programu ochrony środowiska przed hałasem dla Krakowa jest ustalenie priorytetowych działań mających na celu ograniczenie poziomu hałasu w mieście do dopuszczalnego poziomu na całym jego obszarze, zwłaszcza w miejscach, w których wykazano istniejące przekroczenia dopuszczalnych wartości hałasu. Obszarom, na których stwierdzono przekroczenia norm hałasu, zaproponowano działania, które pozwolą na poprawę środowiska akustycznego w ich granicach.

Ważnym elementem mającym wpływ na tworzenie programu są konsultacje społeczne, które pomagają w lepszym konstruowaniu celów programu i sposobów zapobiegania problemom. Dokument identyfikuje i opisuje występujące w mieście rodzaje hałasu, przedstawia możliwe działania zapobiegawcze hałasowi oraz terminy realizacji działań długo- i krótkoterminowych.

Do działań długoterminowych zaliczono:

- rozwój nowoczesnej komunikacji zbiorowej, między innymi: Krakowskiego Szybkiego Tramwaju, Szybkiej Kolei Aglomeracyjnej oraz ukończenie budowy obwodnic miasta,
- ograniczenie ruchu tranzytowego w centrum miasta,
- uprzywilejowanie komunikacji zbiorowej,
- popularyzacja i tworzenie nowoczesnej polityki parkingowej, np. *park & ride*,
- przemyślane planowanie przestrzenne, redukujące hałas,
- konsekwentne przestrzeganie ograniczeń w poszczególnych strefach,
- monitoring,
- stworzenie systemu administrowania klimatem akustycznym miasta i stosowanie urządzeń prognozujących klimat akustyczny miasta,
- stworzenie jednostki odpowiedzialnej za monitoring klimatu akustycznego Krakowa,
- utworzenie ośrodka logistycznego ograniczającego ruch pojazdów ciężarowych⁵⁴.

Dokument przedstawia działania, które będą edukować społeczeństwo i promować komunikację inną niż samochodową, udział społeczeństwa w procesach planistycznych i tworzeniu programów ochrony środowiska i różne metody ochrony przed hałasem⁵⁵.

⁵³ Uchwała nr LXXXIII/1093/09 Rady Miasta Krakowa z 21 października 2009 r. w sprawie przyjęcia i określenia Programu ochrony środowiska przed hałasem dla Miasta Krakowa.

⁵⁴ Rozwinięcie części opisowej Programu ochrony środowiska przed hałasem dla miasta Krakowa, załącznik do Uchwały nr LXXXIII/109/09 Rady Miasta Krakowa z 21 października 2009 r., *op. cit.*, s. 13.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 39–40.

Od strony planistycznej, w celu zmniejszenia uciążliwości hałasu, należy tak projektować miasto, aby stworzyć strefy, w których mieszkańcy nie będą musieli korzystać z samochodów osobowych, ale większość dystansów będą mogli pokonać pieszo lub na rowerze, by pokonać dłuższe odcinki będą korzystać z rozwiniętego miejskiego transportu zbiorowego. Ponadto należy przeznaczyć część terenów na zintegrowane z komunikacją miejską parkingi oraz tworzyć obszary ograniczonego użytkowania pojazdów⁵⁶. Dzięki podjęciu takich i podobnych działań planistycznych struktura miasta zostanie uporządkowana, społeczeństwo będzie rezygnować z korzystania z samochodów na rzecz rowerów i transportu miejskiego, który będzie tak zaprojektowany, że będzie się dało dotrzeć do wszystkich zakątków miasta szybko i bez problemów. Przy ograniczeniu korzystania z samochodów osobowych i unowocześnieniu taboru komunikacji miejskiej hałas w mieście zmniejszy się, a strefowanie funkcji w mieście dodatkowo zniweluje go w miejscach szczególnie wymagających ciszy. Duży wpływ na zmniejszenie hałasu w mieście będzie mieć ograniczenie ruchu samochodów ciężarowych i tych, które tylko przejeżdżają przez Kraków, przez kierowanie ich na obwodnice miasta.

Program Natura 2000

Sieć Natura 2000 to program mający na celu ochronę przyrody, najcenniejszych ekosystemów Europy, fauny, flory i grzybów, a także zachowanie dziedzictwa przyrodniczego Starego Kontynentu. Działania podejmowane w ramach Natury 2000 są zgodne z założeniami zrównoważonego rozwoju. Obszary wciela się w sieć Natura 2000, aby ochronić najwartościowszą przyrodę dla przyszłych pokoleń, by środowisko było zdrowe i czyste, a także aby ochronić zagrożone wyginięciem gatunki zwierząt i roślin oraz naturalne miejsca ich występowania⁵⁷.

W granicach administracyjnych Krakowa znajdują się trzy obszary objęte ochroną w ramach Programu Natura 2000:

- Dębnicko-Tyniecki obszar łąkowy,
- Skawiński obszar łąkowy,
- Łąki nowohuckie.

Głównym przedmiotem ochrony na wymienionych terenach są populacje kilku gatunków modraszków, które zagrożone są wyginięciem. Ponadto chronione obszary łąkowe stanowią miejsca, w których rosną rośliny i żyją zwierzęta zagrożone wyginięciem, znajdujące się pod ochroną i wymienione w dokumentach europejskich: Dyrektywie siedliskowej⁵⁸ i Dyrektywie ptasiej⁵⁹.

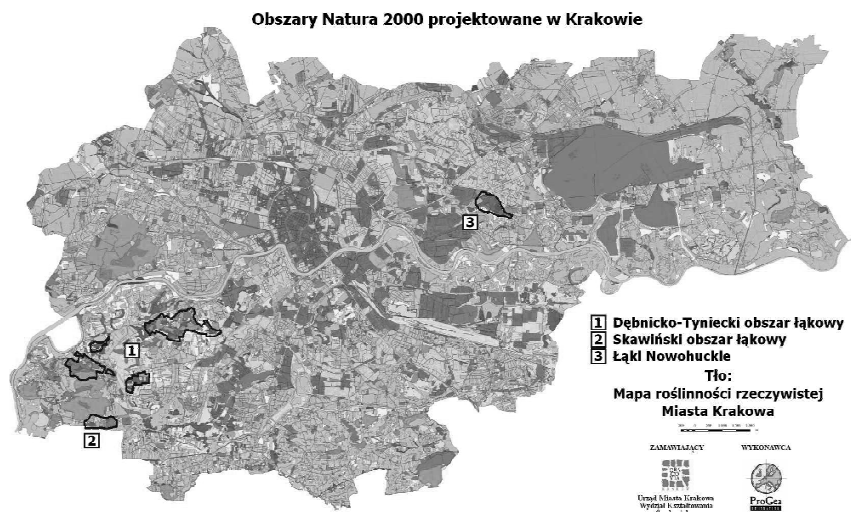
⁵⁶ *Ibidem*, s. 54.

⁵⁷ Zob. natura2000.gdos.gov.pl/strona/wiem.

⁵⁸ Dyrektywa Rady 92/43/EWG z 21 maja 1992 r. w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory (DZ.U.UE 1992, seria L, nr 206, s. 7).

⁵⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/147/WE z 30 listopada 2009 r. w sprawie ochrony dzikiego ptactwa (DZ.U.UE 1992, seria L, nr 20, s. 7).

Rycina 3. Obszary Natura 2000 projektowane w Krakowie



Źródło: www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/71178/0/karta (stan na 4.03.2014)

Dębicko-Tyniecki obszar łąkowy (PLH120065) to największy z krakowskich obszarów Natura 2000. Znajduje się on w południowo-zachodniej części miasta i składa się z kilku oddzielnych obszarów, których łączna powierzchnia wynosi 282,86 ha. Na ich tereny składają się łąki trzęślicowe, fragmenty muraw kserotermicznych oraz skały jurajskie. Obszar stanowi ochronę dla metapopulacji modraszków i czerwończyków. Są to najlepiej zbadane i najliczniejsze populacje motyli w Europie. Ponadto na terenach znajdujących się na zachodzie swoje stanowiska ma populacja motyla skalnika driady (*Minois dryas*), który jest bardzo rzadkim gatunkiem i obecnie zagrożonym wyginięciem w Polsce⁶⁰.

Skawiński obszar łąkowy (PLH120079) jest najmniejszym obszarem Natura 2000 w Krakowie, a jego powierzchnia to 44,13 ha. Obszar znajduje się w południowej części miasta i w 96% leży na terenie Bielańsko-Tynieckiego Parku Krajobrazowego. Na obszarze występują cztery gatunki modraszków wymienionych w Dyrektywie siedliskowej. Na obszarze znajdują się liczne trzcinowiska i zakrzaczenia, które sprzyjają egzystencji wielu gatunków ptactwa oraz zapewniają stałość występowania motyli na południu Polski.

Do głównych zagrożeń tego obszaru należy zaliczyć nowo powstającą zabudowę na terenie cennych przyrodniczo części obszaru, jak i jego sąsiednich terenów oraz zarastanie półnaturalnych zbiorowisk łąkowych⁶¹.

⁶⁰ Obszary Natura 2000 w Krakowie, www.bip.krakow.pl/?dok_id=28891 (stan na 4.03.2014).

⁶¹ Skawiński obszar łąkowy. Natura 2000. Standardowy formularz danych, s. 4(2)/1; www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/91731 (stan na 4.03.2014).

Łąki Nowohuckie (PLH120069) to obszar we wschodniej części miasta. Został on utworzony na terenie dawnego koryta Wisły, jego powierzchnia wynosi ok. 60 ha. Jest to ostatnia pozostałość po dawnych łąkach nadwiślańskich. Tereny te bogate są w roślinność szuwarową. Stanowią one miejsce rekreacji dla mieszkańców Krakowa oraz miejsce ważne z punktu widzenia edukacji ekologicznej w mieście. Występują tu populacje czterech gatunków modraszków i czerwoczyków, wyszczególnione w Dyrektywie siedliskowej. Ponadto jest to miejsce bogate w roślinność nieleśną i ptaki⁶².

Rezerваты przyrody, parki krajobrazowe i pomniki przyrody

W Krakowie znajduje się pięć rezerwatów przyrody, które łącznie mają powierzchnię niespełna 50 ha, co wynosi ok. 0,14% całkowitej powierzchni miasta. Rezerваты przyrody znajdujące się na terenie miasta:

- Bielańskie Skałki⁶³,
- Bonarka⁶⁴,
- Panieńskie Skały⁶⁵,
- Skałki Przegorzalskie⁶⁶,
- Skończanka⁶⁷.

Dla rezerwatów przyrody sporządza się specjalne plany ochronne, których założenia wykorzystuje się potem przy sporządzaniu dokumentów planistycznych dla terenów, na których znajduje się rezerwat przyrody lub na obszarach sąsiadujących z rezerwatem. Plan ochrony rezerwatu przyrody sporządza się na 20 lat. Dokument zawiera:

- opis i ocenę stanu środowiska,
- diagnozę istniejących i możliwych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych,
- opis i ocenę okoliczności społecznych i gospodarczych,
- badanie i ocenę zastosowanych sposobów ochrony przyrody,
- opis i ocenę zagospodarowania przestrzennego⁶⁸.

Wszystkie zapisy dotyczące rezerwatu przyrody lub jego otuliny w dokumentach planistycznych muszą być uzgadniane z regionalnym dyrektorem

⁶² *Obszary Natura 2000 w Krakowie..., op. cit.*

⁶³ Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 28 grudnia 1957 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1957, nr 9, poz. 54).

⁶⁴ Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 27 lipca 1961 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1961, nr 73, poz. 310).

⁶⁵ Zarządzenie Ministra Leśnictwa z 25 sierpnia 1953 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1953, nr 84, poz. 994).

⁶⁶ Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 19 września 1959 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1959, nr 82, poz. 435).

⁶⁷ Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 28 grudnia 1957 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1957, nr 9, poz. 53).

⁶⁸ Ustawa z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, art. 20 (Dz.U. 2013 poz. 627).

ochrony środowiska w celu określenia wpływu zapisów na ochronę przyrody rezerwatu⁶⁹.

Park krajobrazowy to obszar, który jest objęty ochroną ze względu na posiadane wartości przyrodnicze, krajobrazowe i historyczno-kulturowe. Celem utworzenia takiego parku jest rozpowszechnianie chronionych wartości przy realizacji założeń zrównoważonego rozwoju⁷⁰. Parki krajobrazowe znajdujące się w obrębie Krakowa⁷¹:

- Bielańsko-Tyniecki⁷²,
- Dłubniański⁷³,
- Dolinki Krakowskie⁷⁴,
- Orlich Gniazd⁷⁵,
- Rudniański⁷⁶,
- Tenczyński⁷⁷.

Efekty wdrażania programów

W Raporcie z realizacji Strategii rozwoju miasta Krakowa za 2011 r.⁷⁸ przeanalizowano poziom realizacji założonych celów. Z danych zawartych w dokumencie wynika, że poziom jakości powietrza w Krakowie właściwie nie uległ zmianie. Poziom PM₁₀, stężenie dwutlenku siarki i dwutlenku azotu od kilku lat utrzymują się na podobnym poziomie.

Tabela 2. Stężenia średnioroczne w Krakowie w latach 2007–2011

Zanieczyszczenia	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
PM 10 µg/m ³	63,6	63,7	64,7	64,3	64,7
SO ₂ µg/m ³	12,3	8,0	9,0	9,3	9,0
NO ₂ µg/m ³	41,3	42,0	47,0	45,0	44,7

Źródło: Raport ze Strategii rozwoju Krakowa za 2011 rok..., *op. cit.*, s. 10.

⁶⁹ *Ibidem*, art. 13.

⁷⁰ *Ibidem*, art. 16.

⁷¹ Rejestr parków krajobrazowych województwa małopolskiego, stan na 1 stycznia 2013 r., rejestr jest aktualizowany i można go odnaleźć na stronie: krakow.rdos.gov.pl.

⁷² Uchwała nr 65 Rady Narodowej Miasta Krakowa z 2 grudnia 1981 r. (Dz.U.R.N.M.K. 1981, nr 14, poz. 76).

⁷³ *Ibidem*.

⁷⁴ *Ibidem*.

⁷⁵ *Ibidem*.

⁷⁶ *Ibidem*.

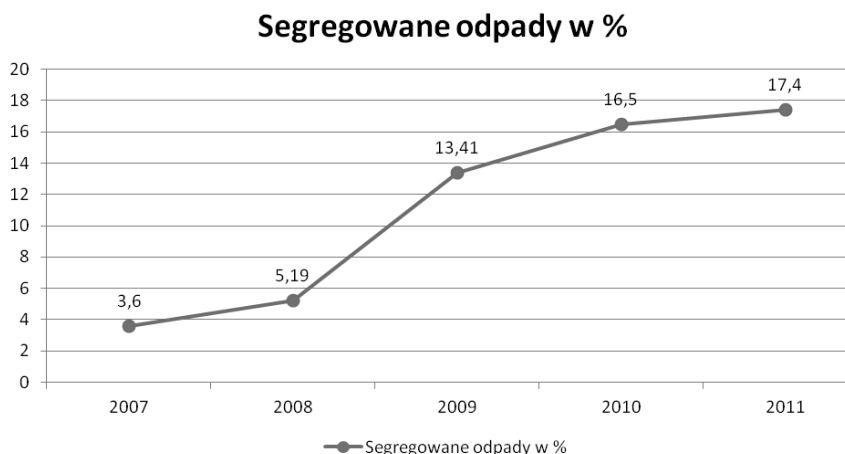
⁷⁷ *Ibidem*.

⁷⁸ Raport z realizacji Strategii rozwoju Krakowa za 2011 r., załącznik do pisma nr SR-03.061.2.12 z 5 czerwca 2012 r., s. 9.

Jest to niepokojące zjawisko, ponieważ od kilku lat stale podejmowane są działania mające na celu ograniczenie emisji spalin do powietrza atmosferycznego. Należy się zastanowić, co generuje tak wysokie wskaźniki zanieczyszczenia powietrza, skoro stale podejmuje się odpowiednie działania mające na celu zmniejszenie emisji. W mieście unowocześniono system ciepłowniczy, dofinansowuje się wymianę kotłów węglowych oraz przedsięwzięto wiele innych działań, których zadaniem jest redukcja zanieczyszczeń w atmosferze. Wyniki badań, niestety, świadczą o tym, że podejmowane działania są niewystarczające. Należy się zastanowić nad bardziej restrykcyjnym egzekwowaniem przepisów dotyczących emisji spalin do atmosfery, bądź w ogóle nad skonstruowaniem od nowa celów ochrony powietrza atmosferycznego, zawartych między innymi w Programie Ochrony Środowiska⁷⁹, i metod ich realizacji.

Pozytywne zmiany uwidoczniły się w zakresie redukcji oddziaływania odpadów komunalnych na środowisko naturalne. Zwiększył się udział odpadów segregowanych w ilości odpadów odebranych ogółem. Jest to korzystne zjawisko, ponieważ ukazuje wzrost świadomości społeczeństwa w sprawach ochrony środowiska i niesie nadzieję na zmniejszenie ilości odpadów składowanych w Krakowie na rzecz odpadów nadających się do ponownego przetworzenia.

Rycina 4. Procentowy udział odpadów segregowanych w ogólnej ilości odebranych odpadów w Krakowie w latach 2007–2011



Źródło: Raport z realizacji Strategii rozwoju Krakowa za 2011 rok..., *op. cit.*, s. 10.

Dane zawarte w tabeli przedstawiają wyraźny wzrost udziału śmieci segregowanych w ogólnej ilości śmieci. Wzrost ten wynosi na przestrzeni czterech lat niemal 14%. Jest to niewątpliwie pierwszy sukces na drodze do skutecznego gospodarowania śmieciami w Krakowie. Jednakże nie należy poprzestać na tym wy-

⁷⁹ Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa – plan na lata 2005–2007..., *op. cit.*

niku, zaleca się dalsze propagowanie segregacji śmieci i wdrażanie coraz nowocześniejszych rozwiązań w zakresie zagospodarowania odpadów komunalnych, a także edukację społeczeństwa.

Kolejnym skutkiem, który niesie za sobą sukcesywne wprowadzanie programów, jest wzrost poszanowania dla terenów zielonych w mieście. Likwidowane są dzikie wysypiska, w miejscu których poprawia się stan roślinności, tworząc kolejne przyjazne mieszkańcom miejsce. W mieście zauważa się wzrost zainteresowania walorami zieleni, powstają nowe tereny o wysokich wartościach przyrodniczych i krajobrazowych, pojawiają się zadbane miejsca zieleni urządzonej⁸⁰. Można je spotkać zwłaszcza na nowo powstających osiedlach, które tworzone zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, włączają w swoją przestrzeń zieleni.

Tabela 3. Udział terenów zieleni urządzonej w całkowitej powierzchni miasta w latach 2007–2011

Wskaźnik	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
zieleni urządzona w ogólnej powierzchni miasta (%)	3,1	3,5	4,1	5,9	10,7 (suma całej zieleni urządzonej w mieście)

Źródło: Raport z realizacji Strategii Rozwoju Krakowa za 2011 rok..., *op. cit.*, s. 25.

Na podstawie danych zawartych w tabeli widać wyraźny wzrost udziału terenów zieleni urządzonej w całkowitej powierzchni miasta. Tabela do 2010 r. przedstawia udział procentowy zieleni urządzonej, ale tylko zarządzanej przez Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu w Krakowie, natomiast dane z 2011 r. to całkowity udział zieleni urządzonej w powierzchni miasta.

Tabela 4. Działania podjęte w celu ochrony przyrody i jej walorów przyrodniczych i krajobrazowych w Krakowie w latach 2007–2011

Działania	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Likwidacja „dzikich wysypisk śmieci” (tys. m ³)	41,0	17,5	25,0	22,0	23,7
Uznanie za pomnik przyrody (szt.)	10	11	30	20	9
Uznanie za użytek ekologiczny (szt.)	2	2	1	1	1

Źródło: Raport z realizacji Strategii Rozwoju Krakowa za 2011 rok..., *op. cit.*, s. 25.

Powyższa tabela przedstawia działania, które podjęte zostały w celu ochrony wartości przyrodniczych w Krakowie. Przeraża fakt, że corocznie likwiduje się tak duże obszary dzikich wysypisk śmieci. Należy podjąć działania, które w większym stopniu zapobiegą ich ponownemu powstawaniu, a ludzie odpowiedzialni za

⁸⁰ Raport z realizacji Strategii rozwoju Krakowa za 2011 rok..., *op. cit.*, s. 9.

powstanie dzikich wysypisk powinni ponieść karę i najlepiej na własny koszt posprzątać i wywieźć zgromadzone śmieci i zapłacić grzywnę.

Miasto dzięki dużej powierzchni zieleni na jego terenie, staje się atrakcyjniejsze dla mieszkańców i turystów, obywatele nie muszą wyjeżdżać poza miasto, aby spędzić czas na łonie natury – wystarczy wybrać się do pobliskiego parku. Ta tendencja jest bardzo pozytywnym zjawiskiem dla rozwoju miasta, tym bardziej, że w ostatnich latach intensywnie powstawały nowe osiedla mieszkalne, które w dużym stopniu zajmowały tereny zielone. Nie można pozwolić na całkowite wyniszczenie zieleni miejskiej, należy zapobiec zabudowie takich terenów i chronić wartości przyrodnicze, jakie sobą reprezentują.

Poziom realizacji celów przedstawionych w Strategii rozwoju miasta i dokumentach pomocniczych nie jest najwyższy, lecz akceptowalny. Część celów została zrealizowana w niedługim czasie, natomiast inne potrzebują większej liczby podejmowanych działań i wyższej świadomości społeczeństwa. Jako że Kraków jest miastem, które stawia na rozwój zrównoważony i ochronę środowiska, zakłada się, że w ciągu kilku bądź kilkunastu lat odsetek zrealizowanych celów wzrośnie, a miasto stanie się czyste, piękne i zdrowe. Takiemu rozwojowi pomoże na pewno prawidłowe rozpoznanie barier rozwojowych i realizacyjnych i w dalszej kolejności ich likwidacja bądź sformułowanie nowych, mniej wymagających celów.

Bariery w proekologicznym planowaniu przestrzeni na terenie Krakowa i propozycje rozwiązania istniejących problemów

Z przeprowadzonej analizy wdrażanych dokumentów i ich skuteczności można wnioskować o problemach realizacji celów programowych i głównych barier planistycznych z tym związanych.

Pierwszym problemem, który wyraźnie wpływa na realizację celów, to ich zbyt optymistyczny charakter. W niektórych dokumentach cele są zbyt wygórowane, nawet dla laika mogą wydawać się nie do końca dostosowane do możliwości miasta, a przy tym zbyt ogólne. Mowa tutaj np. o zapisie dotyczącym ochrony powietrza atmosferycznego w Programie ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2012–2015 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2011 roku oraz perspektywą na lata 2016–2019 (etap 1). Do celów długoterminowych na lata 2016–2019 zaliczono: poprawę i utrzymanie wymaganej jakości powietrza oraz ograniczenie zużycia energii i wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych⁸¹. Biorąc pod uwagę, że od ostatnich kilku lat poziom zanieczyszczenia powietrza w Krakowie nie ulega większym zmianom (tabela 3, s. 77), takie sformułowanie celów nie jest do końca trafne. Zbyt ogólne sformułowanie celów pociąga za sobą ogólne podejmowanie działań, a to nie jest równoznaczne z właściwą ich realizacją. Sposobem naprawy takiej sytuacji mogłoby być tworzenie celów bardziej szczegółowych bądź uzupełnionych krótko lub średniookresowymi celami.

⁸¹ Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2012–2015..., *op. cit.*, s. 63.

Przykładowy cel krótkookresowy: „Do roku 2017 obniżyć poziom zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego pyłem zawieszonym PM 10 do poziomu ok. 55 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ”. Mając określone ramy czasowe i pewien dokładny cel, łatwiej będzie to przyswoić i przedsięwziąć działania, które skutecznie zajmą się redukcją zanieczyszczenia.

Ponadto oczyszczanie powietrza w Krakowie może utrudnić jego położenie geograficzne w dolinie Wisły, przez które całe ciężkie, zanieczyszczone powietrze spływa do centrum miasta i skutecznie utrudnia mieszkańcom egzystencję. Ciężko jest znaleźć rozwiązanie tego problemu. Być może pomógłby montaż i częsta wymiana filtrów w kominach elektrociepłowni oraz ograniczenie ruchu samochodów osobowych w centrum miasta na rzecz korzystania z komunikacji miejskiej. Takie rozwiązanie jest zgodne z założeniami zrównoważonego rozwoju. Mniejsza ilość spalin generowanych przez transport drogowy wpłynie pozytywnie na środowisko w mieście, poprawi się jakość powietrza atmosferycznego, smog będzie pojawiał się rzadziej i wzrośnie atrakcyjność miasta.

Z planistycznego punktu widzenia ograniczeniu ruchu samochodów osobowych sprzyjają innowacyjne rozwiązania komunikacyjne, jakimi są coraz nowocześniejsze środki komunikacji miejskiej i zbiorowej, system *park & ride* itp. By móc skorzystać w pełni z potencjału wymienionych środków, należy przeznaczyć tereny przygraniczne miasta pod budowę parkingów oraz rozbudować i rozszerzyć zasięg działania komunikacji miejskiej. W dalekiej przyszłości przy istniejących możliwościach finansowych można rozważyć w Krakowie budowę metra, które byłoby idealnym uzupełnieniem dla szybkiego tramwaju, komunikacji autobusowej i kolejowej. Rozbudowany i zintegrowany system komunikacji miejskiej zachęci ludzi do rezygnacji z samochodów i korzystania ze środków transportu zbiorowego, zdrowego dla środowiska i tańszego w eksploatacji od samochodu. Ponadto korzystaniu z innych środków transportu niż samochód sprzyja atrakcyjna sieć ścieżek rowerowych. Rowery są bardzo wygodnym środkiem transportu w mieście, który corocznie zyskuje nowych zwolenników. Należy więc zadbać także o ich potrzeby i rozbudować już istniejącą infrastrukturę, która nie jest wystarczająca dla potrzeb krakowskich rowerzystów. Powinno się popierać takie ekologiczne inicjatywy wśród mieszkańców.

Kraków należy do najbardziej zakorkowanych miast w Polsce. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, lecz do głównych należą przede wszystkim: ogromna liczba samochodów używanych przez mieszkańców i duża liczba samochodów, które tylko przejeżdżają przez miasto. Można by się tutaj doszukiwać także problemów związanych z infrastrukturą drogową, jednakże przepustowość głównych szlaków miejskich jest na wysokim poziomie; po prostu wiele samochodów niepotrzebnie wyjeżdża na ulice. Poza rezygnacją z samochodów na rzecz komunikacji miejskiej należy dokończyć budowę obwodnic i zaproponować kierowcom przejeżdżającym przez miasto alternatywne drogi. Takie rozwiązanie odciąży centrum i wpłynie pozytywnie na stan środowiska przyrodniczego.

Ważną barierą w planowaniu proekologicznym miasta jest jego historyczny charakter. Sylweta miasta kształtowała się przez wieki bez żadnego planu urbani-

stycznego. Z tego powodu ciężko zniwelować niektóre problemy istniejące w centrum miasta. Przykładem takiego problemu może być hałas. Sposobem redukcji hałasu komunikacyjnego jest budowanie ekranów akustycznych bądź stosowanie tłumiącej nawierzchni drogowej. W historycznej części miasta, np. wzdłuż Plant nie ma możliwości budowy takich ekranów, ponieważ zaburzają one charakter miejsca, a miasto nie może sobie pozwolić na zasłonięcie zabytkowych pierzei. Można w takim wypadku ograniczyć ruch samochodowy w centralnych obszarach miasta, lecz nie można też z niego całkowicie zrezygnować, ponieważ wywołałoby to protesty mieszkańców zakrojone na szeroką skalę.

Zabytkowe budynki w centrum miasta charakteryzują się mnogością barier architektonicznych nie do pokonania dla ludzi starszych czy niepełnosprawnych. Z racji historycznej wartości tych obiektów niewiele można zrobić dla poprawy ich dostępności. W ważnych sytuacjach można stosować przenośne urządzenia wspomagające ludzi niepełnosprawnych lub spróbować wprowadzić jakieś ułatwienia dostępu, które będą współgrać z architekturą budynków.

Kolejnym problemem, z którym można spotkać się w Krakowie, to szybko postępująca zabudowa terenów zielonych. Miasto powiększa swoją powierzchnię, a co za tym idzie, powstają nowe osiedla i obiekty o innym przeznaczeniu. Większość tych obiektów powstaje na terenach zieleni miejskiej, przez co zmniejsza się jej odsetek w całkowitej powierzchni miasta. Planiści i urbaniści nie powinni pozwolić na zamianę Krakowa w swego rodzaju betonową dżunglę. Zrównoważony rozwój mówi o zatrzymaniu rozlewania się miasta i skonstruowaniu planu rozwoju miasta na podstawie konkretnego modelu planistycznego, który uwzględni szacunek dla środowiska przyrodniczego miasta. Dzięki sformułowaniu jasnych celów i ograniczeń łatwiej będzie projektować rozwój miasta i zapobiec jego niekontrolowanemu wzrostowi, który z pewnością nie wpłynie pozytywnie na zachowanie ładu w przestrzeni. W Krakowie niestety nie ma zbyt wiele możliwości kierowania się zasadami nowoczesnych modeli planowania miasta, które opierają się głównie na założeniach nowego urbanizmu. Kraków jako miasto ukształtowane historycznie z zabytkową sylwetą nie jest miejscem, w którym można zintensyfikować zabudowę w centrum. Jeśli pojawi się problem niewystarczającej ilości miejsca dla mieszkańców miasta, można będzie zastanowić się nad intensyfikacją zabudowy terenów śródmieścia oraz osiedli oddalonych od centrum, których rozbudowa nie wpłynie na zabytkową sylwetę. Nie należy wtedy zapominać o stworzeniu miejsc przyjaznych mieszkańcom, zielonych, sprzyjających korzystaniu z innych środków transportu niż samochód. Nowo powstające budynki i już istniejące powinny być wyposażone w infrastrukturę techniczną, która zapewni możliwość korzystania z odnawialnych źródeł energii.

Duży wpływ na procesy planistyczne i ekologiczne w mieście mają jego mieszkańcy. W związku z tym w interesie miasta jest edukacja społeczeństwa. Obywatele, którzy nie są świadomi wad i zalet istniejących problemów i ich rozwiązywania, mogą być skuteczną barierą dla procesu proekologicznego planowania miasta i jego rozwoju. Należy podjąć działania, które wpłyną na poziom wiedzy mieszkańców, tworzyć akcje, w których mieszkańcy będą mogli wziąć udział. Na-

leży uświadomić mieszkańcom, jak wiele od nich zależy i że decyzje podjęte przez nich teraz będą mieć wpływ na życie ich dzieci i wnuków.

Elementem, który potrafi wpłynąć na wszelkie decyzje planistyczne, są finanse. Nawet najlepszego programu ochrony środowiska nie uda się zrealizować bez zaplecza finansowego. W związku z tym należy ubiegać się o wszystkie możliwe dotacje zarówno od instytucji publicznych, jak i inwestorów prywatnych, którym przyszłość środowiska przyrodniczego Krakowa nie jest obojętna.

Podsumowanie

Zrównoważony rozwój to strategia rozwoju, która wymaga opierania wszystkich podejmowanych działań na ocenie ich oddziaływania na środowisko w celu osiągnięcia dobrobytu społecznego, przy jednoczesnym zachowaniu walorów środowiska dla przyszłych pokoleń. W tym celu wszelkie inicjatywy podejmowane tak na szczeblu lokalnym, jak i krajowym czy międzynarodowym muszą być przemyślane i uzupełnione o analizę oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko. Dzięki takiemu modelowi postępowania istnieje realna szansa na uzdrowienie środowiska i przetrwanie jego zasobów.

Wdrażanie założeń ekorozwoju nie jest procesem łatwym ani szybkim. Wymaga on wysokiej świadomości społecznej, przedsięwzięć przyjaznych środowisku i współpracy na dużą skalę między odpowiednimi organami. Liczne dokumenty i akty prawne pomogły w syntezy wszystkich informacji, dzięki czemu wybrano elementy środowiska naturalnego, które są najistotniejsze dla Krakowa z punktu widzenia ochrony przyrody. Do przygotowania analizy środowiska miasta Krakowa na pracy wykorzystano przede wszystkim Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Krakowa, programy ochrony środowiska oraz analizy stanu środowiska w mieście.

Z analizy przeprowadzonej wynika, że analizowana teoria jest jednym z najistotniejszych wyznaczników, na jakich opiera się procesy planowania przestrzennego w Krakowie. Z przeprowadzonych badań wynika, że ochrona środowiska jest zadaniem priorytetowym miasta. Realizacja przyjętych przez miasto zadań napotyka na wiele barier. Najważniejszymi barierami są:

- brak wystarczającej ilości środków finansowych, które wystarczyłyby na realizację wyznaczonych celów,
- ciągle zbyt niski poziom świadomości społecznej,
- wyznaczanie celów, które nie są możliwe do realizacji w wyznaczonej jednostce czasu.

Wiele problemów z realizacją ekorozwoju w Krakowie stwarza jego położenie geograficzne i historyczny charakter zabudowy. Mieszkańcy narzekają na często pojawiający się w mieście smog. Wpływ na to ma oczywiście zbyt duże stężenie zanieczyszczeń w powietrzu atmosferycznym, a także usytuowanie centrum miasta w dolinie Wisły. Z tego powodu ciężkie, zanieczyszczone powietrze spływa do miasta, zamiast zneutralizować się poza jego granicami. Jest to poważny problem,

na który ciężko znaleźć dobre rozwiązanie. Najskuteczniejszą metodą eliminacji zanieczyszczeń w mieście jest ograniczenie emisji spalin, częsta wymiana filtrów w kominach elektrociepłowni oraz efektywne egzekwowanie nakazów.

Ważnym działaniem dla dobra środowiska przyrodniczego, jakie powinno zostać podjęte w mieście, jest ograniczenie ruchu samochodów osobowych. Wysookie natężenie ruchu komunikacyjnego generuje większość problemów Krakowa – wpływa na zanieczyszczenie powietrza atmosferycznego, wywołuje hałas, jest przyczyną drgań, które osłabiają konstrukcję budynków oraz przyczynia się do niszczenia środowiska. W celu ograniczenia ruchu w mieście należy przedsięwziąć działania, które zachęcą mieszkańców i przyjezdnych do korzystania z miejskiego transportu zbiorowego czy też z rowerów. Nowoczesny system komunikacji miejskiej będzie dobrą alternatywą dla poruszania się po mieście samochodami. Dzięki takiemu rozwiązaniu natężenie ruchu samochodowego w mieście zmaleje, poprawi się jakość powietrza atmosferycznego, zmniejszy się hałas komunikacyjny, a mieszkańcy Krakowa będą czuli się lepiej i zdrowiej.

Pozytywną zmianą w polityce przestrzennej miasta jest ograniczenie zabudowy terenów zielonych. Kraków posiada mało zieleni miejskiej, która potrzebna jest mieszkańcom do normalnego funkcjonowania. Jeśli nie podejmie się stanowczych działań, miasto zmieni się w betonową dżunglę, w której ludzie nie będą chcieli mieszkać. Zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju, nie można pozwolić na niepokohamowany rozrost miasta i zniszczenie przyrody w jego okolicy.

W ostatnich latach świadomość ekologiczna mieszkańców miasta sukcesywnie rośnie, co pokazują przeprowadzone analizy, np. odsetek segregowanych śmieci. Wysoka świadomość społeczna to ważna część procesu wprowadzania założeń zrównoważonego rozwoju, a mieszkańcy świadomi jego istoty skutecznie przyczyniają się do poprawy kondycji środowiska w mieście i napędzają wszelkie podejmowane przez miasto działania.

Z wykorzystanych do przygotowania pracy materiałów wynika, że ekorozwój to najlepsza metoda na przedłużenie życia planety, a w mniejszej skali na poprawę jakości życia obecnego i przyszłych pokoleń. Dokumenty planistyczne Krakowa jasno określają cele krótko- i długookresowe miasta w zakresie ochrony środowiska, których podstawą jest zrównoważony rozwój. Pozwala to mieć nadzieję na poprawę jakości życia mieszkańców i zachowanie zasobów środowiska także dla przyszłych pokoleń.

Streszczenie

Obecnie w dziedzinie gospodarki przestrzennej coraz popularniejsza staje się zasada ekorozwoju. W związku z rosnącym zainteresowaniem tematyką zrównoważonego rozwoju postanowiono przeanalizować, jakie działania podejmowane są w Krakowie w celu wdrożenia tego sposobu zarządzania przestrzenią.

Praca opiera się na literaturze przedmiotu związanej z gospodarką przestrzenną, ochroną środowiska oraz metodami realizacji zrównoważonego rozwoju. W pracy opisano, czym jest analizowana koncepcja, jakie są jej wyznaczniki oraz ich istota dla

wdrażania procesu. Wybrano elementy środowiska przyrodniczego mające najważniejsze znaczenie dla polityki przestrzennej Krakowa.

W konsekwencji zbadano dokumenty związane z ochroną środowiska w Krakowie pod kątem realizacji celów zrównoważonego rozwoju, podjętych przez miasto. Zdiagnozowano problemy, które stoją na przeszkodzie we wprowadzaniu założeń ekoro-zwoju w mieście oraz zaproponowano rozwiązania istniejących problemów.

Sustainable development in spatial planning in Cracow

Abstract

Principles of sustainable development are becoming increasingly popular in the field of spatial planning. Due to the growing interest in the matter of sustainable development, it was decided to analyze what was being done in Cracow, in order to implement the principles of that development.

The thesis is based on the literature related to the spatial planning, environmental protection and methods of implementation of sustainable development. Furthermore, thesis is based on analysis of legal acts and documents related to urban planning and the level of their implementation in Cracow. It was shown what is sustainability, what are its determinants and their essence in the implementation process. The author selected the elements of the natural environment, which are the most critical for spatial policy in Cracow.

Successive aim was to examine documents related to environmental protection in Cracow, in terms of achieving the objectives of sustainable development. These objectives were assessed. Finally, it was discovered what problems are most important in the process of implementation sustainability in Cracow. What is more, thesis concludes proposals and solutions to the existing problems.

Bibliografia

- Analiza możliwości ograniczania niskiej emisji ze szczególnym uwzględnieniem sektora bytowo-komunalnego*, red. T. Schönfelder, Opole 2011.
- Bar M., Jendrośka J., Tarnacka K., *Prawo do sądu w ochronie środowiska*, Wrocław 2002.
- Domański R., *Gospodarka przestrzenna*, Warszawa 2002.
- Dyrektywa Rady 92/43/EWG z 21 maja 1992 r. w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory (DZ.U.UE 1992, seria L, nr 206, s. 7).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/147/WE z 30 listopada 2009 r. w sprawie ochrony dzikiego ptactwa (DZ.U.UE 1992, seria L, nr 20, s. 7).
- Fogel P. et al., *Opracowanie kryteriów chłonności ekologicznej dla potrzeb planowania przestrzennego. Raport końcowy*, Warszawa 2005.
- Gorzela G., *Szkic o wymiarach ładu przestrzennego*, [w:] *Społeczno-gospodarcze i przyrodnicze aspekty ładu przestrzennego*, red. T. Ślęzak, Z. Ziolo, „Biuletyn KPZK”, z. 205, Warszawa 2003, s. 50–70.

- Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska*, Warszawa 2001.
- Gudowski J., *Profesor Ignacy Sachs jako prekursor koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, red. D. Kielczewski, Białystok 2009, s. 12–19.
- Jędraszko A., *Europeizacja gospodarki przestrzennej w Polsce – zarys propozycji założeń nowej ustawy, „Problemy Rozwoju Miast”* 2007, z. 1–2.
- King A., Schneider B., *Pierwsza rewolucja globalna. Jak przetrwać? Raport Rady Klubu Rzymskiego*, Warszawa 1992.
- Kistowski M., *Koncepcja ekorozwoju profesora Stefana Kozłowskiego*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju...*, op. cit., s. 20–30.
- Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*, www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_przestrzenna/KPZK/Aktualnosci/Documents/KPZK2030.pdf (stan na 4.03.2014).
- Kozłowski S., *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Warszawa 2000.
- Kozłowski S., *Przyszłość ekorozwoju*, Lublin 2005.
- Machowski J., *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Warszawa 2003.
- Mierzejewska L., *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Poznań 2009.
- Mikłaszewski A., *Ekorozwój – rozwój zrównoważony*, „Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2000, vol. 28, nr 87, s. 39–46.
- Model zintegrowanego planowania rozwoju miast. Wdrażanie europejskiej polityki rozwoju miast do polskiego systemu planowania*, kier. proj. G. Korzeniak, Kraków 2011.
- Obszary Natura 2000 w Krakowie*, www.bip.krakow.pl/?dok_id=28891 (stan na 4.03.2014).
- Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, Oxford 1987.
- Parysek J., *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej. Wybrane aspekty planistyczne*, Poznań 2006.
- Pawłowski L., *Rola monitoringu środowiska w realizacji zrównoważonego rozwoju*, „Rocznik Ochrona Środowiska” 2011, t. 13, s. 333–346.
- Pęski W., *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Warszawa 1999.
- PiS krytykuje rządowy pomysł na Polskę*, www.rp.pl/artukul/881532.html (stan na 4.03.2014)
- PiS przeciw koncepcji zagospodarowania przestrzennego kraju*, www.pis.org.pl/article.php?id=20431 (stan na 04.03.2014).
- Podolak S., *O kształtowaniu ładu przestrzennego*, Warszawa 1993.
- Poniatowicz M., *Zrównoważony rozwój w gospodarce przestrzennej Polski*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju...*, op. cit.
- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, Warszawa 1998.
- Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa – plan na lata 2005–2007 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2004 roku oraz perspektywę na lata 2008–2011, załącznik do Uchwały nr LXXV/737/05 Rady Miasta Krakowa z 13 kwietnia 2005 r.
- Program ochrony środowiska dla miasta Krakowa na lata 2012–2015 z uwzględnieniem zadań zrealizowanych w 2011 roku oraz perspektywę na lata 2016–2019, załącznik do Uchwały nr LXI/863/12 Rady Miasta Krakowa z 21 listopada 2012 r.

- Rejestr parków krajobrazowych województwa małopolskiego, krakow.rdos.gov.pl.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie strategii tematycznej w sprawie środowiska miejskiego (2006/2061(INI)) (Dz.U.UE 2006, seria C, nr 306e).
- Rozwinięcie części opisowej Programu ochrony środowiska przed hałasem dla miasta Krakowa, załącznik do uchwały nr LXXXIII/109/09 Rady Miasta Krakowa z 21 października 2009 r.
- Skawiński obszar łąkowy. Natura 2000. Standardowy formularz danych*, s. 4(2)/1; www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/91731 (stan na 4.03.2014).
- Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, Warszawa 2005.
- Strategia rozwoju Krakowa, załącznik do Uchwały nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005.
- Szymańska J., Zgierski J., *Co warto wiedzieć o politykach horyzontalnych w PO KL*, Warszawa 2010.
- Trwałe zanieczyszczenia organiczne w środowisku. Niska emisja. Materiały informacyjne*, red. I. Rackiewicz, Warszawa 2009.
- Uchwała nr 65 Rady Narodowej Miasta Krakowa z 2 grudnia 1981 r. (Dz.U.R.N.M.K. 1981, nr 14, poz. 76).
- Uchwała nr LXXXIII/1093/09 Rady Miasta Krakowa z 21 października 2009 r. w sprawie przyjęcia i określenia Programu ochrony środowiska przed hałasem dla Miasta Krakowa.
- Uchwała nr XXI/275/11 Rady Miasta Krakowa z 6 lipca 2011 r. w sprawie przyjęcia Programu Ograniczania Niskiej Emisji dla Miasta Krakowa.
- Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2013, poz. 594).
- Ustawa z 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz.U. 2013, poz. 1409).
- Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. 2010, poz. 651).
- Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U. 2013, poz. 1232).
- Ustawa z 18 lipca 2001 r. Prawo wodne (Dz.U. 2012, poz. 145).
- Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2012, poz. 47).
- Ustawa z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. 2003, nr 162, poz. 1568, z późn. zm.).
- Ustawa z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (Dz.U. 2013 poz. 627).
- Wesołowski J., *Miasto w ruchu. Przewodnik po dobrych praktykach w organizowaniu transportu miejskiego*, Łódź 2008.
- Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 28 grudnia 1957 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1957, nr 9, poz. 54).
- Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 27 lipca 1961 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1961, nr 73, poz. 310).
- Zarządzenie Ministra Leśnictwa z 25 sierpnia 1953 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1953, nr 84, poz. 994).
- Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 19 września 1959 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1959, nr 82, poz. 435).
- Zarządzenie Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 28 grudnia 1957 r. w sprawie uznania za rezerwat przyrody (M.P. 1957, nr 9, poz. 53).

Rozdział 5

Piotr Feczko

Gminy, regiony samorządowe i administracja państwowa centralna a polityka proinnowacyjna w Polsce

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział – o charakterze interdyscyplinarnym (m.in. z zakresu nauki o administracji, nauk ekonomicznych i nauk prawa publicznego), wskazuje najważniejsze zagadnienia dotyczące głównych elementów instytucjonalnego wymiaru polityki innowacyjnej w Polsce.

Autor nie opowiada się za jedną z bardzo wielu definicji pojęcia innowacji, a na użytek niniejszego tekstu przyjmuje, że innowacja to „coś nowego użytecznego społecznie”. Uznaje za trafne założenie, że innowacje mogą być – co najmniej w istotnej ich części – efektem świadomej i zorganizowanej działalności, a ich rozwój może być wspierany instytucjonalnie (czyli też przez wskazane w tytule podmioty samorządowe bądź agregat instytucjonalny – tj. administrację rządową).

Współczesna polityka innowacyjna wykształciła się na podstawie dotychczasowych polityk: naukowej i technologicznej. Kwestia zakresu i narzędzi prowadzenia publicznej polityki innowacyjnej względem rynku (czyli celowego oddziaływania na różne sposoby przez władze publiczne bądź I sektor) jest przedmiotem kontrowersji w nauce i doktrynach ekonomicznych¹. W dalszym ciągu tekstu autor przedstawi stanowisko względem realiów potrzeb polskiej gospodarki i cech jej otoczenia instytucjonalnego (w aspekcie proinnowacyjnym).

W najnowszym raporcie *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?* pod redakcją J. Hausnera², znajdują się uwagi o istotnym

¹ *The Oxford Handbook of Innovation*, red. J. Fagerberg et al., Oxford 2005, s. 602 i nast.

² *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, red. J. Hausner, Kraków 2013.

znaczeniu także dla instytucjonalnego wymiaru polityki innowacyjnej w Polsce – przede wszystkim w aspekcie rozwoju konkurencyjności gospodarki narodowej. Autorzy raportu wskazują m.in. na zagadnienia dotyczące: a) instytucji, b) czynników innowacyjności, c) proinnowacyjnej reorientacji gospodarki, d) nowoczesnej administracji i sprawnego państwa.

Instytucje otoczenia polskiej gospodarki w ocenie Banku Światowego³ plasują się – w aspekcie jakości rządzenia – na przeciętnej pozycji (55. miejsce na 144 badanych państwach). Natomiast, porównując badane wybrane wskaźniki (rządów prawa, skuteczności administracji, jakości regulacji) Polski i jej otoczenia (oprócz państw z byłego ZSRR), to polskie wskaźniki wypadają poniżej przeciętnej. Głównymi tego przyczynami są wedle tych badań: efektywność i jakość działalności sądownictwa, złe nastawienie społeczne względem administracji publicznej oraz usług rządowych na rzecz gospodarki. Zauważalna jest demoralizacja instytucji publicznych. Najbardziej utrudniają prowadzenie działalności gospodarczej czynniki związane z działalnością władczą władz publicznych: regulacje podatkowe, restrykcyjne prawo pracy, nieefektywność administracji, stopy procentowe. W średnim okresie czasu sytuacja ta uległa – wedle przyjętych wskaźników – nieskokowej poprawie, co zaowocowało powolnym awansem Polski we wskazanym rankingu.

Wspomniane opracowanie wskazuje – w zakresie czynników innowacyjności polskiej gospodarki – na najnowszy raport Komisji Europejskiej o innowacyjności w UE (opublikowany 26 marca 2013 r.) *Innovative Union. Scoreboard 2013* (Innowacyjna Unia. Tablica wyników)⁴. Wedle tego raportu UE Polska jest w ostatniej grupie rozwojowej (wraz z Bułgarią i Rumunią) co do innowacji. Spadek innowacyjności odnotowały – znajdujące się w istotnie niepomyślnej sytuacji makroekonomicznej – Grecja i Cypr.

Ponadto raport sporządzony pod kierownictwem Hausnera podkreśla fakt luki technologicznej polskiej gospodarki – tj. niezaawansowany stopień rozwoju systemu innowacyjnego w Polsce, gdzie przytłaczająca większość (co najmniej 70% średniej UE) nakładów na B&R pochodzi ze źródeł publicznych, a nakłady przedsiębiorstw sektora prywatnego są nieznaczne (to najwyżej 18% średniej UE). Taka struktura proporcji finansowania systemu innowacji charakterystyczna jest dla krajowych gospodarek państw zasadniczo niewyróżniających się potencjałem i kulturą innowacji, a mogących najczęściej konkurować globalnie najwyżej przede wszystkim ceną (i przez to nie zapewniając istotnego wzrostu zamożności swoich mieszkańców – otrzymujących „konkurencyjne globalnie” wynagrodzenia)⁵.

Autorzy tego raportu wskazują też na kwestie proinnowacyjnej reorientacji gospodarki. Sugerują odejście od anachronicznego systemu edukacji nastawionego przede wszystkim na formalną sprawozdawczość.

Ponadto polecają wspieranie takich form współpracy jak: klastry, stowarzyszenia, strefy ekonomiczne i obszary metropolitarne. Uważają, że państwo nie

³ *Doing Business 2013. Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, World Bank, Washington 2013.

⁴ *Innovative Union. Scoreboard 2013*, European Union 2013.

⁵ R. Carbaugh, *International Economics*, Washington 2013, s. 78.

powinno bezpośrednio pobudzać innowacyjności swoimi działaniami, a sprzyjać różnym formom partnerstwa na jej rzecz.

Raport Hausnera nie przemilcza zagadnień dotyczących nowoczesnej administracji i sprawnego państwa w aspekcie rozwoju gospodarczego Polski. Wywodzi, że innowacyjności nie można nakazać, ale można ją wspierać przez kreację „infrastruktury współdziałania między podmiotami partnerstwa instytucjonalnego”. Stoi na stanowisku, że polski system prawno-administracyjny osłabia proinnowacyjne zasoby narodowe takie jak: kreatywność, bądź talent czy zaufanie społeczne.

Należy także wskazać strategię wzrostu UE – Europa 2020, zawierającą wytyczne dla polskiego życia gospodarczo-społecznego. Niejedna rekomendacja UE dotyczy krajowej strefy innowacyjności. Komisja porusza w szczególności kwestie: niskich wydatków względem tzw. B&R (prace rozwojowo-badawcze, ang. *research and development*), znikomą współpracę nauki i przemysłu, niewielką skuteczność oddziaływań proinnowacyjnych, deficyty administracji i prawodawstwa. Rekomenduje m.in. wspieranie proinnowacyjnego otoczenia gospodarki, wprowadzanie instrumentów wspierających cały cykl innowacji, poprawę dostępności finansowania badań⁶.

Autor artykułu uważa, że deficyt własnej, krajowej rozwiniętej (i dalej ekspansywnej) strefy innowacyjności skazuje polską gospodarkę narodową na peryferyjne usytuowanie, zastój i minimalny potencjał obronny względem kryzysów z zewnątrz (w tym też ogólnie narastającego kryzysu globalnego). Rozwój polskiej gospodarki – może być zasadniczo – imitacją zewnętrznych przeszłych rozwiązań (już często przestarzałych podczas wdrażania ich w tzw. kraju imitującym – tj. Polsce) oraz mieć nieraz charakter służebny względem kapitałów zewnętrznych (najczęściej nadpływających z krajów wysoko rozwiniętych – też względem sfery innowacyjności) i przede wszystkim ich potrzeb, a nie Polski. Jeszcze innym argumentem jest to, że przebieg kryzysu globalnego (względnie tzw. kryzysu globalnego) wykazał wagę ekonomiki innowacji⁷.

Podkreślić należy, że według utrwalonych zasad ustrojowych polskiego państwa i prawa – administracja publiczna działa nie tylko w sferze *imperium* (czyli posługując się kompetencjami władczymi nieraz właściwymi także na rzecz wsparcia innowacyjności), ale także w sferze *dominium* (względnie też i *gestii*; gdzie oddziałuje na życie społeczno-gospodarcze za pomocą swych możliwości niewładczych – w szczególności o charakterze ekonomiczno-organizacyjnym); stąd wskazani w tytule mają wiele uprawnień i możliwości działań proinnowacyjnych.

Analiza normatywna twierdzi, że jeśli rynek (także regionalny czy lokalny) nie jest niezawodnym, doskonałym mechanizmem (np. takim, na którym sprawuje idealnie perfekcyjne rządy tzw. niewidzialna ręka rynku) – to nie zapewni on sam pożądanej efektywności procesów ekonomicznych⁹. Dlatego można twierdzić, że

⁶ Europa 2020 – Strategia UE, ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm (stan na 1.03.2014).

⁷ J. Stiglitz, *FreeFall. Jazda bez trzymanki: Ameryka, wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*, Warszawa 2010, s. 313 i nast.

władza publiczna (w tym także samorząd wojewódzki czy gminny) ma istotne zadania do spełnienia względem niedoskonałości rynku. Koniecznym założeniem jest to, aby dana władza publiczna była zdolna efektywnie korygować niedoskonałości rynku – w rzeczywistości swoich warunków politycznych i struktur administracyjnych, które nieraz są dotknięte różnorodnymi patologiami organizacyjnymi.

Realizacja publicznych programów oddziaływania na sferę gospodarki nie zawsze przynosi zakładane, planowane, pożądane realne efekty. Podobnie może być ze stosunkiem nakładów publicznych do wymiernych efektów działania władzy publicznej względem rynku. J. Stiglitz wskazuje określone źródła nieefektywności w sektorze publicznym, które oczywiście dotyczą też i administracji samorządowych⁸. Jednakże ze względu na słabość kapitałową Polski zważyć należy na to, iż być może tylko czynniki publiczne mogą usiłować prowadzić politykę proinnowacyjną w Polsce.

Można twierdzić (z polskiej – krajowej perspektywy), że politykę innowacyjną można prowadzić na poziomach: a) globalnym (zasadniczo prawdopodobnie tylko może być to wykonalne przez globalne korporacje), b) wspólnotowym (UE), c) krajowym (rząd), d) regionalnym (władze regionu), e) lokalnym (w Polsce – gminnym, bądź – względnie – miejskim, czy nawet aż metropolitarnym włącznie). Owym ostatnim trzem poziomom poświęcam swój tekst.

Poziom polityki proinnowacyjnej gmin

Na początku 2013 r. ukazał się raport *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*. Zawiera on sformułowanie: „Po to, by wzmocnić funkcję rozwojową samorządów, powinny one, zwłaszcza gminy, stawać się reaktorami innowacyjności. Chodzi o to, aby w lokalnej skali wypracowywały indywidualne rozwiązania, które potem – po ich lokalnym przetestowaniu – będą mogły być upowszechniane. Dla wypełniania przez JST funkcji rozwojowej kluczowe znaczenie ma wyzwalanie, upowszechnianie i przenoszenie wiedzy społecznej”⁹.

W Polsce samorząd terytorialny wykonuje zadania publiczne niezastrzeżone prawem dla innych władz publicznych. Gminy jako wspólnoty samorządowe mieszkańców na ich terytoriach mają osobowość prawną¹⁰. Są właścicielami róż-

⁸ Stiglitz podaje tu: subwencje ze strony sfery publicznej, niemożliwość bankructwa, czynniki polityczne, brak konkurencji, ograniczenia w polityce kadrowej, zamówieniach publicznych i planowaniu budżetowym, problem mocodawcy i pełnomocnika, dążenie do maksymalizacji aparatu, wysoki poziom niechęci do ryzyka oraz nadmierne przestrzeganie procedur (J. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa 2004, s. 235 i nast.).

⁹ J. Bober et al., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, Kraków 2013.

¹⁰ Por. A. Bałaban, *Polskie problemy ustrojowe. Konstytucja, źródła prawa, samorząd terytorialny, prawa człowieka*, Kraków 2003, rozdział VII.

norakich zasobów i środków produkcji. Jednocześnie ich organy dysponują władztwem publicznym w ramach obowiązującego prawa.

Gminy winny wspierać innowacyjność, albowiem nawet jeśli tylko jedna z jednostek samorządu terytorialnego ma nałożony taki obowiązek ustawą¹¹, to wszystkie jednostki samorządu terytorialnego powinny działać dla dobra wspólnego – dobra swoich mieszkańców. Dobro to jest istotnie związane z ich dobrobytem rozumianym w kategoriach ekonomicznych, a jest on uwarunkowany przez stan gospodarki nie tylko narodowej, ale i też tej miejscowej.

Do zadań gmin należą sprawy związane m.in. z:

- infrastrukturą techniczną (drogi, kanalizacja, wodociągi, lokalny transport zbiorowy itd.),
- infrastrukturą społeczną (szkoły, kultura fizyczna, ochrona zdrowia, opieka społeczna itp.),
- porządkiem i bezpieczeństwem publicznym (bezpieczeństwo sanitarne, ochrona przeciwpożarowa itd.),
- ładem przestrzennym i ekologicznym (ochrona środowiska, gospodarka terenami, utylizacja odpadów itp.)¹².

Tak szeroki zakres zadań (własnych) gminy powoduje, że wniosek o istotnym wpływie samorządów gminnych względem przebiegających na ich terenach procesach innowacyjnych jest uzasadniony.

Zasadniczo działalność własna gmin podlega jedynie kontroli z punktu widzenia legalności. Gminy mają dość dużą swobodę podejmowania działań przez siebie inicjowanych¹³ – także w zakresie wspierania innowacyjności na swoim poziomie. W miarę własnych zasobów i środków mogą, a nawet powinny, wspierać na swoich terenach przykładowo: transformację w kierunku gospodarki opartej na wiedzy (np. przez rozwijanie kształcenia ustawicznego w ramach własnych poli-

¹¹ Samorząd województwa określa – według właściwej mu ustawy strategię rozwoju województwa uwzględniającą m.in. następujące cele: podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa oraz wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji. Por. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, (Dz.U. 2013, poz. 596).

¹² Por. W. Skrzydło, *Art. 166 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] W. Skrzydło, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polski. Komentarz*, Kraków 2002.

¹³ „Samodzielność gminy oznacza, że w granicach wynikających z ustaw nie jest ona podporządkowana czyjejkolwiek woli oraz że w tych granicach podejmuje czynności prawne i faktyczne, kierując się wyłącznie własną wolą, wyrażoną przez jej organy pochodzące z wyboru” (Wyrok NSA oz. we Wrocławiu z 4.02.1999 r., sygn. II SA/Wr 1302/97). „Poza skutkami prawnymi gmina ponosi także inne konsekwencje swych działań, w szczególności społeczne i ekonomiczne. I jakkolwiek te ostatnie nie mogą doprowadzić do upadłości gminy (nie jest ona bowiem „przedsiębiorcą” w rozumieniu prawa upadłościowego), to jednak w znacznym stopniu rzutują na kondycję majątkową wspólnoty samorządowej, ograniczając możliwości realizowania przez nią zadań publicznych (*Komentarz do art. 6 U.S.G.*, [w:] A. Szewc, G. Jyż, Z. Pławewski, *Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz*, Warszawa 2012).

tyk edukacyjnych), wykształcanie się biegunów wiedzy i innowacyjnej gospodarki (np. w ramach gminnej gospodarki przestrzennej), instytucje otoczenia innowacyjnego (też w ramach gospodarki komunalnej), zakładanie klastrów (przez odgórne inicjowanie bądź wsparcie koordynacyjne), lokalizowanie przedsiębiorstw wykorzystujących bądź tworzących nowe technologie (np. przez lokalną politykę podatkową) itd. W ten sposób powinien się kształtować nowy – proinnowacyjny – rodzaj aktywności gmin¹⁴.

Ustawa o gospodarce komunalnej¹⁵ stanowi w art. 10, że poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich, jeżeli m.in. takie spółki zajmą się działalnością: doradczą, promocyjną, edukacyjną i wydawniczą na rzecz samorządu terytorialnego, a także są ważne dla rozwoju gminy¹⁶.

Aktywizacja zasobów społecznych¹⁷ gmin jest niezbędna do efektywnego prowadzenia polityki proinnowacyjnej przez samorząd gminny. Współczesna ekonomia twierdzi, że optymalne wykorzystanie kapitałów: ludzkiego (rozumianego łącznie z tzw. intelektualnym) i społecznego¹⁸ – staje się niezbędnym dla efektywnego rozwoju lokalnego w dłuższym okresie. Dotyczy to także innowacji. Istnieje związek między aktywnością mieszkańców gminy a możliwymi do ustalenia wskaźnikami (bądź kryteriami) innowacyjności danej gminy. Innowacje nie są celem samym w sobie, a winny służyć przede wszystkim wieloaspektowemu rozwojowi – także miejscowemu.

¹⁴ Autor pragnie wskazać tu ciekawe wątki dotyczące innowacyjności w obrębie samej sfery administrowania publicznego. Przykładowo M. Bevir wskazuje na konieczność innowacyjności wobec problemów spraw publicznych (np. na przykładach efektywnego informowania opinii publicznej, obywatelskiej koprodukcji, partycypacji w procesach decyzyjnych). Wedle niego „odrodzenie demokratycznych ideałów” ma zależeć od innowacji dotyczących partycypacji i dialogu, które winny uposażyć obywateli w bezpośrednią rolę względem procesów polityk publicznych (M. Bevir, *A Theory of Governance*, Berkeley 2013, s. 187 i nast.). Podobnie wypowiada się we fragmencie dot. pilotażu (*Samorząd 3.0. Raport Forum Od-nowa*, 2013, www.jawnosc.pl/wp-content/uploads/2013/11/Forum_Od-nowa_Raport_Samorząd_3-0.pdf (stan na 2.03.2014)).

¹⁵ Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, art. 10 (Dz.U. 2011, nr 45, poz. 236).

¹⁶ Trzeba jednak pamiętać, że: „przepisy o ustroju samorządu terytorialnego, a zwłaszcza te z nich, które regulują komunalną gospodarkę finansową, jednoznacznie wykluczają możliwość przekształcenia gmin (...) w podmioty, których głównym lub nawet jednym z wielu celów byłoby prowadzenie działalności gospodarczej obliczonej na osiągnięcie zysku. Odnosząc się ze zrozumieniem do naturalnych starań gmin o powiększenie własnych środków finansowych, należy mieć na uwadze, że wyeksponowanie jako głównej działalności gospodarczej zdeprecjonowałoby inne ustawowe zadania gmin i uczyniło z nich zgoła inny podmiot życia zbiorowego o zasięgu lokalnym” (Wyrok SN z 29.07.1993 r., sygn. III ARN 38/93).

¹⁷ Por. *Demokracja bezpośrednia w samorządzie terytorialnym*, red. M. Marczevska-Rytko, S. Michałowski, Lublin 2012, s. 253 i nast.

¹⁸ Por. A. Potoczek, S. Jachowicz, *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Suwałki 2005, s. 168–183.

Poziom polityki innowacyjnej regionów samorządowych

W świetle panującej dotychczasowej praktyki administrowania samorządem oraz obowiązującego prawa to województwa samorządowe są jednostkami samorządu obciążone zadaniami względem innowacyjności w największym stopniu ze wszystkich rodzajów jednostek samorządu terytorialnego.

Termin „innowacyjność” występuje w Ustawie o samorządzie województwa¹⁹. Pierwszy raz w: art. 11, ust. 1, pkt 3 – „podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa” (jako o celu strategii województwa samorządowego). Natomiast druga wzmianka pojawia się tu w: art. 11, ust. 2, pkt 6 – „wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji” – jako elementu regionalnej polityki rozwoju społeczno-gospodarczego województwa samorządowego.

Statuty województw samorządowych nie zawierają dodatkowych wzmianek nt. innowacyjności w stosunku do tego, o czym wspomina ustawa (bądź w ogóle milczą w tym przedmiocie). Jednakże należy podkreślić, że prawo przewiduje literalnie prowadzenie polityki proinnowacyjnej jedynie przez województwo samorządowe.

Wykonywanie zadań związanych z rozwojem regionalnym województw jest istotnie związane z polityką innowacyjną samorządu województw. Samorządowa polityka rozwoju regionalnego nie powinna być obojętna na potrzeby procesów innowacyjnych swojego regionu. Fundamentalnym dokumentem danego samorządu regionalnego określającym jego rozwój regionalny jest dana strategia województwa. Przedstawia ona perspektywiczny plan rozwoju województwa wytyczający cele i kierunki rozwoju społecznego, gospodarczego, kulturowego, cywilizacyjnego oraz wskazuje niezbędne do tego środki oraz jej harmonogram wykonawczy. W tej strategii należy uwzględnić wyzwania zarówno ogólnokrajowe, jak i te o charakterze miejscowym, oraz ekonomiczne (aktywność gospodarczą, konkurencyjność i innowacyjność gospodarki), a także kulturowe i ekologiczne (środowisko przyrodnicze oraz ład przestrzenny)²⁰.

Województwa samorządowe dysponują także zasobami oraz środkami produkcji. Dlatego mogą uczestniczyć w działalności gospodarczej (w szczególności przez tworzenie przez swój samorząd kapitałowych spółek handlowych bądź przystępowanie do nich). Uczestnictwo takie w sferze użyteczności publicznej nie doznaje żadnych ograniczeń, natomiast poza nią jest dopuszczalne tylko w określonych prawem wypadkach²¹. Sfera użyteczności publicznej może dotyczyć też wielu działań na rzecz rozwoju regionalnej innowacyjności.

Możliwym problemem jest tu zakres pojęcia „strefa zadań użyteczności publicznej”. Odmiennie jak w stosunku do gmin dla województw samorządowych

¹⁹ Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. 2013, poz. 596).

²⁰ Por. A. Szewc, Art. 11, [w:] A. Szewc, *Ustawa o samorządzie województwa. Komentarz*, Warszawa 2008 i *Komentarz do ustawy o samorządzie województwa*, red. P. Chmielnicki, Warszawa 2005, s. 106–124.

²¹ Por. A. Szewc, *Ustawa o samorządzie województwa...*, op. cit., s. 114 i nast.

nie zdefiniowano legalnie tego pojęcia. Niemniej wedle utrwalonych poglądów doktryny prawa przez pojęcie zadań o charakterze użyteczności publicznej należy rozumieć tylko te zadania własne województw, których to celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty regionalnej przez świadczenie usług powszechnie dostępnych. Zadania te stanowią fragment gospodarki komunalnej²².

Kolejnym mechanizmem dopuszczalnym prawem, znajdującym się w Ustawie o samorządzie województwa, jest możliwość kreacji wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych²³ oraz możliwość zawierania umów z innymi podmiotami. Przepis art. 8. wzmiankowanej ustawy stanowi że, w celu wykonywania zadań województwo tworzy wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne oraz może zawierać umowy z innymi podmiotami. Wspomniane jednostki mają formy organizacyjno-prawne jednostek sektora finansów publicznych. Te mechanizmy mogą być wykorzystane na rzecz polityki proinnowacyjnej województwa.

Następną możliwością instytucjonalnego wsparcia innowacji ze strony województwa samorządowego jest przewidziana przez prawodawcę (w art. 8a Ustawy o samorządzie województwa) możliwość udzielania pomocy finansowej innym jednostkom samorządu terytorialnego. Potencjalnie jest to użyteczny mechanizm – o ile będzie używany w zgodzie z prawem, a w szczególności zgodny względem tego kryterium, że wzmiankowana pomoc musi być związana z ustawowymi zadaniami województwa samorządowego (np. też w zakresie polityki proinnowacyjnej wskazanej ustawowo).

Aspekt sfery ekonomiczno-organizacyjnej województw samorządowych ma znaczenie przede wszystkim faktyczne (dla działań na rzecz innowacji samorządu regionalnego) i przez ten pryzmat autor artykułu stara się spojrzeć na proinnowacyjne możliwości samorządu gminnego wedle kryteriów ekonomicznych i zarządczych (kwestie prawne mają w analizowaniu tego aspektu nie najważniejsze znaczenie).

Regiony samorządowe pojawiły się w historycznym rozwoju administrowania wieki wcześniej, zanim rozpoczął się współczesny skokowy postęp w dziejach ludzkości (rozumiany zarówno w kategoriach technicznych, jak i przemian stosunków społecznych). Od czasu – co najmniej ostatniej reformy samorządowej – w Polsce regiony te mają liczne nakazane prawem zadania bądź dopuszczone nim uprawnienia na rzecz oddziaływania na rozwój regionalny. Z aktualnego stanu wiedzy i praktyki ekonomii oraz innych nauk społecznych (a też z narodowych i ponadnarodowych aktów planowania) wynika, że nieopieranie rozwoju gospodarczego na szeroko rozumianej sferze innowacji ma spowodować pogłębiającą się deklasację gospodarczą. Zatem należy wykorzystywać wszystkie możliwości

²² *Komentarz do ustawy o samorządzie województwa*, red. P. Chmielnicki, Warszawa 2005, s. 127. Podobnie por. K. Bandarzewski, P. Chmielnicki, W. Kisiel, *Prawo samorządu terytorialnego w Polsce*, Warszawa 2006, s. 186–187, gdzie analogiczny wywód w zakresie tego pojęcia – odnośnie zarówno gminy, jak i województwa samorządowego.

²³ Pojęcie to nie ma własnej legalnej definicji. Por. Wyrok WSA w Opolu z 26 lipca 2004 r., sygn. II SA/Op 115/04.

porządku instytucjonalnego oraz gospodarki, aby co najmniej starać się temu zapobiec. Województwo samorządowe jest istotną instytucją wśród tych, którzy mogą prowadzić politykę innowacyjną, a domniemaną (prawnie) względem swego regionu. Jako jego gospodarz jest za to odpowiedzialne przed członkami swojej wspólnoty samorządowej.

Poziom polityki innowacyjnej administracji państwowej centralnej

W tym punkcie autor artykułu przedstawia podstawowe (i przykładowe) prawne, ekonomiczne oraz administracyjne aspekty instytucjonalnego wymiaru publicznej polityki innowacyjnej należącej w państwie polskim do administracji państwowej centralnej.

Administracja państwowa centralna może być konstruktywnym elementem instytucjonalnym polityki innowacyjnej w Polsce. W szczególności zadania w tym zakresie należą do: Rady Ministrów i Prezesa Rady Ministrów, niektórych ministrów oraz dwóch centralnych instytucjach rządowych: Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej. Znaczna część ze wspomnianych instytucji ma w swoich – określonych prawem²⁴ – zakresach działania zadania względem wyzwań szeroko rozumianej sfery innowacyjności.

Jednakże należy wspomnieć o kwestii ograniczonej roli rządu danego państwa (jak i w ogóle wszelkich krajowych władz publicznych) wobec współczesnych procesów zmniejszania się świata i wielowymiarowej integracji zjawisk w obrębie naszego globu czy też poszczególnych kontynentów (i ich organizacji). A. Carroll pisze: „Rząd narodowy już nie jest zdolny wykonywać wyłącznej kontroli nad sferą swoich krajowych spraw gospodarczych; jak to było wcześniej. Przykładowo zmiany w regulacji gospodarek USA lub UE – mogą mieć natychmiastowe i niekoniecznie pozytywne skutki dla gospodarki Zjednoczonego Królestwa”²⁵. Jak najbardziej dotyczy to też Polski, której potencjał gospodarczy i sprawność zarządu centralnego nie są większe aniżeli analogiczne Zjednoczonego Królestwa. Globalizacja wpływa na status państwa narodowego też i tak, że tzw. odpowiedzialność, czyli władza, faktycznie przesuwają się na poziom globalny²⁶.

Najważniejszym organem zarządu centralnego państwa polskiego jest Rada Ministrów (RM), której pracami kieruje Prezes RM. Wedle Konstytucji RP²⁷ ten kolegiacyjny organ konstytucyjny prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną państwa. Należą do niej sprawy polityki państwa nie zastrzeżone dla innych organów państwowych i samorządu terytorialnego. RM kieruje administracją rządową.

²⁴ Por. *Administracja publiczna*, t. 1: *Ustrój administracji państwowej centralnej. Komentarz*, red. B. Szmulik, K. Miaskowska-Daszkiewicz, Warszawa 2012, s. 220 i nast.

²⁵ A. Carroll, *Constitutional and Administrative Law*, Edinburgh 2009, s. 239.

²⁶ J. Ravenhill, *Globalna ekonomia polityczna*, Kraków 2011, s. 377 i nast.

²⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.).

Także do pozycji i roli ustrojowej polskiego rządu można odnieść ogólne zasady dotyczące gabinetów współczesnych państw o zarządzie parlamentarno-gabinetowym. H. Barnett twierdzi, że: „gabinet stanowi jądro zarządu. Gabinet jest całością, która formułuje, inicjuje i wdraża politykę zarządu państwem”²⁸. Wedle B. Banaszaka realizacja kompetencji prowadzenia polityki wewnętrznej państwa przez RM polega przede wszystkim na wytyczeniu założeń dla realizacji zadań w określonej dziedzinie oraz wdrażaniu ich za pomocą różnych form działania administracji publicznej – w szczególności przez podejmowanie decyzji co do zaspokajania potrzeb społecznych. Wspomniany autor proponuje to określić mianem „rządzenia” (kierowania realizacją podstawowych funkcji państwa)²⁹.

Przykładem prowadzenia przez RM polityki proinnowacyjnej jest rządowy dokument *Krajowy program reform. Europa 2020. Aktualizacja 2012/2013 (KPR)*³⁰, który RM przyjęła uchwałą z 25 kwietnia 2012 r. W tym dokumencie programowym znaleźć można wiele zapisów dotyczących sfery innowacyjności. W szczególności tym zagadnieniom jest poświęcona część druga dokumentu *Innowacyjność dla inteligentnego wzrostu*, gdzie napisano: „interwencje w tym obszarze KPR mają na celu przezwyciężenie zidentyfikowanych dla Polski barier wzrostu dotyczących nadmiernych obciążeń regulacyjnych i administracyjnych oraz niedostatecznego poziomu zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw”. W tej części znajduje się wiele zadań – przede wszystkim dla poszczególnych resortów – które zostały skupione w pięciu grupach: 1) otoczenie prawno-instytucjonalne (np. utworzenie systemu konsultacji społecznych on-line); 2) ułatwienie dostępu do finansowania dla innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych (np. system preferencyjnego finansowania zwrotnego sektora małych i średnich przedsiębiorstw); 3) nowe kierunki rozwoju innowacyjności (np. System Weryfikacji Technologii Środowiskowych – ETV); 4) rozwój kapitału intelektualnego względem innowacyjności (np. wdrażanie zasad finansowania szkolnictwa wyższego opartego na ocenie jakości); 5) zbliżanie nauki i gospodarki (np. promowanie otwartości w dostępie do publikacji i naukowych baz danych – powstałych w wyniku prac badawczych finansowanych publicznie).

Na przykładzie tego dokumentu RM można się przekonać o roli koordynacyjnej RM w zarządzaniu centralnym aparatem państwa (w szczególności resortowym). Podobnie widoczna jest na tym przykładzie rola Prezesa RM jako kierującego pracami RM, zapewniającego wykonywanie polityki RM i określającego sposoby jej wykonywania, koordynującego i kontrolującego pracę członków RM (stojących na

²⁸ H. Barnett, *Constitutional & Administrative Law*, New York 2011, s. 207. Tłum. własne: „a cabinet represents the nucleus of government. It is the cabinet as a whole which, at least in theoretical terms, formulates, initiates and implements the policy of the government”.

²⁹ B. Banaszak, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2009, s. 783.

³⁰ *Krajowy program reform. Europa 2020. Aktualizacja 2012/2013*, tzw. dokument kroczący, www.mg.gov.pl/files/upload/15964/PL_NATIONAL%20REFORM%20PROGRAMME%202012-2013.pdf (stan na 2.03.2014).

czele poszczególnych resortów). Role obu tych konstytucyjnych organów znajdują też zastosowanie względem polityk publicznych co do sfery innowacyjności. Jak pisze M. Nowak, takie działania aparatu mają prowadzić do realizacji koncepcji złotego trójkąta, z „bokami”: biznesu, nauki i administracji publicznej, które to wspólnie mają kreować tzw. gospodarkę opartą na wiedzy³¹.

Na uwagę zasługuje możliwa (w świetle art. 12 Ustawy o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów³²) ewentualność powołania rozporządzeniem Prezesa RM – organu pomocniczego RM – Stałego Komitetu RM ds. Polityki Innowacyjnej. Przedmiotem działania takiego organu pomocniczego byłaby tylko i wyłącznie polityka innowacyjna ujmowana z pozycji zarządu centralnego państwa. Jednakże autor artykułu nie jest zwolennikiem rozbudowy struktur aparatu przez tworzenie kolejnych instytucji, albowiem rzadko się zdarza, żeby w praktyce administrowania – dotychczasowe instytucje oczywiście były niezdolne wykonywać już uprzednio przypisane im prawem zadania.

Ministrowie jako konstytucyjne organy monokratyczne kierują określonymi działami administracji rządowej³³ lub ewentualnie wypełniają zadania wyznaczone im przez Prezesa RM (przykładowo takim ministrem mógłby być – ewentualnie powołany rozporządzeniem Prezesa RM – minister koordynator ds. polityki innowacyjnej). Zgodnie z art. 34 Ustawy o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów – minister kieruje, nadzoruje i kontroluje działalność podporządkowanych organów, urzędów i jednostek. Jako przykładowych ministrów szczególnie istotnych dla sfery innowacyjności wskazują ministra gospodarki, ministra nauki i szkolnictwa wyższego, ministra środowiska.

Szeroko rozumianą sferę innowacyjności wspierają liczne instytucje administracji rządowej (bądź jej na różne sposoby podległe instytucje publiczne). Ze względów na charakter tego tekstu autor artykułu wybrał – jako przykłady – dwie z nich, które są uplasowane prawnoustrojowo pod omówionego tu wcześniej Ministra Gospodarki: Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, wspierającą innowacyjność przede wszystkim w zakresie *dominium* publicznego) i Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej (UPRP, realizujący *imperium*).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jako państwowa osoba prawna (powołana Ustawą o utworzeniu Polskiej Agencji Przedsiębiorczości, celem wykonywania zadań publicznych³⁴) realizuje zadania z zakresu administracji rządowej³⁵, które zostały określone dla niej w programach rozwoju gospodarki – w tym w zakresie wspierania działalności innowacyjnej. Merytoryczne zadania PARP realizowane są przez m.in. takie departamenty jak: Wsparcia Innowacyjno-

³¹ M. Nowak, S. Mazurkiewicz, M. Mażewska, *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Łódź 2011, s. 14–16.

³² Ustawa z 8 sierpnia 1996 r. o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów, art. 12 (Dz.U. 2012, poz. 392).

³³ Ustawa z 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. 2013, poz. 743).

³⁴ Ustawa z 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz.U. 2007, nr 42, poz. 275)

³⁵ Por. *Administracja publiczna...*, s. 687 i nast.

ści, Rozwoju Przedsiębiorczości i Innowacji, Rozwoju Instytucji Otoczenia Biznesu. Dokument *Plan strategiczny PARP na lata 2010–2013* podaje za cel strategiczny nr 1 – tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw³⁶. Wedle dokumentu PARP *Plan działalności na rok 2013*³⁷ dwa z czterech najważniejszych celów do realizacji to zwiększanie udziału przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną oraz promocja eksportu produktów innowacyjnych wytworzonych na terenie Polski.

Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej (UPRP) jako organ centralny administracji rządowej w sprawach z zakresu własności przemysłowej (działający na podstawie art. 259 i nast. Ustawy Prawo własności przemysłowej³⁸) ma za zadanie przede wszystkim przyjmować i badać zgłoszenia dotyczące wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych oraz topografii układów scalonych, dokonanych w celu uzyskania ochrony, a także orzekać w sprawach udzielania ww. uprawnień.

W dokumencie UPRP *Raport roczny 2011*³⁹ można przeczytać: „innowacyjność gospodarki, rozumiana jako zdolność do kreowania nowych rozwiązań, technologii i produktów, jest bezpośrednio związana ze skuteczną ochroną praw do wartości niematerialnych powstających w wyniku działalności naukowej, projektowej lub ekonomicznej. Tylko w otoczeniu rynkowym zapewniającym i respektującym taką ochronę przedsiębiorcy skłonni są do inwestowania w rozwiązania mające walor nowości, co jest podstawowym warunkiem wzrostu konkurencyjności oraz lepszego wykorzystania różnorodnych zasobów”. Dlatego UPRP – choć działający przede wszystkim jako władczy organ administracji – należy uznać za instytucję polityki proinnowacyjnej państwa.

Od czasu – co najmniej przystąpienia do UE – w Polsce administracja państwa centralna ma liczne nakazane prawem zadania bądź nim dopuszczone uprawnienia na rzecz oddziaływania na polskie życie gospodarczo-społeczne celem jego modernizacji, konwergencji, racjonalizacji oraz wieloaspektowego rozwoju. Należy wykorzystywać wszelkie możliwości krajowego porządku instytucjonalnego oraz gospodarki, aby co najmniej przeciwdziałać wzmiankowanym konsekwencjom – ewentualnie pogłębiającej się deklasacji innowacyjności polskiej gospodarki narodowej – starając się wydzwignąć stan krajowej sfery innowacyjności ponad średnie wskaźniki kontynentalne czy też globalne.

³⁶ *Plan strategiczny PARP na lata 2010–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl/files/74/8599.pdf (stan na 2.03.2014).

³⁷ *Plan działania na rok 2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, pokr.parp.gov.pl/files/74/150/15535.pdf (stan na 2.03.2014)

³⁸ Ustawa z 30 czerwca 2000 r., Prawo własności przemysłowej (Dz.U. 2013, poz. 1410); także por. *Administracja publiczna...*, *op. cit.*, s. 609 i nast.

³⁹ *Raport roczny 2011*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, www.uprp.pl/uprp/_gALLERY/47/71/47712/raport_roczny_2011.pdf, (stan na 2.03.2014).

Podsumowanie

Jednym najważniejszych warunków skutecznego prowadzenia publicznej polityki innowacyjnej w Polsce jest, aby każda instytucja (i osoby jej służące) była świadoma konieczności różnorodnych działań proinnowacyjnych, a to nie tylko wtedy, kiedy prawo tak każe, ale też wtedy, gdy tylko na to pozwala, bądź nawet wtedy, kiedy prawo milczy (a nie zakazuje – w przypadku działań nieautorytatywnych administracji). Autor pragnie zaznaczyć, że ta uwaga nie ma charakteru *contra legem* względem art. 7 Konstytucji RP, albowiem w przypadku działania niewładczego administracja nie musi mieć podstawy prawnej – jakiej prawo publiczne i jego zasady wymagają względem *imperium*. Wspomniane w tym tekście instytucje są za to odpowiedzialne przed innymi władzami publicznymi oraz obywatelami.

Dzięki stosunkowo dużemu wsparciu finansowemu UE (do 2020 r.) Polska ma dobrą sytuację względem wskazanych istotnych działań instytucjonalno-ekonomicznych (także względem wymagającej tego sfery innowacji), ale czy zechce – używając sformułowania z preambuły Konstytucji 3 maja 1791 r. – „korzystać z pory, w jakiej się Europa znajduje”⁴⁰?

Czy kluczowe instytucje polskiej polityki innowacyjnej staną na wysokości swoich zadań? Czy uczynią więcej niżli się od nich formalnoprawnie wymaga? Jakie konsekwencje aktualnych polskich usiłowań proinnowacyjnych dotkną krajową gospodarkę w dłuższym okresie? Odpowiedzi będzie można poznać zapewne w trzeciej dekadzie XXI wieku. Niemniej obowiązkiem nauki jest też postulowanie działań bądź rozwiązań użytecznych także dla przyszłego rozwoju społeczno-gospodarczego. Należy to czynić nawet, jak się ma świadomość praktycznych trudności wdrażania postulatów wynikających z wnioskowań. Polska gospodarka narodowa uczestniczy w konkurencji globalnej, a kto się nie rozwija w niej ponad średnią, ten się cofa w porównaniu do innych uczestników globalnego rynku (względnie – nawet – „globalnego wyścigu”).

Według A. Smitha są trzy czynniki niezbędne, aby każdy kraj wydzwignąć ze stanu upadku do rozkwitu: pokój, znośne podatki i działający wymiar sprawiedliwości. Zasadniczo te czynniki ogólnie występują w Polsce, która ma teraz – od wieków – bardzo korzystne warunki do rozwoju społeczno-gospodarczego. Czy Polska wykorzysta swoją unikalną dziejową szansę rozwojową?

Autor uważa, iż istotnie zależy to od pomyślności jej szeroko rozumianej sfery innowacji, a dla niej gmina, region i rząd mają – w realiach ekonomicznych i administracyjnych Polski – co najmniej duże znaczenie.

⁴⁰ Por. W. Uruszczak, *Konstytucja 3 maja 1791 r. Testament polityczny I Rzeczypospolitej*, „Przegląd Sejmowy” 2011, nr 2, s. 9–40.

Streszczenie

Tekst ma charakter interdyscyplinarny (przede wszystkim prawno-administracyjno-ekonomiczny) i dotyczy gminy, regionu samorządowego i administracji rządowej centralnej jako istotnych instytucji polityki proinnowacyjnej w Polsce.

Przesłanek uzasadniających politykę innowacyjną jest wiele. Do głównych należą: polityka innowacyjna Unii Europejskiej oraz potrzeby rozwoju gospodarczo-społecznego w Polsce. Intencją autora jest takie ukazanie tych instytucji jako niezbędnych instytucji administracji publicznej, społeczeństwa i gospodarki względem proinnowacyjnej zmiany w Polsce.

Tekst skupia się na trzech wybranych grupach instytucji. Mogą one używać zarówno autorytatywnego władztwa (*imperium*), jak i możliwości działania ze strony ekonomiki sektora publicznego (*dominium*). Każda z prezentowanych instytucji zarządzania publicznego jest (bądź winna być) instytucją polityki proinnowacyjnej.

Municipality, self-governmental region, central governmental administration and innovation policy in Poland

Abstract

The paper is interdisciplinary (above all legal-administrative-economic) study on institution of municipality, self-governmental region and central governmental administration as significant institutions of innovation policy in Poland.

There are many rationales for innovation policy in Poland. The main are current European Union's innovation policy and needs of economy and social development in Poland.

Author presents these institutions as necessary institutions of public administration, society and economy during pro innovation change in Poland. Today the institutions should be used for managing challenges of innovation policy – in Poland too.

The paper focuses on three chosen groups of institutions. They can use vary kinds of tools, such as administrative power or possibilities of economy of public sector. Each institution of presented public actors is (or should be) an institution of innovation policy.

Bibliografia

- Administracja publiczna*, t. 1, *Ustrój administracji państwowej centralnej. Komentarz*, red. B. Szmulik, K. Miaskowska-Daszkiewicz, Warszawa 2012.
- Bałaaban A., *Polskie problemy ustrojowe. Konstytucja, źródła prawa, samorząd terytorialny, prawa człowieka*, Kraków 2003.
- Banaszak B., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2009.

- Bandarzewski K., Chmielnicki P., Kisiel W., *Prawo samorządu terytorialnego w Polsce*, Warszawa 2006.
- Barnett H., *Constitutional & Administrative Law*, New York 2011.
- Bevir M., *A Theory of Governance*, Berkeley 2013.
- Bober J. et al., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, Kraków 2013.
- Carbaugh R., *International Economics*, Washington 2013.
- Carroll A., *Constitutional and Administrative Law*, Edinburgh 2009.
- Demokracja bezpośrednia w samorządzie terytorialnym*, red. M. Marczevska-Rytko, S. Michałowski, Lublin 2012.
- Doing Business 2013. Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, The World Bank, Washington 2013.
- Innovation Union. Scoreboard 2013*, European Union 2013.
- Komentarz do ustawy o samorządzie województwa*, red. P. Chmielnicki, Warszawa 2005.
- Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, red. J. Hausner, Kraków 2013.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
- Krajowy program reform. Europa 2020. Aktualizacja 2012/2013*, tzw. dokument kroczący, www.mg.gov.pl/files/upload/15964/PL_NATIONAL%20REFORM%20PROGRAMME%202012-2013.pdf (stan na 2.03.2014).
- Nowak M., Mazurkiewicz S., Mażewska M., *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Łódź 2011.
- Potoczek A., Jachowicz S., *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Suwałki 2005.
- Raport roczny 2011*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, www.parp.gov.pl/files/74/8599.pdf (stan na 2.03.2014).
- Ravenhill J., *Globalna ekonomia polityczna*, Kraków 2011.
- Samorząd 3.0. Raport Forum Od-nowa*, 2013, www.jawnosc.pl/wp-content/uploads/2013/11/Forum_Od-nowa_Raport_Samorząd_3-0.pdf (stan na 2.03.2014).
- Skrzydło W., Art. 166 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, [w:] W. Skrzydło, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polski. Komentarz*, Kraków 2002.
- Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa 2004.
- Stiglitz J., *FreeFall. Jazda bez trzymanki: Ameryka, wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*, Warszawa 2010.
- Europa 2020. Strategia UE, ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm (stan na 1.03.2014).
- Szenc A., Jyż G., Pławewski Z., *Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz*, Warszawa 2012.
- Szenc A., *Ustawa o samorządzie województwa. Komentarz*, Warszawa 2008.
- The Oxford Handbook of Innovation*, red. J. Fagerberg et al., Oxford 2005.
- Wyrok NSA oz. we Wrocławiu z 4.02. 1999, sygn. II SA/Wr 1302/97.
- Wyrok SN z 29.07.1993 r., sygn. III ARN 38/93.
- Wyrok WSA w Opolu z 26 lipca 2004 r., sygn. II SA/Op 115/04.
- Uruszczak W., *Konstytucja 3 maja 1791 r. Testament polityczny I Rzeczypospolitej*, „Przegląd Sejmowy” 2011, nr 2, s. 9–40.

Ustawa z 8 sierpnia 1996 r. o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów (Dz.U. 2012, poz. 392).

Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. 2011, nr 45, poz. 236).

Ustawa z 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. 2013, nr 65, poz. 743).

Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. 2013, poz. 596).

Ustawa z 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. 2013, poz. 410).

Ustawa z 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz.U. 2007, nr 42, poz. 275).

Rozdział 6

Piotr Kucab

Przemiany w organizacjach obsługi biznesu pod wpływem inwestycji zagranicznych na przykładzie województwa podkarpackiego

Wprowadzenie

Rozwój województw Polski wschodniej w znacznym zakresie uzależniony jest od napływu inwestycji, w tym inwestycji zagranicznych. Strategia rozwoju Polski wschodniej wskazuje na konieczność aktywizacji władz samorządowych, których głównym zadaniem jest tworzenie korzystnych warunków, podnoszących atrakcyjność lokalizacyjną. W szerokim spektrum działań ważne miejsce zajmują instytucje obsługi inwestorów, kompetentne podmioty spełniające funkcje organizacyjno-logistyczne.

Celem artykułu było ukazanie przemian w organizacjach obsługi biznesu pod wpływem inwestycji zagranicznych na przykładzie województwa podkarpackiego.

Po przyłączeniu Polski do Unii Europejskiej konieczne były zmiany struktury zarządzania regionem, i to w bardzo krótkim czasie z uwagi na partycypację naszego kraju w budżecie unijnym w latach 2007–2013, wiązało się to z obowiązkiem spełnienia wielu warunków. Napływające środki finansowe stworzyły nowe możliwości inwestycyjne struktur samorządowych, podmiotów społeczno-gospodarczych, a to wiązało się z tworzeniem profesjonalnych struktur celem obsługi kapitału i jego zarządzaniem. Należało usprawnić proces informacyjny o kształtujących się możliwościach pozyskiwania kapitału, zbudować takie struktury, które będą skutecznie oceniać i selekcjonować wnioski uzasadniające przeznaczenie środków unijnych, należyte kontrolowanie ich wydatkowania, skuteczność ich wydat-

kowania. W województwie podkarpackim powstały struktury, które uaktywniły różne formy przedsiębiorczości regionalnej. Możliwa stała się prawna współpraca podmiotów prywatnych, samorządowych i państwowych. Był to ważny czynnik pozwalający na wzmocnienie aktywności społeczności lokalnych, również samorządu terytorialnego i uczenia się procesów gospodarczych zmieniających nie tylko standardy zachowań ludzi, ale także powodujący zmiany świadomościowe.

W warunkach gospodarki rynkowej samorząd terytorialny znalazł sprzyjające uwarunkowania do pobudzania rozwoju lokalnego. Mając do dyspozycji szeroki wachlarz narzędzi wspierania rozwoju lokalnego, podjął działania, których efektem był proces zmian – modyfikowania zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym. *Novum* w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym w regionie podkarpackim było kształtowanie się nowych podmiotów i instytucji, które poszerzyły możliwości aktywnego oddziaływania instytucji samorządowych, co wymagało sprawnego dostosowania do działania w nowych warunkach.

Do najważniejszych podmiotów prawa handlowego, spełniających warunki współpracy z samorządem terytorialnym w województwie podkarpackim, zaliczamy poniżej wymienione jednostki.

Spółki prawa handlowego

Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego Spółka Akcyjna (RARR SA), która zawiązana została aktem notarialnym 31 maja 1993 r., w formie spółki akcyjnej. RARR SA jest spółką akcyjną z dominującym udziałem Urzędu Marszałkowskiego¹. Jej utworzenie nastąpiło po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej oraz uchwaleniu budżetu unijnego na lata 2007–2013, którego polskie regiony stały się beneficjentami w ramach strategii rozwoju regionalnego UE. Konieczność sprawnego zarządzania napływającymi inwestycjami zagranicznymi oraz nowymi zadaniami związanymi z procesem integracji Polski z UE sprawiło, że powołana Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA stała się wiodącą instytucją wspierania rozwoju województwa podkarpackiego. Wymagało to współpracy z wieloma instytucjami, elastycznego oferowania usług, jakich instytucje te potrzebują, oraz ciągłej wymiany informacji. RARR SA promuje region, a także wspomaga samorządy lokalne. Kluczowymi obszarami aktywności RARR SA są przedsiębiorcy i ich konkurencyjność, samorządy, szkolenia i promocja wysoko kwalifikowanych kadr, inwestycje i innowacyjność regionu, nowoczesna infrastruktura, powoduje to, że wiele realizowanych przez Agencję projektów ma zasięg ponadregionalny, a nawet międzynarodowy.

Komórkami organizacyjnymi RARR SA, które służą do pierwszego kontaktu dla zainteresowanych inwestowaniem w województwie podkarpackim oraz wspierają rozwój regionu przez stymulowanie napływu inwestycji zagranicznych, są

¹ Kapitał zakładowy spółki wynosi 8 691 000,00 zł (100% – 8 691 sztuk akcji). Województwo podkarpackie posiada 8 188 sztuk akcji RARR SA o łącznej wartości 8 188 000,00 zł, co stanowi 94,21% kapitału zakładowego tej spółki.

Centrum Obsługi Inwestora (COI) i Centrum Zarządzania Podkarpackim Parkiem Naukowo-Technologicznym – CZP PPN-T. W 2001 r. utworzono COI – nową komórkę organizacyjną w strukturach RARR SA. Centrum powstało w celu stymulowania napływu inwestycji zagranicznych. Jest miejscem pierwszego kontaktu dla zainteresowanych inwestowaniem w regionie. Pracownicy centrum dysponują specjalistyczną wiedzą z zakresu regulacji prawnych, wskaźników branżowych, aktualnych ofert inwestycyjnych, danych o stanie i ofercie przedsiębiorstw. Dzięki ścisłej współpracy z instytucjami samorządowymi i rządowymi, dobrej znajomości lokalnych realiów oraz doświadczeniu w negocjacjach pracownicy COI udzielają szybkiej i fachowej pomocy przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. COI pomaga przejść przez procedury procesu inwestycyjnego oraz udziela informacji na temat aktualnego stanu inwestycji w regionie inwestorom krajowym i zagranicznym. Zaprasza do współpracy lokalne samorządy i przedsiębiorstwa, adresując bogaty pakiet usług do gmin, które są gotowe przyjąć nowe inwestycje na swoim terenie oraz do firm poszukujących dopływu kapitału i technologii. COI posiada informacje o działalności eksportowej oraz o rynkach zagranicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województwa podkarpackiego, które eksportują swoje towary lub pragną rozszerzyć swoją dotychczasową działalność o eksport.

29 maja 2001 r. został podpisany list intencyjny o współpracy z Polską Agencją Inwestycji Zagranicznych (PAIZ). 15 września 2004 r. podpisano umowę pomiędzy PAIZ, samorządem województwa podkarpackiego i RARR SA. Na podstawie umowy Centrum Obsługi Inwestora jest oficjalnym partnerem PAIZ w województwie podkarpackim.

Centrum Zarządzania Parkiem Naukowo-Technologicznym jest drugą, obok COI, komórką organizacyjną w strukturach RARR SA, która wspiera rozwój regionu. Do głównych zadań Centrum Zarządzania Podkarpackim Parkiem Naukowo-Technologicznym należą:

- koordynacja prac związanych z utworzeniem i rozwojem Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego Aeropolis;
- przygotowanie i udostępnianie inwestorom w pełni uzbrojonych terenów;
- ułatwienie lokowania się na terenie PPNT dużym, średnim i małym inwestorom, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów innowacyjnych, wprowadzających produkty/usługi zaawansowane technologicznie;
- wykorzystywanie potencjału podkarpackich uczelni wyższych i ośrodków naukowo-badawczych dla rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw,
- współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie tworzenia korzystnych warunków dla rozwoju firm innowacyjnych na terenie województwa podkarpackiego oraz rozwijania współpracy między sektorem naukowo-badawczym i przemysłem na Podkarpaciu;
- informowanie przedsiębiorców o możliwości lokowania swojej działalności w obszarze PPN-T Aeropolis;
- współpraca w zakresie przygotowania systemu ulg dla inwestorów lokujących się w PPN-T Aeropolis, również związanych ze specjalną strefą ekonomiczną;
- współpraca z COI w zakresie negocjacji z inwestorami;

- wspomaganie tworzenia sieci przedsiębiorców świadczących usługi kooperacyjne i pomocnicze oraz wykonujących produkty komplementarne;
- organizacja szkoleń dla osób, które chcą podjąć własną działalność gospodarczą związaną z innowacyjnością;
- organizacja imprez i konkursów, których celem jest promowanie innowacyjnych technologii i procesów, tj. Targów Pracy i Innowacji;
- organizacja konferencji na temat innowacji i rozwoju przedsiębiorczości, których uczestnikami są przedstawiciele władz województwa i wiodące firmy z Podkarpacia;
- prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych.

Kolejnym podmiotem wspierającym samorząd regionu jest **Podkarpacka Agencja Energetyczna Spółka z o.o. (PAE)**, która powstała z inicjatywy Samorządu Województwa Podkarpackiego jako odpowiedź na rosnące wyzwania z zakresu energetyki oraz ogromne zainteresowanie społeczeństwa kwestiami odnawialnych źródeł energii. Większościowym udziałowcem PAE jest województwo podkarpackie, które wraz z zależną od siebie RARR SA ma decydujący głos na walnym zgromadzeniu wspólników. Pozostali udziałowcy to firmy prywatne. Do podstawowych zadań spółki należą działania z zakresu odnawialnych źródeł energii, efektywności energetycznej oraz zrównoważonego środowiskowo transportu. Szczegółowe cele obejmują:

- promowanie wykorzystania energii odnawialnej: biopaliwa dla transportu, biopaliwa stałe, energia wiatrowa, energia słoneczna, energia geotermalna, energia wodna;
- wspieranie województwa podkarpackiego przy opracowaniu strategii w zakresie energii odnawialnej i pomoc przy jej wdrażaniu;
- wspieranie władz lokalnych i regionalnych w planowaniu energetycznym;
- promowanie efektywnego wykorzystania energii w regionie;
- usługi doradcze, konsultacje i szkolenia dla zainteresowanych stron (np. władz lokalnych, konsumentów, potencjalnych producentów itp.);
- nawiązywanie i rozwój kontaktów międzynarodowych z podobnymi organizacjami w Unii Europejskiej i innych krajach dla wymiany doświadczeń, transferu *know-how* i nowoczesnych technologii;
- promowanie, dostarczanie i upowszechnianie informacji o odnawialnych źródłach energii i racjonalnym wykorzystaniu energii oraz udział w upowszechnianiu pozytywnych doświadczeń z realizacji projektów dotyczących efektywnego wykorzystywania energii, odnawialnych źródeł energii i czystych technologii.

Będą one realizowane przez:

- koordynację zagadnień związanych z energetyką na Podkarpaciu oraz rozproszonych działań poszczególnych podmiotów w tym zakresie (wsparcie dla Urzędu Marszałkowskiego);
- ocenę i planowanie wykorzystania odnawialnych zasobów energetycznych;
- programowanie wykorzystania środków pomocowych (zwłaszcza w ramach narodowej strategii spójności) w sektorze energetycznym w sposób najefektywniejszy dla regionu;

- ułatwianie zarządzania wydatkowaniem środków z programów UE przeznaczonych na cele związane z energetyką;
- działania promocyjne i edukacyjne w zakresie energetyki;
- promocję partnerstwa publiczno-prywatnego;
- monitoring zagadnień energetycznych w regionie i gromadzenie oraz publikowanie zweryfikowanych danych statystycznych w tym zakresie;
- przygotowywanie wniosków o dotacje do programów UE;
- pomoc w poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania i przygotowywanie wniosków kredytowych;
- opracowywanie lokalnych planów energetycznych;
- przeprowadzanie audytów energetycznych w budownictwie mieszkaniowym, obiektach publicznych i przemyśle;
- organizację konferencji, seminariów i szkoleń;
- transfer wiedzy naukowej i technologii z nauki do przemysłu;
- sprzedaż wydawnictw i opracowań na temat rynku energii dla inwestorów.

Agencja współpracuje m.in. z Politechniką Rzeszowską, Uniwersytetem Rzeszowskim, Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Świętokrzyskim Centrum Informacji i Transferu Technologii oraz innymi instytucjami.

Ważnym podmiotem w strukturze samorządu regionu jest **Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka Spółka z o.o.** Funkcjonuje on w strukturze organizacyjnej Przedsiębiorstwa Państwowego Porty Lotnicze jako port regionalny z możliwością wykonywania obsługi międzynarodowego ruchu lotniczego, zarówno pasażerskiego, jak i towarowego. W dokumencie *Strategia rozwoju województwa podkarpackiego na lata 2000–2006* rzeszowskiemu lotnisku przypisuje się kluczowe znaczenie w ożywieniu rozwoju gospodarczego regionu. Lotnisko w Jasionce ma umożliwić niwelowanie dysproporcji rozwojowych pomiędzy tym gospodarczo zaniedbanym regionem a innymi w kraju.

Jasionka posiada ważne atuty, które wzmacniają jej szanse w rywalizacji z innymi portami. Pierwszym atutem jest pas startowy oddany w 2005 r., który ma długość 3,2 km i szerokość 45 m. Dzięki niemu może przyjąć każdy samolot (dłuższy pas jest tylko na Okęciu). Jasionka posiada także najlepsze wśród polskich lotnisk warunki pogodowe. To drugi ważny atut podkarpackiego lotniska. Na przykład pod koniec listopada 2006 r. w całym kraju panowała mgła, a rzeszowskie lotnisko było przez kilka dni jednym z trzech czynnych lotnisk w Polsce. Skierowano wtedy na Podkarpacie kilkanaście samolotów, m.in. z Frankfurtu, Dublinu, Londynu i Wiednia. Po pasażerów podstawiano autobusy, którymi mogli dojechać do miejsc docelowych.

Pierwszy samolot Ryanaira przyleciał do Jasionki we wrześniu 2005 r. w ramach promocji irlandzkiej linii. Na pokładzie był Michael O'Leary, założyciel i prezes taniego przewoźnika (znany z dbałości o *public relations* i niekonwencjonalną reklamę, więc fotoreporterom pozował z polską flagą i w koszulce z orłem).

Pierwsze międzynarodowe połączenia z Rzeszowa zostały uruchomione w listopadzie 2005 r. Były to połączenia z lotniskami Londyn-Stansted i Frankfurt-Hahn – tym połączeniem nie było jednak większego zainteresowania, ponieważ

Hahn, gdzie znajduje się lotnisko, leży 130 km od Frankfurtu. W 2007 r. uruchomiono po łącznie Rzeszów–Nowy Jork. Praca w Stanach Zjednoczonych wciąż cieszy się zainteresowaniem mieszkańców regionu. Połączenie ma jednak charakter sezonowy, funkcjonuje w miesiącach letnich.

Dwa razy w tygodniu (we wtorki i w piątki) polecieć można na East Midlands (lotnisko w środkowej Anglii, niedaleko miast Nottingham, Leicester i Derby) i także dwa razy w tygodniu (we wtorki i w soboty) do Liverpoolu. LOT zwiększył liczbę połączeń między Rzeszowem a Warszawą do 20, a Lufthansa zapowiedziała wprowadzenie całotygodniowego połączenia Rzeszów–Frankfurt od wiosny 2010 (obecnie pięć razy tygodniowo). Toczą się rozmowy na temat uruchomienia kolejnych połączeń z Rzeszowa. Jasionka ma tylko jedno połączenie krajowe – z Warszawą. Znacznie więcej jest lotów międzynarodowych. Przede wszystkim na Wyspy Brytyjskie – do Londynu (Luton i Stansted), Birmingham, Bristolu, Liverpoolu, na East Midlands i do irlandzkiego Dublina. Ponadto od maja do września można polecieć do Nowego Jorku (lotniska: John F. Kennedy i Newark). Cały rok latają samoloty do Frankfurtu. To ważne połączenie, gdyż port lotniczy we Frankfurcie (Rhein-Main) to jeden z najważniejszych w świecie węzłów lotniczych – ósmy pod względem liczby pasażerów (dużo ponad 50 mln rocznie) i pierwszy pod względem liczby połączeń międzynarodowych, co oznacza iż przez Frankfurt można dolecieć do większości krajów świata. Zaś samo miasto to centrum niemieckiego biznesu i finansów oraz wielki ośrodek wystawienniczy. Trasy obsługiwane są przez trzy linie Ryanair, LOT oraz Lufthansę. Tanie linie lotnicze pozwalają na podróże ludziom o mniej zasobnych portfelach i dają też zarobić mniejszym lotniskom.

Spółka Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka, zarządzająca lotniskiem, powstała kilka lat temu. Pierwsze decyzje podjął w 2006 r. sejmik II kadencji. Kapitał spółki pierwotnie wynosił 9 mln zł, ale od 30 czerwca 2009 r. wynosił prawie 402 mln zł. Większościowy pakiet udziałów ma Samorząd Województwa Podkarpackiego (50,22%), pozostałą część Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze. W 2000 r. samorząd województwa przejął od skarbu państwa działki w Jasionce, m.in. teren obecnego lotniska. Była to największa komunalizacja w kraju. Województwo dostało grunty o ogromnej wartości i myśląc metropolitalnie, postanowiono je uzbroić, aby zapewnić warunki dla inwestorów. W sąsiedztwie lotniska w Jasionce powstaje Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny Aeropolis, który jest najatrakcyjniejszym terenem inwestycyjnym w województwie podkarpackim i jednym z najatrakcyjniejszych w kraju, przeznaczonym pod fabryki i laboratoria badawcze firm lotniczych, informatycznych, motoryzacyjnych. Na I etap realizacji parku wydano 40 mln zł, co pozwoliło uzbroić teren. II etap to 60 mln zł. W sercu PPN-T w Jasionce lokują się firmy najnowocześniejsze i najbardziej innowacyjne, np. amerykański BorgWarner (producent turbosprężarek), niemiecki MTU (producent łopatek do silników lotniczych). Tereny PPN-T to nie tylko Jasionka, ale też wieś Rogoźnica pod Głogowem i Rzeszów, gdzie w sąsiedztwie Politechniki Rzeszowskiej umieszczono Inkubator Przedsiębiorczości.

Agencje

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, podlegającą ministrowi właściwemu ds. gospodarki, która powstała na mocy Ustawy z 9 listopada 2000 r. Zadaniem PARP jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich. Celem działania agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii. W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja odpowiada za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej.

PARP jest zaangażowana w realizację krajowych i międzynarodowych przedsięwzięć finansowanych ze środków funduszy strukturalnych, budżetu państwa oraz programów wieloletnich Komisji Europejskiej. PARP bierze udział w tworzeniu i efektywnym wdrażaniu polityki państwa w zakresie przedsiębiorczości, innowacyjności i adaptacyjności kadr, dążąc do przekształcenia się w kluczową instytucję odpowiedzialną za tworzenie otoczenia wspierającego przedsiębiorców. Zgodnie z zasadą *think small first* („MSP przede wszystkim”) wszystkie działania Agencji są realizowane ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb sektora MSP. W czasie 11 lat działalności ponad milion osób skorzystało z oferty informacyjnej Krajowego Systemu Usług dla MSP, skupiającego ponad 200 organizacji, ponad 5 tys. pracowników z ponad 180 tys. firm wzięło udział w dofinansowanych szkoleniach i studiach podyplomowych. 11 lat działalności PARP to ponad 11 tys. umów o wsparcie w wysokości 8 mld złotych, ponad 828 mln zł dokapitalizowania dla regionalnych i lokalnych funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, 25 projektów nagrodzonych i 51 wyróżnionych w 12 edycjach konkursu Polski Produkt Przyszłości, 145 wydanych tytułów w łącznym nakładzie ponad pół miliona egzemplarzy; 400 tys. osób odwiedziło pawilon polski podczas Wystawy EXPO 2008 w Saragossie.

Agencja Rozwoju Przemysłu SA (ARP SA). Po 1989 r., w okresie transformacji systemowej konieczne stało się utworzenie nowych struktur w gospodarce oraz zmiany form ich wspierania, zainicjowała je. m.in. Ustawa z 14 grudnia 1990 r. o zniesieniu i likwidacji niektórych funduszy (Dz.U. 1990, nr 89, poz. 517 z późn. zm.). Zlikwidowano 20 funduszy, jednocześnie w art. 14 ustawy upoważniono ministra przemysłu i handlu do przekształcenia funduszu w spółkę Skarbu Państwa. 28 grudnia 1990 r. aktem notarialnym powołano do życia spółkę prawa handlowego pod firmą ARP SA², która wykonuje zadania wynikające z funkcji agendy rządowej oraz prowadzi czysto komercyjną działalność jako spółka prawa handlowego.

² Właścicielem wszystkich akcji ARP SA jest Skarb Państwa.

Jej zadaniem jest wspieranie restrukturyzacji i prywatyzacji podmiotów gospodarczych oraz rozwój przedsiębiorczości, m.in. przez tworzenie specjalnych stref ekonomicznych i zarządzanie nimi. Agencja udziela pożyczek ze środków własnych, udziela również pomocy publicznej i indywidualnej na ratowanie i/lub na restrukturyzację. W 2010 r. ARP SA wypracowała 45,6 mln zł zysku, przychody wyniosły 480,3 mln zł. Wartość kapitału własnego Agencji, według stanu na 31 grudnia 2010 r., wynosi 3,9 mld zł. W zarządzanych przez ARP SA specjalnych strefach ekonomicznych: mieleckiej i tarnobrzesckiej, poziom inwestycji przekroczył już 11 mld zł, utworzono 36 tys. miejsc pracy.

Model funkcjonowania oraz zakres kompetencji określony w 1990 r. dla ARP SA nie jest rozwiązaniem czysto polskim, wzorowano go na rozwiązaniach państw od wielu lat funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej. Porównywalne z ARP SA zagraniczne organizacje gospodarcze („agencje”) funkcjonują w równym zakresie w następujących obszarach tematycznych: restrukturyzacja przedsiębiorstw, przede wszystkim o kluczowym znaczeniu dla gospodarki oraz rynku pracy (Niemcy, Chiny, Irlandia); udzielanie pomocy publicznej i wspieranie przedsiębiorstw (Niemcy, Irlandia, Anglia); sprawowanie funkcji nadzoru właścicielskiego z tytułu posiadanych akcji i udziałów (Niemcy, Chiny); wsparcie rozwoju regionalnego (Japonia, Irlandia, Anglia); współpraca z zagranicą (Irlandia, Japonia, Malezja).

Agencja Rozwoju Przemysłu SA realizuje złożone zadania zlecane jej przez Państwo, w znacznej mierze tożsame z zadaniami realizowanymi przez krótko scharakteryzowane zagraniczne agencje. W trudnym i nie zawsze akceptowalnym społecznie procesie transformacji gospodarki ARP SA była jednym z głównych instrumentów Państwa wspierającym działania na rzecz dostosowania polskiej gospodarki do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej. Z biegiem lat ARP SA zaczęła w coraz większym stopniu angażować się w tworzenie instytucjonalnych rozwiązań dla dalszej, głębszej w wymiarze strategicznym, transformacji gospodarki. ARP SA utworzyła pierwszą w Polsce specjalną strefę ekonomiczną (ARP SA zarządza dwoma strefami), podjęła działania na rzecz innowacyjnej gospodarki, m.in. przez wspieranie uruchamiania parków przemysłowych i technologicznych. Struktura organizacyjna ARP SA służy efektywnej realizacji przypisanych zadań. W centrali ARP SA, zlokalizowanej w Warszawie, pracują specjaliści i eksperci z dziedzin związanych z funkcjonowaniem gospodarki i przedsiębiorstw, w tym m.in. z zakresu finansów, zarządzania, restrukturyzacji i strategii. W centrali skupiona jest działalność służąca wykonywaniu większości celów statutowych agencji. W Warszawie działa także oddział utworzony do realizacji działań ARP SA związanych z udzielaniem pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację. Do wykonywania wybranych zadań o charakterze lokalnym agencja powołała do życia w kilku miastach Polski oddziały regionalne – w Mielcu, Tarnobrzegu, Wrocławiu, Szczecinie, Katowicach, Baranowie Sandomierskim i Krasiczynie. Celem działań ARP SA na tym obszarze jest rozwój infrastruktury instytucjonalnej, służącej rozwojowi przedsiębiorczości w regionach w zakresie poprawy konkurencyjności i wzrostu innowacyjności, w tym agencji rozwoju regionalnego (ARR) oraz innych

spółek wspierających działania regionalne ARP SA, realizowany przez wsparcie merytoryczne i organizacyjne agencji rozwoju regionalnego, będących partnerami ARP SA przy podejmowaniu inicjatyw i projektów regionalnych, transferu doświadczeń i wiedzy w zakresie podejmowania inicjatyw regionalnych i sprawowanie nadzoru właścicielskiego nad ARR oraz innymi spółkami infrastrukturalnymi, wspierającymi działalność ARP SA w regionach.

Specjalne strefy ekonomiczne i parki technologiczne

Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Mielec powstała dzięki determinacji społeczności lokalnej, wspartej wolą polityczną trzech kolejnych rządów na początku polskiej transformacji. Odniesiony sukces zawdzięcza dobrze przygotowanemu systemowi zachęt inwestycyjnych, świetnej kadrze fachowców z branży lotniczej oraz merytorycznemu i finansowemu wsparciu zarządzającej strefą ARP SA. Decyzja o tym, że pierwszą strefą zarządzać będzie ARP SA, która zajmowała się problemami związanymi z transformacją gospodarczą w Polsce, zapadła w Ministerstwie Przemysłu i Handlu w Warszawie. Dla ARP SA było to duże wyzwanie. Dla bieżącego zarządzania strefą powołano w Mielcu oddział składający się z ludzi, którzy od 1992 r. pracowali w WSK PZL – Mielec nad jej tworzeniem. Mielecki oddział ARP SA powstał we wrześniu 1995 r. Zespół ludzi pochodzący z Mielca i powiatu mieleckiego poradził sobie bez zasilenia go ekspertami z zewnątrz. Zespół pracuje do dziś w nieco zmienionym składzie. W ARP SA w Warszawie powołano departament, który był łącznikiem między ARP SA a oddziałem w Mielcu. Wprowadzenie nowego instrumentu gospodarczego, pozwalającego na przyciągnięcie zachętami inwestycyjnymi inwestorów, tworzenie nowych miejsc pracy i wykorzystanie istniejącej infrastruktury było ogromnym wyzwaniem i przedsięwzięciem pionierskim w skali kraju.

Pierwsza z utworzonych na Podkarpaciu i w Polsce Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-park Mielec (SSE Mielec) początkowo obejmowała tereny w Mielcu. W 2001 r. pojawiła się możliwość nowych lokalizacji i strefa zaczęła się rozszerzać; pojawiły się również nowe lokalizacje dla inwestorów na terenie województwa podkarpackiego w Leżajsku, Dębicy, Jarosławiu, Ropczycach, Sanoku, Lubaczowie, Kolbuszowej oraz w gminach: Głogów Małopolski, Trzebownisko, Laszki i Ostrów. Z czasem strefa mielecka swoim oddziaływaniem objęła teren województwa małopolskiego (Gorlice) oraz województwa lubelskiego (Zamość, Radzyń Podlaski, Lublin). W październiku 2009 r. obszar SSE Mielec wynosił 926 ha. W 2010 r. strefa powiększyła się do 1135 ha i obejmuje dwie nowe podstrefy: Rzeszów i Szczecin. Największy obszar strefa zajmowała w Mielcu – 604,5 ha, Głogowie Małopolskim i Trzebownisku – 80,9 ha oraz Lublinie – 70,1 ha. Najmniejsze tereny strefy mieleckiej to: Lubaczów – 9,2 ha, Leżajsk – 5,3 ha, gmina Laszki – 4,4 ha oraz Sanok – 4,2 ha. Mielecka strefa jest zarządzana przez ARP SA i będzie działać do 31 grudnia 2020 r. Do SSE Mielec udało się pozyskać wiele projektów renomowanych firm i światowych korporacji, głównie z branży motoryzacyjnej i lotniczej. Powsta-

ło kilkadziesiąt nowoczesnych fabryk działających w różnych sektorach przemysłowych. Dzięki miliardowym inwestycjom powstało kilkanaście tysięcy miejsc pracy. SSE Mielec wciąż się rozwija. Dzięki wejściu do Unii Europejskiej otworzyła się możliwość poszerzenia stref. Konsekwencją tego jest prawie trzykrotne powiększenie ich powierzchni.

Tarnobrzaska Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Wisłosan została ustanowiona przez Rozporządzenie Rady Ministrów z 9 września 1997 r. (Dz.U. 1997, nr 135, poz. 907) na podstawie Ustawy z 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz.U. 2007, nr 42, poz. 274, z późn. zm.).

Utworzenie strefy na terenie dawnego województwa tarnobrzckiego (obecnie tereny północnej części województwa podkarpackiego i południowej części świętokrzyskiego), a następnie jej rozszerzenie na tereny miast Radomia, Połańca, Niska, Jasła i Ożarowa Mazowieckiego, jest szansą rozwiązania problemów koniecznej restrukturyzacji kilku dużych obszarów przemysłowych, przy założeniu, że głównymi celami tego przedsięwzięcia są: wykorzystanie nadwyżek siły roboczej, dywersyfikacja dominujących rodzajów działalności gospodarczej (szczególnie w obszarach monokultury przemysłu siarkowego, hutniczego, maszynowego i metalowego) oraz zagospodarowanie zbędnego majątku w postaci działek gruntowych, budynków i budowli.

Zasoby udostępniane inwestorom na terenie strefy obejmują tereny inwestycyjne, w znacznej mierze uzbrojone, budynki oraz infrastrukturę techniczną. Właścicielami tego majątku są przedsiębiorstwa działające na terenie TSSE Wisłosan w chwili jej ustanowienia oraz gminy i zarządzająca TSSE Wisłosan – ARP SA w Warszawie. Zarządzający prowadzi działania zmierzające do osiągnięcia celów ustanowienia strefy, zgodnie z planem rozwoju i regulaminem TSSE, a w szczególności przez: zbywanie na rzecz inwestorów prawa własności nieruchomości i użytkowania wieczystego gruntów położonych na terenie strefy, prowadzenie działań w celu stworzenia warunków wykorzystania infrastruktury w sposób ułatwiający podmiotom gospodarczym działalność produkcyjną i usługową, udzielanie zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy. Powierzchnia Strefy ogółem wynosi 1 587,78 ha. Strefa jest rozproszona – tereny zlokalizowane są w siedemnastu podstrefach na terenie pięciu województw – podkarpackiego, świętokrzyskiego, mazowieckiego, lubelskiego, dolnośląskiego i podlaskiego.

Specjalne Strefy Ekonomiczne zarządzane przez ARP SA oferują:

- projekty *greenfield* – przygotowanie terenów pod nową zabudowę (kompletna infrastruktura, tereny gotowe do rozpoczęcia budowy, pozwolenie na budowę wydawane na miejscu);
- projekty deweloperskie – nowe hale produkcyjne, budowane ściśle według wymogów konkretnego inwestora (warunki oraz forma udostępnienia nieruchomości do negocjacji);
- projekty *brownfield* – gotowe do wynajęcia lub kupienia hale produkcyjne (budynki przygotowane do rozpoczęcia działalności gospodarczej);
- ekspansję terytorialną – możliwość powiększania strefy o nowe lokalizacje;
- *one stop shop* – kompleksową obsługę projektu gwarantującą najkrótszy czas realizacji inwestycji;

- wykwalifikowana siłą roboczą – ponad 70 lat tradycji przemysłowych;
- szerokie możliwości kooperacyjne z innymi firmami działającymi w specjalnej strefie ekonomicznej;
- bliskość dynamicznie rozwijających się rynków Europy Środkowo-Wschodniej.

Ulgi inwestycyjne dla przedsiębiorców działających na terenie SSE Mielec i TSSE Wisłosan:

- warunki uzyskania pomocy – minimalna wielkość poniesionych nakładów musi wynieść 100 tys. euro, duże przedsiębiorstwa działalność muszą prowadzić przez co najmniej pięć lat od momentu zakończenia całej inwestycji, a własność majątku musi być utrzymana przez minimum pięć lat, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw – przez co najmniej trzy lata;
- maksymalna wielkość pomocy – 50% nakładów inwestycyjnych lub dwuletnich kosztów pracy nowo zatrudnionych pracowników (w przypadku małego przedsiębiorcy wskaźnik podwyższony jest do 70%, a średniego – 60%);
- maksymalny poziom ulgi w podatku dochodowym (jako procent całkowitych wydatków inwestycyjnych) – do 70% dla małych przedsiębiorstw, do 60% dla średnich, do 50% dla dużych przedsiębiorców;
- pomoc regionalna – dostępna głównie jako ulga w podatku dochodowym. Kwoty uzyskane przez przedsiębiorcę w ramach regionalnej pomocy publicznej otrzymane z innych źródeł podlegają sumowaniu;
- dodatkowe wsparcie – istnieje możliwość otrzymania pomocy na przeszkolenie pracowników (od władz lokalnych z budżetu państwa lub budżetu UE) oraz zwolnienie z podatku od nieruchomości (od władz lokalnych).

Magnesem dla inwestycji w specjalnych strefach ekonomicznych nie są już tylko ulgi finansowe, ale coraz większe znaczenie mają: wykwalifikowana kadra, rozwinięta infrastruktura, pełne zaplecze poddostawców. Specjalne strefy ekonomiczne integrują środowisko naukowe i firmy z przemysłem wysokich technologii.

Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny Aeropolis. Podstawę działań zmierzających do powołania PPN-T stanowi porozumienie w sprawie utworzenia parku. 19 maja 2003 r., dzięki inicjatywie RARR SA, podpisane zostało porozumienie o utworzeniu Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego, którego sygnatariuszami porozumienia są Samorząd Województwa Podkarpackiego, Starostwo Powiatowe w Rzeszowie, Urząd Miasta Rzeszowa, Politechnika Rzeszowska, Uniwersytet Rzeszowski. Centrum zarządzania parkiem znajduje się w RARR SA. Istotnym postanowieniem Umowy z 11 sierpnia 2004 r. w sprawie zarządzania PPN-T było użyczenie RARR SA nieruchomości niezbędnych w procesie zarządzania parkiem w I etapie. Strategiczni partnerzy PPN-T Aeropolis to Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (jednostka zarządzająca parkiem), Samorząd Województwa Podkarpackiego, Politechnika Rzeszowska, Powiat Rzeszowski, Gmina Trzebownisko, Miasto Rzeszów, Gmina Głogów Małopolski, Uniwersytet Rzeszowski.

Misją PPN-T jest wielofunkcyjny rozwój województwa podkarpackiego na podstawie idei innowacyjności i transferu technologii przez synergiczne wykorzy-

stanie regionalnego potencjału naukowo-badawczego, gospodarczego oraz infrastrukturalnego. Park zajmuje obszar około 118 ha. Położony jest w bezpośrednim sąsiedztwie Rzeszowa – stolicy województwa podkarpackiego – w gminie Głogów Małopolski, w miejscowości Rogoźnica, w sąsiedztwie Portu Lotniczego Rzeszów-Jasionka. Celem działalności parku jest:

- wzmocnienie potencjału regionalnego sektora akademickiego, naukowo-badawczego oraz gospodarczego;
- zwiększenie liczby absolwentów szkół wyższych podejmujących działalność gospodarczą na własny rachunek;
- stymulowanie gotowości do podejmowania ryzyka działalności gospodarczej przez pracowników sektorów poddawanych restrukturyzacji, w szczególności wychodzących z rolnictwa;
- efektywne zagospodarowanie wolnych obiektów i terenów oraz świadczenie usług pomocniczych dla przedsiębiorców w PPN-T;
- wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw działających na lokalnym rynku;
- podniesienie innowacyjności, w tym wzrost transferu nowoczesnych rozwiązań technologicznych do podmiotów gospodarczych.

Do zadań PPN-T należy:

- koordynacja prac związanych z utworzeniem i rozbudową Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego Aeropolis;
- przygotowanie i udostępnianie inwestorom w pełni uzbrojonych terenów;
- ułatwienie lokowania się na terenie PPN-T dużym, średnim i małym inwestorom, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów innowacyjnych, wprowadzających produkty/usługi zaawansowane technologicznie;
- wykorzystywanie potencjału podkarpackich uczelni wyższych i ośrodków naukowo-badawczych dla rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw;
- współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie tworzenia korzystnych warunków dla rozwoju firm innowacyjnych na terenie województwa podkarpackiego oraz rozwijania współpracy między sektorem naukowo-badawczym i przemysłem na Podkarpaciu.

Aeropolis zarządza specjalnie do tego powołana jednostka Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA – Centrum Zarządzania PPN-T, która m.in.: udostępnia inwestorom w pełni uzbrojone tereny inwestycyjne; udostępnia pod wynajem pomieszczenia biurowe, produkcyjno-usługowe, produkcyjne oraz salę konferencyjną w ramach działalności Preinkubatora Akademickiego; świadczy usługi pomocnicze, głównie dla przedsiębiorców ulokowanych w PPN-T; buduje sieć przedsiębiorców świadczących usługi kooperacyjne i pomocnicze; pomaga przedsiębiorcom w pozyskiwaniu środków finansowych, w tym pomocowych z Unii Europejskiej; wydaje warunki przyłączeniowe do sieci infrastruktury technicznej dla przedsiębiorców lokujących się na terenie PPNT; organizuje Targi Pracy i Innowacji; organizuje konkursy np.: Junior Innowacji Podkarpacia.

Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny Aeropolis to jedno z najbardziej atrakcyjnych miejsc pod inwestycje w południowo-wschodniej Polsce; nowatorski pomysł na ściągnięcie nowoczesnych firm i technologii, a równocześnie wyko-

rzystywanie potencjału miejscowych uczelni wyższych i ośrodków naukowo-badawczych. PPN-T Aeropolis jest pierwszym branżowym parkiem w Polsce, który ma podtrzymywać wieloletnie w tym regionie tradycje przemysłu lotniczego. Park zarówno w sferze gospodarczej, jak i naukowo-badawczej ma być powiązany głównie z przemysłem lotniczym.

Stowarzyszenia

Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza. Dolina Lotnicza zlokalizowana jest w południowo-wschodniej Polsce (100 lat historii lotnictwa), znanej z rozwiniętego przemysłu lotniczego (70 lat historii przemysłu lotniczego) oraz ośrodków szkolenia pilotów. Region cechuje duża koncentracja firm przemysłu lotniczego (90% polskiej produkcji w przemyśle lotniczym), ośrodków naukowo-badawczych oraz rozwinięte zaplecze edukacyjne i szkoleniowe. Ponadto niskie koszty pracy i koszty produkcyjne; ponad 22 tys. wykwalifikowanych pracowników, Politechnika Rzeszowska z rozwiniętym Wydziałem Budowy Maszyn i Lotnictwa. Region Podkarpacia to środowisko przyjazne inwestorom; niski podatek dochodowy od osób prawnych (CIT), centralnie zlokalizowane lotnisko o międzynarodowym charakterze oraz główna autostrada łącząca południowo-wschodnią Polskę z jej południowo-zachodnią częścią, która zostanie wybudowana w najbliższym czasie. Większość firm zaangażowanych w projekt jest w rzeczywistości zlokalizowana w województwie podkarpackim, a serce Doliny Lotniczej leży w stolicy regionu – Rzeszowie.

W celu dalszego rozwoju regionu, wiodący przedsiębiorcy związani z lotnictwem podjęli historyczną decyzję. 11 kwietnia 2003 r. zostało powołane do życia Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza. Stowarzyszenie otrzymało znaczącą pomoc finansową od firmy Pratt & Whitney, światowego lidera w projektowaniu, produkcji i obsłudze silników lotniczych, rakietowych systemów napędowych oraz przemysłowych turbin gazowych.

W skład Stowarzyszenia Dolina Lotnicza wchodzi obecnie 80 członków z regionu, a kolejni zainteresowani przechodzą proces aplikacyjny. W strukturze stowarzyszenia znaleźli się m.in. WSK PZL-Rzeszów SA (Pratt & Whitney), PZL Świdnik SA, Pratt & Whitney Kalisz, PZL Mielec (Sikorsky), ZKM Grupa Ladish, Zakład Metalurgiczny WSK ponadto Goodrich Krosno sp. z o.o., MTU, WSK PZL-Krosno SA, Avivo Polska sp. z o.o., Hispano Suiza sp. z o.o., Wiet-Pol PPUH, HSW Narzędziownia, Armes, ZM Prodrum Mielec, Vac Areo. Liczbę 100 członków stowarzyszenie planuje osiągnąć w ciągu najbliższych kilku lat. Członkiem Doliny Lotniczej może zostać przedsiębiorstwo lub instytucja związana z przemysłem lotniczym z południowo-wschodniej Polski, posiadająca rekomendację przynajmniej dwóch obecnych członków stowarzyszenia.

Głównym celem Doliny Lotniczej jest przekształcenie południowo-wschodniej Polski w jeden z wiodących w Europie regionów lotniczych, który będzie dostarczał produkty i usługi z zakresu przemysłu lotniczego dla najbardziej wymagających klientów.

Samorząd Województwa Podkarpackiego, przy wsparciu z Unii Europejskiej, działa na rzecz rozwoju Doliny Lotniczej. W latach 2004–2006 dofinansowany został projekt *Wspólne niebo – rozwój i integracja klastra lotniczego Dolina Lotnicza*. Jego realizacja zamknęła się kwotą ponad 158 mln zł, z czego ponad 118 mln zł pochodziło z Europejskiego Funduszu Społecznego. Obecnie, wspólnie z Doliną Lotniczą, realizuje projekt systemowy *Wzmocnienie instytucjonalnego systemu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji w latach 2007–2013 w województwie podkarpackim*. Celem tego projektu jest zbudowanie sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki, w zakresie wdrażania innowacji. Dzięki temu powstanie regionalny system innowacji, który będzie zbiorem instytucji generujących wiedzę i innowacje. Podmioty te będą powiązane ze sobą siecią różnorodnych interakcji i współzależności oraz otwarte na współpracę z krajowymi i zagranicznymi systemami innowacji.

Podsumowanie

Inwestycje zagraniczne w województwie podkarpackim mogą być szansą dla rozwoju Rzeszowa oraz całego regionu Polski południowo-wschodniej. Ich wykorzystanie w dużej mierze zależy od władz centralnych i samorządowych. Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają na pewno organizacje obsługi biznesu.

Dla skutecznego wspierania przedsiębiorczości na terenie Podkarpacia organizacje zajmujące się obsługą biznesu powinny skoordynować działalność, stworzyć struktury kooperujące z przedsiębiorstwami, poprawić współpracę z instytucjami, które posiadają doświadczenie w obsłudze inwestorów zagranicznych oraz wzmocnić system kształcenia i oceny kwalifikacji pracowników. Zakres działalności tych organizacji na terenie województwa podkarpackiego oraz świadczone usługi są zróżnicowane, są ukierunkowane na podstawowe i nieskomplikowane merytoryczne potrzeby przedsiębiorców. Problemem pozostaje również nierównomierne rozmieszczenie podmiotów w regionie, ich koncentracja występuje wokół stolicy województwa. Powoduje to, że w wielu powiatach i gminach dostęp do tych organizacji jest utrudniony lub wręcz niemożliwy.

Wzrost roli organizacji obsługi biznesu wymaga pomocy jednostek samorządu terytorialnego oraz większej aktywności samych organizacji w wykorzystaniu środków unijnych oraz inwestycji zewnętrznych.

Streszczenie

Celem artykułu było ukazanie przemian w organizacjach obsługi biznesu pod wpływem inwestycji zagranicznych na przykładzie województwa podkarpackiego.

W warunkach gospodarki rynkowej na terenie województwa podkarpackiego *novum* w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym było kształtowanie się nowych podmiotów i instytucji, które poszerzyły możliwości aktywnego oddziaływania

instytucji samorządowych, wymagało to dostosowania się władz samorządowych do działania w nowych warunkach.

Głównymi podmiotami wpływającymi na zmiany w zarządzaniu samorządów województwa podkarpackiego są Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Podkarpacka Agencja Energetyczna Spółka z o.o., Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka Spółka z oo., agencje: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Przemysłu SA, specjalne strefy ekonomiczne: Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-park Mielec, Tarnobrzaska Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-park Wiśłosan oraz Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny Aeropolis.

Changes in the organization of business support influenced by overseas investments with regard to Podkarpacie Province

Abstract

The aim of this article was to present the change of business service organisations under the influence of foreign investment, based on the example of Podkarpacie Province.

Creation of new entities and institutions which extended possibilities for active influence of local authorities was a novelty in management of local and regional development in market economy in Podkarpacie Province. It required adjustment to working in new conditions. The most influential entities have been characterized in this article. These were: Rzeszów Regional Development Agency Inc., Subcarpathian Energy Company LLC; agencies: Polish Agency for Enterprise Development, Industrial Development Agency Inc.; special economic zones: Euro-Path Mielec Special Economic Zone, Europark Wiśłosan Special Economic Zone Tarnobrzeg and Podkarpacie Science and Technology Park Aeropolis. In the summary of this article the main theses resulting from its content have been included.

Bibliografia

- Makiela Z., *Procesy metropolizacji, obszary metropolitalne*, [w:] *Procesy metropolizacji w regionie podkarpackim Rzeszów – Lwów*, red. Z. Makiela, R. Fedan, „Biuletyn KPZK PAN” 2007, z. 230.
- Malisiewicz E., *Małe metropolie siłą napędową rozwoju regionu na przykładzie miasta Rzeszowa*, [w:] *Procesy metropolizacji...*, op. cit.
- Markowski T., *Zarządzanie obszarem metropolitalnym*, [w:] *Obszar metropolitalny Łodzi. Wyzwania i problemy*, „Biuletyn KPZK PAN” 2005, z. 215.
- Markowski T., *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, „Studia KPZK PAN” 2002, t. CXVI.
- Markowski T., Marszał T., *Metropolitan Areas of Poland – Challenges and Policy Recommendations*, [w:] *Metropolises and Metropolitan Areas – Structures, Functions and Role*, red. T. Marszał, W. Zmitrowicz, „Studia Regionalia”, vol. 20, Warszawa 2007, s. 9–22.

Rozdział 7

Paweł Mucha

Zarządzanie szkołą ponadgimnazjalną na przykładzie Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie

Wprowadzenie

Zarządzanie to proces polegający na podejmowaniu świadomych decyzji i wpływowaniu na jednostki oraz grupy, aby kierować ich do celu, który trzeba i należy osiągnąć, by uzyskać lepsze efekty pracy, a także skuteczniej zaspokajać potrzeby i oczekiwania klientów. Interesujące i aktualne koncepcje dotyczące zarządzania są autorstwa wielu badaczy¹. Twórcą terminu *reengineering* jest M. Hammer², który określił ponowne przemyślenie i przekonstruowanie systemu działania przedsiębiorstwa, zalecił zasadniczą przebudowę kształtu zadań, struktury organizacyjnej i systemów zarządzania oraz stwierdził, że praca powinna być organizowana z punktu widzenia rezultatów, a nie czynności czy funkcji. Twórcą terminu „organizacja ucząca się”, którego istotą jest powodzenie bezpośrednio uzależnione od uczenia się, jest P. Senge³. D. Nadler⁴ rozpowszechnił pojęcie „architektura organizacji”, używane do określenia nowej postaci organizacji, która zmusza menedżerów do myślenia o niej, czyli, w jaki sposób praca, ludzie, formalne i nieformalne struktury pasują do siebie. G. Stalk jr.⁵ spopularyzował ideę, że przedsiębiorstwo powinno być konkurencyjne dzięki szybkości działania. J. Kottler⁶ uzasadnił twier-

¹ *Vademecum menedżera oświaty*, red. C. Plewka, H. Bednarczyk, s. 149.

² *Ibidem*.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

dzenie, że organizacje potrzebują silnego kierownictwa, które definiował jako zdolność stwarzania zmieniającego się środowiska w połączeniu z silnym zarządzaniem. E.E. Lawler III⁷ – jeden z czołowych teoretyków kierunku określanego jako „efektywne zaangażowanie” – radzi przedsiębiorstwom podzielić się na małe jednostki, dać pracownikom swobodę wypowiedzi w sprawach dotyczących ich zadań, nagradzać pracowników za podejmowane odpowiedzialności.

Nawiązując do powyższych poglądów, zarządzanie szkołą jako organizacją kierowaną przez dyrektora, należy wskazać, że realizuje ona cel polegający na nieustannym rozwoju instytucji i jej najważniejszego podmiotu, którym jest uczeń. Dyrektor szkoły powinien posiadać wiedzę w zakresie zarządzania placówką i powinien dzielić się nią z tymi, którymi zarządza. Wtedy nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły prawidłowo odczytują informacje przekazywane im w procesie zarządzania, a ich działanie jest spójne z działaniami dyrektora. Często współpracownicy przekazują dyrektorowi informacje wpływające pozytywnie na efektywne zarządzanie organizacją. Sposób zarządzania dyrektora pracownikami szkoły odzwierciedla jego cechy osobowościowe, które niejednokrotnie łączy z przekonaniami o skutecznym zarządzaniu podwładnymi. Bywa, że technika i styl zarządzania jest wypadkową cech osobowościowych dyrektora oraz cech osobowościowych pracowników, a także struktury organizacji. Wybór sposobu zarządzania zależy od dyrektora szkoły, akceptacji współpracowników oraz czynników sytuacyjnych, choćby takich jak współpraca z władzami samorządowymi. Mają także na niego wpływ doświadczenie i wiedza.

Wśród wielu technik zarządzania na uwagę zasługują te wskazane przez I. Dzierżgowską w książce *Dyrektor w zreformowanej szkole*⁸: zarządzanie przez cele (oparte na określeniu przez dyrektora i pracowników wspólnych celów), zarządzanie przez wyjątki (zagadnienia trudne i nietypowe oraz związane z przyszłością organizacji podejmuje dyrektor szkoły, a pozostałe kwestie realizują pracownicy), zarządzanie przez innowacje (stosowane przy szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych), zarządzanie przez motywację (oparte na rozpoznaniu i zaspakajaniu ludzkich potrzeb), zarządzanie przez wyniki (gdzie liczy się wynik ekonomiczny), zarządzanie metodą harzburską (silnie sformalizowane), zarządzanie przez szkolenie personelu (szczególnie przydatne w szkole, gdzie liczy się wiedza i samodzielność pracowników), zarządzanie jakością – TQM (oparte na zadowoleniu klienta), zarządzanie przez zrywy (będące przeciwieństwem zarządzania przez cele), zarządzanie przez chodzenie (polegające na bezpośrednim kontakcie dyrektora z uczestnikami organizacji).

Szczególnie atrakcyjne dla szkoły są cztery style zarządzania, na które zwraca uwagę K. Stróżyński⁹:

- instruowanie,
- coaching,

⁷ *Ibidem*.

⁸ I. Dzierżgowska, *Dyrektor w zreformowanej szkole*, Warszawa 2000, s. 14.

⁹ K. Stróżyński, *Zarządzanie w szkole*, www.eid.edu.pl/archiwum/2000,98/listopad,163/zarządzanie_w_szkole,1049.html (stan na 1.03.2014).

- motywowanie,
- delegowanie.

Dyrektor szkoły dokonuje wyboru takiego a nie innego stylu zarządzania głównie na podstawie wiedzy o cechach zarządzanego. Instruowanie polega na tym, że dyrektor szkoły inicjuje działania podwładnego, decyduje kiedy i jakie czynności ma on podjąć, ściśle nadzoruje i na bieżąco koryguje ewentualne błędy, a komunikacja między dyrektorem a pracownikiem ma charakter jednokierunkowy, polegający na wydawaniu poleceń podwładnemu. Instruowanie ma charakter przejściowy, w drodze do innego stylu zarządzania. Coaching¹⁰ to styl zarządzania oparty na relacjach partnerskich. Dyrektor coach decydujący się na przyjęcie tego stylu zarządzania jest osobą, na którego pomoc współpracownik zawsze może liczyć. Charakter komunikacji między nim a podwładnym jest dwukierunkowy, przy czym podwładny odkrywa rozwiązania najbardziej dla siebie odpowiednie. Coaching jest środkiem służącym rozwojowi pracownika. Motywowanie – to styl zarządzania, którego istotą jest wspólna praca dla określonego celu. W organizacji, którą jest szkoła, dyrektor musi umieć wzbudzić i ukierunkować motywację, utrzymywać ją na odpowiednim poziomie i cały czas inspirować podwładnych, respektując ich potrzeby, wzbogacając ich działania i wydobywając z nich to co najlepsze. Dyrektor w tym stylu zarządzania, często wykorzystywanym w szkole i bazującym na wiedzy psychologicznej oraz dobrym rozpoznaniu potrzeb podwładnych, stawia sobie za cel wspieranie, zachęcanie, ułatwianie i przekonywanie. Delegowanie to istotny, efektywny styl zarządzania związany z przekazywaniem uprawnień i odpowiedzialności podwładnym. Kompetentny dyrektor wyzwala potencjał swoich współpracowników, ich samodzielność, umożliwia im rozwój, sprawując ogólny nadzór. Musi się także liczyć z możliwością popełniania błędów przez współpracowników, którym powierzył realizację określonych zadań. Mądry dyrektor nie deleguje uprawnień w następujących dziedzinach: dyscyplina pracy, finanse, inwestycje, struktury organizacji, strategię działania, zatrudnienie, wizerunek organizacji.

Skuteczność technik i stylów zarządzania zależy w dużej mierze od trafnego ich wyboru. Dyrektor szkoły powinien cechować się umiejętnością stosowania wszystkich sposobów zarządzania oraz zdolnością dokonania wyboru odpowiedniej metody dla każdego członka organizacji, jaką jest szkoła. Nie ma złego sposobu zarządzania organizacją, jedynie wybory związane z podejmowaniem decyzji przez dyrektora szkoły w tym zakresie mogą okazywać się nietrafione.

Środowisko zespołu szkół

W Zespole Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie (ZSPS) można odnaleźć różne techniki i style zarządzania. Jest to związane z poszukiwaniem nowych rozwiązań lepszego funkcjonowania organizacji i usprawnianiem istniejących mechanizmów, na których opiera się działalność szkoły, oraz z osobowością, postawą i zaangażowaniem zatrudnionych osób.

¹⁰ H. Wesołowska, *Coachingowy styl zarządzania*, „Hejnał Oświatowy” 2013, s. 9.

Historia szkoły sięga 1958 r., kiedy rozpoczęła ona działalność przy ul. Czarnowiejskiej w Krakowie. Wkrótce szkoła przeniosła się do części kamienicy przy al. Mickiewicza 51, a w 1968 r. do budynków przy ul. św. Filipa 17, by ostatecznie znaleźć miejsce przy pl. Matejki 11. Zmieniały się adresy szkoły, dyrektorzy i nauczyciele, następowała również ewolucja specjalności, w których szkoła kształciła młodych ludzi. W przeszłości w szkole kształcono kominiarzy, istniały również takie specjalności, jak drobiarstwo i fryzjerstwo. Dominującymi i cieszącymi się największą popularnością wśród młodzieży są obecnie klasy kształcące w zawodzie cukiernika i kucharza. Te i inne zawody odpowiadające potrzebom rozwijającej się gospodarki rynkowej, w których kształceni są uczniowie i słuchacze ZSPS, mają w Krakowie niezwykle długą tradycję. Świadczy o tym obecność w mieście podobnych ponadgimnazjalnych szkół gastronomicznych. Absolwenci kończący ZSPS znajdują zatrudnienie w renomowanych hotelach, restauracjach, cukierniach, piekarniach, zakładach wędliniarskich, spożywczych firmach i zakładach pracy nie tylko w Krakowie i w Polsce, ale także w wielu krajach w Europie i na świecie. W praktycznym kształceniu młodzieży przez lata pomagają szkole krakowskie firmy i zakłady rzemieślnicze. Obecnie ZSPS współpracuje z ponad dwustoma zakładami pracy, które wspomagają działalność szkoły. Dynamicznie rozwija się od wielu już lat współpraca z podmiotami zagranicznymi. Uczniowie i absolwenci wyjeżdżają w ramach projektów unijnych i umów podpisanych z zagranicznymi partnerami na praktyki i staże, m.in. do Francji, Wielkiej Brytanii, Finlandii, Norwegii, Portugalii i Włoch. Zdobywają w trakcie wyjazdów nowe umiejętności i cenne doświadczenia zawodowe, a także poznają kulturę i zwyczaje innych krajów i regionów. ZSPS silnie zaznacza swoją pozycję w mieście. Owocnie współpracuje z Małopolską Izbą Rzemiosła i Przedsiębiorczości, Cechem Rzemiosł Spożywczych, Krakowską Kongregacją Kupiecką, Stowarzyszeniem Polskich Kucharzy i Cukierników. Każdego roku szkoła bierze udział w Święcie Rzemiosła, Święcie Cukierników, Święcie Piekarzy i Święcie Chleba. Wiele firm znaczących na rynku małopolskim prowadzonych jest przez absolwentów ZSPS, niejednokrotnie podtrzymywana jest wielopokoleniowa tradycja zawodowa w rodzinach uczniów. Dobrą praktyką są okolicznościowe wystawy prac uczniów w szkole, profesjonalne konkursy i turnieje – lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe, w których młodzi mistrzowie mają okazję zaprezentować swoją wiedzę i umiejętności, a często zajmują najwyższe lokaty. Od 2007 r. zespół szkół uczestniczy w programie Szkoła Bez Przemocy. Uczniowie biorą udział w akcjach charytatywnych i wolontariacie, m.in. przy wydawaniu posiłków dla bezdomnych czy w Domu Pomocy Społecznej im. L. i A. Helclów w Krakowie. Niektóre działania dostrzegane są przez środowisko i media, co inspirowało młodzież i nauczycieli do jeszcze bardziej intensywnej pracy.

Zespół Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie posiada doskonałe położenie w centrum miasta. W skład zespołu szkół wchodzi: 3-letnia Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 23 i 4-letnie Technikum Przemysłu Spożywczego nr 22 (dla uczniów po gimnazjum); 3-letnie Technikum Uzupełniające dla Dorosłych nr 19 (dla słuchaczy, którzy ukończyli zasadniczą szkołę zawodową; ostatni rocznik w roku

szkolnym 2014/2015) oraz VIII Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych (uruchomione od roku szkolnego 2013/2014, dla słuchaczy, którzy ukończyli zasadniczą szkołę zawodową nauka trwa dwa lata, a dla słuchaczy po gimnazjum oraz dawnej 8-klasowej szkole – trzy lata). Szkoła prowadzi kursy kwalifikacyjne zawodowe dla dorosłych – uruchomione również od roku szkolnego 2013/2014. Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 23 kształci w zawodach: cukiernik, kucharz, piekarz, wędliniarz. Zapewnia kształcenie ogólne i uzyskanie kwalifikacji zawodowych oraz kontynuowanie nauki w liceum ogólnokształcącym dla dorosłych. Kończy się egzaminem umożliwiającym uzyskanie dyplomu potwierdzającego posiadanie kwalifikacji w danym zawodzie¹¹. Młodzież w szkole zawodowej ma szansę uczyć się zawodu także w klasach integracyjnych. W Technikum Przemysłu Spożywczego nr 22 młodzież ma szansę zdobyć wykształcenie w zawodzie technika technologii żywności oraz technika żywienia i usług gastronomicznych, a także kelnera. Szkoła zapewnia przygotowanie ogólnokształcące z uwzględnieniem rozwoju uzdolnień w określonych dziedzinach i kontynuowanie kształcenia w szkołach wyższych oraz uzyskanie kwalifikacji zawodowych w określonym zawodzie. Edukacja kończy się tu egzaminem maturalnym i egzaminem dyplomowym potwierdzającym uzyskanie kwalifikacji zawodowych¹². Technikum Uzupełniające dla Dorosłych oferuje słuchaczom zdobycie zawodu technika technologii żywności i kucharza. Zapewnia absolwentom zasadniczej szkoły zawodowej przygotowanie ogólnokształcące, umożliwia kontynuowanie kształcenia w szkołach wyższych oraz uzyskanie kwalifikacji zawodowych w określonym zawodzie, a kończy się egzaminem maturalnym¹³. W VIII Liceum Ogólnokształcącym dla Dorosłych absolwenci szkół zawodowych posiadający już potwierdzone kwalifikacje K1 mogą uzyskać wykształcenie średnie, rozpoczynając naukę w tej szkole od drugiego roku (druga i trzecia klasa – cztery semestry). Pozostali słuchacze, posiadający ukończone gimnazjum lub 8-klasową szkołę podstawową, aby uzyskać średnie wykształcenie, muszą ukończyć 3-letnie liceum ogólnokształcące dla dorosłych (pierwsza, druga i trzecia klasa – sześć semestrów). Szkoła zapewnia przygotowanie ogólnokształcące, umożliwia kontynuowanie kształcenia w szkołach wyższych, a kończy się egzaminem maturalnym. ZSPS prowadzi kursy kwalifikacyjne zawodowe dla dorosłych, których razem jest osiem (pięć na poziomie K1 i trzy na poziomie K2), a umożliwiają one zdobycie dodatkowych kwalifikacji. Są to następujące kursy: produkcja wyrobów cukierniczych (K1), produkcja wyrobów piekarskich (K1), produkcja przetworów mięsnych i tłuszczowych (K1), organizacja i nadzorowanie produkcji wyrobów spożywczych (K2), organizacja żywienia i usług gastronomicznych (K2), sporządzanie potraw i napojów (K1), organizacja usług gastronomicznych (K2), wykonywanie usług kelnerskich – kelner (K1). Słuchacz może kontynuować naukę na drugim poziomie kwalifikacji pod warunkiem potwierdzenia kwalifikacji K1 oraz uzyskaniu średniego wykształcenia.

¹¹ K. Gawroński, A. Stefan, *Zarządzanie placówką oświatową*, Warszawa 2008, s. 30.

¹² *Ibidem*.

¹³ *Ibidem*, s. 31.

Zarządzanie w ZSPS

Dyrektor odpowiada za działania odbywające się w szkole, a podejmując wszelkie decyzje, ponosi za nie pełną odpowiedzialność. Jego praca jest utrudniona naturą wykonywanego zawodu i choćby z tego powodu nie można przejść koło niej obojętnie, bez jakiegokolwiek refleksji. Jest określona jako odpowiedzialna, często wyczerpująca, zróżnicowana, pełna napięć i emocji, związana z reprezentowaniem, rozwiązywaniem problemów, administrowaniem i zarządzaniem za pomocą różnych technik i w różnym stylu. Ważne jest, aby bieżąca działalność dyrektora szkoły nie przesłoniła najważniejszych spraw, które w swoim sposobie zarządzania przez cele musi jasno określić, na celach zbudować zadania do realizacji i uaktywnić wszystkich pracowników szkoły w osiąganiu tych celów. To jedna z podstawowych technik obok zarządzania przez innowacje, szkolenia i zarządzania jakością. Style zarządzania, szczególnie motywowanie i delegowanie, obok wcześniej proponowanych technik pomagają dyrektorowi we właściwym zorganizowaniu pracy w ZSPS.

Jednym ze sprawnych i skutecznych elementów zarządzania szkołą jest obieg informacji, który obejmuje ich zbieranie, opracowywanie, przechowywanie oraz przepływ i ochronę. Wymiana informacji wewnątrz zespołu szkół odbywa się przez tablice ogłoszeń, komunikaty i zarządzenia dyrektora, a także przekaz ustny oraz telefon, e-mail i stronę internetową szkoły. Nauczyciele otrzymują od dyrektora szkoły wiele konkretnych komunikatów na temat zadań i sposobu ich realizowania w swojej pracy. Oczekują kontaktów od rodziców swoich wychowanków – szczególnie w sprawach, w których mogą udzielić uczniom pomocy. Potrzebują informacji zwrotnej na temat swojej pracy – która musi określać ich formę zaangażowania i nie może oceniać¹⁴ – nie zawsze tylko od dyrektora szkoły. Z komunikacją związana jest nowa strona internetowa ZSPS, która pojawiła się w roku szkolnym 2012/2013 i buduje wizerunek instytucji. Jest radosna i kolorowa, oddająca klimat szkoły. Cały czas podlega modyfikacji, przede wszystkim ze względu na konieczność przekazania jak największej liczby potrzebnych informacji, które mają służyć uczniom i ich rodzicom, nauczycielom oraz współpracownikom zespołu szkół i wszystkim stałym oraz potencjalnym klientom. Można na niej znaleźć m.in. praktyczne informacje na temat zebrań odbywających się w szkole. Zebrania rady pedagogicznej, szkolenia dla nauczycieli, spotkania z rodzicami uczniów są w ZSPS prowadzone sprawnie i efektywnie, planowane w optymalnych terminach, a ich celowość i forma mają przynieść jak najwięcej korzyści. Terminy tych spotkań najlepiej jest ustalić na początku roku szkolnego¹⁵, dobrze jest to zrobić w określony, stały dzień tygodnia i o tej samej, bądź zbliżonej, godzinie, najlepiej w formie zaproszenia. Czas zebrań i spotkań z ustalonym porządkiem obrad trwa od godziny do dwóch godzin, zazwyczaj 1,5 godziny. Przy wielu tematach lub problemach, które należy przedstawić lub wyjaśnić, lepiej zorganizować dwa krótsze spotkania (co miało miejsce pod koniec roku szkolnego 2012/2013) niż jedno długie, prze-

¹⁴ J. Kordziński, *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Warszawa 2012, s. 9.

¹⁵ L. Gawrecki, *Kompetencje menedżera oświaty*, Poznań 2003, s. 130.

kraczące możliwości efektywnego uczestniczenia w nich wszystkich zebranych. Organizacja czasu pracy w zespole szkół jest związana z optymalnym zaplanowaniem zajęć, bez niepotrzebnych „okienek” dla nauczycieli, ale z uwzględnieniem potrzeb uczniów, którzy mogą korzystać z oferty dodatkowej (w ramach „godzin karcianych”), a także z innych zajęć związanych z rozwojem czy wsparciem młodego człowieka. Rozpoczynanie zajęć w szkole i układ przerw, krótkich i długich, uległ modyfikacji w związku z inicjatywą w tym zakresie, którą przedstawił samorząd szkoły. Obecnie nie tylko odpowiada bezpieczeństwu i higienie pracy całej społeczności zespołu szkół, ale także ułatwił lepszą możliwość powrotu do domu tym uczniom oraz pracownikom szkoły, którzy mieszkają w granicach miasta lub poza Krakowem. Nie muszą oni długo czekać na transport do miejsca zamieszkania i efektywniej mogą wykorzystać czas po zajęciach lekcyjnych. Bezpieczeństwo w szkole, o którym coraz więcej się mówi, nie może kończyć się na zastosowaniu monitoringu. Również w tym obszarze podejmowano w nowe działania towarzyszące dotychczasowym wypracowanym procedurom, opartym m.in. na projektach i programach takich jak Szkoła Bez Przemocy. Duża grupa nauczycieli wzięła udział w regionalnej konferencji *W trosce o bezpieczeństwo uczniów* organizowanej przez Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli – Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Krakowie. Aktywnie pracował zespół wychowawców, który odbył kilka spotkań i przygotował propozycje działań profilaktycznych. W ramach nadzoru pedagogicznego duży nacisk został położony na kontrolę pełnienia dyżurów przez nauczycieli. Szkoła jest otwarta dla rodziców, a oni sami choć niechętnie, to jednak włączają się w sprawy pedagogiczne. Starają się też w miarę swoich możliwości wspierać zespół szkół w podejmowanych działaniach mających na celu jego rozwój i rozwój uczniów. Rodzice nie zawsze dzielą się ze szkołą informacjami na temat swoich dzieci, różnie też bywa z diagnozowaniem problemów uczniów u specjalistów, ponieważ niektórzy rodzice nie widzą potrzeby takich działań. Ale są też rodzice, którzy chętnie korzystają z pomocy szkoły w sprawach kształcenia, a szczególnie wychowania. W ZSPS istotnym elementem jest promocja szkoły. Nad przebiegiem tych działań czuwa dyrektor z zespołem ds. promocji, który na drodze aktywnego zaangażowania może poszczycić się wypracowaniem wielu ciekawych rozwiązań mających na celu budowanie pozytywnego wizerunku szkoły i promowanie szkoły w środowisku. Plakat szkoły, ulotki informacyjne na temat działalności zespołu szkół, zmodyfikowany papier firmowy, a wszystkie te elementy zaopatrzone herbem szkoły i spójną grafiką, utrwalają pozytywny wizerunek organizacji. Sale lekcyjne i pracownie zaczęły powoli nabierać atrakcyjnego wyglądu, także ze względu na elementy graficzne wspólne dla całej szkoły zaproponowane i wprowadzone przez zespół ds. promocji. Zespół szkół wychodzi do środowiska, uczestnicząc w różnego rodzaju uroczystościach i imprezach pokazujących sposoby i efekty pracy uczniów i słuchaczy oraz działania nauczycieli. Nauczyciele z uczniami odwiedzają gimnazja w Krakowie i innych pobliskich gminach, w których mówią o możliwości kształcenia w zespole szkół i zachęcają efektywnie wielu kandydatów do podjęcia nauki. Szkoła prowadzi rozbudowany wolontariat angażujący w różnorodnych formach pomocy kilkudziesięciu uczniów działających pod kierunkiem kilku nauczycieli. W roku szkolnym 2012/2013 ZSPS

wziął udział w konkursie o tytuł Filantropa Krakowa 2012. Konkurs ten jest ogłaszany przez prezydenta miasta Krakowa od 2000 r., a tytuł przyznawany osobom lub instytucjom za wyróżniającą się pomoc udzielaną potrzebującym. W czerwcu 2013 r. miała miejsce uroczysta gala wręczenia tytułu Filantropa Krakowa A.D. 2012. Podczas gali prezydent Krakowa Jacek Majchrowski oraz Przewodniczący Bractwa Filantropii Bogusław Kośmider złożyli na ręce dyrektora ZSPS serdeczne podziękowania w formie dyplomu oraz wyrazy najwyższego uznania za zaangażowanie w niesienie bezinteresownej pomocy potrzebującym przez uczniów i nauczycieli. Wyróżnienie szkoły w tak ważnym i prestiżowym konkursie niewątpliwie jest dużym sukcesem dużej grupy młodzieży i ich opiekunów.

Wymiany i staże zagraniczne w ZSPS pozwalają młodzieży i nauczycielom rozwijać kreatywność. W roku szkolnym 2012/2013 szkoła podjęła działania w projekcie Leonardo da Vinci – Mobilność, gdzie w czterech 4-tygodniowych stażach uczestniczyło 20 uczniów w zawodach: kucharz, piekarz, cukiernik, a projekt koordynowało pięciu nauczycieli (uczniowie przebywali od czerwca 2013 do marca 2014 r. w Hiszpanii, Portugalii, Niemczech i Francji, pierwszy tydzień to zajęcia praktyczne w szkole za granicą, natomiast pozostałe tygodnie to praktyki w zakładach pracy, na koniec uczniowie otrzymali certyfikat oraz dokument Europass – Mobilność). Kolejny program to Comenius – szkolenie dla nauczycieli języka francuskiego – w którym wziął udział jeden nauczyciel w lipcu 2013 r. we Francji. Z kolei staże zawodowe w Gaskonii (trwające od 2011 r.) to projekt, który opiera się na umowie o współpracy ZSPS ze szkołą zawodową w Masseube i zapewnia uczniom 2-letni staż w tym regionie Francji. Absolwenci ZSPS mogą kształcić się w zawodzie kucharza lub kelnera i mają możliwość doskonalenia nauki języka angielskiego i francuskiego oraz otrzymania płatnej praktyki w gaskońskich restauracjach. Najstarsza jest wymiana dwustronna Kraków – Offenbach am Main (od 1994 r.) z pomocą środków z Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży. W trakcie tygodniowego pobytu młodzieży z Niemiec w Krakowie i uczniów ZSPS w Offenbach am Main uczniowie mają możliwość poznania regionu, nauki języka oraz zwiedzania zakładów spożywczych, piekarni i cukierni oraz uczestnictwa we wspólnych zajęciach praktycznych w szkole. Współpraca z Małopolskim Centrum Doskonalenia Nauczycieli zaowocowała udziałem nauczycieli w wyjeździe do Erfurtu jesienią 2013 r. w ramach projektu Modernizacja Systemu Doskonalenia Kadr Szkół Zawodowych w Małopolsce. Działania w tym zakresie stanowią ważny element w podnoszeniu i doskonaleniu kwalifikacji nauczycieli zespołu szkół.

Szkoła jest organizacją opartą na zasobach i bazie. Istotne jest zabezpieczenie podstawowych elementów: pomocy naukowych, wyposażenia w sprzęt oraz utrzymania majątku ruchomego i budynku. Dzięki zastosowaniu zarządzania przez cele w ZSPS dyrektor z radą pedagogiczną jasno je określa i nazywa – wie, jak niezbędny jest rozwój szkoły i jej najważniejszy podmiot: uczeń. Taka technika zarządzania pozwala wszystkim pracownikom realizować wskazany kierunek działań pod warunkiem aktywnego uczestnictwa wszystkich członków organizacji, a zwłaszcza wicedyrektorów, kierowników i pracowników administracji. Tradycyjne pomoce naukowe i nowoczesne technologie, z których korzystają uczniowie i nauczyciele, stanowią podstawowy element procesu edukacyjnego

i podłoże do sprawnego i efektywnego zarządzania. Dostęp do takich pomocy jak książki, albumy, atlasy, rysunki, tablice graficzne oraz urządzenia typu komputery, tablice interaktywne, odtwarzacze CD i DVD itd., a także niezbędne do ich wykorzystywania inne urządzenia i elementy (np. właściwe oprogramowanie, dostęp do Internetu) wymagają ciągłego, bieżącego uzupełniania i cyklicznej wymiany. Baza, którą dysponuje każda szkoła, wymaga rozbudowy i unowocześnienia. Zarządzanie przez innowacje, wymagające baczego śledzenia rzeczywistości i szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, spowodowało, że od roku szkolnego 2012/2013 w miarę posiadanych środków i możliwości podjęto wiele działań mających na celu poprawę dostępności bazy pomocy naukowych. Oprócz zakupów dokonywanych ze środków własnych szkoły w zakresie tradycyjnych pomocy naukowych podjęto też starania o pozyskanie funduszy na działania podnoszące znacząco możliwości kształcenia. Nad prawidłowym wykorzystaniem bazy, którą dysponuje ZSPS, czuwają wicedyrektorzy, kierownicy, nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących i zawodowych oraz pracownicy administracji włączeni do procesu zarządzania. Wykorzystując element zarządzania przez szkolenie personelu, zwracają oni uwagę na funkcjonowanie bazy pomocy jako narzędzia przy właściwej realizacji podstawy programowej, m.in. przez posiadanie przez nauczycieli niezbędnych kompetencji pozwalających na pełne z tej bazy korzystanie.

Ważnym elementem do rozwoju działalności w przyszłości stało się uporządkowanie zgromadzonych na przestrzeni wielu lat dokumentów szkoły. W związku z tym przeprowadzono kompleksową archiwizację, a przy okazji przypomniano i ugruntowano zasady gromadzenia oraz przechowywania dokumentacji. Budynek z ponad 100-letnią historią wymaga utrzymania na właściwym poziomie istniejącej infrastruktury. Dostosowanie toalet do współczesnych wymogów sanitarnych było jednym z pierwszych działań inwestycyjnych sfinansowanych ze środków własnych szkoły. Zwiększeniu uległa też liczba sal lekcyjnych przez dostosowanie dwóch nowych pomieszczeń do zajęć lekcyjnych. Pomieszczenia od lat nieużywane były miejscem, gdzie gromadzono niepotrzebne sprzęty szkolne. Środki własne i pomoc finansowa rady rodziców pozwoliły stworzyć nowoczesne przestronne sale dydaktyczne z niezależnym węzłem sanitarnym. To pierwszy etap remontu, który docelowo zakończy się przekształceniem tych sal w nowoczesne pracownie do nauki zawodu. Przekształcenie finansowane z budżetu gminy, przy współudziale wydatkowanych na ten cel środków własnych, pomocy finansowej rady rodziców i sponsorów (przyjaciół i sojuszników ZSPS), wpłynie na znaczne podniesienie jakości kształcenia. Uruchomienie tak potrzebnych pracowników zamknie drugi etap remontu przeprowadzanego w tej dotychczas niewykorzystywanej części szkoły. W roku szkolnym 2012/2013 podjęto także działania inicjowane przez niektórych nauczycieli mające na celu zmianę wystroju i odświeżenie sal lekcyjnych w szkole. Dotychczas jedna sala lekcyjna wraz z zapleczem dla nauczycieli została wymalowana, a korytarze i klatki schodowe otrzymały nowy wystrój przy niewielkim wkładzie finansowym ze środków własnych szkoły. Usunięto m.in. stare tablice informacyjne, zastępując je inną formą przekazu zbliżoną do plakatu, a w wielu miejscach pojawiły się kwiaty. W kilku salach lekcyjnych w celu poprawienia estetyki zakupiono nowe krzesła i ławki, o które uczniowie

i słuchacze wykazują niezwykłą dbałość. Pracownia piekarsko-cukiernicza otrzymała nowe kuchnie i uzupełniła częściowo bazę sprzętową. Na bieżąco jest uzupełniana stolarka okienna (zakup brakujących klamek) i drzwiowa. We wszystkich salach lekcyjnych zainstalowano zamki. Sale są zamykane po zajęciach lekcyjnych, co wpływa znacząco na poprawę wyglądu obiektu i stanu jego utrzymania. Do poprawy wizerunku przyczyni się również wymiana parkietu w kilku salach lekcyjnych, na co zostały zabezpieczone fundusze w budżecie szkoły. Od roku szkolnego 2013/2014 w nowym pomieszczeniu, bardziej przestronnym i dogodniej położonym, znajdzie miejsce pokój nauczycielski. Do tej pory rodzice uczniów nie mieli możliwości na rozmowy z nauczycielami ze względu na skromne możliwości powierzchniowe dotychczasowej lokalizacji. Możliwe staną się również, tak bardzo w szkole potrzebne, spotkania i zebrania rady pedagogicznej lub zespołów nauczycieli w specjalnie do tego celu przeznaczonym miejscu. Również pielęgniarka szkolna znajdzie inne miejsce w dotychczas niewykorzystywanym gabinecie znajdującym się w zasobach zespołu szkół. Przy sali do WF-u zaczną funkcjonować nowe szatnie i pomieszczenia na sprzęt sportowy, a pokój nauczycieli wychowania fizycznego stanie się bardziej komfortowy. Przedstawione działania, dające większe możliwości w zakresie prowadzenia zajęć z wychowania fizycznego, będą konsekwencją wakacyjnego remontu większej i przedsiönka mniejszej sali gimnastycznej i z pewnością zachęcą uczniów do pełniejszego zainteresowania tym przedmiotem. Od września 2013 r. została uruchomiona druga, nowoczesna pracownia informatyczna, która pozwala na korzystanie z komputerów i Internetu dwukrotnie większej liczbie uczniów i słuchaczy niż dotychczas. Na bieżąco szkoła będzie dokonywała modernizacji istniejącej bazy i jej rozbudowy, szczególnie w zakresie podnoszenia jakości i dostosowywania możliwości do przemian zachodzących na rynku pracy. Przez zastosowanie zarządzania przez cele przy elastycznym planowaniu, zarządzania jakością, w efekcie którego uczeń i jego rodzice mają być zadowoleni, oraz zarządzania przez innowacje wymagające reagowania na zmiany dokonujące się wokół, a nawet ich wyprzedzanie, w ciągu niespełna 12 miesięcy stało się możliwe zrealizowanie tak wielu działań i podjęcie kroków z myślą o przyszłości.

Podsumowanie

Coraz lepsze wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w ZPSPS, służące pełniejszemu rozwojowi placówki i wszystkim jej klientom, tworzy skuteczny system komunikowania się uczniów, rodziców i nauczycieli. Z pewnością przekazywanie informacji jest obecnie jednym z bardziej istotnych elementów współczesnego zarządzania organizacją, czemu służy m.in. nowa strona internetowa. Praktyka zarządzania potwierdza, że rozwinięte technologie informacyjne i komunikacyjne służą wymianie doświadczeń i materiałów dla nauczycieli oraz ulepszają organizację pracy.

Zebrania rady pedagogicznej dobrze i sprawnie przeprowadzane wpływają na zadowolenie nauczycieli i świadczą o właściwym zarządzaniu czasem pracy.

Doświadczenie pokazuje, że nie zawsze przyjęty wcześniej termin takiego posiedzenia może zostać sztywno utrzymany i należy rozważyć możliwość modyfikacji planowania w tym zakresie. Spotkania z rodzicami i radą rodziców nie angażują wszystkich rodziców w życie szkoły. Kontakty z rodzicami ograniczają się najczęściej do przekazywania informacji o postępach w nauce i zachowaniu ich dzieci. W związku z tym szkoła stworzyła lepsze warunki dla spotkań indywidualnych z rodzicami, a tym samym nawiązała z nimi stałą i efektywną współpracę. Kwestia, którą należy poruszyć, to zasadność ustalenia stałych godzin dyżurów nauczycieli do spotkań indywidualnych z rodzicami uczniów.

Doskonalenie nauczycieli podejmowane jest indywidualnie, ale także w ramach doskonalenia wewnątrzszkolnego. Wynika ono z bieżących potrzeb, oczekiwania wszystkich zainteresowanych oraz uwzględnia kierunki polityki oświatowej państwa. Szczególny nacisk położono na zapewnienie bezpieczeństwa uczniom w szkole i aktywne uczestnictwo nauczycieli w formach doskonalenia w tym zakresie. Nauczyciele dostosowali obowiązujące procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych i zagrożeniach w celu zwiększenia poczucia bezpieczeństwa uczniów.

Promowanie i tworzenie jak najlepszego wizerunku zespołu szkół odbywa się przez stronę internetową szkoły, plakaty i ulotki informujące o ofercie edukacyjnej, udział uczniów i nauczycieli w imprezach, uroczystościach, targach, konkursach o charakterze lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym, wymianę zagraniczną młodzieży i staże zagraniczne na podstawie projektów unijnych i umów ze szkołami partnerskimi, wolontariat, współpracę ze środowiskiem samorządowców, pracodawców i organizacji społecznych.

Modernizacja szkoły została przeprowadzona przez wzbogacenie bazy pomocy naukowych i remonty – pracowni, sal lekcyjnych i innych pomieszczeń w budynku, co wpływa na podniesienie jakości kształcenia.

W Zespole Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie dyrektor podejmuje zgodne z prawem decyzje administracyjne i kierownicze wynikające z celów i zadań szkoły. Proces kierowania polega na korzystaniu z wiedzy i doświadczenia zarządzającego wzbogaconego o wiedzę i doświadczenie współpracowników. Sytuacje konfliktowe, które pojawiają się w szkole, rozwiązywane są tak szybko, jak tylko jest to możliwe – zarówno te, które dotyczą uczniów i słuchaczy, jak i te dotyczące pracowników. Planowanie pracy dyrektora jest realizowane na wskazywaniu głównych kierunków rozwoju szkoły. Sprawne osiąganie celów jest związane z pozytywnym motywowaniem podwładnych i udzielaniem im wsparcia w dążeniu do sukcesu.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania szkołą ponadgimnazjalną na przykładzie Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie. Uwagę skupiono na działaniach dyrektora jako osoby zarządzającej, która potrafi wdrażać własną wizję doskonalenia i rozwoju placówki oświatowej. Decyzje przez niego podejmowane kie-

rują pracowników do celu, którego osiągnięcie przyniesie lepsze efekty pracy, a tym samym pozwoli skuteczniej zaspakajać potrzeby i oczekiwania klientów. Punkt wyjścia rozważań stanowi ogólne zaprezentowanie koncepcji, technik i stylów zarządzania, które pomagają dyrektorowi w podejmowaniu trafnych decyzji. W pierwszej części artykułu dokonano charakterystyki zespołu szkół, uwzględniając jej historię i funkcjonowanie w środowisku lokalnym, a także strukturę organizacyjną. W drugiej części przedstawiono wybrane obszary pracy szkoły i wypracowane sposoby zarządzania nimi na konkretnych przykładach. Podsumowanie zawiera wnioski i propozycje wdrożenia nowych rozwiązań w koncepcji zarządzania, mających znaczący wpływ na podniesienie jakości pracy zespołu szkół.

Managing an upper secondary school; case study: Complex of Food Industry Schools in Kraków

Abstract

The aim of this paper to present management processes in a secondary school based on the example of Zespół Szkół Przemysłu Spożywczego (the Food Industry Schools) in Cracow. Attention was focused on the director's actions as a person being able to implement his visions of improvement and development for this kind of educational institution. His managerial decisions direct the employees towards the goals which achieving bring better effects, and thus allow the staff to satisfy consumers' needs and expectations in a more effective way. The starting point of the present analysis is a general characteristic of management conceptions, techniques and styles that help the director in a decision making process. The first part of the article presents the Food Industry Schools, including their history, organizational structure and functioning in the local community. The second part describes the selected areas of the school's activity and developed managing rules based on the specific examples. Summary contains the conclusions and suggestions for the implementation of new solutions in the management conceptions, which would significantly contribute to improvement of work quality of the Schools.

Bibliografia

- Dzierzgowska I., *Dyrektor w zreformowanej szkole*, Warszawa 2000.
Gawrecki L., *Kompetencje menedżera oświaty*, Poznań 2003.
Gawroński K., Stefan A., *Zarządzanie placówką oświatową*, Warszawa 2008.
Kordziński J., *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Warszawa 2012.
Stróżyński K., *Zarządzanie w szkole*, www.eid.edu.pl/archiwum/2000,98/listopad,163/zarzadzanie_w_szkole,1049.html (stan na 1.03.2014).
Vademecum menedżera oświaty, red. C. Plewka, H. Bednarczyk, Radom 2000.
Wesołowska H., *Coachingowy styl zarządzania*, „Hejnał Oświatowy” 2013, nr 6–7/124, s. 7–10.