Gotowość do podjęcia współpracy

według koncepcji potrójnej helisy –

perspektywa urzędów miast

* + 1. *Charakterystyka próby badawczej − urzędy miast*

Badaniem dotyczącym gotowości do nawiązywania i rozszerzania współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu zostały objęte urzędy[[1]](#footnote-1) zlokalizowane w miastach wojewódzkich w Polsce oraz Toruniu. **Rozesłano ankietę w wersji elektronicznej do 17 urzędów miast zlokalizowanych w Białymstoku, Bydgoszczy, Gdańsku, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Olsztynie, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie, Warszawie, Wrocławiu oraz w Zielonej Górze. Dodatkowym urzędem zakwalifikowanym do badania był Toruń** ze względu na rosnące inwestycje zagraniczne lokalizowane w mieście. Urzędy miast były reprezentowane przez osoby na stanowiskach dyrektorów zajmujących się obsługą inwestorów zagranicznych w sektorze outsourcingu procesów biznesowych.

W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację miast ze względu na poziom zatrudnienia w urzędzie miasta.

Tabela 1. Rozkład zatrudnienia w badanych urzędach miast

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Poziom zatrudnienia** | **Udział procentowy** | **Wielkość urzęduze względu na zatrudnienie** |
| Od 2500 do 3000 osób |  6,7% | Duży |
| Od 1501 do 2000 osób |  20,0% | Średni |
| Od 1001 do 1500 osób |  33,3% |
| Od 501 do 1000 osób |  20,0% | Mały |
| Poniżej 500 osób |  20,0% |
| Ogółem | 100,0% |  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W strukturze próby badawczej największą część stanowiły urzędy miast zatrudniające od 1001 do 1500 osób, co stanowi 33,3% próby badawczej. Wśród uzyskanych ankiet największym urzędem ze względu na zatrudnienie jest Urząd Miasta Krakowa, do średnich urzędów należy 53,3% urzędów poddanych badaniu zlokalizowanych w Białymstoku, Bydgoszczy, Lublinie, Łodzi, Katowicach, Poznaniu, Szczecinie oraz Opolu, natomiast 40% analizowanych urzędów miast zatrudnia maksymalnie do 1000 pracowników.

Przedstawiciele środowiska administracji w oparciu o przyjęty model współpracy realizują projekty wspólnie ze środowiskiem naukowo-biznesowym. Zdecydowano poddać ocenie skalę zjawiska, dlatego też kolejna część badania dotyczyła faktycznego zaangażowania w realizację tego rodzaju projektów. Zaangażowanie było kategoryzowane ze względu na poświęcony czas, poniesione nakłady finansowe oraz liczbę osób zaangażowanych w wykonywanie prac związanych z realizacją przedsięwzięć opartych na współpracy. Tabela 2 przedstawia udział procentowy deklarowanego (szacowanego) wkładu czasu pracy w realizację projektów we współpracy z przedstawicielami nauki i biznesu.

Tabela 27. Udział procentowy zaangażowania czasu w realizację projektów we współpracy ze środowiskiem
nauki i biznesu w łącznym czasie realizacji wszystkich projektów w urzędach miast

|  |  |
| --- | --- |
| **Deklarowane****zaangażowanie** | **Udział procentowy** |
|  0-10% |  53,3% |
| 11-20% |  13,3% |
| 21-30% |  20,0% |
| 31-40% |  6,7% |
| 41-90% | - |
|  91-100% |  6,7% |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponad połowa miast wskazuje na niewielkie zaangażowanie czasu w realizację tego typu projektów (53,3%), natomiast 40% miast deklaruje większe zaangażowanie mieszczące się w przedziale od 11% do 40%, co ma przełożenie na ilość realizowanych projektów. Największą aktywnością charakteryzuje się Gdańsk, który wskazał zorientowanie na wdrażanie projektów opartych na współpracy wynoszące ponad 90%. W mieście tym realizację projektów wspiera Agencja Rozwoju Pomorza S.A. Agencja w ramach programu Invest in Pomerania w myśl ustawy wdrożeniowej zasadniczo nie realizuje projektów w partnerstwie z jednostkami naukowymi. Nie mniej jednak współpracuje z Politechniką Gdańską oraz z Uniwersytetem Gdańskim. W szczególności jest współorganizatorem paneli współpracy pomiędzy biznesem a uczelniami mających na celu tworzenie nowych kierunków studiów spełniających zapotrzebowanie pracodawców[[2]](#footnote-2).

Do sprawnego wdrożenia projektów niezbędne są przede wszystkim czynniki finansowe wskazujące na zaangażowanie kapitału (tabela 3) oraz nakłady pracy ponoszone przez zatrudnionych pracowników (tabela 4).

Tabela 3. Udział procentowy zaangażowania kapitału finansowego urzędów miast w wydatkach ogółem

|  |  |
| --- | --- |
| **Deklarowane****zaangażowanie** | **Udział procentowy** |
|  0-10% |  66,7% |
| 11-20% |  20,0% |
| 21-30% |  6,7% |
| 31-90% | − |
|  91-100% |  6,7% |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość urzędów miast (66,7%) wskazała na niskie zaangażowanie kapitału finansowego, 5 urzędów miast (stanowiących 26,7% próby badawczej) dla realizowanych projektów dedykuje zdecydowanie większe nakłady finansowe. Należy zauważyć, że spójne wyniki przedstawia miasto Gdańsk, gdzie zarówno zaangażowanie czasu, jak i kapitału finansowego jest utrzymywane na takim samym poziomie. Poprzez program Invest in Pomerania 2020 miasto to wdraża szereg mechanizmów w postaci zachęt inwestycyjnych przyciągających inwestorów zewnętrznych, w tym w szczególności międzynarodowych do województwa pomorskiego. W głównej mierze środkami do osiągnięcia założonego celu są programy relokacji wysoko wyspecjalizowanych pracowników oraz granty przeznaczone na tworzenie nowych stref przemysłowych, stąd zaangażowanie środków finansowych ma tutaj swoje odzwierciedlenie. Przy realizacji projektów niezbędna jest dobrze wykwalifikowana kadra, która powinna posiadać wiedzę technologiczną i merytoryczną z zakresu zarządzania projektami. Tabela 4 przedstawia udział pracowników urzędów zaangażowanych w realizację projektów, liczony proporcjonalnie do ogółu zatrudnionych.

Tabela 4. Udział procentowy pracowników urzędów miast zaangażowanych w realizację projektów współpracy do zatrudnienia ogółem

|  |  |
| --- | --- |
| **Deklarowane zaangażowanie** | **Udział procentowy** |
|  0-10% |  53,3% |
| 11-20% |  20,0% |
| 21-30% |  20,0% |
| 31-90% | − |
|  91-100% |  6,7% |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowaną przewagą charakteryzują się urzędy, w których pracownicy dedykowani wyłącznie do celów, jakimi jest koordynacja projektów stanowią niski odsetek w porównaniu do zatrudnienia ogółem (53,35%). Deklarowany, zaangażowany kapitał ludzki wynosi maksymalnie 10%. Natomiast 40% urzędów angażuje grupę pracowników do koordynacji zadań wykorzystując ich kluczowe dla projektów kompetencje. Wyjątkiem pozostaje Gdańsk, który dzięki wsparciu Agencji Rozwoju Pomorza S.A. jako jednostka zewnętrzna angażuje w koordynację przedsięwzięć niemal wszystkich zatrudnionych pracowników. Rysunek 1 przedstawia zbiorcze zestawienie zaangażowania urzędów miast w kategoriach takich jak: czas, nakłady finansowe oraz zatrudnienie pracowników obsługujących przedsięwzięcia projektowe.

Rysunek 1. Zestawienie zaangażowania urzędów miast w poszczególnych kategoriach\*

\* w zestawieniu nie uwzględniano wielkości z brakiem wskazań odnoszących się do zaangażowanego kapitału: czasowego, finansowego, ludzkiego (41-90%).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowanie największą grupę stanowią urzędy miast o najniższym zaangażowaniu wszystkich trzech kategorii, co nie świadczy o priorytetowym traktowaniu współpracy jako czynnika kluczowego dla podnoszenia konkurencyjności miast. Kluczowe z punktu widzenia rozwoju współpracy są informacje dotyczące liczby projektów planowanych do uruchomienia na przestrzeni najbliższych 5 lat, czyli do 2024 roku[[3]](#footnote-3). Zestawienie zostało ujęte poniżej (tabela 5).

Tabela 5. Liczba projektów przewidzianych do uruchomienia we współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu w perspektywie najbliższych 5 lat

|  |  |
| --- | --- |
| **Liczba projektów** | **Udział procentowy** |
|  0 |  13,3% |
|  2 |  13,3% |
|  3 |  13,3% |
|  4 |  6,7% |
|  5 |  33,3% |
|  7 |  6,7% |
| 15 |  6,7% |
| 30 |  6,7% |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najwięcej respondentów zatrudnionych w urzędach miast (73,3%) deklaruje, że na przestrzeni najbliższych 5 lat wdroży od 2 do 7 projektów, co wskazuje na aktywność w obszarze nawiązywania relacji zewnętrznych. Największą aktywnością w tym zakresie charakteryzuje się Toruń z deklaracją 30 projektów oraz Szczecin, który wskazał na planowaną realizację 15 projektów. Toruń jest zorientowany na uruchomienie przedsięwzięć w postaci studiów patronackich w zakresie informatyki, rachunkowości, bankowości oraz administracji. Jest organizatorem konferencji, seminariów i szkoleń z zakresu prawa w dziedzinie ochrony własności intelektualnej, międzynarodowych transferów finansowych, prawa pracy, gospodarki przestrzennej oraz zamówień publicznych. Istotna jest także realizacja projektów z zakresu ekonomii. Urząd miasta w Toruniu planuje zrealizować projekty badawczo-rozwojowe takie jak utworzenie centrum badawczego na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika dla Grupy Boryszew S.A., wsparcie dla spółek odpryskowych[[4]](#footnote-4) oraz start-up’ów powstających na uczelniach. Miasto utworzyło i wyposażyło siedzibę Business Link Toruń, a Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego będąca spółką miejsko-wojewódzką powołała swoje centrum Exea Smart Space. Miasto wspiera szkolenia dla studentów z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz uczestniczy we wspólnej organizacji wydarzeń promocyjnych[[5]](#footnote-5).

Równie dużą gotowość do uruchomienia projektów przedstawił Szczecin. Urząd miasta przewiduje realizację 15 projektów w zakresie wspierania przedsiębiorczości lokalnej, promocji Szczecina jako dobrego miejsca dla pracodawców będących inwestorami zagranicznymi oraz dla pracowników. Miasto wdraża także projekty promujące kształcenie zawodowe.

W Polsce wschodniej, jednym z najbardziej perspektywicznych miast jest Lublin. W obszarze nawiązywania współpracy ze środowiskiem naukowo-biznesowym oraz pod względem wkładu w rozwój sektora usług biznesowych przekładającym się na atrakcyjność lokalizacji dla inwestorów z tego sektora, został uznany za wschodzące miasto roku. Potwierdza to główna nagroda w kategorii „Emerging City of the Year – Poland”, którą władze miasta odebrały w 2018 r[[6]](#footnote-6). Szybki wzrost znaczenia tego sektora w mieście w ostatnich latach wynika z jego dogodnego położenia i dostępności, licznych projektów infrastrukturalnych, dużej liczby wykwalifikowanych pracowników oraz rosnącego rynku nieruchomości. W ciągu ostatnich pięciu lat wzrosła liczba podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w branży BPO, SSC, IT oraz B+R. Warto podkreślić, że wzrosła tym samym liczba nowoutworzonych miejsc pracy i poziom zaawansowania świadczonych usług. Czynnikami, które decydują o konkurencyjności Lublina pod względem wyboru go jako lokalizacji na nowe inwestycje jest wyraźnie niższy niż w innych dużych miastach poziom kosztów najmu powierzchni oraz nakładów koniecznych do przygotowania terenu przy zakupie nieruchomości[[7]](#footnote-7).

* + 1. *Zakres realizacji współpracy miast z otoczeniem naukowo-biznesowym.
		Siatka wrażliwości*

Jednym z narzędzi wykorzystanym w ramach metodyki Triple Helix Readiness jest siatka wrażliwości współpracy w ramach modelu potrójnej helisy, która dostarcza odpowiedzi w zakresie podatności środowiska administracji publicznej, nauki i biznesu na czynniki zewnętrze. W celu określenia ogólnego poziomu wrażliwości z wykorzystaniem 3-stopniowej skali porządkowej przedstawiciele urzędów miast oszacowały poziom znaczenia czynników, które warunkują przebieg współpracy z podmiotami zewnętrznymi w  stopniu niskim, średnim lub wysokim. Siatka wrażliwości pozwala ocenić, jak wiele możliwości znajduje się na rynku, a pewne cechy, takie jak innowacyjność realizowanych projektów, dynamika rozwoju branży nowoczesnych usług biznesowych, czy działalność wspierająca konkurencyjność miasta stanowią siłę napędową gospodarki, co może przełożyć się na zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej miast[[8]](#footnote-8). Tabela 6 przedstawia stopień realizacji współpracy z przedstawicielami nauki i biznesu w kontekście poziomu rozwoju poszczególnych obszarów kształtujących ten rodzaj współpracy.

Tabela 6. .Zakres współpracy w ramach modelu potrójnej helisy

|  |  |
| --- | --- |
| **Zakres współpracy** | **Stopień realizacji współpracy** |
| **Niski** | **Średni** | **Wysoki** |
| Stopień realizacji współpracy dotyczący projektów realizowanych pomiędzy środowiskiem administracji, nauki i biznesu w mieście |  |  |  |  |
| Udział procentowy | 26,7% | 53,3% |  20,0% |
| Stopień innowacyjności projektów |  |  |  |  |
| Udział procentowy |  6,7% | 60,0% |  33,3% |
| Stopień rozwoju branży BPO/ITO w mieście |  |  |  |  |
| Udział procentowy |  0,0% | 46,7% |  53,3% |
| Stopień w jakim współpraca z podmiotami nauki i biznesu przynosi wartość dodaną w postaci zwiększania konkurencyjności miasta |  |  |  |  |
| Udział procentowy |  6,7% | 26,7% |  66,7% |
| Stopień gotowości rozszerzenia współpracy z podmiotami nauki i biznesu |  |  |  |  |
| Udział procentowy |  6,7% | 6,7% |  86,7% |
| Stopień istotności budowy przewagi konkurencyjnej miasta |  |  |  |  |
| Udział procentowy |  0,0% | 0,0% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki uzyskane przez urzędy miast są optymistyczne w kontekście zakresu realizacji współpracy. Na średni zakres realizacji współpracy wskazuje ponad połowa miast (53,3%) i jest to najczęściej wskazywana odpowiedź wśród przedstawicieli urzędów objętych badaniem. Współpracę realizowaną w wysokim stopniu oceniły miasta takie jak Kraków, Katowice oraz Poznań. Na niski stopień realizacji kooperacji zwraca uwagę środowisko administracji w Warszawie, Łodzi, Kielcach oraz Bydgoszczy. Miasta te odczuwają deficyt w zakresie zachęt do podejmowania wspólnych przedsięwzięć oraz na chwilę obecną nie odczuwają wysokiej wartości dodanej generowanej ze trójstronnych przedsięwzięć. Pozostali przedstawiciele administracji publicznej (66,7%) deklarują, że nawiązywanie kontaktów z przedstawicielami nauki i biznesu pozytywnie wpływa na zwiększanie konkurencyjności miasta. Jedynie Kielce podtrzymują opinię, że oprócz niskiego stopnia współpracy, nawiązywanie kontaktów o takim charakterze nie sprzyja podnoszeniu konkurencyjności lokalizacji. Pozytywnego wydźwięku nadaje jednak wysoka chęć rozszerzenia kooperacji z innymi podmiotami, na co wskazało 86,7% miast, co znajduje swoje odzwierciedlenie w wysokim znaczeniu budowy konkurencyjności lokalizacji, gdzie badane miasta wskazały jednomyślną odpowiedź. W ocenie miast, realizowane projekty są średnio innowacyjne, co świadczy o ich przeciętnym znaczeniu dla gospodarki. Wysoko zaawansowane projekty zarówno pod względem merytorycznym jak i technologicznym realizowane są w miastach takich jak Toruń, Rzeszów, Poznań, Gdańsk oraz Białystok. Szczególnie Rzeszów zwraca uwagę na utworzenie klas dedykowanych w rzeszowskich szkołach średnich oraz na rzeszowskich uczelniach wspólnie z firmami Asseco Poland S.A., Ideo Sp. z o.o., Heli One, Pratt&Whitney AeroPower, G2A. Kluczowe są projekty oparte na wysokiej specjalizacji takie jak projekty klastrowe. Należy do nich głównie Dolina Lotnicza oraz Informatyka Podkarpacka, czy utworzenie rzeszowskiego Startup Acceleratora.

Podsumowując niniejszą część badań opartą na wynikach pochodzących z siatki wrażliwości, można zauważyć, że miasta (53,3%) oceniają rozwój branży BPO jako dynamiczny, natomiast 46,7% ocenia jego rozwój jako średniozaawansowany (tabela 5). Przedstawiciele urzędów miast wykazują się dość dobrą gotowością do funkcjonowania zgodnie z założeniami modelu potrójnej helisy, jednak poświęcane zasoby na ten cel są wciąż niskie. Dotyczy to niskiego zaangażowania kapitału finansowego, czasowego i ludzkiego, gdzie zdecydowana większość miast nie przekracza 10% przeznaczenia kapitału dedykowanego na przedsięwzięcia podejmowane wspólnie ze środowiskiem nauki i biznesu (rysunek 1). Być może wynika to z wzajemnego braku zaufania, różnic w oczekiwanych efektach współpracy, szczególnie ze strony środowiska nauki i biznesu, gdzie uczelnie koncentrują się na możliwościach komercjalizacji wyników badań, a środowisko biznesu na partycypacji w zyskach, wdrażania innowacyjnych produktów i technologii na rynek. Miasta koncentrują się natomiast na aspektach dotyczących dynamizacji procesów rozwojowych, nowoutworzonych miejscach pracy oraz ogólnej poprawy wizerunku inwestycyjnego. Poprawa pozycji konkurencyjnej poprzez uczestnictwo w sieci wzajemnych relacji pozwoliłaby miastom stawać się atrakcyjnymi lokalizacjami dla inwestorów z branży nowoczesnych usług biznesowych.

* + 1. *Ocena zaawansowania współpracy miast ze środowiskiem naukowo-biznesowym. Test zaawansowania*

Drugim z narzędzi wykorzystanym w badaniach był test zaawansowania, zbudowany z 9 części podzielonych na stwierdzenia dotyczące indywidualnie: administracji publicznej, nauki i biznesu. Na tym etapie został zbadany zakres działalności oraz warunki do budowania partnerstwa miast ze środowiskiem nauki i biznesu w miastach wojewódzkich i Toruniu. Pierwszy obszar badań związany był z założeniami kierownictwa (tabela 6). Należy zaznaczyć, że nie odnotowano w tym obszarze wskazań dla odpowiedzi „nie wiem”.

Tabela 6. Założenia kierownictwa w opinii urzędów miast

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Kierownictwo aktywnie włącza się i wspiera realizację projektów opartych na współpracy nauki, biznesui administracji |  | 100,0% |  | 0,0% |
| Kierownictwo jest świadome szans i zagrożeń wiążących się z realizacją projektów współpracy |  |  93,3% |  | 6,7% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 15.

Kierownictwo wszystkich urzędów miast, które zostały poddane badaniu, aktywnie wspiera realizację przedsięwzięć opartych na kooperacji trzech środowisk. Zbliżone założenia dotyczą także znajomości szans i zagrożeń jako czynników zewnętrznych mogących usprawnić bądź utrudnić ich realizację. Tego zdania jest 93,3% przedstawicieli miast. Jedynie w Kielcach można wskazać na brak wystarczającej wiedzy kierownictwa na temat uwarunkowań i realizacji tego typu współpracy. Kierownictwo nawiązując i rozszerzając współpracę kieruje się założonymi celami na kilka najbliższych lat. Bez ustalenia celów, zakresu współpracy, ustalenia priorytetów, metod pomiaru wykonalności, realizacja wspólnych przedsięwzięć nie byłaby możliwa. W związku skoncentrowano się na poznaniu opinii przedstawicieli miast na ten temat (tabela 7).

Tabela 7. Cele i ich realizacja w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Istnieje jasny i elastyczny system mierzenia efektywności realizowanych projektów współpracy |  | 46,7% |  | 20,0% |  | 33,3% |
| Istnieje skuteczny mechanizm zmiany kierunku projektów współpracy w przypadku zmiany uwarunkowań ich realizacji |  | 40,0% |  | 33,3% |  | 26,7% |
| Istnieje odpowiednia infrastruktura techniczna i kompetencje niezbędne do realizacji projektów współpracy |  | 93,3% |  |  0,0% |  | 6,7% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 15.

Analizując strukturę odpowiedzi, można zauważyć, że niespełna połowa badanych urzędów miast wskazuje na to, że posiada jasno sprecyzowany system mierzenia efektywności realizowanych projektów (46,7%). Świadczy to o wdrożonym systemie kontroli wartości dodanej generowanej przez uruchamianie i finalizację kolejnych przedsięwzięć. Niekorzystnie kształtuje się sytuacja w większości miast, gdzie 53,3% z nich nie kontroluje ich realizacji, co jest obszarem wymagającym poprawy. Analizując wyniki badań jest to możliwe, ponieważ 93,3% urzędów miast wskazało, że posiada odpowiednią infrastrukturę, która spełnia wymogi realizacji wspólnych przedsięwzięć. Wyjątkiem pozostaje Opole, które odczuwa deficyt w tym zakresie. Poprawy wymaga także pewna elastyczność, która powinna towarzyszyć przy zmianie uwarunkowań realizacji projektów – taki mechanizm zarządzania zmianami posiada 40% urzędów miast poddanych badaniu.

W obszarze oceny warunków do podejmowania i rozszerzania współpracy oraz oceny stopnia rozwoju gospodarczego miast, 93,3% z nich ocenia go jako wysoki. Na podobnym poziomie (86,7%) znajduje się ocena dostępności nowoczesnych powierzchni biurowych i adekwatność ceny do jakości oferowanych nieruchomości. Wysoko zostały ocenione także drogi dojazdowe do miast (73,3%), jednak trzy miasta takie jak Lublin, Olsztyn czy Białystok oceniają standard infrastruktury dojazdowej jako niezadowalający. Dość niekorzystnie oceniane są sieci uzbrojenia terenu, gdzie 33,3% przedstawicieli miast zwraca uwagę, że sieci energetyczne, dostęp do Internetu, sieci kanalizacyjne nie są dostępne we wszystkich pożądanych terenach, gdzie mogłaby być prowadzona działalność gospodarcza, a przedsiębiorstwa prowadzące już działalność na terenach słabo uzbrojonych oceniają je krytycznie. Potwierdzeniem dążenia do ciągłej poprawy warunków gospodarczych miasta jest to, że 86,7% z nich wskazało, że podejmuje działania w kierunku uzyskania dotacji w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na cele inwestycyjne i rozwojowe miasta. Zdecydowana większość miast (66,7%) odczuwa satysfakcję z obsługi spraw związanych z obiegiem dokumentów, a podejmowane sprawy są realizowane w sposób sprawny. Negatywne doświadczenia w tym zakresie ma jednak Lublin i Olsztyn. Jak się okazuje, największy problem dla miast pojawia się wtedy, kiedy proces finansowania obejmuje ubieganie się o pokrycie kosztów z funduszy europejskich. Wymogi związane z realizacją projektów ze środowiskiem nauki i biznesu takie jak harmonogram rzeczowo-finansowy, kwalifikowalność wydatków, prowadzenie wyodrębnionej dokumentacji księgowej oraz sprawozdawczość charakteryzują się wysokim stopniem trudności, na co wskazało 60% przedstawicieli miast i jest to barierą do realizacji wspólnych przedsięwzięć w ramach modelu potrójnej helisy. Dla inwestorów zagranicznych istotne są warunki zagospodarowania przestrzennego, dostęp do specjalnie dedykowanych terenów pod inwestycje. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem są Specjalne Strefy Ekonomiczne, które łączą potrzeby inwestorów z potrzebami poszczególnych regionów, w których zostały utworzone. Każda strefa to wyodrębniona administracyjnie część terytorium Polski, przeznaczona do prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Przedsiębiorca inwestując na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej ma zapewnione ulgi podatkowe, a dodatkową korzyścią jest fakt, że może rozpocząć działalność na specjalnie przygotowanym, uzbrojonym terenie. Rozszerzenie terenów Specjalnej Strefy Ekonomicznej na przestrzeni najbliższych 5 lat zadeklarowało 86,7% przedstawicieli urzędów miast. Inicjatywy podejmowane przez środowisko nauki, biznesu i administracji lokalnej wspierają działalność miast, które wyrażają wolę rozszerzenia tego rodzaju współpracy. Swoją gotowość zgłosiło 93,3% urzędów miast. Przedstawiciele urzędów miast zgodnie twierdzą, że źródła transferu technologii takie jak konkurencja, instytuty naukowo-badawcze, publikacje naukowe, Internet, klienci, szkolenia, konsorcja i spółki celowe tworzą istotny element przewagi konkurencyjnej. Jednak poważnym problem pozostaje to, że kompetencje osób na rynku pracy są nadal niewystarczające. Brakuje osób posługujących się biegle co najmniej dwoma językami obcymi, co jest kluczowe do obsługi inwestorów zagranicznych. Na problem związany z brakiem odpowiednich kompetencji i trudnością do dostępu do wykwalifikowanych kadr na rynku pracy wskazuje 46,7% przedstawicieli miast. Jednak mimo barier miasta realizują swoją działalność, która jest zorientowana na nawiązywanie kontaktów z przedstawicielami nauki i biznesu, co przekłada się na zauważalne efekty synergii w postaci tak zwanego przyjaznego klimatu dla biznesu, co potwierdza 93,3% respondentów (tabela 8).

Tabela 8. Ocena rozwoju gospodarczego miast oraz warunków do podjęcia współpracy w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Miasto charakteryzuje się wysokim rozwojem gospodarczym |  | 93,3% |  |  0,0% |  |  6,7% |
| Nowoczesne powierzchnie biurowe charakteryzują się dostępnością i jakością adekwatną do ceny wynajmu |  | 86,7% |  | 13,3% |  |  0,0% |
| Jakość infrastruktury dojazdowej spełnia oczekiwania miasta |  | 73,3% |  | 20,0% |  |  6,7% |
| Sieci uzbrojenia terenu nie spotykają się z krytyką |  | 60,0% |  | 33,3% |  |  6,7% |
| Usługi świadczone przez instytucje publiczne w mieście realizowane są w sposób szybki i bezproblemowy |  | 66,7% |  | 13,3% |  | 20,0% |
| Podejmowane są działania w kierunku uzyskania pomocy finansowej na cele inwestycyjne/rozwojowe miasta |  | 86,7% |  |  6,7% |  |  6,7% |
| Wymogi związane z realizacją projektów ze środowiskiem nauki i biznesu finansowanych z funduszy Unii Europejskiej charakteryzują się niskim stopniem trudności |  |  6,7% |  | 60,0% |  | 33,3% |
| Warunki zagospodarowania przestrzeni miejskiej i zabudowy nie są barierą do prowadzenia działalności w mieście |  | 73,3% |  |  6,7% |  | 20,0% |
| W ciągu najbliższych 5 lat miasto planuje rozszerzenie terenów inwestycyjnych |  | 86,7% |  |  0,0% |  | 13,3% |
| Inicjatywy podejmowane przez środowisko nauki, biznesu i administracji lokalnej wspierają działalność Urzędu Miasta |  | 93,3% |  |  6,7% |  |  0,0% |
| Urząd Miasta chciałby stworzyć partnerstwo z innymi podmiotami (środowisko nauki i biznesu) |  | 93,3% |  |  0,0% |  |  6,7% |
| Źródła transferu technologii tworzą istotny element przewagi konkurencyjnej |  | 93,3% |  |  0,0% |  |  6,7% |
| Kwalifikacje i umiejętności osób pozyskiwanych na rynku pracy są wystarczające |  | 40,0% |  | 46,7% |  | 13,3% |
| Patenty i wynalazki w większości znajdują praktyczne zastosowanie w Państwa mieście |  |  6,7% |  | 33,3% |  | 60,0% |
| Urząd Miasta korzysta z rekomendacji innych podmiotów administracji publicznej, które również funkcjonują w wybranej lokalizacji |  | 86,7% |  | 13,3% |  |  0,0% |
| Funkcjonowanie współpracy opartej na modelu potrójnej helisy jest dla Urzędu Miasta modelem w ramach którego współpracuje z innymi podmiotami |  | 73,3% |  |  0,0% |  | 26,7% |
| Efekty synergii wynikające ze współpracy środowiska nauki, biznesu i administracji są zauważalne |  | 93,3% |  |  0,0% |  |  6,7% |
| Urząd Miasta uczestniczy w realizacji wspólnych projektów na płaszczyźnie nauka-biznes-administracja |  | 93,3% |  |  0,0% |  |  6,7% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dla miast kluczowe jest wyróżnianie się na tle innych lokalizacji pod względem rozwoju gospodarczego, oferty projektów opartych na współpracy, zaangażowania partnerskich podmiotów w ich realizację. Tabela 9 przedstawia ocenę konkurencyjności odnosząc się do poszczególnych czterech stwierdzeń.

Tabela 9. Konkurencyjność miast w zakresie realizowanych przedsięwzięć w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Oferta projektów opartych na współpracy wyróżnia się na tle projektów realizowanych w innych miastach |  | 46,7% |  | 20,0% |  | 33,3% |
| Urzędy Miast zlokalizowane w innych miastach wykorzystują podobne pomysły realizacji projektów |  | 46,7% |  |  6,7% |  | 46,7% |
| Zauważalne jest powstawanie inicjatyw klastrowych w innych branżach niż BPO/ITO |  | 93,3% |  |  0,0% |  |  6,7% |
| Współpraca środowiska nauki, biznesu i administracji determinuje wzrost przewagi konkurencyjnej miasta |  | 73,3% |  | 13,3% |  | 13,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Blisko połowa miast (46,7%) jest przekonana o oryginalności realizowanych projektów opartych na współpracy, ich wysokiej specjalizacji pozwalających wyróżnić się na tle pozostałych miast w Polsce. Jedynie 20% miast nie podziela tego zdania i uważa, że większość projektów realizowanych jest na podobnym poziomie szczegółowości i dotyczy powiązanych ze sobą zagadnień. Ma to swoje potwierdzenie w wynikach badań, ponieważ 46,7% przedstawicieli miast uważa, że inne lokalizacje wykorzystują podobne pomysły projektów opartych na kooperacji. Realizowane projekty dotyczą różnych branż, nowopowstające inicjatywy są koncentrowane na innych branżach niż outsourcing procesów biznesowych. Są to branże takie jak: lotnicza, ekoenergetyczna, restauracyjna czy meblarska. Koncepcja klastrów stanowi nowy sposób myślenia o kreowaniu konkurencyjności miast. Jej istotą jest stymulowanie współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarki, przyśpieszenie procesów innowacyjnych, a przez to poprawa pozycji konkurencyjnej podmiotów funkcjonujących w klastrze, co według 73,3% miast jest determinantą ich przewagi konkurencyjnej.

Warunki współpracy zostały ocenione przez przedstawicieli urzędów miast w zakresie wizerunku inwestycyjnego oraz w obszarze finansowym (tabela 10).

Tabela 10. Ocena warunków współpracy w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy**  |
| Współpraca ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji może zostać wykorzystana do stworzenia pozytywnego wizerunku inwestycyjnego miasta |  | 100,0% |  |  0,0% |  |  0,0% |
| Współpraca ze środowiskiem administracji, nauki i biznesu jest w stanie wpłynąć na zmianę struktury kosztów |  |  66,7% |  | 13,3% |  | 20,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszyscy respondenci reprezentujący urzędy miast wskazali, że nawiązywanie współpracy według modelu potrójnej helisy może pozytywnie wpływać na wzmocnienie przewagi konkurencyjnej. Taka współpraca ma swoje odzwierciedlenie także w strukturze kosztów urzędów miast (66,7%) w kontekście wspólnego partycypowania w kosztach przez zaangażowane podmioty. Miasta poddane badaniu (100%) deklarują podjęcie i realizację projektów we współpracy z zainteresowanymi podmiotami ze środowiska nauki i biznesu oraz zgodność z ich strategią rozwoju (tabela 11).

Tabela 11. Plan implementacji produktów i usług w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Urząd Miasta jest gotowy podjąć realizację projektów we współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu |  | 100,0% |  |  0,0% |  |  0,0% |
| Projekty współpracy są zgodne z przyjętą strategią Urzędu Miasta |  | 100,0% |  |  0,0% |  |  0,0% |
| Ustalono osoby, odpowiedzialne za rozwój współpracy |  |  93,3% |  |  6,7% |  |  0,0% |
| Urząd Miasta posiada plany zarządzania zmianami założeń i strategii w zakresie realizowanych projektów  |  |  66,7% |  | 26,7% |  |  6,7% |
| Struktura Urzędu Miasta jest odpowiednia dla realizacji projektów współpracy |  |  86,7% |  |  0,0% |  | 13,3% |
| Zostały ustalone wymagane umiejętności i kompetencje kadry niezbędne do właściwego wdrożenia projektów współpracy |  |  60,0% |  | 20,0% |  | 20,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość urzędów miast ma wydzielone specjalnie komórki organizacyjne odpowiedzialne za kierowanie opracowywaniem strategii, planów rozwoju i wdrożeń w ramach współpracy oraz posiada plany zarządzania zmianami założeń i strategii w zakresie realizowanych projektów współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w odpowiednio zaprojektowanej strukturze organizacyjnej, w której poszczególne stanowiska pracy mają przypisany zakres odpowiedzialności, a zatrudnione są na nich osoby o niezbędnych kompetencjach i umiejętnościach niezbędnych do kierowania projektami złożonymi z kilku podmiotów (tabela 11).

Istotną rolę w realizacji dużych projektów odgrywa kapitał finansowy (tabela 12). Większość przedstawicieli miast (53,3%) wskazała, że mają szczegółowo zaplanowany budżet przeznaczony na wdrażanie i koordynowanie prac projektowych.

Tabela 12. Konsekwencje finansowe w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Znany jest poziom środków finansowych alokowanych w celu finansowania projektów współpracy |  | 53,3% |  | 40,0% |  |  6,7% |
| Brane są pod uwagę wszystkie bezpośrednie i pośrednie koszty realizacji projektów współpracy |  | 66,7% |  | 20,0% |  | 13,3% |
| Urząd Miasta posiada wiedzę, w jaki sposób projekty współpracy będą generować przychody |  | 53,3% |  | 20,0% |  | 26,7% |
| Urząd Miasta dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi do finansowania bieżącej działalności |  | 80,0% |  |  6,7% |  | 13,3% |
| Struktura kosztów związanych z realizacją projektów jest porównywalna z odpowiednimi strukturami kosztów realizacji projektów w innych miastach |  | 33,3% |  |  6,7% |  | 60,0% |
| Projekcje finansowe uczelni uwzględniają wpływ efektów/przychodów wynikających ze współpracy pomiędzy środowiskiem nauki, biznesu i administracji lokalnej |  | 53,3% |  | 13,3% |  | 33,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wskazują wyniki, pozostałe 40% miast nie kontroluje poziomu środków finansowych alokowanych na ten cel, a 6,7% nie posiada wiedzy w tym zakresie. Zdecydowanie lepiej kształtuje się świadomość dotycząca bezpośrednich i pośrednich kosztów realizacji przedsięwzięć, gdzie 66,7% miast dokładnie bierze pod uwagę wszystkie pozycje kosztów. W celu kontroli finansowania projektów rekomendowaną czynnością dla miast takich jak Lublin, Łódź i Białystok, które wskazały na brak uwzględniania kosztów bezpośrednich i pośrednich w procedurze finansowej byłoby usprawnienie procesu kontrolingu obejmującego planowanie, sterowanie i koordynowanie procesów finansowych w urzędzie. Zalecane byłoby stworzenie i aktualizowanie architektury systemu planowania finansowego, konstruowanie wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej miasta oraz przygotowanie informacji dla podejmowania decyzji finansowych. Istotne jest, że 80% miast dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi zapewniającymi im podstawową działalność, co może być związane z tym, że 86,7% z nich ubiega się o pomoc finansową w ramach dotacji z Regionalnego Programu Operacyjnego na cele inwestycyjne i rozwojowe miasta. Każde z miast generuje różnego rzędu wielkości koszty, co zależne jest od czynników takich jak rozwój gospodarczy miasta, ilość zaangażowanych podmiotów w realizację przedsięwzięć czy zapotrzebowanie na nie. Informacje tego rodzaju są traktowane jako poufne, nie są one szeroko upubliczniane, stąd 60% miast nie jest w stanie porównać struktury kosztów z innymi lokalizacjami. W tabeli 13 został przedstawiony stan wiedzy dotyczący szans i zagrożeń wynikających z podejmowanej współpracy oraz stosowanie planów awaryjnych w sytuacjach nawarstwiania się barier uniemożliwiających jej realizację.

Tabela 13. Czynniki zewnętrzne wpływające na realizację celów w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Urząd Miasta ma świadomość, w jakich obszarach projekty współpracy są narażone na ryzyko |  | 86,7% |  |  0,0% |  | 13,3% |
| Urząd Miasta ma świadomość, jak na wdrożenie nowych projektów współpracy zareagują współpracujące podmioty |  | 73,3% |  |  6,7% |  | 20,0% |
| Urząd Miasta posiada plan awaryjny dla podejmowanych projektów |  | 40,0% |  | 20,0% |  | 40,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Realizowane przedsięwzięcia mogą kończyć się niepowodzeniem w sytuacjach niewywiązania się z umowy jednej ze stron, braku odpowiedzialności za powierzone zadania, problemów z płynnością finansową, czy braku efektów odczuwalnych dla każdej z zaangażowanych stron. Miasta muszą być świadome obszarów, w których może wystąpić ryzyko. Zdecydowana większość miast (86,7%) ma taką świadomość, jednak nie pokrywa się to z posiadaniem planu awaryjnego w takich sytuacjach. Taki plan posiada jedynie 40% miast, a 60% z nich nie posiada tego rodzaju rozwiązań albo nie jest tego świadoma, co może przekładać się na straty materialne i pozamaterialne projektów kończących się niepowodzeniem (tabela 14). Miasta zadeklarowały, że w obszarze kontroli sukcesu projektów, 60% z nich ustaliło wskaźniki, jakimi będzie mierzyć ich realizację, znany jest sposób pomiaru ich wpływu na poziom konkurencyjności lokalizacji (46,7%), a także zostały ustalone mechanizmy weryfikacji i zmian strategii opartej na współpracy w trakcie jej realizacji (60%). W przypadku, gdzie 60% miast nie posiada planu awaryjnego dla niwelowania barier i utrudnień podczas ich realizacji, w kolejnym pytaniu 60% z nich stwierdza, że posiada mechanizmy weryfikacji i zmian strategii opartej na współpracy w trakcie jej realizacji (tabela 14). Niezgodność tych obszarów dotyczy miast takich jak: Kielce, Rzeszów, Białystok oraz Opole. Miasta pierwotnie wskazały brak kontroli realizacji projektów w postaci planów awaryjnych umożliwiających ich zrealizowanie do końca, kolejno wskazały, że posiadają mechanizmy kontrolne uruchamiające odpowiednie działania awaryjne w zakresie projektów współpracy (tabela 14).

Tabela 14. Plan taktyczny dla miasta w opinii urzędów miast

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | **Nie** | **Nie wiem** |
|  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |  | **Udział****procentowy** |
| Zostały ustalone wskaźniki jakich używać będzie Urząd Miasta do oceny sukcesu projektów |  | 60,0% |  | 13,3% |  | 26,7% |
| Został ustalony zakres uzależnienia sukcesu projektów od innych podmiotów |  | 60,0% |  |  6,7% |  | 33,3% |
| Urząd Miasta posiada środki niezbędne do przeprowadzenia podstawowych inwestycji infrastrukturalnych na przestrzeni najbliższego roku |  | 86,7% |  |  0,0% |  | 13,3% |
| Został ustalony sposób pomiaru wpływu projektów współpracy na poziom konkurencyjności miasta |  | 46,7% |  | 26,7% |  | 26,7% |
| Istnieje plan weryfikacji wskaźników używanych do oceny realizowanych projektów w ramach współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu |  | 40,0% |  | 20,0% |  | 40,0% |
| Istnieją mechanizmy weryfikacji i zmian strategii opartej na współpracy w trakcie jej realizacji |  | 60,0% |  | 13,3% |  | 26,7% |
| Urząd Miasta posiada odpowiednie mechanizmy kontrolne uruchamiające odpowiednie działania awaryjne w zakresie projektów współpracy |  | 53,3% |  | 13,3% |  | 33,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kontrola powinna towarzyszyć każdemu z realizowanych projektów, zwłaszcza tych dofinansowanych ze środków publicznych. W przypadku inwestowania kapitału finansowego pochodzącego z Regionalnego Programu Operacyjnego kontrola jest przeprowadzana w trakcie trwania projektu, lub krótko po jego zakończeniu, poprzedzając ostatecznie rozliczenie[[9]](#footnote-9). Z tego też powodu, istotny jest dobrze przemyślany plan taktyczny dla miast realizujących duże przedsięwzięcia włączając w nie podmioty z innych środowisk, mianowicie środowisk nauki oraz biznesu.

* + 1. *Ocena gotowości miast do realizacji współpracy z otoczeniem naukowo-biznesowym. Karta oceny gotowości*

Do oceny gotowości miast do realizacji współpracy z otoczeniem naukowo-biznesowym wykorzystano kartę oceny gotowości. Pierwszym z poddanych ocenie obszarów było przywództwo, które skoncentrowane na przestrzeni funkcji, hierarchii i struktury obejmuje myślenie strategiczne jako opracowanie wizji, misji i celów organizacji, a także przywództwo operacyjne.

Przywództwo operacyjne koncentruje się na realizacji konkretnych zadań. Osoby zarządzające miastem powinny rozumieć zasady funkcjonowania w warunkach współpracy oraz być zorientowane na realizację strategii mówiącej o podnoszeniu innowacyjności regionu oraz atrakcyjności dla inwestorów.

W ocenie zdecydowanej większości badanych (80%) – osoby koordynujące realizację projektów opartych na współpracy oraz odpowiedzialnych za obsługę inwestorów są świadome szans i zagrożeń, które towarzyszą realizacji wspólnych przedsięwzięć. Ma to swoje odzwierciedlenie w obowiązujących planach strategicznych miast, w których tworzenie inicjatyw klastrowych jest jednym z priorytetów działalności w 73,3% miast. Sprawny przepływ informacji wspiera realizację kilkuletniego planu rozwoju współpracy, który jest konsekwentnie wykonywany w 73,3% urzędach. Miasta nie wskazywały nastawienia na krótkoterminowe efekty wynikające z tego rodzaju projektów. Wszystkie z nich wskazały, że ich zaangażowanie w realizację projektów współpracy podkreśla w większym stopniu strategiczne, długoterminowe znaczenie tworzenia wartości dodanej, niż uzyskiwanie krótkoterminowych efektów. Tabela 15 przedstawia ocenę przywództwa w urzędach miast objętych badaniem.

Tabela 15. Ocena przywództwa w opinii urzędów miast

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Kadra zarządzająca jest świadoma możliwości i zagrożeń jakie towarzyszą realizacji projektów współpracy | 0,0% | 6,7% | 13,3% | 46,7% | 33,3% | 100,0% |
| Obecnie realizowane projekty są dobrze zintegrowane ze strategią Urzędu Miasta | 0,0% | 0,0% | 26,7% | 33,3% | 40,0% | 100,0% |
| W Urzędzie Miasta istnieje sprawna polityka informacyjna | 0,0% | 6,7% |  0,0% | 46,7% | 46,7% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada jasno określony i zaakceptowany kilkuletni plan rozwoju współpracy | 0,0% | 0,0% | 26,7% | 20,0% | 53,3% | 100,0% |
| Zaangażowanie Urzędu Miasta w realizację projektów współpracy podkreśla w większym stopniu strategiczne, długoterminowe znaczenie | 0,0% | 0,0% |  0,0% | 40,0% | 60,0% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugim z obszarów poddanych ocenie było zarządzanie[[10]](#footnote-10). Styl zarządzania jest determinowany przez zakres zmian w gospodarce oraz ich wpływ na kształt obecnej działalności.[[11]](#footnote-11). Na podstawie analizy wyników można stwierdzić, że urzędy miast w Polsce są przygotowane do realizacji projektów opartych na współpracy od strony technicznej – 73,3% miast realizuje je zgodnie z przyjętym procesem administracyjnym. W zakresie przyjętych wskaźników dotyczących oceny wpływu efektów realizacji projektów wyniki są zróżnicowane, zaś porównywalnie rozkładają się one dla stwierdzeń dotyczących pewnego oraz neutralnego stanowiska odnoszącego się do analizowanego zagadnienia. Podobny rozkład ocen dotyczy zakresu sprecyzowanych funkcji, obowiązków, odpowiedzialności i kontroli w odniesieniu do projektów współpracy obowiązujących w urzędach. Funkcja zarządzania jaką jest motywowanie jest realizowana poprzez odpowiednie bodźce motywacyjne skierowane w kierunku pracowników w celu osiągania założonych celów. Większość miast stosuje takie rozwiązania (73,3%), jednak 26,7% urzędów ma do nich neutralne podejście. Kadra kierownicza komórkę współpracy z podmiotami zewnętrznymi postrzega raczej jako partnera biznesowego (60%), który konsultuje zakres odpowiedniego wykorzystania kompetencji niezbędnych do budowania modelu opartego na współpracy środowiska nauki, biznesu i administracji. Przedstawiciel miasta Rzeszowa nie podziela jednak tego zdania (tabela 16).

Tabela 16. Ocena stylu zarządzania w opinii urzędów miast

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Urząd Miasta posiada standardowy proces administracyjny organizacji pracy w zakresie projektów współpracy | 0,0% | 0,0% | 26,7% | 46,7% | 26,7% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada stabilne wskaźniki oceny wpływu efektów realizacji projektów współpracy | 0,0% | 6,7% | 26,7% | 33,3% | 33,3% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada jasno sprecyzowane funkcje, zakresy obowiązków, odpowiedzialności i kontroli w odniesieniu do projektów współpracy | 0,0% | 6,7% | 26,7% | 33,3% | 33,3% | 100,0% |
| Przy projektach współpracy pracują odpowiedni ludzie, wobec których stosowane są odpowiednie bodźce motywacyjne | 0,0% | 0,0% | 26,7% | 20,0% | 53,3% | 100,0% |
| Komórkę współpracy z podmiotami zewnętrznymi postrzega się jako partnera biznesowego | 0,0% | 6,7% |  0,0% | 60,0% | 33,3% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dobrze funkcjonujące organizacje powinny umiejętnie koordynować relacje zachodzące pomiędzy przywództwem, zarządzaniem i technologiami. Niezwykle ważne w takim procesie są kompetencje określające sposób, w jaki organizacje reagują na zmiany w gospodarce. Urzędy wykorzystują przy tym zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie i informacyjne oraz dostosowują się do istniejących warunków oraz ograniczeń. Do pożądanych kompetencji należy umiejętność funkcjonowania w otoczeniu szybko zachodzących zmian, szybkiej i rzetelnej realizacji projektów, doświadczenie w zarządzaniu wieloma relacjami jak i szybkiego nawiązywania i rozwiązywania współpracy z partnerami. Sposobem postrzegania kompetencji jest analizowanie pięciu „c”, które tworzą ich zrozumienie jako koncepcji. Do atrybutów tych należą[[12]](#footnote-12):

* złożoność (complexity),
* jednoczesność (concurrency),
* spójność (coherence),
* powiązanie z innymi (connectivity),
* koordynacja (coordination).

Według atrybutu jakim jest „złożoność”, organizacje funkcjonujące w gospodarce muszą prowadzić działalność w warunkach globalizacji, rosnących wymagań konsumentów, braku niezbędnych umiejętności, jak i zwiększającym się poziomie konkurencyjności postrzeganym w wielu aspektach. W podobnych warunkach działają miasta, które koncentrując się na rozwoju społeczno-gospodarczym realizując działalność w zakresie gospodarowania mieniem, polityki mieszkaniowej, szkolnictwa i oświaty, przeciwdziałaniu bezrobociu, a także ochronie zdrowia i pomocy społecznej. Miasta realizują cele związane z zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego, ochrony środowiska i zieleni miejskiej, rozwoju kultury, sportu i turystyki, gdzie większość inwestycji finansowana jest z zewnętrznych środków. Do sprawnego zarządzania miastem niezbędne są kompetencje. Widoczne jest to, że miasta potrafią funkcjonować w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym realizując przy tym założone cele związane z podnoszeniem ich konkurencyjności[[13]](#footnote-13). W ocenie przedstawicieli miast, realizowane projekty w zakresie doboru jego uczestników, harmonogramu prac i zaangażowania nakładów czasu, ludzi i finansów przebiegają sprawnie. W tym obszarze nie było wskazań na problemy wynikające z ich prowadzeniem. Przy podejmowaniu współpracy kluczowym zasobem jest dobrze wykwalifikowana kadra posiadająca specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Zdecydowana większość przedstawicieli miast poddanych badaniu (80%) stwierdziła, że na stanowiskach dedykowanych obsłudze interesariuszy zatrudnione są osoby o spełniających oczekiwania kwalifikacjach. Ma to swoje potwierdzenie w atrybucie, jakim jest „powiązanie z innymi”, gdzie koncentracja dotyczy postaw liderów, którzy powinni pokazywać swoją postawą, w jaki sposób istnienie powiązań pomiędzy zainteresowanymi podmiotami nauki, biznesu i administracji lokalnej zwiększa zakres władzy i autonomii. Tym samym, wartością dodaną powinno być dzielenie się wiedzą, czyli przekazywanie jej swoim podwładnym[[14]](#footnote-14). Kluczowe jest także utrzymywanie relacji z otoczeniem jako warunek zarządzania wiedzą. Wszyscy respondenci udzielający odpowiedzi z ramienia miast wskazały na doświadczenie w zakresie jednoczesnego zarządzania wieloma relacjami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Trwałość powiązań pomiędzy podmiotami jest istotna z uwagi na powodzenie realizacji przedsięwzięć. Gotowość do podjęcia współpracy oraz jej koordynowania wynika z dostępności potencjału środowiska akademickiego, zarówno kadry naukowej, jak i studentów w zakresie prac badawczo-rozwojowych, gotowości do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań przez środowisko biznesu oraz wsparcia władz samorządowych. Atrybutem objaśniającym zrozumienie tej kompetencji jest „koordynacja” oraz „jednoczesność”. Miasta (86,6%) wskazują także na umiejętność szybkiego nawiązywania i rozwiązywania współpracy z partnerami w zakresie budowania i zarządzania modelem potrójnej helisy. Organizacje stają się spójne poprzez łączące je relacje z innymi podmiotami. Tego rodzaju sieci współpracy odpowiadają za wiele zmian, jakie zachodzą w organizacji i pozwalają na realizację tego rodzaju powiązań[[15]](#footnote-15) (tabela 17).

Tabela 17. Ocena kompetencji w opinii urzędów miast

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Urząd Miasta jest w stanie funkcjonować w otoczeniu szybkich i wciąż zachodzących zmian | 0,0% | 6,7% |  6,7% | 46,7% | 40,0% | 100,0% |
| Projekty współpracy realizowane są sprawnie | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 60,0% | 26,7% | 100,0% |
| Osoby zarządzające projektami mają wiedzę technologiczną, a osoby zarządzające technologią mają wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania projektami | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 66,7% | 13,3% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada doświadczenie w zakresie jednoczesnego zarządzania wieloma relacjami | 0,0% | 0,0% |  0,0% | 26,7% | 73,3% | 100,0% |
| Urząd Miasta potrafi szybko nawiązywać i rozwiązywać współpracę z partnerami w zakresie budowania i zarządzania modelem potrójnej helisy | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 53,3% | 33,3% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Czwartym obszarem jest technologia. Jej ocena z perspektywy miast została przedstawiona w tabeli 18. Miasta w celu określenia swojego przygotowania do realizacji projektów oraz oceny gotowości do ich podjęcia powinny mieć na uwadze odpowiednie standardy, infrastrukturę sieciową w postaci usług sieciowych, sprzętu, oprogramowania (wraz z jego zabezpieczeniem). Istotne jest też postrzeganie akceptowalnego poziomu standaryzacji procesów oraz ich elastyczności[[16]](#footnote-16). Przy braku odpowiedniej infrastruktury IT mogłyby powstać zaległości związane z niezrealizowanymi celami strategicznymi. Na brak odpowiedniej infrastruktury technologicznej wskazuje 6,7% miast, jednak zdecydowana ich większość (80%) wskazuje na priorytetowe postrzeganie infrastruktury pozwalającej na skalowanie rozwiązań odpowiednio do wymagań i zmieniających się potrzeb współpracujących podmiotów (86,7%). W większości, miasta posiadają rozwiązania, które są wystarczająco elastyczne wobec zachodzących zmian zarówno wewnętrznych i zewnętrznych. Miasta dążące do rozszerzania współpracy z podmiotami nauki i biznesu powinny przewidywać i analizować szybkość rozwoju technologii, która może dyktować warunki jej realizacji.

Jak wskazują Hartman, Sifonis oraz Kador trudno podjąć złą decyzję technologiczną z uwagi na krótki okres życia nowej technologii[[17]](#footnote-17). Przedsięwzięcia zorientowane na współpracę zewnętrzną podejmuje 60% urzędów miast. Jednak 40% z badanych miast zachowuje neutralne stanowisko w tym obszarze. Gotowość do podjęcia współpracy z zewnętrznymi podmiotami zależy od wielu czynników. Z perspektywy przedsiębiorstw należą do nich stopień zaawansowania systemów informacyjnych, nowoczesne narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą, działalność badawczo-rozwojowa, zarejestrowane i przekazane patenty, znaki towarowe oraz nakłady na szkolenia[[18]](#footnote-18). Uczelnie natomiast zwracają uwagę na możliwość komercjalizacji ich rozwiązań i wprowadzenie na rynek. Jeszcze inne czynniki decydują o gotowości do podjęcia takiej współpracy ze strony miast, co jest przedmiotem rozważań podczas niniejszego wykładu.

Tabela 18. Ocena technologii w opinii urzędów miast

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Urząd Miasta posiada ustabilizowaną, standardową infrastrukturę w zakresie zarządzania projektami obejmującą całą organizację | 0,0% | 6,7% | 13,3% | 46,7% | 33,3% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada niezbędną strukturę technologiczną (sprzęt, systemy bezpieczeństwa) | 0,0% | 0,0% |  6,7% | 40,0% | 53,3% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada rozwiązania, które są wystarczająco elastyczne wobec zachodzących zmian | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 60,0% | 26,7% | 100,0% |
| Urząd Miasta posiada rozwiązania, które mają możliwość adaptacji do zmieniających się potrzeb interesariuszy | 0,0% | 0,0% | 13,3% | 53,3% | 33,3% | 100,0% |
| Większość rozwiązań Urzędu Miasta zorientowana jest na współpracę zewnętrzną | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 20,0% | 40,0% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W oparciu o klasyfikację urzędów miast do grup stanowiących o stopniu ich gotowości do podjęcia współpracy z podmiotami nauki i biznesu przygotowano zestawienie zjawiska w Polsce. Dane przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Ocena gotowości miast do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy

|  |  |
| --- | --- |
| **Grupy gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy** | **Udział** **procentowy** |
| Wizjoner współpracy |  26,7% |
| Ekspert współpracy |  66,7% |
| Zmysł współpracy |  6,7% |
| Świadomość współpracy | − |
| Agnostyk współpracy | − |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W wyniku przeprowadzonej klasyfikacji cztery miasta wykazały najwyższą gotowość do podjęcia i rozszerzania współpracy z zewnętrznymi podmiotami (26,7% próby badawczej). To wizjonerzy współpracy – lokalizacje, które charakteryzują się najwyższymi wynikami osiągniętymi w obszarze przywództwa, zarządzania, kompetencji oraz wykorzystywanych technologii i osiągnęły punktację w przedziale od 90 do 100 punktów, gdzie 100 punktów[[19]](#footnote-19) było wynikiem maksymalnym możliwym do osiągnięcia. Eksperci współpracy są największą grupą – 10 miast (66,7%). Miasta te, mają wysoką gotowość do realizacji wspólnych przedsięwzięć, jednak występują istotne braki w zakresie czynników utrudniających jej sprawną realizację. W takim przypadku wskazane jest rozszerzenie podstawowej działalności o funkcjonowanie w ramach układu: nauka – biznes – administracja. Dość wysokim oddaleniem od założeń koncepcji potrójnej helisy posiada jedno miasto zakwalifikowane jako zmysł współpracy. W tym przypadku rekomendowane jest zastosowanie się do standardów, które wyznaczają lepsze przygotowanie się do kooperacji. Badane miasta nie zostały sklasyfikowane do grup takich jak świadomość współpracy oraz agnostyk współpracy. Tabela 20 przedstawia udział procentowy miast na podstawie klasyfikacji do grup gotowości do współpracy.

Tabela 20. Klasyfikacja urzędów miast do grup gotowości do współpracy (%)

|  |  |
| --- | --- |
| **Grupa** | **Udział procentowy** |
| Wizjoner współpracy | 26,67% |
| Ekspert współpracy | 66,67% |
| Zmysł współpracy |  6,66% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 15.

Wnioskiem jakim można sformułować jest to, że nie ma w Polsce miast, które byłyby poza sferą zainteresowania budową sieci współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Oceniając stan zaawansowania rozwoju modelu potrójnej helisy w badanych polskich miastach, można stwierdzić, że w większości wykazują one taką gotowość oraz posiadają warunki do jego wdrożenia. Lokalizacje charakteryzujące się niższymi wynikami powinny analizować podejmowane działania przez miasta z którymi konkurują. Szczególnej poprawy wymaga obszar kontroli, gdzie niezbędne jest opracowanie stabilnych wskaźników oceny wpływu efektów realizacji projektów współpracy. Dążenie do poprawy obszarów, w których występują odchylenia pozwoliłyby miastom na podniesienie konkurencyjności rozumianej jako potencjał, możliwości oraz umiejętność podmiotu rynkowego do sprostania konkurencji, czyli rywalizacji ze strony innych podmiotów działających w tej samej branży[[20]](#footnote-20). Miasto, które jest konkurencyjne staje się atrakcyjne z punktu widzenia inwestorów, których opinia o miastach jest jednym z elementów niniejszych badań. K. Puchalski[[21]](#footnote-21) podaje przez jakie czynniki przejawia się społeczno-gospodarcza atrakcyjność miasta. Jednym z nich jest rozwój kumulacyjny, czyli samopomnażający się rozwój jednostek przestrzennych, kolejnym proces innowacji oraz akumulacja inwestycji zwiększających możliwości zaspokajania potrzeb w miejscach koncentracji decydentów i innych grup społecznych. Powstawanie inicjatyw klastrowych oraz zacieśnianie współpracy środowisk nauki, biznesu oraz administracji jest procesem przemawiającym na korzyść miast w kontekście przyciągania zagranicznego kapitału finansowego.

1. Autorka w dalszej części będzie używała nazewnictwa urząd miasta zamiennie z miasto. Pojęcia są tożsame. [↑](#footnote-ref-1)
2. Informacje uzyskane z kwestionariusza ankiety jako dane uzupełniające. Dane uzupełniające to informacje pozyskane z odpowiedzi respondentów na pytania otwarte dołączone do kwestionariusza dotyczące opinii na temat realizowanej strategii współpracy, szansach i barierach trójstronnej kooperacji oraz determinantach lokalizacji inwestycji. [↑](#footnote-ref-2)
3. Kwestionariusze ankiet zostały wypełnione w 2020 r. [↑](#footnote-ref-3)
4. S. Maselli definiuje spółki odpryskowe jako te, które zostały założone przez byłych pracowników jednostki macierzystej, a nowopowstała spółka jest przedsiębiorstwem innowacyjnym. Nowa jednostka powinna wyróżniać się nie tylko innowacyjnym know-how, ale przede wszystkim zespołem badawczym (transfer osób), gotowym do prac badawczo-rozwojowych (B+R). Na uwagę zasługuje stwierdzenie, że nowo utworzona organizacja jest prawnie i ekonomicznie samodzielna, a jej powstanie zostało uprzednio uzgodnione z jednostką macierzystą, gdzie zatrudnieni byli jej założyciele. Zob. A. Maselli, *Spin-offs zur durchfȕhrung von innoavtionen*, *eine analyse aus institutionenökonmischer sicht*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, 1997. [↑](#footnote-ref-4)
5. Informacje pochodzące z kwestionariusza ankiety jako dane uzupełniające. [↑](#footnote-ref-5)
6. Nagroda przyznana przez środowisko branży BSS w Europie Środkowo-Wschodniej. Do BSS - Shared Services Centers zalicza się centra usług wspólnych realizujące procesy „in-house”, centra outsourcingowe (Business Processing Operations) świadczące usługi na rzecz klientów zewnętrznych, centra IT oraz centra zajmujące się działalnością badawczo-rozwojową (w tym rozwojem oprogramowania). Zob. Polska Agencja Inwestycji i Handlu, https://www.paih.gov.pl/sektory/bss, [dostęp: 06.05.2019]. [↑](#footnote-ref-6)
7. Strona internetowa Urzędu Miasta Lublin~~,~~ *Lublin zwycięzcą 6 edycji CEE Shared Services Award*, https://lublin.eu, [dostęp: 06.02.2020]. [↑](#footnote-ref-7)
8. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Lider, Warszawa 2001, s. 28. [↑](#footnote-ref-8)
9. Kontrola projektów obejmuje weryfikację wydatków polegającą na sprawdzeniu dostarczenia produktów i usług współfinansowanych w ramach projektu, faktycznego poniesienia wydatków, ich zgodności z programem operacyjnym oraz zasadami unijnymi i krajowymi, stopnia osiągnięcia założonych we wniosku o dofinansowanie wskaźników oraz zakresu rzeczowego realizowanego projektu. [↑](#footnote-ref-9)
10. Zarządzanie obejmuje kwestie takie jak funkcje i zakres odpowiedzialności każdego z pracowników, określenia władzy decyzyjnej w zakresie podejmowanych przedsięwzięć oraz ustalonych metod oceny i wyboru projektów opartych na kooperacji. Styl zarządzania określa relacje występujące w organizacjach jak i poza nimi włączając w nie podmioty zewnętrzne. Styl zarządzania organizacją definiuje jej strukturę organizacyjną, funkcje i zakresy odpowiedzialności pracowników. Zarządzanie obejmuje standardy, wizję, funkcjonalność, modele finansowania i zarządzanie finansowe. Zob. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K. E. Lider, Warszawa 2001, s. 13-15. [↑](#footnote-ref-10)
11. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K. E. Lider, Warszawa 2001, s. 13-15. [↑](#footnote-ref-11)
12. J. Sifonis, *Corporation on a tightrope: balancing leadership, governance, and technology in an age of complexity*, tom XIV, Wyd. Oxford University Press, Nowy Jork 1996. [↑](#footnote-ref-12)
13. Konkurencyjność miast określana jest w ekonomii jako „zdolność do osiągania sukcesu w gospodarczej rywalizacji. W dziedzinie rozwoju regionalnego definiuje się ją jako zdolność regionów do przystosowania do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się również między regionami współzawodnictwie. Zob. P. Góralski, M. Lazarek, *Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2009, nr 1, s. 307. [↑](#footnote-ref-13)
14. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Lider, Warszawa 2001, s. 25-26. [↑](#footnote-ref-14)
15. J. Sifonis, Co*rporation on a tightrope: balancing leadership, governance, and technology in an age of complexity*, 1996, tom XIV, Wyd. Oxford University Press, Nowy Jork. [↑](#footnote-ref-15)
16. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Lider, Warszawa 2001, s. 30. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ibidem, s. 31. [↑](#footnote-ref-17)
18. J. Różański, *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wyd. Biblioteka, Łódź 2013, s. 24. [↑](#footnote-ref-18)
19. Karta oceny gotowości zawierała 20 stwierdzeń. Respondent odnosił się do każdego z nich wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta. W przypadku, kiedy respondent na 20 stwierdzeń odpowiedziałby zaznaczając na skali – 5, otrzymałby maksymalnie 100 pkt. W przypadku odniesienia się do wszystkich stwierdzeń i wskazania na skali – 1, otrzymałby minimalną liczbę punktów równą 20. [↑](#footnote-ref-19)
20. S. Marciniak, *Makro i mikroekonomia dla inżynierów*, PWN, Warszawa 1995, s. 109. [↑](#footnote-ref-20)
21. K. Puchalski, *Atrakcyjność społeczno-gospodarcza jako czynnik rozwoju miasta*, PWN, Warszawa 1987, s. 19. [↑](#footnote-ref-21)