

POTENCJAŁ MIAST ŚREDNICH W POLSCE DLA LOKALIZACJI INWESTYCJI BPO/SSC/IT/R&D

Analiza, ocena i rekomendacje

Warszawa 2019

POTENCJAŁ MIAST ŚREDNICH W POLSCE DLA LOKALIZACJI INWESTYCJI BPO/SSC/IT/R&D

Analiza, ocena i rekomendacje

Warszawa 2019



Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) dla Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju w ramach projektu Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) – Pakiet dla miast średnich.



Kierownik projektu:

dr Janusz Górecki

Autorzy raportu:

dr hab. Krzysztof Gwosdz

dr Agnieszka Sobala-Gwosdz

dr Janusz Górecki

dr Marek Jarzębiński

Katarzyna Rotter-Jarzębińska

Łukasz Fiedeń

W pracach nad projektem wzięli również udział:

Małgorzata Domańska, Agnieszka Świgost, Łukasz Puchalski i Karolina Małochleb

Spis treści

CZĘŚĆ I	5
Wstęp	5
Cele, zakres i metody badań	5
Struktura raportu	9
Podziękowania	9
Podstawowe procesy i czynniki rozwoju miast średnich	10
Potencjały i bariery rozwojowe miast średnich	11
Miasta średnie w analizach polskich i europejskich	12
Rola szkół wyższych w rozwoju lokalnym	14
Miejsce PWSZ w systemie szkolnictwa wyższego	14
Główne wyzwania	15
Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce i na świecie	18
Charakterystyka sektora i jego rozwój w Polsce	18
Rola sektora w rozwoju mniejszych miast i obszarów peryferyjnych na przykładzie doświadczeń z Wielkiej Brytanii i Kanady	20
CZĘŚĆ II	22
Demografia	22
Trendy demograficzne w granicach administracyjnych miast	22
Dokąd wyprowadzają się mieszkańcy badanych miast?	23
Skąd 35 analizowanych miast pozyskuje mieszkańców?	25
Trendy demograficzne w obszarach funkcjonalnych miast	26
Procesy starzenia się w kontekście dostępności zasobów na lokalnych rynkach pracy	27
Gospodarka	31
Rynek pracy	31
Struktura sektorowa. Dywersyfikacja lokalnych gospodarek	34
Zdolności finansowe samorządów lokalnych	44
Zasoby kapitału ludzkiego i społecznego	48
Kapitał ludzki	48
Kapitał społeczny	54
Poziom i jakość życia	56
Rynek mieszkaniowy	56
Ochrona zdrowia, edukacja	58
Jakość środowiska i infrastruktury służącej bezpośrednio lub pośrednio ochronie środowiska	59
Kultura i czas wolny, wspieranie kreatywności	60
Podsumowanie	62

Dostępność transportowa miast	63
Metody	63
Dostępność zewnętrzna	64
Dostępność wewnętrzna	65
Infrastruktura dla sektora	103
Rynek nieruchomości biurowych	103
Dostępność bazy hotelowej	105
Kompetencje potencjalnych pracowników centrów usług oczekiwane przez firmy	106
Krajobraz sektora nowoczesnych usług biznesowych w miastach średnich	108
Ocena zdolności szkół wyższych w badanych miastach do współpracy z sektorem nowoczesnych usług biznesowych	112
Oferta edukacyjna PWSZ	112
Zdolność do elastycznego reagowania do zmieniającego się rynku pracy	117
Współpraca Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych z otoczeniem społeczno-gospodarczym ..	121
Poziom współpracy z interesariuszami zewnętrznymi	122
Rola uczelni niepublicznych	127
Umiejscowienie procesu kształcenia w państwowych wyższych szkołach zawodowych	130
Analiza serwisów internetowych PWSZ	133
Analiza programu PO WER w obszarze konkursu na projekty wspierające rozwój kadr dla sektora nowoczesnych biznesowych	136
System polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości	143
Działania proinwestycyjne i przedsiębiorcze w dokumentach strategicznych miast	144
System obsługi inwestora	150
Ocena miejskich serwisów internetowych dedykowanych inwestorom	163
Instytucje otoczenia biznesu	154
Innowacyjne, niestandardowe rozwiązania i dobre praktyki w zarządzaniu miastem	156
Potencjały i bariery inwestycyjne miast w opinii ich przedstawicieli	161
Wartość syntetycznego wskaźnika potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D i jego składowe	166
CZĘŚĆ III	168
Wnioski	168
Rekomendacje	174
Literatura	277
Spis rycin	184
Spis tabel	186

CZĘŚĆ I

Wstęp

Od kilku lat obserwujemy w Polsce zwiększone zainteresowanie – tak w środowisku akademickim, jak i w sferze polityki oraz w mediach – problematyką miast średnich. Główny dyskurs dotyczy przy tym wyzwań, przed jakimi w dobie metropolizacji i globalizacji stają miasta średnie, w szczególności wobec rosnącej polaryzacji przestrzeni oraz niekorzystnych procesów rozwoju społeczno-gospodarczego jakim one podlegają.

Wiele miast średnich dotyka regres demograficzny, drenaż kapitału ludzkiego i utrata funkcji gospodarczych. W skali kraju powoduje to m.in. zagrożenie spójności terytorialnej. Miasta średnie pełnią bowiem bardzo istotną rolę w krajowej sieci osadniczej. Za P. Śleszyńskim (2018:37) trzeba podkreślić znaczenie miast średnich jako:

- elementu systemu osadniczego, który łagodzi dysproporcje między obszarami rdzenia a peryferii. Ośrodki te są elementem pośredniczącym w przenoszeniu impulsów rozwojowych, które generowane są w metropoliach na niższe poziomy hierarchii osadniczej,
- zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia efektów synergii na skutek dodatkowych korzyści wynikających z połączenia potencjałów rozwojowych różnych miejsc,
- są istotnym elementem zapewnienia spójności społecznej kraju i rozwoju zrównoważonego przestrzennie, zwłaszcza poprzez zagwarantowanie dostępności przestrzennej do usług publicznych.

Dlatego też ich aktualna sytuacja jest istotną przesłanką do interwencji publicznej. W Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju wśród pięciu głównych kategorii ośrodków wymagających wsparcia wymieniono średnie miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze (SOR: 174).

W dobie gospodarki późnoindustrialnej i postindustrialnej, niezwykle istotne są perspektywy rozwoju w miastach średnich nowych branż gospodarki o wysokim poziomie zaawansowania. Jedną z podstawowych barier rozwoju tych miast jest bowiem charakter lokalnych rynków pracy, które w niewielkim stopniu oferują miejsca pracy wymagające wysokich kwalifikacji i kompetencji, umożliwiających satysfakcjonujące dla młodych i ambitnych osób szanse rozwoju zawodowego. Równolegle w polskich metropoliach, jak i niektórych dużych miastach, dynamicznie rozwija się sektor nowoczesnych usług biznesowych. Obejmuje on działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*, BPO), centrów usług wspólnych (*Shared Service Centers*, SSC), centrów IT (*Information Technology*, IT) oraz centrów badawczo-rozwojowych (*Research and Development*, R&D). Główne pytania które się pojawiają w tym kontekście to czy mniejsze miasta regionalne i subregionalne mogą stać się atrakcyjną alternatywą dla dużych ośrodków miejskich w zakresie inwestycji BPO/SSC/IT/R&D? Które z miast średnich mają największy potencjał w tym zakresie lub mogą go wykreować w krótko lub średnioterminowej perspektywie?

Cele, zakres i metody badań

Celem badań, których wyniki zaprezentowano w niniejszym raporcie była ocena istniejącego potencjału dla lokalizacji w wybranych miastach średnich, w których swoje siedziby lub wydziały posiadają Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe, inwestycji z sektora BPO/SSC/IT/R&D wraz z rekomendacjami w tym obszarze. Analiza ma także za zadanie określenie zakresu optymalnego wsparcia Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych (PWSZ) ze środków UE w powyższym kontekście.

Lista badanych ośrodków obejmuje 35 miast, w tym dwa ośrodki wojewódzkie (według klasyfikacji KPZK2030), 23 miasta, które w latach 1975-1998 były siedzibami województw (część z nich wg KPZK2030 pełni rolę ośro-

ków regionalnych) oraz 10 innych miast o charakterze ośrodków subregionalnych albo lokalnych. Dziesięć z tych miast liczy 100 i więcej tysięcy mieszkańców, czternaście pomiędzy 50 a 100 tys., a pozostałych jedenaście między 25 a 50 tysięcy mieszkańców.

TABELA 1. Analizowane miasta

Miasto	Liczba mieszkańców (2017)	Ranga w sieci osadniczej (wg KPZK 2030)	Dostępność do najbliższego ośrodka metropolitalnego ¹⁾	
			drogowa (w km)	czasowa (min)
Biała Podlaska	57545	Subregionalny	160	160
Chełm	63333	Subregionalny	250	215
Ciechanów	44303	Subregionalny	100	107
Elbląg	120895	Regionalny	80	75
Głogów	68179	Subregionalny	120	107
Gniezno	68943	Subregionalny	60	55
Gorzów Wielkopolski	124295	Wojewódzki	140	120
Jarostaw	37892	Subregionalny	220	145
Jelenia Góra	80072	Subregionalny	120	115
Kalisz	101625	Regionalny	120	115
Konin	74834	Subregionalny	100	85
Koszalin	107670	Regionalny	190	180
Krosno	46600	Subregionalny	170	150
Legnica	100324	Regionalny	80	77
Leszno	64197	Subregionalny	100	80
Łomża	63092	Subregionalny	150	145
Mława	31243	Lokalny	130	130
Nowy Sącz	84041	Subregionalny	100	115
Nowy Targ	33361	Subregionalny	90	97
Nysa – miasto	44397	Subregionalny	90	87
Opole	128140	Wojewódzki	100	92
Oświęcim	38678	Lokalny	70	80
Piła	73791	Subregionalny	100	115
Płock	120787	Regionalny	110	120
Przemyśl	61808	Subregionalny	250	165
Racibórz	55189	Subregionalny	80	75
Sanok	37980	Subregionalny	220	180
Skierniewice	48308	Subregionalny	90	80
Suwałki	69554	Subregionalny	300	245
Tarnobrzeg	47387	Subregionalny	160	150
Tarnów	109650	Regionalny	80	85
Wałbrzych	113621	Regionalny	80	90
Wątcz	25533	Lokalny	120	135
Włocławek	111752	Regionalny	170	145
Zamość	64354	Subregionalny	270	230

¹⁾ wyróżnione ośrodki metropolitalne: Warszawa, Konurbacja Katowicka, Kraków, Łódź, Trójmiasto, Poznań, Wrocław.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i Google Maps.

RYCINA 1. Płożenie analizowanych miast



Źródło: opracowanie własne

Autorzy raportu szukali odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak kształtuje się sytuacja społeczno-gospodarcza 35 miast oraz ich zaplecza (obszaru funkcjonalnego?)¹⁾ w szczególności jakie są aktualne bariery i potencjały rozwojowe²⁾?
2. Jaki jest poziom rozwoju i dostępności infrastruktury społecznej i gospodarczej w 35 miastach poddanych analizie?
3. Jakie jest wyposażenie instytucjonalne (i jego jakość) pod kątem potrzeb inwestorów, w tym ocena dotychczasowej aktywności samorządów w przyciąganiu inwestorów i współpracy z biznesem oraz jej efektów?
4. Jaka jest pozycja badanych miast w zakresie „twardych” czynników lokalizacji istotnych z punktu widzenia sektora nowoczesnych usług biznesowych (BPO/SSC/IT/R&D), a więc przede wszystkim: dostępność transportowa, powierzchnia biurowa i inwestycyjna?
5. Jaka jest dostępność wykwalifikowanych kadr, w szczególności w zakresie usług finansowo-księgowych, informatyki i poziomu znajomości języków obcych?
6. Jak przedstawia się oferta edukacyjna PWSZ oraz innych publicznych i niepublicznych szkół wyższych w badanych miastach, przede wszystkim możliwości elastycznego dostosowania tej oferty do potrzeb rynku pracy?

¹⁾ W zakresie niektórych cech np. sytuacji i trendów demograficznych oraz dostępności i jakości kapitału ludzkiego właściwsza jest analiza na poziomie obszarów funkcjonalnych.

²⁾ Wszelkich czynników i uwarunkowań o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym które hamują lub uniemożliwiają (bariery) lub inicjują i przyspieszają (potencjały) pozytywne procesy rozwoju poszczególnych jednostek terytorialnych.

7. Jak kształtuje się współpraca PWSZ z inwestorami i instytucjami samorządowymi oraz wybranymi niepublicznymi szkołami wyższymi, i poziom umiędzynarodowienia tych uczelni?
8. Jakie były przyczyny małego zainteresowania uczelni działających w miastach objętych analizą konkursem 3.1 PO WER Kompetencje w szkolnictwie wyższym (POWR.03.01.00-IP.08-00-BPO/17)?
9. Czy mniejsze miasta regionalne i subregionalne mogą stać się atrakcyjną alternatywą dla dużych ośrodków miejskich w zakresie inwestycji BPO/SSC/IT/RD?
10. Które z badanych 35 miast mają największy potencjał w tym zakresie lub mogą go wykreować w krótko lub średnioterminowej perspektywie (do 5 lat)?
11. Jak kształtuje się relacja między pozytywnymi efektami rozprzestrzeniania się impulsów rozwojowych (efektami dyfuzji) a niekorzystnymi efektami wymywania (polaryzacji) pomiędzy wielkimi ośrodkami metropolitalnymi, a powiązаныmi z nimi miastami średnimi?
12. Jaki typ firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych (własność, wielkość, kompetencje) są w stanie przyciągnąć miasta subregionalne w największym stopniu?
13. Czy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych można zidentyfikować jakieś innowacyjne nisze, które mogą być wypełnione przez miasta subregionalne, w tym także na obszarach peryferyjnych? Czy też raczej mniejsze miasta skazane są niemal wyłącznie na działalności niskokosztowe?
14. Czy istnieje zagrożenie, że zwiększenie wsparcia na rzecz kształcenia na potrzeby sektora nowoczesnych usług biznesowych w mniejszych miastach regionalnych (subregionalnych) doprowadzi do jeszcze większego drenażu zasobów na rzecz większych ośrodków metropolitalnych i migracji zagranicznych? Jeśli tak, czy i jak można je minimalizować?
15. W jaki sposób nowoczesna formuła pracy w postaci Digital Office, rozumiana jako połączenie technologii mobilnych, mobilności w stylu pracy, wirtualnych kanałów komunikacyjnych oraz elastyczności stworzonych przez odpowiednie legislacje może przyczynić się do atrakcyjności miast subregionalnych dla inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych?

Odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze, stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji odnośnie zasadności, skali i typu działań do podjęcia. Ich celem jest podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej badanych miast dla sektora nowoczesnych usług biznesowych na trzech poziomach: lokalnym (samorządów, Rektorów PWSZ, publicznych i niepublicznych szkół wyższych i innych interesariuszy, w tym istniejących centrów usług BPO/SSC/IT/R&D); regionalnym (administracji samorządowej na szczeblu województwa) i rządowym.

Celem uzyskania rzetelnych i trafnych wyników badań – w szczególności diagnozy aktualnej sytuacji 35 ośrodków pod kątem atrakcyjności inwestycyjnej, barier do inwestowania i potencjałów każdego z tych miast dla lokowania w nich działalności firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, w tym identyfikację ich mocnych i słabych stron – przyjęta została zasada triangulacji, czyli łączenia różnych metod badawczych, która umożliwia zminimalizowanie ryzyka błędu wynikającego ze specyfiki określonego narzędzia badawczego. Triangulacja będzie stosowana zarówno w odniesieniu zarówno do pozyskanych danych jak i zastosowanych metod badawczych (Denzin 2009).

W badaniu zostały wykorzystane następujące metody i techniki:

1. Analiza danych zastanych (kwerenda).
2. Analiza statystyczna danych diagnozujących sytuację poszczególnych miast pod kątem ich atrakcyjności inwestycyjnej dla sektora BPO/SSC/IT/R&D wraz z budową wskaźników syntetycznych.
3. Analizy przestrzenne (analiza dostępności transportowej) i ich wizualizacja z zastosowaniem technik Geograficznych Systemów Informacji (GIS).
4. Wywiady indywidualne (osobiste *face-to-face* lub telefoniczne) z trzema grupami respondentów:

- przedstawicielami każdego samorządu lokalnego objętego analizą,
 - reprezentantami każdej PWSZ objętej badaniem oraz z pięcioma przedstawicielami niepublicznych szkół wyższych działających w badanych miastach,
 - z piętnastoma potencjalnymi inwestorami.
5. Badanie ankietowe uczestników HR Klubu ABSL (HR menedżerowie centrów usług BPO, SSC, IT, R&D i osoby z kadry zarządzającej firm zainteresowane problematyką HR w swoich przedsiębiorstwach).
 6. Panel ekspertów.

Struktura raportu

Raport składa się z trzech głównych części: zagadnień wprowadzających, części analitycznej opartej na wynikach przeprowadzonych badań oraz wniosków i rekomendacji.

W części pierwszej zwięźle zostały przedstawione podstawowe uwarunkowania i procesy rozwojowe, którym podlegają średnie miasta w Polsce. Ponadto przedstawiona została również rola placówek szkolnictwa wyższego w rozwoju miast średnich. Kolejny rozdział w syntetyczny sposób omawia specyfikę sektora nowoczesnych usług biznesowych (BPO/SSC/IT/R&D), m.in. pokazując jego dynamikę rozwoju w Polsce i przedstawiając główne czynniki lokalizacji. W części tej również omówiono rolę sektora w rozwoju mniejszych miast i obszarów peryferyjnych na przykładzie doświadczeń z Europy Zachodniej i Kanady.

Część druga raportu zawiera ustrukturalizowane analizy (zarówno opisowe, jak i wskaźnikowe) dotyczące poszczególnych wymiarów pozycji tych miast w zakresie [demografia, kapitał ludzki i społeczny, gospodarka, jakość i poziom życia, zarządzanie rozwojem, atrakcyjności inwestycyjnej oraz wyższego szkolnictwa w mieście (zgodnie ze strukturą pytań badawczych)]. Analizy te pozwoliły na uchwycenie zarówno wyposażenia miast w czynniki lokalizacji (ang. *endowments*) dla sektora nowoczesnych usług biznesowych, jak też powiązań tych miast z ośrodkami wyższego rzędu oraz węzłami dostępnościowymi (*hubs*), a więc ich charakteru „podłączenia” do krajowego i europejskiego systemu gospodarczego. Umożliwiają one również ocenę roli poszczególnych PWSZ w rozwoju lokalnym i kształtowaniu kapitału ludzkiego. Podsumowaniem części drugiej jest zestawienie miast o największej zdolności do przyciągnięcia lub wykreowania od wewnątrz firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych. W kolejnej części raportu przedstawiono główne wnioski z badania, które stanowiły podstawę do sformułowania rekomendacji.

Podstawowe procesy i czynniki rozwoju miast średnich

W ostatnich trzech dekadach miasta w Polsce doświadczyły znaczących zmian procesów, które warunkowały kierunek i tempo ich rozwoju społeczno-gospodarczego.

Były to procesy w skali działania zarówno międzynarodowej, z których najważniejszymi są metropolizacja i globalizacja, jak i krajowej, w tym w szczególności przyjęta na początku transformacji tzw. „terapia szokowa” oparta na neoliberalnej doktrynie w wersji skrajnej (Dutkowski 2016). Dla miast, które w latach 1975-1998 były siedzibami województw istotną zmianą był nowy podział administracyjny na szczeblu regionalnym obowiązujący od 1 stycznia 1999 r. Łączne oddziaływanie tych procesów oznaczało dla wielu miast średnich głęboką zmianę ekonomicznych podstaw rozwoju, co z kolei przekładało się na ich pozycję w sieci osadniczej. P. Śleszyński (2016) wskazuje, że w grupie miast średnich zachodzą następujące negatywne procesy: utrata funkcji społeczno-ekonomicznych (w szczególności decyzyjno-kontrolnych), bardziej nasilona niż w innych kategoriach wielkościowych miast depopulacja i postarzanie się struktury wieku (zob. Kantor-Pietraga 2014, Stryjakiewicz i in. 2014) co skutkuje reorganizacją i destrukcją powiązań funkcjonalnych tych miast, a w efekcie ich spadek w hierarchii administracyjno-osadniczej prowadząc do osłabienia policentryczności kraju.

Miasta średnie definiuje się najczęściej poprzez liczbę mieszkańców oraz specyficzną rolę pełnioną w sieci osadniczej. Pod względem liczby mieszkańców, różni autorzy i instytucje przyjmują różne klasyfikacje wielkościowe. Przykładowo GUS a za nim wielu polskich autorów jako miasto średnie klasyfikuje te, które zawierają między 20 a 100 tys. mieszkańców. W programie UE Urban Audit II przyjęto przedział od 50 do 250 tys. mieszkańców. **Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jako miasta średnie uważa te ośrodki, które nie posiadają statusu stolicy województwa, a liczą powyżej 20 tys. mieszkańców.** Definicja SOR łączy więc kryterium wielkościowe z kryterium funkcjonalnym. Jeśli chodzi o pełnione funkcje w sieci osadniczej, to jak zauważa M. Szmytkowska (2017: 83) „istnieje zgodność jedynie co do faktu, że miasta średnie są pośrednie (*in-between*) miastami metropolitalnymi a miastami małymi”.

Główną siłą warunkującą współcześnie pozycję i możliwości rozwojowe miast jest **metropolizacja**, czyli proces coraz większej koncentracji miejsc pracy i ludności w największych ośrodkach miejskich (m.in. Dumont 2017). Metropolizacja wynika głównie z logiki rozwoju współczesnej globalnej gospodarki kapitalistycznej, w której systematycznie rośnie udział miejsc pracy w usługach wiedzochłonnych. W modelu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy najszybsze tempo wzrostu gospodarczego następuje na terenie tych obszarów, które posiadają odpowiednie wyposażenie w kapitał ludzki, społeczny, materialny i instytucjonalny i jako takie są w stanie przyciągnąć i zatrzymać najbardziej dochodowe i innowacyjne segmenty działalności gospodarczej. W Polsce zdolność taką posiadają największe ośrodki metropolitalne, w szczególności Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań i Trójmiasto. Miasta średnie, ze względu na dużo słabsze wyposażenie w czynniki lokalizacji dla usług wiedzochłonnych, są w bardzo nierównej pozycji konkurencyjnej w zestawieniu z metropoliami, co w efekcie skazuje wiele z nich na marginalizację. Zdaniem Kunzmana (2010: 1) *„Średniej wielkości miasta położone poza regionami metropolitalnymi w Europie należą do ofiar obecnej gorączki metropolitalnej w Europie”*.

Nie ma natomiast jednoznacznych konkluzji co do wpływu reformy administracyjnej z 1998 r. na osłabienie procesów rozwoju w miastach średnich, byłych ośrodkach subregionalnych. Najszersze przeprowadzone dotąd badanie (Kurniewicz i Swianiewicz, 2016) nie pozwala na stwierdzenie, że reforma organizacji terytorialnej kraju wpłynęła faktycznie na podupadanie niektórych miast, które utraciły status miasta wojewódzkiego. Jak stwierdzają autorzy tego badania „faktyczne przyczyny załamania gospodarczego w niektórych byłych miastach wojewódzkich muszą być poszukiwane gdzie indziej i nie mogą być redukowane do skutków samej reformy” (Kurniewicz i Swianiewicz, 2016:48).

W literaturze trwa dyskusja nad znaczeniem czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym wpływających na zróżnicowane trajektorie rozwoju miast średnich. Podkreśla się w szczególności rolę następujących czynników:

1. **Pozycja miasta w systemie osadniczym** i jego **umocowanie w powiązaniach hierarchicznych, pionowych** („w górę”: z miastami dużymi i metropoliami [1a] oraz „w dół” z obszarami, stanowiącymi zaplecze miasta [1b]) **oraz sieciowych, poziomych** (z miastami o podobnym potencjale) [1c].

- 1a. Pozycja (lokalizacja i powiązania) miasta w relacji do miast dużych i głównych ośrodków metropolitalnych, pełniących rolę ponadregionalnych biegunów wzrostu oraz węzłów kontrolujących przepływy materialne i niematerialne, warunkuje zdolność do przechwycenia impulsów rozwojowych. Zdolność ta zależy przy tym zarówno od stopnia integracji z metropolią jak i cech samego miasta, warunkujących zdolność ich przyjęcia [zob. pkt 5].
 - 1b. Wielkość i jakość kapitału ludzkiego w obszarze oddziaływania miasta oraz relacje miasta z tym zapleczem wpływają na stopień rozwoju tzw. funkcji centralnych. Obejmują one działalności, najczęściej usługi publiczne i prywatne świadczone na rzecz konsumentów mieszkających na terenie zaplecza miasta i jego samego. Im większe, bardziej zamożne i silniej zintegrowane z miastem zaplecze, tym usługi te są lepiej rozwinięte.
 - 1c. Powiązania poziome, zwłaszcza z miastami zlokalizowanymi w niewielkiej odległości, umożliwiają lepsze wykorzystanie potencjału każdego z nich, w szczególności jeśli posiadają one komplementarne funkcje. Takie relacje są typowe dla modelu sieciowego miast. Jego cechą charakterystyczną jest nakładanie się zapleczy i potencjału wewnętrznego każdego z miast, co umożliwia im korzystanie z zasobów innych miast, członków sieci. Dzięki temu miasta są w stanie przewyciężyć podstawową ich słabość, jaką jest brak wystarczającej własnej masy krytycznej, w szczególności dla działalności wiedzochłonnych.
2. **Lokalizacja** w stosunku do **głównych korytarzy i węzłów transportowych**, w szczególności dostępność do autostrad i dróg szybkiego ruchu, lotnisk, głównych linii kolejowych oraz – dla miast położonych przy zewnętrznej granicy UE – głównych przejść granicznych.
 3. **Oddziaływanie struktur długiego trwania.** Są to takie uwarunkowania, które tworzą i odtwarzają się w długiej skali czasowej, obejmującej całe stulecia (Braudel 1971). W Polsce podstawową strukturą długiego trwania, jest zróżnicowanie poziomu rozwoju wzdłuż osi wschód–zachód (Jałowiecki 1996). Powstało ono w wyniku różnej pozycji poszczególnych obszarów Polski wobec rdzenia ekonomicznego, jakim była i jest Europa Zachodnia, umocniło się silnie w okresie zaborów, i pozostaje – jak stwierdził Zarycki (2000: 47) – „od tej pory stanowi stały element polskiej geografii społeczno-ekonomicznej”. Doskonałym przykładem struktur długiego trwania jest zróżnicowanie występowania obszarów problemowych-marginalizowanych w przestrzeni Polski. Na czternaście wyznaczonych przez zespół IGiPZ PAN (Śleszyński i in. 2016) takich obszarów, tylko dwa znajdują się w zachodniej połowie kraju, zaś aż dziesięć to obszary całkowicie lub częściowo położone na wschód od Wisły. Jeszcze wyraźniej zróżnicowanie to ujawniły badania kształtowania się obszarów wzrostu i stagnacji gospodarczej w dekadzie 2000-2011 (Churski i in. 2014).
 4. **Dziedzictwo dotychczasowej ścieżki rozwojowej miasta.** Każde miasto w toku swojego rozwoju wykształca specyficzny dla siebie zestaw cech i funkcji. Cechy te, mogą tworzyć „umożliwiające” lub „ograniczające” środowisko w czasie, kiedy szybko zmieniają się siły rozwoju, którym podlega miasto. W tym kontekście mówi się o różnej odporności (rezyliencji) miasta na szoki zewnętrzne (Drobniak 2015). Jednym z kluczowych czynników tej odporności jest stopień zróżnicowania miejskiej gospodarki – im bardziej jest ona zróżnicowana tym większa jest zdolność miasta do odtwarzania lokalnego sukcesu gospodarczego (Jacobs 2016).
 5. **Wewnętrzne zasoby miasta.** We współczesnej teorii rozwoju lokalnego i regionalnego podkreśla się kluczowe znaczenie czynników wewnętrznych (Gorzela 2004, Churski 2008, Dziemianowicz et al 2011). Zasoby wewnętrzne miasta obejmują przede wszystkim: działające w nim przedsiębiorstwa, kształtujące poziom zróżnicowania, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki; zasoby kapitału ludzkiego, społecznego i instytucjonalnego, obecność i jakość instytucji kultury oraz uczelni, jakość usług publicznych, atrakcyjność przestrzeni miasta i *last but not least* efektywne przywództwo. Coraz mocniej akcentuje się w literaturze znaczenie kapitału relacyjnego, szczególnie w znanej koncepcji potrójnej spirali (czy złotego trójkąta): uczelnia-biznes-samorząd. Crescenzi i in [2012] podkreślają, że w dobie gospodarki wiedzochłonnej „tradycyjne źródła przewagi lokalizacyjnej (np. wielkość rynku pracy), mają obecnie jedynie ograniczony wpływ na decyzje [inwestorów], gdyż kluczowe są takie czynniki jak zlokalizowana i „ukryta” (*tacit*) wiedza, dostęp do specjalistów i dobrze funkcjonujące systemy innowacji”.

Potencjały i bariery rozwojowe miast średnich

M. Szmytkowska (2017: 76-81), w oparciu o szerokie studia literaturowe konkluduje, że możliwe przewagi miast średnich nad metropoliami są przede wszystkim z „miękkimi”, jakościowymi i niematerialnymi czynnikami rozwojowymi. Wśród nich wymienia się niższy koszt życia, w szczególności w relacji cena nieruchomości-

-zarobki, wolniejsze tempo życia, lepszą dostępność przestrzenną do usług (miasta średnie są bardziej kompaktowe) i terenów zielonych w otoczeniu miasta, oraz dobrą równowagę między anonimowością a relacjami interpersonalnymi. W tym względzie, miastom średnim sprzyjają współczesne trendy rozwoju (cywilizacja czasu wolnego), i ewolucja postaw w stronę, jak to określił R. Galar (2014:17) „adoracji wartości raczej niż rzeczy, gdzie kluczową rolę odgrywa słowo *wystarczy*”. Wykorzystanie tych szans wymaga oczywiście projektowania aktywnych i skutecznych polityk miejskich, w szczególności tych składających się na jakość życia i zrównoważony rozwój (Szymtkowska 2017).

Cechy rynku pracy, które wpływają na jego atrakcyjność są postrzegane jako główna bariera rozwoju miast średnich. Dotyczy to zwłaszcza jego trzech elementów: wielkości, różnorodności i poziomu zarobków. W każdym z tych trzech elementów miasta średnie jako grupa, pozycjonują się znacznie niżej niż miasta metropolitalne. W efekcie są one mało atrakcyjne dla osób z wysokim kapitałem ludzkim.

Wraz z wzrostem zamożności coraz większego znaczenia nabiera oferta usług prywatnych i publicznych, które umożliwiają wibrujące życie społeczne. W miastach średnich, szczególnie tych, które nie są dużymi centrami turystycznymi, oferta atrakcyjnego i różnorodnego spędzania czasu wolnego popołudniami i wieczorem jest ograniczona (zwłaszcza w porównaniu do dużych ośrodków). Częściowo jest to splecione z słabym popytem na te usługi, w związku z faktem, że spora liczba zameldowanych w mieście młodych ludzi przebywa poza nim (migracje zarobkowe, wyjazdy na studia).

Wreszcie poważnym wyzwaniem dla miast średnich, jest ich wizerunek jako miejsc nieatrakcyjnych dla aspirujących ludzi, przekonanie, że „prawdziwe, pełnowartościowe życie jest gdzie indziej” (Kędzierski i Musiatek, 2018: 11).

Miasta średnie w analizach polskich i europejskich

Problematyka miast średnich w ostatnich trzech dekadach cieszyła się znacznie mniejszym zainteresowaniem środowiska akademickiego niż badania dotyczące metropolii i małych miast³¹. Trudno się temu w sumie dziwić. Metropolie – chociaż są najmniej liczną grupą miast – pełnią kluczową rolę we współczesnym świecie i wszystko wskazuje na to, że ich rola będzie nadal rosnąć. Z kolei, miasta małe liczebnie stanowią zdecydowaną większość ośrodków miejskich i są dla wielu osób wdzięcznym tematem badań. Tymczasem miasta średnie są mniej uchwytnie. Autorzy raportu ESPON (2006: 14) wskazywali, że „pomimo iż tworzone polityki w coraz większym stopniu koncentrują się na miastach średnich, brakuje ich systematycznych badań. Nawet opracowania statystyczne dostępne na poziomie europejskim nie są wystarczające do prowadzenia porównań).

W Polsce zidentyfikowano trzy okresy zwiększonej popularności studiów nad średnimi miastami: lata 1970, okres następujący po reformie podziału administracyjnego z 1999 r. a w szczególności ostatnie pięć lat. Ten ostatni zwłaszcza czas przyniósł kilka istotnych monografii poświęconych wyłącznie miastom średnim, wśród nich trzeba wymienić pracę M. Szymtkowskiej (2017), *Kreacje współczesnego miasta. Uwarunkowania i trajektorie rozwojowe polskich miast średnich* zawierającą m.in. obszerny przegląd literatury dotyczącej tej grupy wielkościowej miast. Prowadzi on Autorkę do konkluzji, że dominują w niej dwie grupy prac – te które wyjaśniają przyczyny ich marginalizacji w stosunku do ośrodków metropolitalnych oraz takie, które skupiają się na analizie ich walorów i wskazują na działania w zakresie kształtowania polityki miejskiej (Szymtkowska 2017: 8-9). Istotna jest praca autorstwa A. Runge (2013) pt. *Rola miast średnich w kształtowaniu systemu osadniczego Polski*.

Interesującą typologię czynników rozwoju miast subregionalnych zaproponowano w publikacji pod redakcją Dziemianowicza, Szlachty i Szmigiel-Rawskiej (2011), wskazując m.in. na różnicującą rolę historii, wewnętrznych zasobów, siły zaplecza, współpracy z otoczeniem i z innymi miastami („wartość sieci”) i powiązań politycznych.

Rosnąca grupę w literaturze stanowią analizy problemowe, w szczególności dotyczące procesu tracenia funkcji przez miasta średnie (m.in. Strykiewicz red. 2014, *Miasta Kurcząca się...*, Śleszyński 2016, 2018). Przedmiotem szczególnie ożywionej debaty jest wpływ terytorialnej organizacji kraju na dynamikę rozwoju gospodarczego miast średnich. Nie osiągnięto jednoznacznych konkluzji co do negatywnego wpływu reformy administracyjnej z 1998 r. na warunki rozwoju byłych miast wojewódzkich. Niektórzy autorzy nie znajdują potwierdzenia tej hipotezy (Kurniewicz i Swianiewicz 2016) inne przychylają się do jej przyjęcia (np. Kisiąta 2017).

³¹ Zapytanie do bazy Web of Science o liczbę artykułów w tematach: metropolitan city albo mid-sized city(town), albo small town opublikowanych w latach 1998-2018 zwróciło następującą liczbę (odpowiednio): 3448, 363 i 855. [dostęp 11.09.2018].

Zróżnicowania rozwoju miast ujmują m.in. naukowe (np. IRM 2015) i paranaukowe opracowania i rankingi.

Wybrane wnioski i rekomendacje z tych analiz można zawrzeć w następujących punktach:

1. Ośrodki subregionalne traktowane są jako kluczowe elementy policentrycznej struktury kraju, które przenoszą impulsy rozwojowe z metropolii na niższy poziom osadniczy oraz stanowią ważne ośrodki usług publicznych (Śleszyński 2016, Śleszyński 2018),
2. W miastach Europy Środkowej i Wschodniej tracących funkcje i potencjał demograficzny dominują strategie, które zorientowane są na łagodzenie lub przewyciężenie tego procesu, natomiast odczuwalny jest brak niestandardowych i odważnych podejść nastawionych na „rozwój w warunkach kurczenia się” (Stryjakiewicz i Jaroszewska 2013, 137-140),
3. Jako kluczowy czynnik rozwoju miast średnich podkreślana jest poprawa ich dostępności transportowej, jak i dostępności i jakości usług publicznych (Dziemianowicz in. 2011),
4. Część miast średnich, które cechują się dobrym przywództwem są w stanie konkurować z metropoliami dzięki umiejętnemu wykorzystaniu lokalnych potencjałów i przewag o charakterze społeczno-kulturowym (Szmytkowska 2017),
5. Jednym z najbardziej efektywnych narzędzi osłabienia negatywnych tendencji w miastach średnich może być dekoncentracja funkcji publicznych, które obecnie w nieproporcjonalnie dużym stopniu koncentrują się w Warszawie (Śleszyński 2016, Śleszyński 2018, Zaborowski 2016).

Rola szkół wyższych w rozwoju lokalnym

Uczelnie postrzegane są współcześnie jako wiodący element infrastruktury gospodarki opartej na wiedzy edukacyjnej, gdyż dostarczają one dwóch najbardziej wartościowych aktywów we współczesnej gospodarce: wykształconych ludzi i nowych idei (Lester 2006:7).

Eder (2018) podkreśla, że regiony peryferyjne, w których działają uniwersytety, mają istotną przewagę nad tymi obszarami, w których brakuje instytucji szkolnictwa wyższego. Znaczenie placówek szkolnictwa wyższego w pobudzaniu innowacyjności czy szerzej rozwoju regionalnego podnosi wielu ekspertów (np. Czarnik i in. 2015, Górniak 2015). G. Gorzelak wskazuje na sześć głównych ról w jakich występują uniwersytety: **gospodarcza** (pracodawca, generowane efekty popytowe); **producenta wiedzy**; **akceleratora działalności gospodarczych** (inkubatory, sprzedaż patentów, *spin-offs*), **kreatora kapitału ludzkiego** (kształcenie studentów, rozwój kadry, przyciąganie talentów), **animatora rozwoju lokalnego i regionalnego** (działalność ekspercka na rzecz władz, organizacja wydarzeń kulturalnych) oraz **agenta zmian przestrzennych** (reurbanizacji i rewitalizacji).

Biorąc pod uwagę cele niniejszego projektu, kluczowe są trzy mechanizmy, poprzez które uczelnie wpływają na kształtowanie kapitału ludzkiego. Po pierwsze, jest to szeroko rozumiana działalność edukacyjna. Zdaniem Etkowitza i Leydesdorffa (2000) **absolwenci są największym wkładem instytucji szkolnictwa wyższego w tworzenie gospodarki opartej na wiedzy**. Dobrze wykształceni absolwenci oznaczają większe możliwości włączenia lokalnej gospodarki w trendy technologiczne. Jak dowiódł Bartel i Lichtenberg (1987) umiejętności posiadane przez zasoby ludzkie na danym terenie wpływają na technologie używane w firmach. Po wtóre, istotną jest **zdolność przyciągania talentów z innych obszarów**. Faggian i McCann (2006) twierdzą wręcz, że podstawową rolą szkolnictwa wyższego w rozwoju lokalnym jest przyciąganie kapitału ludzkiego (dobrych absolwentów szkół średnich) oraz „produkcja” absolwentów o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach. Rola szkół wyższych w tym względzie nie ogranicza się tylko do młodzieży, ale także osób starszych, które dokształcają się i chcą podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności. Trzecim z omawianych mechanizmów jest **transfer technologii**. Szereg badań potwierdza związek między działalnością naukową uczelni a dyfuzją innowacji i transferem wiedzy (m.in. Mansfeld, 1997; CHatterton, Goddard 2000, Veugelers, Cassiman 2005). Niektórzy badacze dowodzą jednak, że nie należy przeceniać tego mechanizmu (m.in. Faggian i McCann 2006, Taleb 2013, Galar 2010).

Miejsce PWSZ w systemie szkolnictwa wyższego⁴¹

Aktualnie w Polsce funkcjonują 33 Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe (PWSZ). Stanowią one 1/4 liczby uczelni publicznych w Polsce, podobny jest ich udział w liczbie studentów. Specyfiką PWSZ jest lokalizacja w miastach średnich, najczęściej o randze subregionalnej. Jedna z nich posiada siedzibę w mieście wojewódzkim (Opole), zaś 23 działa w miastach, które w latach 1975-1998 były stolicami województw, a które obecnie mają status miast na prawach powiatu, z dwoma wyjątkami. Pozostałe zlokalizowane są w miastach powiatowych. PWSZ nie prowadzą wydziałów ani filii poza miastem, gdzie są zarejestrowane, z jednym wyjątkiem (PWSZ Ciechanów z wydziałem w Mławie).

PWSZ są instytucjami młodymi. Najstarsze obchodzą w tym roku jubileusz 20 lat funkcjonowania. Przesłanki powołania PWSZ w systemie szkolnictwa wyższego, wpisywały się w dobrze zdiagnozowaną w latach 1990. potrzebę wzmocnienia kapitału ludzkiego i wyrównywania szans edukacyjnych młodzieży na obszarach pozametropolitalnych (zob. Zimny 2017, Musiałkiewicz et al. bdw). Reforma administracyjna, która weszła w życie w 1999 r., przyspieszyła proces ich powstawania PWSZ były bowiem obok programu „Dialog i rozwój rekompensatą dla miast, które w wyniku reformy utraciły status wojewódzki (Bajerski, 2009). Większość państwowych wyższych szkół zawodowych została utworzona tak *de facto* dzięki staraniom i dążeniom władz samorządowych i organizacji lokalnych (Pyra 2014).

Zdaniem Musiałkiewicza, Zaricznego i Zimnego (2017) rola PWSZ jest w Polsce niedoceniana. Jednym z przyczyn tego stanu rzeczy jest bez wątpienia niestabilność/niejasność co do ich misji i celów działania i brak precyzyjnego określenia w przeszłości ich roli w strukturze szkolnictwa wyższego. Zmiany otoczenia prawnego w którym funkcjonowały te szkoły przez dwie ostatnie dekady, następowały niekiedy szybciej niż trwa pełny cykl kształcenia na pierwszym stopniu. Powoduje to brak możliwości ewaluacji efektów tych zmian.

⁴¹ Obszerną i wieloaspektową analizę dotyczącą PWSZ zawierają opracowania: Zimny (2017), Musiałkiewicz et al. bdw.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych⁵¹, powołująca PWSZ, dopuszczała kształcenie tylko na I stopniu z silnym naciskiem na kształcenie zawodowe (obowiązkowa 15-tygodniowa praktyka zawodowa). Już cztery lata później, Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz zmianie niektórych innych ustaw⁶¹ usunęła jeden z wyróżników PWSZ – specjalności zawodowe, poprzez wprowadzenie jednakowych standardów kształcenia dla wszystkich kategorii uczelni – akademickich i zawodowych. Kolejna ustawa (wprowadzona cztery lata później) *Prawo o szkolnictwie wyższym* (z 27 lipca 2005 r.) ujednoliciła cały system szkolnictwa wyższego w Polsce⁷¹, w wyniku czego PWSZ mogły ubiegać się o studia magisterskie. Postawiło to PWSZ w sytuacji konkurencji z silniejszymi uczelniami akademickimi o studentów, środki na dydaktykę i ewentualnie na naukę. Niekorzystnym zjawiskiem, które wystąpiło po wprowadzeniu tej ustawy była redukcja obowiązkowych tygodni studenckich praktyk zawodowych w wielu PWSZ, a w efekcie zatracanie idei kształcenia zawodowego (Kowalska 2014).

Prawo o szkolnictwie wyższym było kilkakrotnie nowelizowane. Z punktu funkcjonowania PWSZ najważniejsza była nowelizacja w 2011 r.⁸¹ która doprecyzowała m.in. relacje uczelni z otoczeniem, zobowiązała uczelnie do wprowadzenia wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia, obowiązek opracowania strategii rozwoju uczelni, dostosowała programy studiów do Krajowych Ram Kwalifikacji, a tym samym do Europejskich Ram Kwalifikacji. Zwrotem w kierunku pierwotnej misji PWSZ była nowelizacja z 2014 r.⁹¹, która kładła silny nacisk na dostosowanie kształcenia w PWSZ do potrzeby rynku pracy, m.in. zobowiązała je do prowadzenia studiów na profilu praktycznym, umożliwiła uelastycznienie minimum kadrowego poprzez możliwość wprowadzenia doń osób posiadających znaczne doświadczenie zawodowe już w wymiarze 1/4 etatu, otworzyła też dostęp do studiów wyższych osobom dojrzałym oraz umożliwiła szersze otwarcie uczelni na współpracę ze środowiskiem gospodarczym.

Konstytucja dla Nauki uporządkowała i wzmocniła rozwiązania nakierowane na dalszy rozwój wyższego szkolnictwa zawodowego. Wprowadza ona pojęcie **Publicznych Uczelni Zawodowych**, przewidując osobny algorytm finansowania. Do działań mających na celu efektywniejsze dostosowanie kształcenia na studiach o profilu praktycznym do określonych potrzeb jednostek gospodarczych i innych instytucji zaliczyć należy m.in. wydłużenie do 6 miesięcy praktyk zawodowych; rozwiązania promujące studia dualne, podczas których kształcenie jest prowadzone częściowo w rzeczywistym środowisku pracy (firmach); zachęty związane z włączaniem praktyków w proces kształcenia; kształcenie na piątym poziomie kształcenia – ISCED 5 (dla osób bez matury).

PWSZ co warto podkreślić stały się też w ostatnich czasach miejsce przekwalifikowywania się osób już posiadających wyższe wykształcenie w uczelniach akademickich, które nie gwarantuje znalezienia pracy w danej lokalizacji. Niewątpliwie PWSZ oferując kształcenie praktyczne i silne powiązanie z lokalnym rynkiem pracy nie tylko dają możliwość przekwalifikowania się, ale i znalezienie szybko pracy jeszcze podczas studiów ze względu na bliski kontakt z przedsiębiorcami.

Główne wyzwania

Główne ogólne wyzwania z jakimi mierzą się PWSZ w ostatnich latach to:

- przejście z kształcenia o profilu ogólnoakademickim na profil praktyczny m.in. zmiana planów i programów studiów, zmiana polityki kadrowej (zatrudnienie praktyków ze znacznym dorobkiem zawodowym w danej dziedzinie/dyscyplinie),
- budowa kadry pierwszoetatowej (od 1 października 2018 r. wymóg 50% pracowników zatrudnionych na pierwszym etacie w stosunku do liczby godzin w planach studiów),
- niż demograficzny oraz zmiana światopoglądowa absolwentów szkół średnich (częstsze zagraniczne migracje zarobkowe, spadek aspiracji edukacyjnych, unikanie kierunków bardziej wymagających, inżynierskich) przy preferencji studiowania w dużych ośrodkach akademickich,

⁵¹ Dz.U. z 1997, Nr 96, poz. 590, z późn. zm.

⁶¹ Dz.U. z 2001 r., Nr 85, poz. 924.

⁷¹ Wdrażanie systemu Bolońskiego, zostało zakończone w 2008 r. w wyniku zgłaszanych postulatów o potrzebie wyłączenia PWSZ spod kurateli MNiSW i przekazanie ich pod samorząd regionalny.

⁸¹ Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2011 r., Nr 84, poz. 455.

⁹¹ Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2014 r., poz. 1198.

- zmiany technologiczne za którymi młode uczelnie tj. PWSZ nie są w stanie nadążyć bez wsparcia środkami zewnętrznymi najczęściej unijnymi,
- przy braku parametryzacji brak dostępu do środków na działalność naukową, która umożliwiłaby dalszy rozwój kadry (zwłaszcza doktorów) oraz umożliwiła prowadzenie badań na potrzeby otoczenia lokalnego i regionalnego (prace wdrożeniowe na potrzeby samorządu i biznesu, gdyż to stanowi podstawę do pobudzania rozwoju lokalnych gospodarek). Nierówna pozycja wyjściowa PWSZ i uczelni akademickich przy staraniu się o środki w ramach NCN, NCBR,
- Konstytucja dla Nauki 2.0 – m.in. dostosowania struktur uczelni, zmiana polityki kadrowej.

Główne wyzwania związane z kształceniem praktycznym na potrzeby zmieniającego się rynku pracy:

- częstsze zamykanie i otwieranie kierunków,
- brak środków finansowych z dotacji na doposażenie nowego kierunku, co więcej kierunek bilansuje się dopiero po zakończeniu pełnego cyklu kształcenia (tj. 3-3,5 roku), uczelnie muszą "kredytować" nowe kierunki,
- brak możliwości elastycznego przekształcania kierunków poprzez większą ingerencję w efekty kształcenia w związku z zachodzącymi zmianami na rynku pracy (potrzeba przejścia pełnej procedury w MNiSW oraz PKA związanej z nowym kierunkiem).

Najważniejszym pytaniem, które należy postawić jest to, jaka ma być misja **wyższego szkolnictwa zawodowego i jego główne cele, w kontekście budowy kapitału ludzkiego i społecznego (w tym obywatelskiego) w relacji do wyzwań rozwojowych przed którymi stoją subregiony, gdzie ono funkcjonuje**. Jeżeli postrzega się zasadność funkcjonowania tego typu szkolnictwa w szerszym aspekcie niż tylko wąskie kształcenie zawodowe na poziomie wyższym zakończone dyplomem, to zmianom musi ulec nie tylko sposób finansowania (co przewiduje Konstytucja dla Nauki), ale i wsparcia w dostosowywaniu tych szkół do tego, by mogły one skutecznie konkurować o studentów i były rzeczywiście wiodącym elementem infrastruktury dla rozwoju lokalnego i regionalnego.

Celem uczelni nie może być zaspakajanie chwilowych problemów rynku pracy czy wąskie nakierowanie na lokalny rynek pracy. Oczywiście jest, że uczelnie o profilu zawodowym muszą odpowiadać na wyzwania rynku pracy, ale pewien kanon wartości wyróżniających szkolnictwo wyższe od pozostałych poziomów edukacji nie powinien zostać zapomniany, gdyż to właśnie on w dłuższej perspektywie jest najbardziej poszukiwany przez rynek. Kształcenie na potrzeby rynku pracy to rozwijanie umiejętności analitycznych, samodzielnego myślenia, rozwiązywania problemów. Do tego uczenie współpracy w środowisku międzynarodowym, nastawienia na aktywność oraz kompetencje językowe. Celnie ujęła tę rolę rektor PWSZ w Raciborzu, stwierdzając, że rolą uczelni zawodowej nie jest przysposobienie studenta do „sekwencji czynności w ramach określonego stanowiska pracy” tylko zdobycie „umiejętności i poznanie realiów określonego sektora gospodarki”. Uczelnie wyższe z samego już założenia powinny w swojej misji służyć wielu odbiorcom, a nie tylko wąskiej grupie.

W dobie szybkich zmian technologicznych kluczowe jest wykształcenie zdolności do permanentnej edukacji. Bardzo dobrze to ujął R. Galar (2013: 2) – *Utrwała się przekonanie, że pracodawcy oczekują osób z dyplomami potwierdzającymi konkretne umiejętności. Okazuje się że pracodawców interesuje raczej umiejętności nabywania umiejętności. Wysuwa to na plan pierwszy kształtowanie inteligencji i zdolności współdziałania.*

Wyróżnikiem szkolnictwa wyższego jest też jakość interakcji zachodzących w ramach całej wspólnoty akademickiej, gdyż wiedzę można równie szybko i efektywnie przekazywać w inny sposób. Według C.K. Prahalaad, V. Ramaswam (2005) uczelnie które jedynie przekazują wiedzę nie mają przed sobą przyszłości. Dlatego pomimo dynamicznej zmiany ich roli w ciągu ostatnich lat PWSZ nadal tak jak inne uczelnie wyższe powinny być instytucjami, w których istotną rolę odgrywają wyższe wartości i misja społeczna (Drapińska 2012).

Ważne jest też budowanie w procesie edukacji różnorodności w zakresie ścieżek edukacyjnych, form kształcenia praktycznego zarówno na uczelniach jak i w sferze pracodawców (Ederer 2006). Jest to szczególnie istotne przy aktywizacji ukrytych zasobów ludzkich, w przypadku PWSZ w większości otwierających możliwości rozwoju młodzieży z terenów wiejskich, nierzadko cechujących się najniższymi wynikami egzaminów gimnazjalnych i maturalnych. Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród studentów PWSZ przez A. Zimnego (2017: 260), którzy wskazują uczelnię jako miejsce relatywnie największego kreowania ich umiejętności współpracy, otwar-

tości, elastyczności, ale również innowacyjności i kreatywności, postaw aktywności i wrażliwości społecznej oraz zasad etycznych.

Kształcenie na rzecz wybranych zawodów, konkretnych zakładów w dłuższej perspektywie czasu kończy się monofunkcyjnością w danym regionie, co powoduje niskie pensje (przeskalowana podaż) oraz poważne problemy na rynku pracy przypadku załamania koniunktury. Równocześnie brak dywersyfikacji kształcenia na poziomie wyższym nie będzie tworzyć efektu synergii oraz budowania nowych kompetencji, które mogą być kluczowe do przyciągnięcia nowych działalności. W przypadku branży BPO są to umiejętności językowe, informatyczne, finansowe oraz medyczne (telemedycyna).

Istnienie/utrzymanie PWSZ w miastach średnich ma głęboki sens z punktu rozwoju kapitału ludzkiego, ale pod jednym warunkiem: że nie będą to uczelnie funkcjonujące w zamkniętych środowiskach lokalnych, lecz szeroko otwarte na zewnątrz. Uczelnia w systemie powiatowym jest (obok międzynarodowych firm przemysłowych) jedynym elementem wychodzącym poza lokalny system. Uczelnia jest elementem włączania miasta w sieci globalnych powiązań jako część europejskiego systemu szkół wyższych (system boloński). Przyciąga ludzi o dużych kompetencjach, związanych bardzo często rodzinnie z miastem w którym funkcjonują. Ci ludzie poprzez związki z uczelnią wiążą się silniej z miastem.

Hermetyczne zamknięcie się PWSZ tylko w środowisku lokalnym jest największym zagrożeniem dla jakości kształcenia ale i też rozwoju tych uczelni. Potrzebna jest otwartość PWSZ na kontakty zewnętrzne regionalne, krajowe i międzynarodowe, poparta konkretnymi działaniami władz uczelni oraz ich pracowników, takimi jak współpraca pracowników PWSZ w zespołach badawczych uczelni akademickich, dobrze funkcjonujący tzw. Złoty Trójkąt, obecność w stowarzyszeniach krajowych i międzynarodowych (EURASHE), poddawanie się zewnętrznej ocenie. To podnosi wiarygodność i zainteresowanie daną PWSZ w oczach potencjalnych interesariuszy zewnętrznych.

Dużym wyzwaniem przed którymi stoją obecnie PWSZ to odczarowanie wizerunku uczelni o niskiej jakości kształcenia czy szerzej – instytucji o niskim prestiżu. Stąd PWSZ, aby budować swój pozytywny wizerunek, muszą wybijać się w skali lokalnej i regionalnej m.in. jakością infrastruktury dydaktycznej, laboratoriów, nowatorskim podejściem do przestrzeni publicznych na uczelni i tworzeniem stref co-workingowych.

Dodatkowo nie należy zapominać, że na funkcjonowanie PWSZ oddziałuje silnie lokalny kontekst, wynikający z niepowtarzalnych kombinacji cech przestrzennych, społecznych, gospodarczych i historycznych kształtujący trajektorie rozwojowe danego miasta. Silnie warunkuje to zwłaszcza charakter i możliwość współpracy PWSZ z otoczeniem lokalnym.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce i na świecie

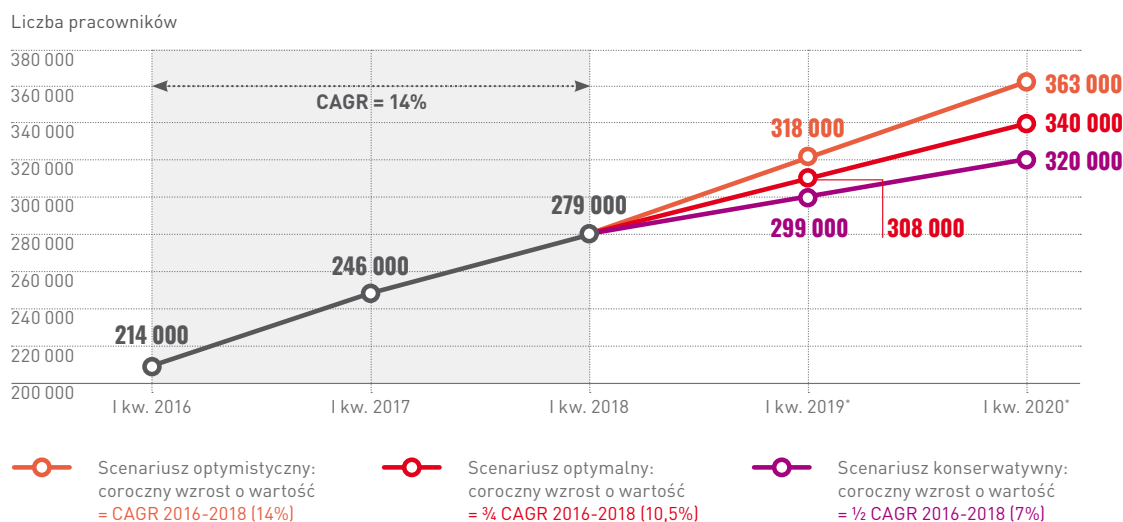
Charakterystyka sektora i jego rozwój w Polsce

Zaledwie dekadę temu, w centrach outsourcingu procesów biznesowych (ang. *business process outsourcing*, BPO), centrach usług wspólnych (ang. *shared services centers*, SSC), centrach IT oraz badawczo-rozwojowych (ang. *research and development*, R&D) w Polsce pracowało niespełna 50 tys. osób. Obecnie jest to 300 tys. pracowników.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest tym samym jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się branż polskiej gospodarki. Codziennie tworzonych jest kilkadziesiąt nowych miejsc pracy w centrach usług w Polsce. Jednak wzrost zatrudnienia to nie wszystko. Należy bowiem pamiętać, że w ostatnich latach dynamicznie wzrastał udział usług wiedzochłonnych w strukturze sektora. Dzisiejszy obraz usług biznesowych w polskich centrach znacznie odróżnia się (pozytywnie) od sytuacji sprzed dekady, gdy zdecydowana większość działalności firm koncentrowała się na obsłudze prostych procesów (na przykład transakcyjnych).

Według najnowszych szacunków ABSL, w Polsce funkcjonuje obecnie ponad 1250 centrów usług BPO, SSC, IT, R&D. W 2020 r. powinny one zatrudniać co najmniej 320 tys. osób (na podstawie ostrożnego scenariusza). Co roku przybywa w Polsce kilkadziesiąt nowych centrów usług, w zdecydowanej większości zagranicznych. Kraj jest tym samym liderem nowoczesnych usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej i jedną z najbardziej rozpoznawalnych miejsc lokalizacji inwestycji usługowych typu *nearshore/offshore*¹⁰⁾ na świecie.

RYCINA 2. Zmiany zatrudnienia w centrach usług w Polsce od I kw. 2016 r. i prognoza na 2020 r.



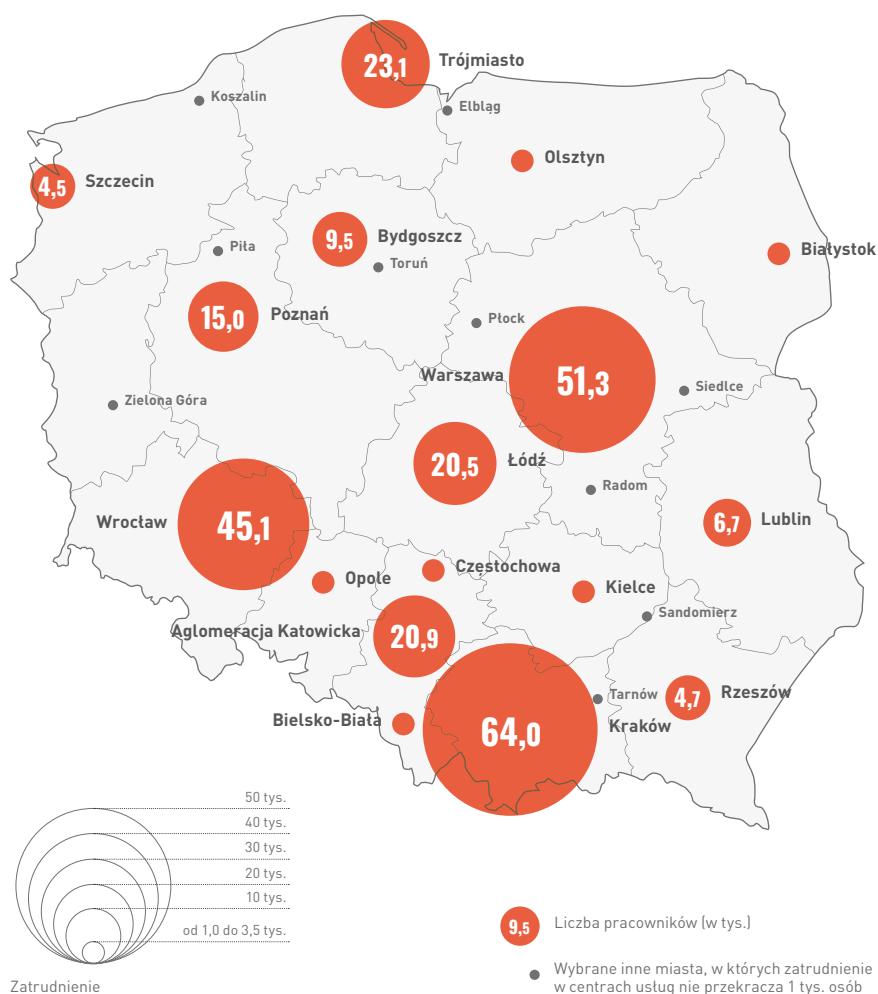
Źródło: Górecki J. (red.), 2018, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych rozwinął się głównie w największych miastach (aglomeracjach) Polski. W 11 największych ośrodkach usług biznesowych w Polsce (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań, Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów i Szczecin) zatrudnionych jest 95% pracowników branży. Łącznie sektor wygenerował miejsca pracy w blisko 50 miastach, w tym siedemnastu, w których centra usług zatrudniają po ponad 1 tys. osób.

Centra usług najsilniej wpływają na strukturę rynku pracy Krakowa i Wrocławia. W tych miastach zatrudnieni w sektorze stanowią kilkanaście procent ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (18-44 lata). Warto również dodać, że ponad 10% pracowników sektora to obcokrajowcy. Ich udział w strukturze zatrudnienia jest najwyższy w najbardziej dojrzałych ośrodkach usług biznesowych.

¹⁰⁾ Offshoring oznacza przeniesienie wybranych procesów biznesowych danego przedsiębiorstwa za granicę. W przypadku gdy przeniesienie to ma miejsce do kraju (regionu) bliskiego pod względem geograficznym i kulturowym (np. z Europy Zachodniej do Polski) można, zawiązując, użyć pojęcia *nearshoringu* (z ang. *near shore* – blisko brzegu).

RYCINA 3. Zatrudnienie w centrach BPO, SSC, IT, R&D w największych ośrodkach usług biznesowych w Polsce (I kw. 2018 r.)



Źródło: Górecki J. (red.), 2018, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.

Do świadczenia usług w centrach BPO, SSC, IT, R&D wykorzystywanych jest 35 języków obcych. Oczywiście najbardziej rozpowszechnionym jest język angielski, który pełni funkcję codziennego języka roboczego w dominującej części firm. Szeroko wykorzystywane są również języki: niemiecki i francuski, a w dalszej kolejności: włoski, hiszpański, niderlandzki i języki nordyckie.

Blisko połowa (48%) centrów analizowanych w corocznym badaniu ABSL (2018) działa w skali globalnej, na rzecz klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) z różnych części świata. Taki sam udział charakteryzuje usługi świadczone dla klientów z wybranych krajów lub regionów świata. Obsługa procesów 4% firm jest skierowana do odbiorców z jednego kraju. Niezmiennie największy odsetek centrów koncentruje się na obsłudze klientów z Europy Zachodniej, a następnie Polski. Warto podkreślić, że udział krajów nordyckich, czyli trzeciego kierunku w analizowanej strukturze zasięgu geograficznego świadczonych usług, jest wyraźnie większy (o 8 p.p.) niż w 2017 r.

Interesującym zagadnieniem związanym z przyszłością sektora są plany centrów w zakresie prowadzonej działalności. Wyniki wspomnianego w poprzednim akapicie badania ABSL wskazują, że zdecydowana większość (74%) analizowanych firm zamierzało poszerzyć zakres swojej działalności w okresie od I kw. 2018 r. do I kw. 2019 r. Jednocześnie jest to wartość aż o 10 p.p. niższa od wyniku z 2017 r. (głównie kosztem stabilizacji i optymalizacji obecnej działalności). Należy przypuszczać, że niższy odsetek firm zamierzających poszerzyć zakres działalności w porównaniu do lat ubiegłych świadczy o postępującym procesie „dojrzwania” sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Można szacować, że w strukturze zatrudnienia sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce już ponad 50% pracowników obsługuje procesy zaawansowane o wysokiej wartości dodanej. W szczególności dotyczy to

obszaru badawczo-rozwojowego oraz działalności centrów IT czy centrów inżynieryjno-technicznych. Warto również pamiętać o bardzo licznych centrach usług wspólnych czy outsourcingowych, których część, najczęściej szerokiego spektrum działalności, można klasyfikować jako świadczenie usług wiedzochłonnych, wymagających wysoce specjalistycznych umiejętności.

Dodatkowymi, pozytywnymi efektami (zarówno horyzontalnymi jak i wertykalnymi) silnej pozycji zaawansowanych usług w strukturze sektora są przepływy wiedzy i transfery technologii generowane przez centra usług do innego rodzaju podmiotów w ich lokalnym i regionalnym otoczeniu.

Ma to również znaczenie w kontekście coraz szerszego stosowania rozwiązań inteligentnej automatyzacji i związanymi z tym efektami, które w najbliższych latach staną się bardziej widoczne niż obecnie. Dzięki profilowaniu działalności na usługi bardziej zaawansowane, w tym wymagające specyficznej, często niszowej wiedzy, polski sektor usług biznesowych jest zdecydowanie mniej narażony na gwałtowne zmiany na rynku pracy (w kontekście zatrudnienia) wynikające z wprowadzania rozwiązań RPA (skrót z ang. *robotic process automation*) niż rynki o innej specyfice. Dzięki odpowiedniemu zagospodarowaniu tego szerokiego, wiedzochłonnego obszaru Polska zyskuje zatem kolejną przewagę konkurencyjną jako miejsce lokalizacji inwestycji z opisywanej branży.

Według Wojciecha Poptawskiego, wiceprezesa ABSL i Dyrektora Zarządzającego w Accenture, przedmiotem największego zainteresowania w obszarze automatyzacji jest obecnie przede wszystkim uczenie maszynowe (ang. *machine learning*), które dzięki wykorzystaniu zaawansowanych edytorów tekstu, możliwości rozpoznawania mowy czy obrazów pozwala eliminować proste zadania, do których wymagane są języki obce.

Warto podkreślić, że tego typu projekty, osadzone w obszarze inteligentnej automatyzacji, na stałe zmieniają zakres zadań i obowiązków pracowników. W perspektywie kolejnych lat przełoży się to na niższy wzrost zatrudnienia w sektorze usług biznesowych (z obecnych kilkunastu procent do kilku procent rok do roku). Osoby zatrudnione w „centrach usług przyszłości” będą wykonywać swoją pracę w zespołach interdyscyplinarnych, łączących praktyczną wiedzę z technologią, koncentrując się na wykonywaniu zadań, z którymi nie poradzi sobie technologia.

Rola sektora w rozwoju mniejszych miast i obszarów peryferyjnych na przykładzie doświadczeń z Wielkiej Brytanii i Kanady

Gillespie, Richardson i Cornford (2001) zwracają uwagę, że w obszarze szybko rozwijających się działalności wiedzochłonnych przewaga dużych aglomeracji miejskich nad innymi ośrodkami pozostaje przytłaczająca. Zaznaczają, że z punktu widzenia rozwoju regionalnego tworzenie klastrów nowoczesnych działalności jest trudne do odtworzenia w dowolnej lokalizacji peryferyjnej. Autorzy dowodzą również, że twierdzenie o śmierci dystansu (ang. *death of distance*), dzięki szansom związanym z rozwojem technologii teleinformatycznych, w przypadku działalności wiedzochłonnych było przedwczesne. Wskazują, że nowoczesne formy komunikacji stanowią cenne uzupełnienie działalności prowadzonej „na odległość” (również z regionów peryferyjnych), jednak nie zastąpią bezpośrednich interakcji. Stanowi to istotne wyzwanie dla ośrodków peryferyjnych, choćby w przypadku kontaktów z klientami, pozyskiwania kontraktów itp.

Strategia firm polegająca na decentralizacji działalności i lokalizowaniu jej w miejscach atrakcyjnych pod kątem kosztów (przy zachowaniu czynnika związanego z obecnością odpowiedniego kapitału ludzkiego) jest szeroko spotykana w działalnościach usługowych. Przykładem jest powstanie wielu przedsiębiorstw typu call center w północno-wschodniej Anglii (Richardson i Marshall, 1996; Richardson i Belt, 2001). Zwraca uwagę fakt, że poza niższymi kosztami pracy w przypadku tego rodzaju ośrodków firmom sprzyja również niższy poziom rotacji pracowników.

Wiele ośrodków peryferyjnych w Anglii i Szkocji skorzystało z możliwości przyciągnięcia takich miejsc pracy, na przykład w przypadku usług kontaktu z klientem, co przyczyniło się do ich rozwoju gospodarczego, przynajmniej w kilku obszarach: tworzenia nowych miejsc pracy, dywersyfikacji form zatrudnienia czy poszerzenia zasobów kapitału ludzkiego. Jednak zakres, w jakim te stosunkowo rutynowe i wysoce mobilne działania mogą stanowić podstawę długoterminowego rozwoju lokalnego czy regionalnego, pozostaje dla autorów kwestią otwartą (Gillespie et al., 2001).

Autorzy podkreślają, że usługi call center w regionach peryferyjnych kreują przede wszystkim miejsca pracy dla kobiet (Richardson, Belt, Marshall, 2000), zwracając jednocześnie uwagę na szereg niedogodności, które

wiążą się z pracą w tego rodzaju firmach (stres, brak autonomii, wypalenie zawodowe, wysoka rotacja, ograniczone możliwości rozwoju itd.). Gillespie i Richardson (2000) twierdzą, że większa część zatrudnienia w peryferyjnych ośrodkach Szkocji to miejsca pracy niewymagające specjalistycznych umiejętności i tworzące jedynie minimalny efekt mnożnikowy. Można to odnieść również do peryferyjnych obszarów Anglii.

Ciekawym przykładem rozwoju branży call center poza największymi aglomeracjami jest Kanada. Omawiana działalność rozwinęła się w tym państwie na terenie kilku prowincji, na przykład w Nowym Brunzswiku. Obszar ten charakteryzuje się dużą dostępnością pracowników dwujęzycznych, posługujących się językiem angielskim i francuskim. Jak zauważa A. Stevens (2014), poprzez stworzenie szeregu ułatwień dla przedsiębiorstw i odpowiednie działania w ramach polityki proinwestycyjnej, branża call center stała się jednym z najbardziej rozpoznawalnych elementów gospodarki regionu – co charakterystyczne – nakierowanym głównie na obsługę klientów zagranicznych.

Wzrost zatrudnienia w branży call center w Kanadzie był podyktowany wieloma czynnikami, wśród których można wymienić: jakość kapitału ludzkiego, dostępność wielojęzycznej kadry oraz zaawansowaną sieć telekomunikacyjną. Warto dodać, że co prawda dla firmy powierzającej obsługę klienta oszczędności rzędu 20-30% w porównaniu do USA nie są tak atrakcyjne jak w przypadku Indii (50-70%), ale bliskość kulturowa często odgrywa rolę czynnika ważniejszego od kwestii kosztów. Stanowi to o sile Kanady jako państwa obsługującego procesy kontaktu z klientem firm z USA i jest istotne również w kontekście działalności centrów usług w Polsce, obsługujących w dużej mierze kraje Europy Zachodniej.

Stevens (2014) zwraca uwagę, że rynek call centers na świecie podlega ciągłym zmianom, na które wpływ ma szereg czynników. Presja kosztowa oraz zmiany technologiczne są jednymi z najważniejszych. Stawiają przed kanadyjskimi centrami wyzwania związane z konkutowaniem z miejscami typu „off-shore” jak Indie czy Filipiny. Autor zauważa również, że nowe technologie przyczyniają się do zmniejszenia zapotrzebowania na bezpośredni kontakt z konsultantem call center, ze względu na rozpowszechnienie się interakcji bazującej na Internecie, różnego rodzaju automatycznych systemów obsługi klienta (m.in. chat-botów). Zdecydowanie mniej podatne na redukcję miejsc pracy są centra usług, których działalność charakteryzuje się dużą wartością dodaną. W ich przypadku miejsce realizacji takich usług odgrywa i będzie odgrywać duże znaczenie.

Generalnie, wskazani wyżej autorzy potwierdzają fakt, że można uważać skupienia centrów kontaktu z klientem czy usług transakcyjnych za znaczące urozmaicenie krajobrazu gospodarczego mniejszych, peryferyjnych ośrodków. Powyższe twierdzenie można odnieść również do sytuacji w Polsce. Należy jednak zwrócić uwagę na zagrożenie dla miast średnich, jakim jest pozycjonowanie ich jako „fabryk obsługi klienta” (*customer services factories*) i centrów transakcyjnych, co w dłuższej perspektywie może negatywnie wpłynąć na ich dalsze możliwości rozwojowe.

CZĘŚĆ II

Demografia

Trendy demograficzne w granicach administracyjnych miast

Uwarunkowania demograficzne, kształtujące wielkość zasobów i możliwość reprodukcji kapitału ludzkiego są kluczowe dla średnio- i długoterminowego rozwoju.

W ostatnich trzech dekadach nie były one korzystne (*Sytuacja demograficzna*, 2018). Niski poziom dzietności, wysoka skala emigracji i starzenie się społeczeństwa należą do jednych z największych wyzwań, z którymi muszą się mierzyć tak władze samorządowe, jak i rządowe. Niemal wszystkie badane miasta w dekadzie 2007-2017 pod względem liczby ludności stagnowały lub traciły liczbę mieszkańców, w 1/3 z nich ubyło co najmniej 5% populacji. Dane na koniec badanego okresu pokazują jednak, że niemal w 2/3 miast nastąpiło zahamowanie, a w kilku odwrócenie negatywnych trendów. O ile bowiem w 2007 r. wszystkie miasta należały do typ regresywnego (czyli ubywało w nich mieszkańców), to w 2017 r. 1/5 miała charakter progresywny (Biała Podlaska, Łomża, Koszalin, Suwałki, Mława i Opole), zaś w blisko połowie miast skala ubytku rzeczywistego była mniejsza niż dekadę wcześniej.

Aby uzyskać dokładniejszy obraz procesów demograficznych, konieczna jest dekompozycja przyrostu lub ubytku rzeczywistego na kształtujące go dwa główne procesy: ruch naturalny (urodzenia vs zgony) oraz migracje (napływ vs odpływ). Dobrym narzędziem takiej analizy jest typologia opracowana przez J.W. Webba. Wyróżnia się w niej 8 typów: po cztery progresywne (A,B,C,D) i cztery regresywne (E,F,G,H). Najkorzystniejsza sytuacja cechuje te jednostki przestrzenne, które należą do typów B:C, gdzie obydwie składowe – saldo ruchu naturalnego i migracje są dodatnie. *A contrario* najmniej korzystne wskaźniki (ubytek naturalny i odpływ migracyjny) cechują te jednostki, które opisują typy F i G.

Najwięcej badanych miast (13) reprezentowało w 2017 r. typ G, tj. traciły one mieszkańców zarówno w wyniku ubytku naturalnego, jak i odpływu migracyjnego, przy czym ten ostatni odgrywał większą rolę [RYCINA 4]. Typ G (podwójnie regresyjny, z przewagą ubytku naturalnego) reprezentowało pięć miast, zaś dziewięć ośrodków posiadało wprawdzie przyrost naturalny, ale w efekcie silniejszego odpływu mieszkańców, również one miały charakter regresyjny (typ H). W sumie głównym procesem odpowiadającym za zmniejszenie się liczby mieszkańców jest w badanych miastach odpływ migracyjny. Bowiem również w tych miastach, które w 2017 r. zwiększyły liczbę mieszkańców wynikało to głównie z przyrostu naturalnego, przy najczęściej ujemnym saldzie migracji (typ A, reprezentowany przez 4 miasta). Tylko jedno miasto – Opole – cechowało się w 2017 r. zarówno przyrostem naturalnym, jak i dodatnim saldem migracji¹¹⁾.

¹¹⁾ Faktyczna sytuacja demograficzna w wielu badanych miastach (w szczególności tych, które posiadają niewielką liczbę studentów oraz położone są peryferyjnie w stosunku do metropolii) może być mniej korzystna niż wynika z danych GUS, ze względu na to, że wiele osób młodych pochodzących z tych miast nie wymeldowało się, chociaż w rzeczywistości przebywa w tych miastach tylko okazjonalnie. Z drugiej strony sytuację poprawiają pracujący w mieście migranci, głównie z Ukrainy.

RYCINA 4. Typologia ruchu ludności Webba w badanych 35 miastach w 2017 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Średnioterminowe i długoterminowe prognozy demograficzne, które bazują na danych ze spisu powszechnego 2011 r. są dla zdecydowanej większości analizowanych miast niekorzystne, a dla niektórych wręcz alarmujące. Według ekspertyzy autorstwa prof. P. Śleszyńskiego (2016), uwzględniającej nierejestrowane migracje zagraniczne, w perspektywie 2035 r. tylko jedno miasto (Gniezno) zdoła utrzymać aktualną liczbę mieszkańców, zaś w połowie ubytek może sięgać 10% i więcej, a niektóre z ośrodków objętych niniejszą analizą jest zagrożone utratą nawet 1/5 aktualnej populacji. Napływ do Polski zagranicznych migrantów, głównie z Ukrainy, oraz dobra sytuacja na krajowym rynku pracy w ostatnich latach stwarza pewne nadzieje na to, że sytuacja demograficzna miast nie będzie aż tak dramatyczna.

Dokąd wyprowadzają się mieszkańcy badanych miast?

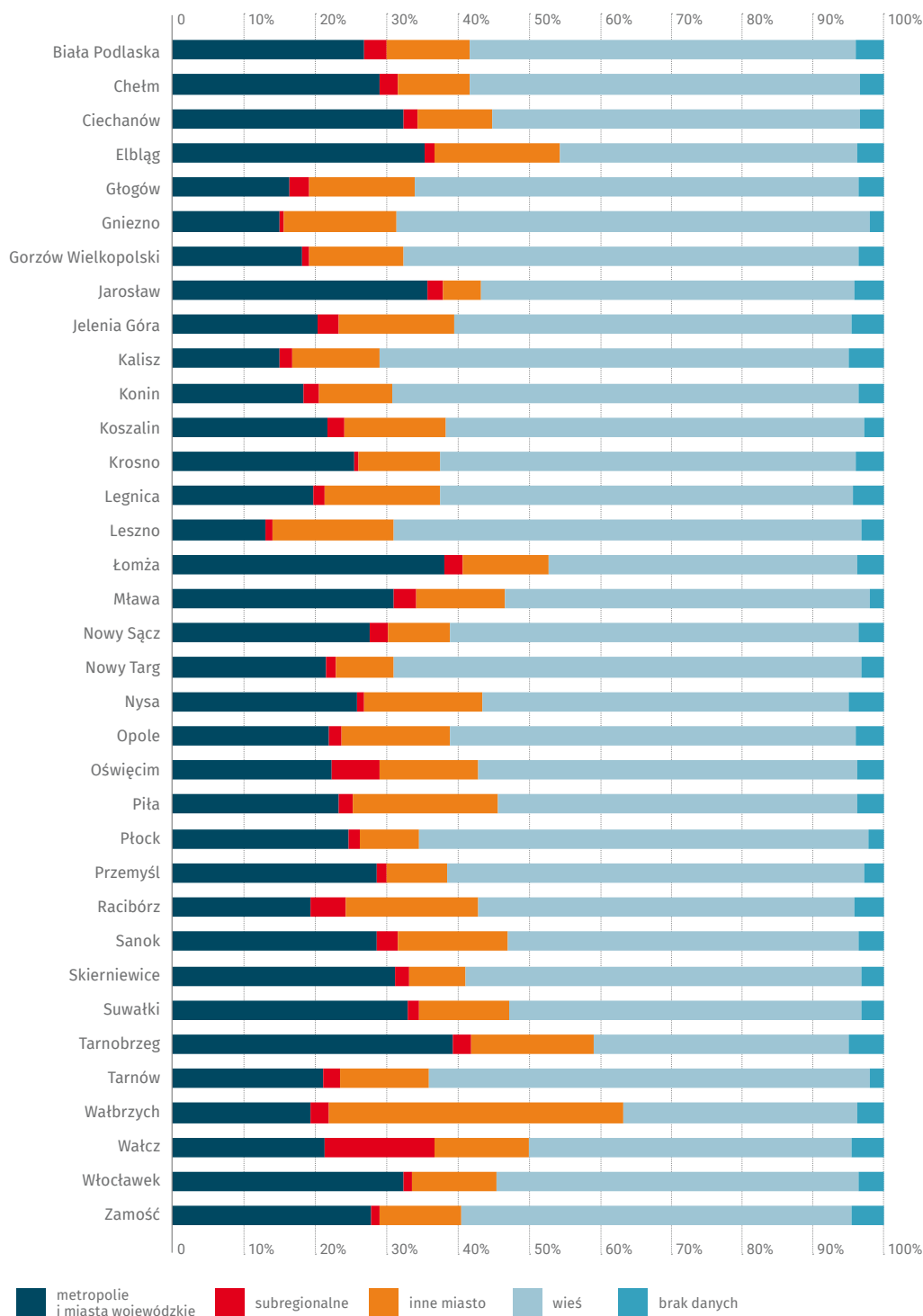
Głównym procesem, który odpowiada za zmniejszenie się liczby mieszkańców miast jest suburbanizacja. Obszary wiejskie są dominującym kierunkiem odpyływanego ludności: spośród badanego zbioru miast, aż w 4/5 co najmniej połowa osób, które wyprowadziły się na stałe, osiadła na terenach wiejskich, głównie w gminach sąsiadujących z miastem¹²⁾. W największym stopniu dotyczyło to miast wielkopolskich (Gniezna, Kalisza i Leszna), relatywnie najmniejszy był udział przenosin na tereny wiejskie w Elblągu, Tarnobrzegu i Wałbrzychu (ale i tak ten kierunek odpowiadał za co najmniej 1/3 migracji). Proces suburbanizacji niesie wprawdzie ze sobą niekorzystne konsekwencje dla niektórych sfer funkcjonowania miasta (np. zmniejszenie bazy podatkowej), niemniej jednak osoby pozostają w obszarze funkcjonalnym miasta, nie ostabiając silnie lokalnego popytu na usługi publiczne i rynkowe (zwłaszcza średniego i wyższego rzędu) w mieście oraz nie zmniejszają podaży na rynku pracy.

Znacznie silniejsze negatywne konsekwencje wynikają z opuszczenia obszaru funkcjonalnego miasta i przeniesienia się do bardziej odległego miejsca zamieszkania. Dane wskazują na wyraźny drenaż mieszkańców badanych miast przez ośrodki wojewódzkie i największe polskie metropolie. Ten kierunek migracji wybrało w 2016 r. między 13-39% osób z analizowanych 35 miast, a najczęściej (względnie) w Tarnobrzegu, Jarostawiu,

¹²⁾ Źródłem danych o napływie i odpyływie mieszkańców były dane GUS o migracjach wewnętrznych na pobyt stały według gminy poprzedniego i obecnego miejsca zamieszkania

Łomży i Elblągu. W kategoriach bezwzględnych 35 badanych miast „zasiliło” ośrodki metropolitalne i regionalne w 2016 r. co najmniej 6 tysiącami stałych mieszkańców, z czego niemal co dziesiąta osoba osiedliła się w Warszawie. Dla wszystkich badanych miast (z wyjątkiem trzech: Nysy, Piły i Raciborza), w grupie migracji do ośrodków wojewódzkich i metropolitalnych, stolica kraju była jednym z trzech głównych kierunków osiedlenia się. Kraków, Poznań i Trójmiasto są kolejnymi atrakcyjnymi kierunkami migracji, na ich tle nadal niewielka jest atrakcyjność metropolii górnośląsko-zagłębiowskiej i Łodzi. Wśród miast wojewódzkich największą siłą przyciągania – głównie jednak dla mieszkańców swojego województwa – posiadają Rzeszów, Białystok oraz Lublin. Warto podkreślić, że rola ośrodków metropolitalnych i miast wojewódzkich wzrastałaby, gdyby uwzględnić położone w ich obszarze funkcjonalnym mniejsze miasta, które są również zauważalnym kierunkiem migracji z badanych ośrodków (w szczególności dotyczy to miast satelitarnych Warszawy).

RYCINA 5. Odptyw mieszkańców z badanych miast wg typu jednostek osadniczych (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Baza Demografia).

O ile ośrodki metropolitalne i wojewódzkie przyciągnęły 1/4 mieszkańców z badanych miast, którzy na stałe zmienili miejsce zamieszkania w 2016 r., to miasta małe i średnie wybrało 1/7 migrujących¹³⁾. Najczęściej były to miasta tego samego województwa, aczkolwiek zauważalny jest też kierunek napływu – co już podkreślono – do mniejszych miast zaplecza ośrodków metropolitalnych. Migracje „poziome” – z badanych 35 miast subregionalnych do innych ośrodków o tej randze nie odgrywają natomiast większej roli. Do miast subregionalnych przeprowadziło się jedynie 2% osób.

Skąd 35 analizowanych miast pozyskuje mieszkańców?

Analizowana grupa miast pod względem salda migracji dzieli się na dwa wyraźne zbiory: ośrodki wojewódzkie (Opole, Gorzów Wielkopolski) bądź o ambicjach wojewódzkich (Koszalin) i pozostałe miasta. Wszystkie trzy pierwsze wymienione miasta mają w ostatnich latach dodatni bilans migracyjny, natomiast z pozostałych trzynastu trzech miast tylko Mława i Suwałki.

Sześciu na dziesięciu nowych mieszkańców analizowanych miast napłynęło doń z terenów wiejskich, a najwięcej zaś (7/10 i więcej) do miast Polski Wschodniej i Południowo-Wschodniej: Białej Podlaski, Chetma, Suwałk, Zamościa, Krosna i Jarostawia a ponadto do Mławy. Wynika to m.in. z niższej urbanizacji regionu, zwłaszcza województwa lubelskiego i podkarpackiego.

Jeden na czterech nowych mieszkańców grupy 35 miast przeprowadził się z małego lub średniego miasta, największe (i wyjątkowe w badanym zbiorze miasto) zasilenie z tego źródła wykazuje Wałbrzych, co wynika z gęstej sieci małych i średnich miast w Sudetach, z tego powodu wyróżnia się też Jelenia Góra. Generalnie migracje z małych i średnich miast odgrywają większą rolę w miastach subregionalnych Polski zachodniej, chociaż i tam z wyjątkiem Wałbrzycha ten kierunek migracji do badanych miast wyraźnie ustępuje migracjom z terenów wiejskich.

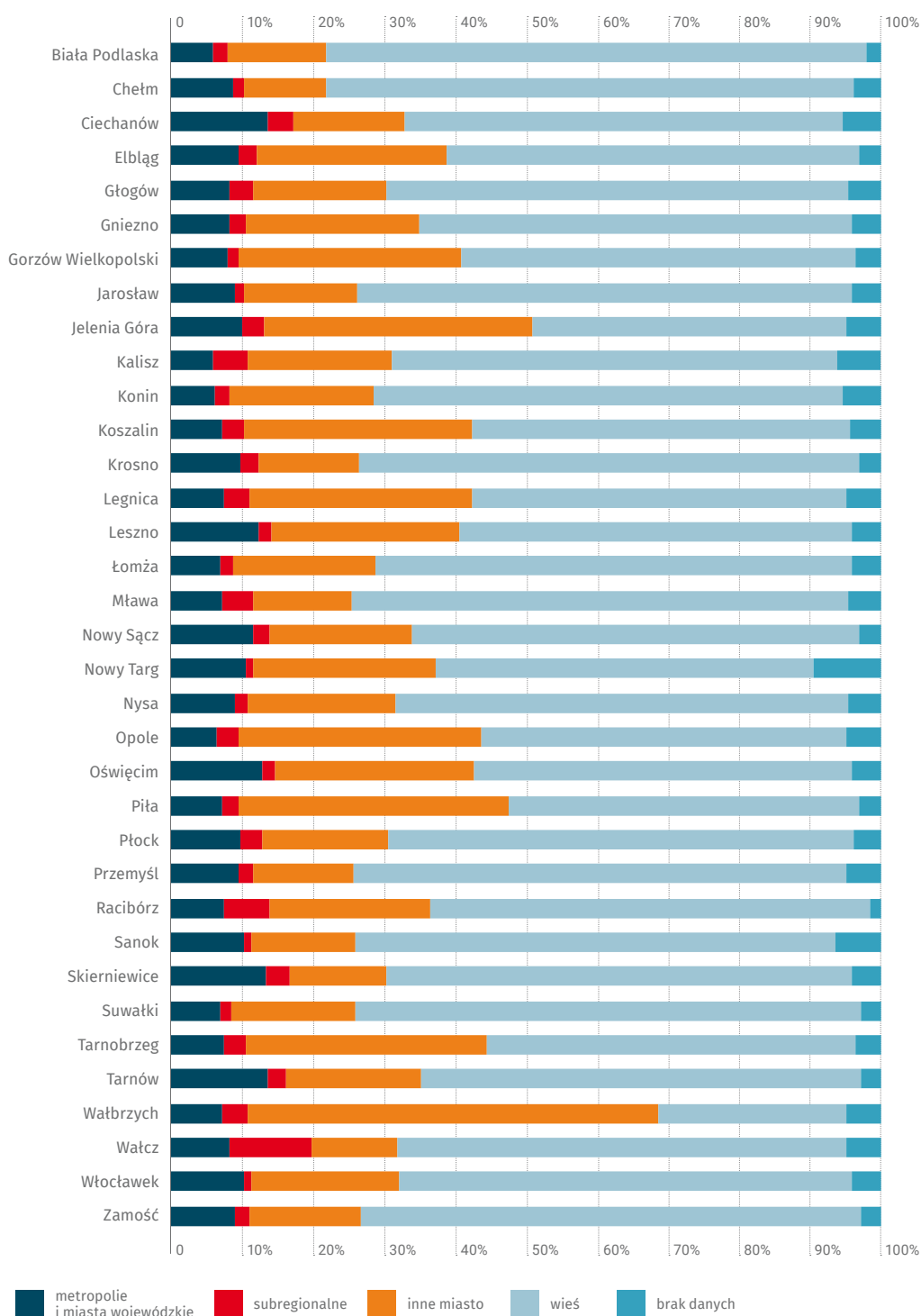
Niespełna 1/10 migrantów przeniosta się z metropolii lub miasta wojewódzkiego. Warto zauważyć, że zdolność pozyskania (czy też odzyskania) mieszkańców przez badaną grupę 35 miast z terenu metropolii jest wyraźnie niższa niż z ośrodków wojewódzkich. O ile bowiem do metropolii w 2016 r. wyjechało cztery razy tyle mieszkańców z grupy badanych ośrodków niż w drugą stronę, ta sama relacja w przypadku ośrodków wojewódzkich ma się jak 1:2,7. Najbardziej nierówna jest relacja badanych miast ze stolicą kraju – sumaryczne saldo przepływów z Warszawą wyniosło -1251 osób w 2016 r. Na drugim miejscu w tym swoistym rankingu siły „przyciągania” talentów znajduje się Wrocław a za nim Kraków, w dalszej kolejności Trójmiasto i Poznań. Bezwzględne saldo przyciągania może być jednak nieco mylące dla metropolii regionalnych z uwagi na różną liczbę ciężących doń ośrodków ujętych w badaniu. Dlatego też dobrym wskaźnikiem pokazującym atrakcyjność metropolii i ośrodków wojewódzkich jest iloczyn osób które osiedliły się w nich, do tych osób, które wybrały migrację w kierunku przeciwnym. Na czele tego swoistego rankingu znajduje się Warszawa, a następnie Wrocław i Rzeszów. Do każdego z tych miast napłynęło pięć lub więcej razy osób z grupy badanych 35 miast, niż podjęto decyzję przeciwną. Na dalszych miejscach znajdują się Trójmiasto i Kraków, wyróżniają się też Białystok, Lublin i Poznań¹⁴⁾.

Niemniej jednak w grupie 35 miast występuje zauważalne zróżnicowanie zdolności do przyciągnięcia mieszkańców z obszarów metropolitalnych i ośrodków regionalnych, na co wpływa m.in. dostępność transportowa. Nieprzypadkowo, około dwa razy większy odsetek takich osób niż średnio w badanym zbiorze miast osiedliło się w Ciechanowie, Tarnowie, Skierniewicach, Oświęcimiu i Lesznie. Z każdego z tych miast można dojechać transportem kolejowym do śródmieścia co najmniej jednego ośrodka metropolitalnego w czasie około 1 godziny, przy czym trzy z nich (Skierniewice, Oświęcim, Leszno) cechuje relatywnie dobra dostępność do dwóch metropolii, a czwarte (Tarnów) do ośrodka metropolitalnego i silnego ośrodka regionalnego (Rzeszowa).

¹³⁾ Unikalny jest przypadek Wałbrzycha, gdzie ten kierunek migracji odpowiada za ponad 40% przepływów. Wiąże się to jednak głównie z lokalnymi uwarunkowaniami przestrzenno-administracyjnymi. Wałbrzych graniczy, bowiem głównie z gminami miejskimi, stąd to one przechwytyują mieszkańców miasta.

¹⁴⁾ Unikalne ze względu na wielkość próby (2 mln osób) badania M. Herbsta (2009) wykazały wyraźnie, że Warszawa jest miastem o największym potencjale przyciągania i zatrzymania kapitału ludzkiego. Na kolejnych miejscach znalazły się Kraków, Wrocław, Gdańsk. Zdaniem autora (s. 35) „Rzeszów, Kielce, Białystok i Gorzów Wielkopolski wyróżniają się ograniczoną siłą przyciągania studentów i jednocześnie miernymi szansami na wykorzystanie absolwentów wyższych uczelni dla rozwoju miasta”. Sytuacja ta odnosiła się do grudnia 2008, niniejsze badanie pokazuje, że pozycja Rzeszowa uległa w tym czasie istotnej poprawie.

RYCINA 6. Napływ mieszkańców do badanych miast wg typu jednostek osadniczych (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Baza Demografia).

Trendy demograficzne w obszarach funkcjonalnych miast

Analiza kierunków odpływu i napływu mieszkańców wyraźnie pokazuje, że zawężenie badań do miast w granicach administracyjnych jest niewystarczające. Od już dłuższego czasu podkreśla się w środowiskach eksperckich konieczność analizy procesów i trendów (zwłaszcza demograficznych) raczej na poziomie obszarów funkcjonalnych.

Przybliżeniem obszaru funkcjonalnego dla analizowanych 35 miast jest powiat, który dość dobrze oddaje terytorialny zasięg tzw. dziennego regionu miejskiego dla ośrodków o randze subregionalnej. Jest on też dogodną

jednostką analizy ze względu na dostępność oficjalnych danych statystycznych. Dla potrzeb niniejszej analizy powiaty grodzkie połączone z otaczającymi je (tzw. obwarzankowymi) powiatami ziemskimi.

Trendy demograficzne w tak rozumianych obszarach funkcjonalnych były w ostatniej dekadzie znacznie bardziej pozytywne niż te, które odnoszą się do miast w granicach administracyjnych: 2/5 z badanych jednostek miało charakter progresywny (najbardziej zaś nowosądecki, leszczyński i nowotarski, a w dalszej kolejności gnieźnieński i głogowski). Skala ubytku mieszkańców w tych, które miały charakter regresyjny, też była znacznie niższa niż w przypadku samych miast, niemniej jednak 10 obszarów straciło w dekadzie 2007-2010 co najmniej 2% mieszkańców (wałbrzyski, nyski, opolski, jeleniogórski, chełmski, wrocławskim, tarnobrzski, zamojski, elbląski i kaliski).

Utrzymanie potencjału demograficznego jawi się jako duże wyzwanie dla niemal wszystkich badanych obszarów w nadchodzących latach. W świetle prognozy demograficznej GUS, wszystkie, z wyjątkiem powiatów nowosądeckiego i nowotarskiego, w 2035 r. będą miały mniej mieszkańców niż obecnie. Skala depopulacji dla 4/5 z nich szacowana jest na co najmniej 5%, w tym dziesięć obszarów może utracić co najmniej 10% mieszkańców. Najbardziej zagrożone depopulacją według prognozy demograficznej GUS są powiaty: wałbrzyski, nyski, tarnobrzski, jeleniogórski, chełmski, głogowski, raciborski, watecki, wrocławski i zamojski.

Należy jednak zwrócić uwagę, że prognoza GUS nie uwzględnia dynamiki zmian wynikających z nierejestrowanych migracji zagranicznych. Ten niewątpliwie istotny czynnik w warunkach dużej mobilności uwzględnił w prognozie P. Śleszyński (2016). W świetle jego szacunków, w perspektywie 2030 spadek populacji niektórych powiatów będzie wyższy niż zakłada prognoza GUS o nawet 10% i więcej. Wśród analizowanych ośrodków w grupie tej znajdują się Racibórz, Łomża, Opole i Tarnów. Sytuację tę może zmienić zmniejszenie się strumienia migracji lub powrót imigrantów ze względu na poprawiającą się sytuację na rynku pracy zarówno pod względem płacowym jak i ofert pracy. Przeprowadzone wywiady w tych miastach, gdzie migracja zarobkowa jest szczególnie nasiloną wskazują, że przy wynagrodzeniu 3000-3500 zł netto, skłonność do migracji silnie maleje.

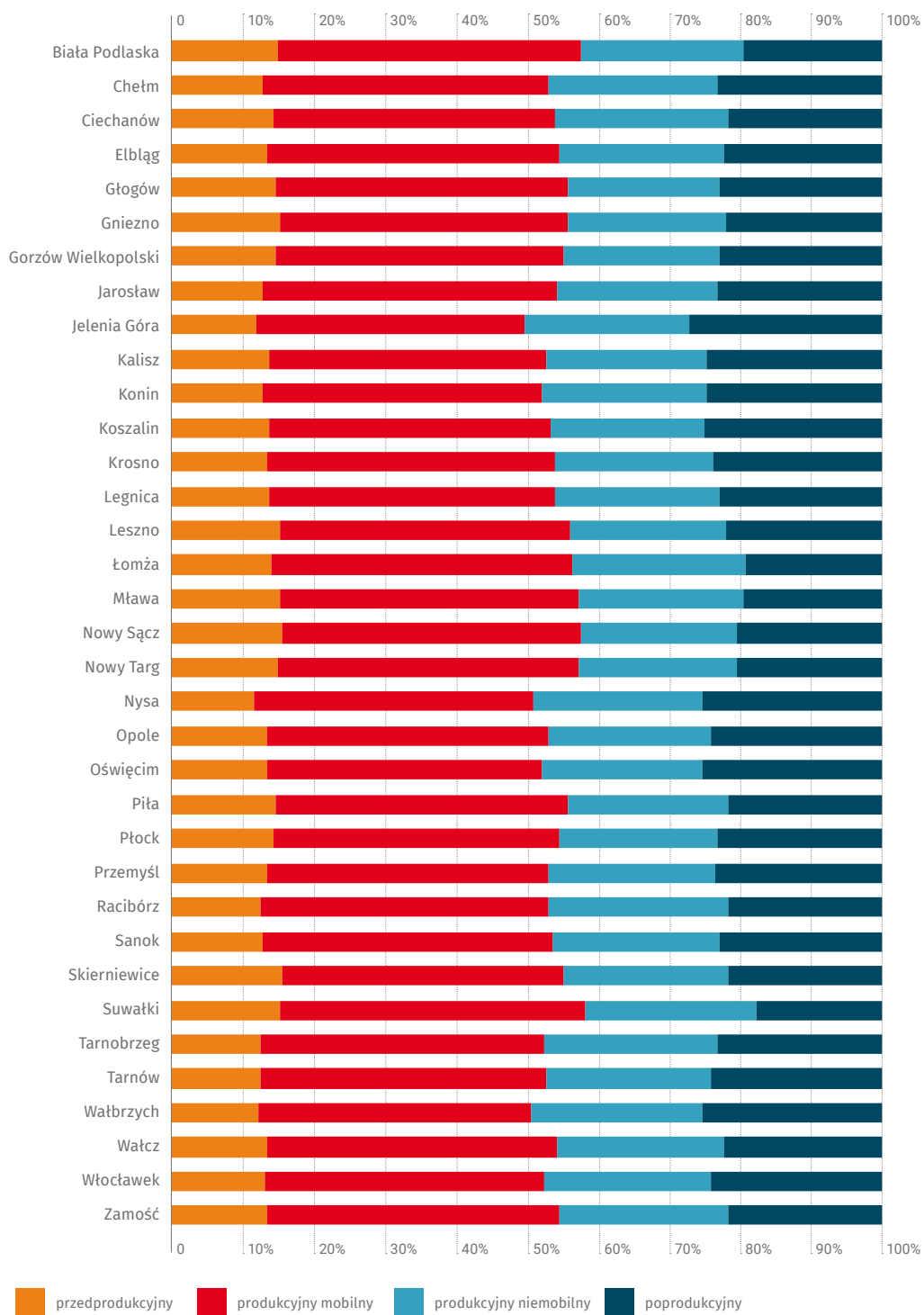
Procesy starzenia się w kontekście dostępności zasobów na lokalnych rynkach pracy

Niewątpliwie pozytywny trend wydłużenia średniej długości życia, przy jednak niskiej dzietności i selektywnych migracjach będzie powodował bezwzględny i względny spadek udziału osób w wieku produkcyjnym zaś wzrost osób w wieku poprodukcyjnym. Tendencja ta jest wyraźna w badanych miastach. Struktura wieku mieszkańców badanych 35 miast cechuje się bowiem znacznie większym udziałem osób starszych, niż przeciętnie w kraju. We wszystkich badanych miastach udział osób wieku poprodukcyjnym był większy niż odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym. Największy udział osób w wieku poprodukcyjnym (przekraczający 1/4) cechuje miasta sudeckie – Jelenią Górę, Nysę, Wałbrzych, a ponadto Oświęcim. Dużym odsetkiem starszej populacji charakteryzują się także Koszalin, Kalisz, Konin, Tarnów, Opole i Wrocławek [zob. Zborowski o starzeniu się miast przemysłowych]. W sumie, według klasycznej skali starości demograficznej E. Rosseta wszystkie 35 miast znajduje się w średniej (a najczęściej zaawansowanej) fazie starzenia się. Względnie najmniejszy jest udział seniorów w Suwałkach, Łomży i Białej Podlaskiej oraz w Mławie, Nowym Sączu i Nowym Targu. Największy odsetek najmłodszych roczników (w wieku 0-14 lat) posiadają natomiast Skierniewice, Nowy Sącz, Leszno, Suwałki i Mława.

Syntetyczne ujęcie procesu podaży na rynku pracy wynikającej ze zmian w wieku populacji dobrze oddaje zaproponowany przez S. Kurka (2008) tzw. wskaźnik starzenia się ekonomicznego (WSE). Wskaźnik ten oparty jest na założeniu, że wzrost udziału osób w wieku przedprodukcyjnym (0-14) i produkcyjnym mobilnym (14-44) w badanym przedziale czasowym prowadzi do odmłodzenia populacji (wskaźnik przyjmuje wtedy wartości ujemne), natomiast wzrost odsetka osób w wieku produkcyjnym niemobilnym (mężczyźni 45-64, kobiety 45-59) oraz poprodukcyjnym jest oznaką jej starzenia (dodatnie wartości wskaźnika).

Badane miasta cechowały się w 2017 r. wartościami WSE w przedziale od 4,7 do 14,7 (w połowie z nich WSE był większy niż 10), przy średniej dla Polski wynoszącej 6,1, co potwierdza postępujące procesy starzenia się mieszkańców (zob. TABELA 2). Dla porównania – w Warszawie, która jako jedyna w dekadzie 2007-2017 odmłodziła swoją populację WSE był równy -1, a we Wrocławiu i Rzeszowie ok. 2.

RYCINA 7. Struktura ludności według ekonomicznych grup wieku w 35 miastach



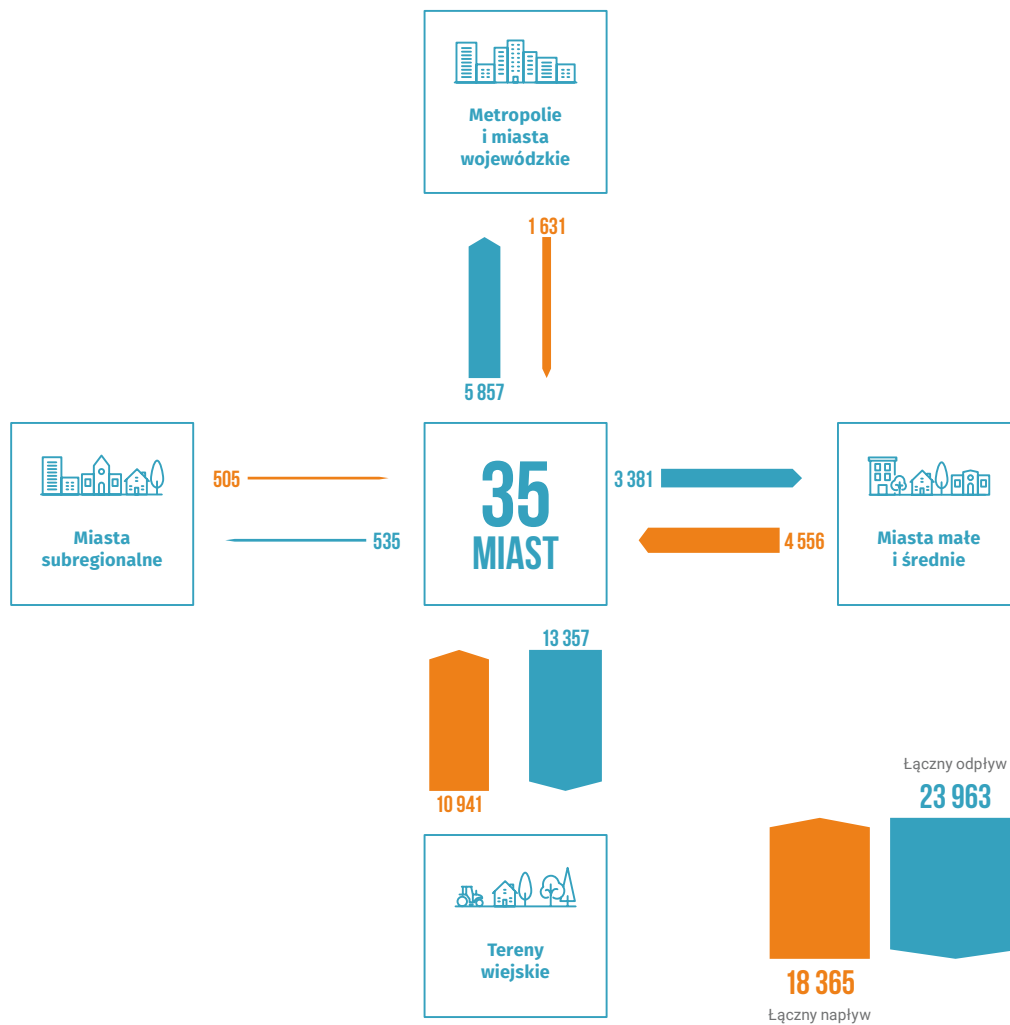
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

TABELA 2. Wybrane wskaźniki demograficzne dla analizowanych 35 miast

Miasto	Liczba ludności w 2017 r. (tys.)	Dynamika zmiany liczby ludności 2007-2017	Udział osób w wieku poprodukcyjnym w stosunku do osób w wieku przedprodukcyjnym	Wskaźnik Starzenia się Ekonomicznego (WSE)
Biała Podlaska	57,8	-0,4	131,1	10,4
Chełm	67,8	-6,6	180,3	12,1
Ciechanów	45,5	-2,6	151,8	9,9
Elbląg	126,7	-4,6	164,2	8,1
Głogów	68,3	-0,2	154,3	6,4
Gniezno	69,7	-1,1	143,6	7,1
Gorzów Wielkopolski	125,4	-0,9	156,5	6,1
Jarostaw	40,3	-5,9	178,8	11,4
Jelenia Góra	85,8	-6,7	224,0	6,3
Kalisz	108,0	-5,9	177,8	8,6
Konin	80,1	-6,6	191,9	13,4
Koszalin	107,4	0,3	184,0	5,3
Krosno	47,5	-1,9	175,7	7,9
Legnica	104,8	-4,2	167,2	6,4
Leszno	64,1	0,2	143,0	7,9
Łomża	63,0	0,1	137,0	11,9
Mława	29,5	6,0	128,5	5,4
Nowy Sącz	84,5	-0,5	130,0	9,2
Nowy Targ	33,4	-0,2	137,0	11,1
Nysa – miasto	47,0	-5,6	216,1	10,7
Opole	126,7	1,1	179,9	8,7
Oświęcim	40,5	-4,5	188,1	6,5
Piła	74,7	-1,2	147,1	8,5
Płock	127,0	-4,9	161,5	9,4
Przemyśl	66,9	-7,6	174,9	11,4
Racibórz	56,9	-3,0	171,2	12,0
Sanok	39,2	-3,2	178,8	10,1
Skierniewice	48,9	-1,3	138,7	6,9
Suwałki	69,3	0,4	114,5	12,0
Tarnobrzeg	49,8	-4,8	182,7	14,7
Tarnów	116,1	-5,6	190,9	11,5
Wąbrzych (od 2013)	123,6	-8,1	207,1	4,7
Wątcz	26,1	-2,1	165,0	9,5
Włocławek	118,4	-5,6	183,7	10,0
Zamość	66,4	-3,0	161,7	10,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

RYCINA 8. Kierunki przepływów ludności do i z miast średnich w 2016 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Baza Demografial).

Gospodarka

„Nie jest ważne, czym jeszcze miasta dysponują – wielkimi świątyniami, pięknymi pejzażami, wspaniałymi ludźmi, to wszystko na nic, jeśli ich gospodarka nie działa” (Jane Jacobs, 2017: 167)

Rozdział ten zawiera analizy ilościowe (najczęściej metodą wskaźnikową) sfery gospodarczej w 35 badanych miastach. Punktem wyjścia jest charakterystyka bezwzględnej wielkości rynku pracy w miastach oraz kształtowanie się poziomu bezrobocia i wynagrodzeń. Następnie omówiono poziom dywersyfikacji miejskich gospodarek, eksport, przedsiębiorczość i zróżnicowaną obecność małych i średnich dynamicznych firm. Istotnym aspektem z punktu widzenia celów projektu jest uchwycenie zlokalizowanych w mieście branż wiodących. Dlatego też przebadano obecność firm sektorów wysokiej techniki (zwłaszcza ICT) oraz ulokowane na terenie miasta funkcje kontrolne, w postaci siedzib zarządów największych firm.

Rynek pracy

Analizowane 35 miast różni się znacząco pod względem liczby oferowanych miejsc pracy w gospodarce lokalnej. Jej przybliżeniem może być całkowita liczba pracujących. Zawiera się ona w przedziale od 8,9 tys. pracujących w Wałczu, do 74,0 tys. w Opolu. Bezwzględną liczbą pracujących na tle badanego zbioru wyróżniają się ponadto Płock i Gorzów Wielkopolski (ok. 55 tys. pracujących) oraz Tarnów i Koszalin (po około 50 tys.). Na terenie pięciu kolejnych miast: Legnica, Kalisz, Nowy Sącz, Wałbrzych i Włocławek – pracuje między 42 a 45 tys. osób, wśród pozostałych wyróżnia się Elbląg (37 tys. pracujących), w innych miastach wartość ta nie przekracza 33 tys.

Ujęcie względne (pracujący w mieście w przeliczeniu do liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym) pokazuje znaczenie danego miasta jako koncentracji miejsc pracy i jest dobrą identyfikacją pełnionej przez miasto roli ośrodka wzrostu dla strefy jego oddziaływania. Przykładowo, dla polskich metropolii wartość ta zawiera się od 125 w Warszawie i 105 w Poznaniu do 80 w Łodzi i 67 w konurbacji katowickiej. W zbiorze badanych miast natomiast liczba pracujących do ludności w wieku produkcyjnym mieści się w przedziale między 100 w Krośnie i 96 w Opolu do 49 w Tarnobrzegu i Łomży oraz 47 w Chetmie, przy średniej wynoszącej 67. Wskaźnik ten dobitnie pokazuje słabość gospodarczą zdecydowanej większości ośrodków subregionalnych w Polsce Wschodniej [RYCINA 9]. Z wyjątkiem Krosna liczba pracujących w odniesieniu do ludności w wieku produkcyjnym nie przekroczyła wartości 60 (dla porównania w pięciu ośrodkach regionalnych Polskiej Wschodniej zawiera się on w przedziale od 79 w Lublinie do 97 w Rzeszowie).

W sumie 4/5 badanych miast posiada większe znaczenie jako ośrodek skupiający pracujących niż ludność, nadwyżka ta jest zdecydowanie największa w przypadku Krosna i Opoli (Iloraz Lokalizacji LQ¹⁵⁾ = 1,8 i 1,7) a w dalszej kolejności Sanoka, Jarostawia, Nowego Sącza, Leszna, Koszalina i Płocka (LQ > 1,4). Dla jednej piątej miast wartość ilorazu lokalizacji jest niższa od 1, co oznacza, że aktualnie funkcja mieszkaniowa przeważa w nich nad funkcją gospodarczą (w tym usługową).

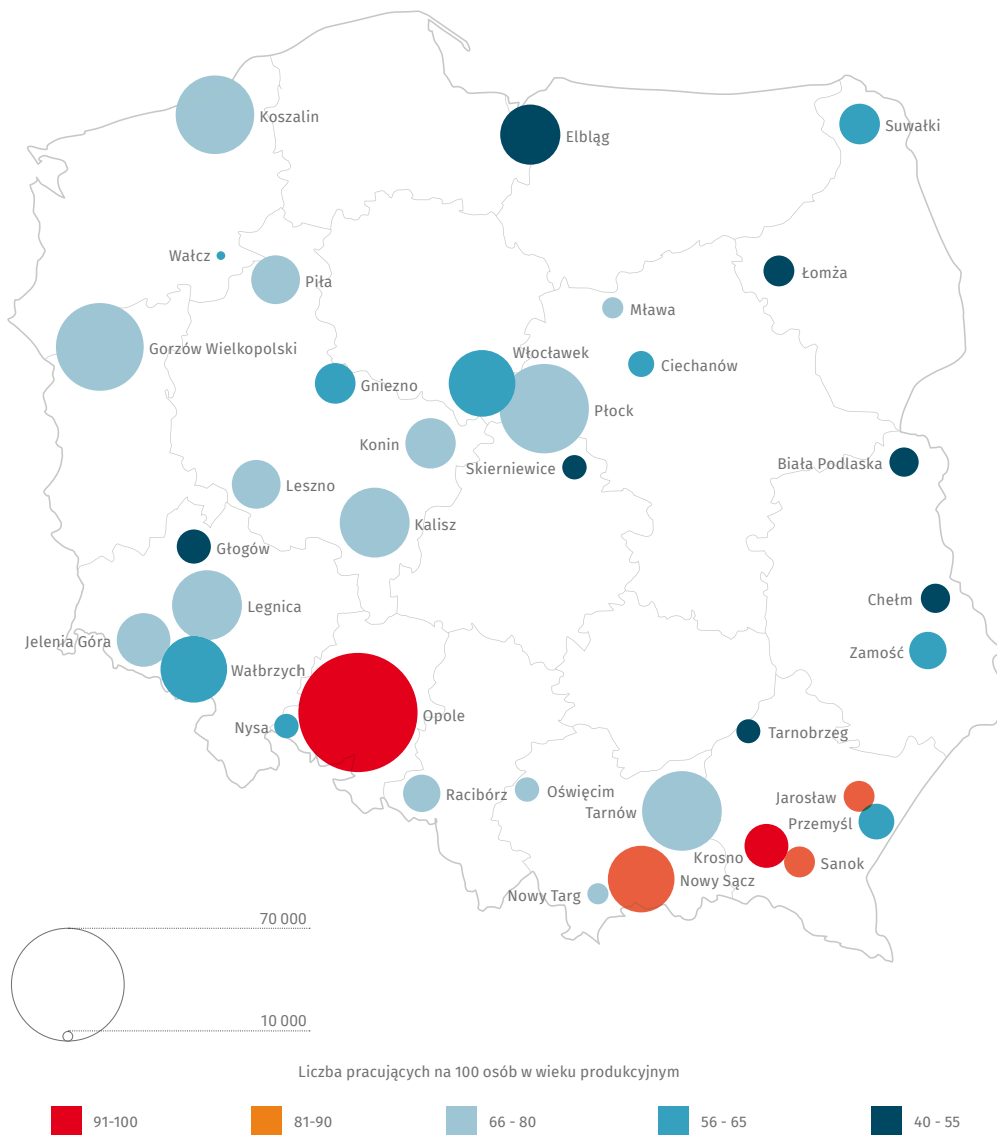
Po 2010 r. miał miejsce w Polsce duży przyrost miejsc pracy, przy czym był on silnie selektywny w przestrzeni kraju. Najwięcej miejsc pracy (w latach 2010-2017) przybyło w ośrodkach metropolitalnych, w niektórych z nich (Kraków, Warszawa, Wrocław) nastąpił wzrost na poziomie 25%, przy średniej dla Polski wynoszącej 16%. Dla badanych 35 miast wzrost ten wyniósł tymczasem zaledwie 5,3% i ani jedno z nich nie osiągnęło średniej dynamiki dla Polski! Niemniej jednak w połowie badanych miast nastąpił zauważalny wzrost liczby pracujących (o co najmniej 10%), a najbardziej w Nowym Targu, Nowym Sączu, Jarostawiu, Raciborzu i Opolu. W 1/5 liczba pracujących wzrosła nieznacznie lub pozostała na zbliżonym poziomie. 1/4 ośrodków zanotowało regres, największy był on w Tarnobrzegu i Skierniewicach.

Stopa bezrobocia w niespełna połowie analizowanych miast (16) była na koniec czerwca 2018 r. niższa niż średnio w Polsce. Wśród nich znalazło się tylko dwa miasta z obszaru Polski Wschodniej (Suwałki i Krosno). Z kolei

¹⁵⁾ Iloraz lokalizacji (LQ, ang. *location quotient*) jest miarą pokazującą względne znaczenie jakiegoś zjawiska (cechy) w danym miejscu w odniesieniu do natężenia tego zjawiska (cechy) na szerszym obszarze, traktowanym jako układ odniesienia. Wartości LQ > 1 wskazują miejsca, gdzie występuje „nadreprezentacja” danej cechy (np. liczby pracujących w mieście w stosunku do liczby ludności w mieście), a LQ < 1, to gdzie występuje względny jej „niedobór”.

dynamika spadku bezrobocia w okresie 2010-2017 była korzystniejsza niż średnia dla Polski w 14 badanych rynkach pracy, w tym tylko w trzech z obszaru Polski Wschodniej (Suwałki, Biała Podlaska i Krosno). Mimo najkorzystniejszej obecnie sytuacji na rynku pracy po 1990 r., na kilku lokalnych rynkach pracy stopa bezrobocia ciągle sięgała na koniec czerwca 2018 r. 10% i więcej (Biała Podlaska, Chełm, Włocławek, Przemyśl i powiat jarosławski). Często dużo wyższa jest stopa bezrobocia w otaczającym powiecie ziemskim – nawet o ponad 6 punktów procentowych, jak w przypadku powiatu elbląskiego, koszalińskiego, wąbrzyskiego i legnickiego. Wyjątkiem są powiaty tarnobrzeski, łomżyński, kaliski, leszczyński, białski i zamojski gdzie stopa bezrobocia rejestrowanego jest niższa niż w mieście-siedzibie powiatu grodzkiego.

RYCINA 9. Liczba pracujących w 35 miastach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wynagrodzenia i świadczenia pozapłatowe

Aktualne w miastach średnich kluczowym problemem jest nie tyle znalezienie pracy, ile takiej, która byłaby satysfakcjonująca pod kątem wynagrodzenia i rozwoju, zwłaszcza dla lepiej wykształconych osób. W świetle danych GUS¹⁶¹ jedynie w dwóch analizowanych miastach (Płocku i Opolu) przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto przekraczało w 2017 r., przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Polsce w pozostałych miastach było one zauważalnie lub wyraźnie niższe. W niemal wszystkich badanych miastach wynagrodzenie w usługach (zwłaszcza tych klasyfikowanych jako wiedzochłonne) jest wyraźnie niższe niż w największych ośrodkach metropolitalnych.

¹⁶¹ Dane o wynagrodzeniach zbierane przez GUS nie obejmują podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób.

Analiza danych GUS w zakresie przeciętnych wynagrodzeń w badanych powiatach wskazuje, że najniższa średnia płaca charakteryzuje powiat nowotarski (3 400 zł brutto) a najwyższa Płock (5 475 zł brutto). W związku ze specyfiką opisywanej w raporcie działalności (usług biznesowych) warto jednak zawęzić omówienie do wynagrodzeń w wybranych sekcjach PKD. Należy przy tym dodać, że zróżnicowana działalność centrów usług nie znajduje bezpośredniego odniesienia w wartościach wynagrodzeń podawanych przez GUS. Tym samym nawet w przypadku zawężenia analizy do dwóch grup wybranych sekcji PKD (sekcje G+H+I+N oraz sekcje J+K+L+M) nie należy oczekiwać wiernego odzwierciedlenia przeciętnego poziomu płac w usługach dla biznesu w miastach średnich.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej, zakwaterowaniu i gastronomii i działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcje G+H+I+N) wyniosło w analizowanych jednostkach od 2 500 zł w Tarnobrzegu do 4 930 zł w Płocku – średnio po 3 091 zł. W przypadku 11 największych ośrodków usług biznesowych w Polsce (Kraków, Warszawa, Wrocław, Gdańsk, Łódź, Poznań, Katowice, Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin) przeciętne wynagrodzenie we wskazanych sekcjach PKD wyniosło od 3 200-3 300 zł (Rzeszów, Lublin, Bydgoszcz) po 4 900 zł w Warszawie. Średnio po 3 900 zł.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w informacji i komunikacji, w działalności finansowej i ubezpieczeniowej, obsłudze rynku nieruchomości, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (sekcje J+K+L+M) wyniosło w analizowanych jednostkach od 3 458 zł w Chetmie aż do 7 478 zł w powiecie oświęcimskim – średnio po 4 440 zł. W przypadku 11 największych ośrodków usług biznesowych w Polsce przeciętne wynagrodzenie we wskazanych sekcjach PKD wyniosło od 4 700 zł w Bydgoszczy po 8 400 zł w Warszawie. Średnio po 6 400 zł.

Jak zatem wynika z przedstawionych wyżej danych, przeciętne wynagrodzenie w sekcjach G+H+I+N w miastach średnich stanowiło 79% średniej dla dużych ośrodków usług biznesowych. W przypadku sekcji J+K+L+M było to 69% średniej dla dużych ośrodków usług biznesowych.

TABELA 3. Poziom przeciętnego wynagrodzenia w poszczególnych kategoriach działalności

Opis kategorii	Najniższe średnie wynagrodzenie	Najwyższe średnie wynagrodzenie
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto ogółem	Powiat nowotarski (3 401 zł) Powiat mławski (3 473 zł) Nowy Sącz (3 578 zł)	Płock (5 475 zł) Opole (4 616 zł) Wąbrzych (4 481 zł)
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej, zakwaterowaniu i gastronomii i działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (PKD: sekcje G+H+I+N)	Tarnobrzeg (2 500 zł) Powiat nowotarski (2 620 zł) Powiat sanocki (2 669 zł)	Płock (4 931 zł) Opole (3 772 zł) Tarnów (3 760 zł)
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w informacji i komunikacji, w działalności finansowej i ubezpieczeniowej, obsłudze rynku nieruchomości, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (PKD: sekcje J+K+L+M)	Chetm (3 458 zł) Konin (3 611 zł) Powiat jarostawski (3 612 zł)	Powiat oświęcimski (7 478 zł) Leszno (5 148 zł) Jelenia Góra (5 041 zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych GUS.

Biorąc pod uwagę poziom wynagrodzeń w samych centrach usług, należy stwierdzić, że w analizowanych miastach średnich najczęściej jest on nawet o kilkadziesiąt procent (20-50%) niższy w porównaniu do płac oferowanych w dużych ośrodkach usług biznesowych w Polsce. Najmniejsze różnice w wysokości wynagrodzeń w porównaniu do głównych ośrodków usług biznesowych dotyczą wyspecjalizowanych stanowisk w centrach R&D w niektórych z mniejszych badanych miast (np. Oświęcimia, Leszna) oraz Opola jako miasta z największą liczbą centrów usług w gronie analizowanych w raporcie ośrodków.

Według danych Randstad Polska i Randstad Sourceright, w opolskich centrach usług kandydaci znający język angielski z doświadczeniem od roku do 2 lat (w zależności od pełnionej funkcji i obszaru zatrudnienia) mogą liczyć zazwyczaj na stawki między 3,7-4,5 tys. zł brutto. Osoby z wyższym stażem pracy – powyżej 3 lat – otrzymują przeciętnie ponad 5,5 tys. zł brutto. Należy oczywiście dodać, że płace na stanowiskach IT są wyższe. Kandydaci z niewielkim stażem pracy otrzymują najczęściej między 4,0 tys. zł a 6,0 tys. zł brutto. Stawki rosną do powyżej 10 tys. zł brutto w przypadku większego doświadczenia i specjalistycznych stanowisk.

Ogólnie najstabilniejszą grupą stanowisk w centrach są usługi kontaktu z klientem (*customer services*), w szczególności gdy mowa o świadczeniu usług w języku polskim. W firmach outsourcingowych wyspecjalizowanych w tego rodzaju działalności (tzw. *contact centers*) często spotykaną formą zatrudnienia jest umowa zlecenie i stosowanie stawek godzinowych (minimum 13,70 zł brutto za godzinę w 2018 r., 14,50 zł brutto w 2019 r.). Tym samym poziom wynagrodzeń w tego rodzaju podmiotach odbiega znacząco od płac oferowanych w centrach usług dla osób znających języki obce i w zdecydowanej większości zatrudnionych na umowach o pracę.

Respondenci badania: kadra zarządzająca firm, przedstawiciele władz lokalnych, szkół wyższych i instytucji otoczenia biznesu wskazywali, że dla młodych ludzi, absolwentów PWSZ, satysfakcjonującą kwotą wynagrodzenia w większości przypadków jest poziom 3,0 tys. zł netto czyli 4,2 tys. zł brutto. W rozmowach podkreślano również, że poza wynagrodzeniem, interesującym wyróżnikiem pracy w centrach usług mogą być świadczenia pozapłatowe oraz jakość biura firmy.

Badania rynku pracy przeprowadzane przez Randstad Polska i Randstad Sourceright wskazują, że do najczęściej oferowanych świadczeń (benefitów) pozapłatowych oferowanych przez pracodawców z sektora nowoczesnych usług dla biznesu należą: opieka medyczna, dbałość o rozwój poprzez dofinansowania do kursów czy oferowanie atrakcyjnych zniżek na produkty bądź usługi firmy. W związku z oczekiwaniami pracowników dotyczącymi zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym, a zawodowym coraz większe znaczenie odgrywają także programy *well-being*. Z obserwacji Randstad Polska i Randstad Sourceright wynika, że pracodawcy częściej niż w poprzednich latach wychodzą z propozycją pracy zdalnej, wprowadzają elastyczny czas pracy bądź też systemy kafeteryjne (polegające na tym, że pracownik ma do wyboru całą pulę różnorodnych benefitów, z których wybiera atrakcyjne dla siebie rozwiązania).

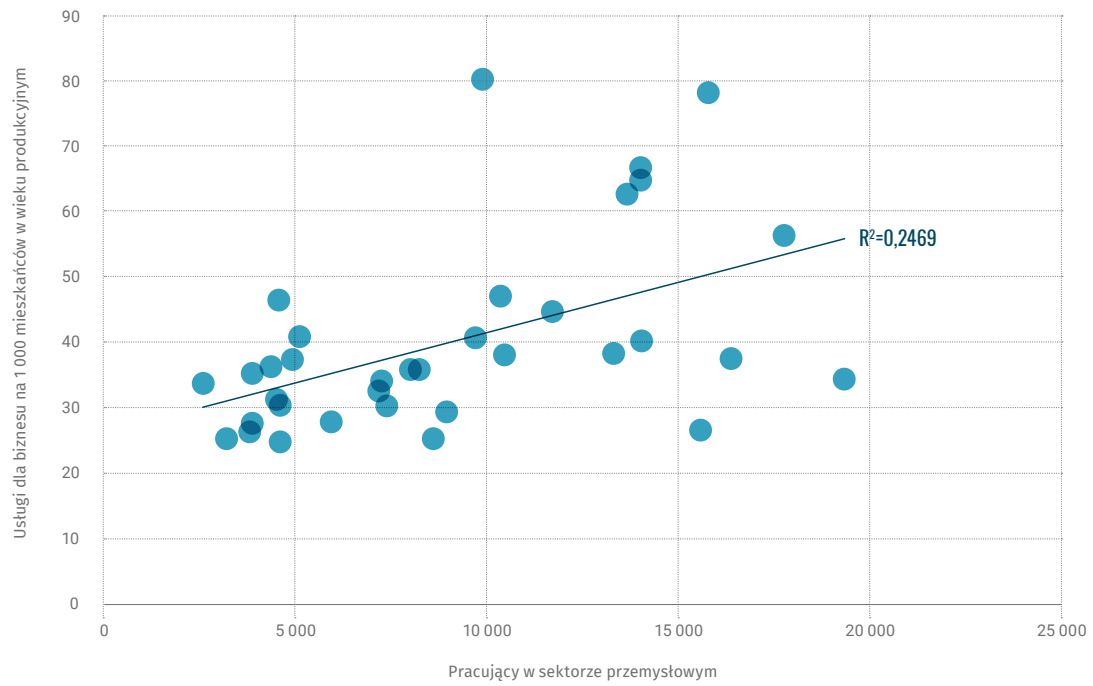
Biorąc pod uwagę, że na rynku pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych widoczna jest sytuacja, którą można określić jako „walka o talenty”, bardzo istotne jest zaoferowanie pracownikom możliwości rozwoju w firmie. Jak podkreśla ekspert Randstad Polska: *Inwestowanie w rozwój jest jedną z kluczowych wartości poszukiwanych przez kandydatów na etapie podejmowania decyzji o zatrudnieniu. Pracodawca, który dostarcza najbardziej pożądane aspekty pracy przyciąga do siebie talenty i tym samym zmniejsza koszty zatrudnienia.* Takie podejście można jak najbardziej odnieść również do analizowanych miast średnich.

Struktura sektorowa. Dywersyfikacja lokalnych gospodarek

W większości badanych miast sektor przemysłowy (przemysł wraz z budownictwem) odgrywa istotną rolę: w 28 z nich odsetek pracujących w przemyśle jest większy niż średnia krajowa. Największe znaczenie sektor przemysłowy ma w Sanoku, Mławie, Jarosławiu, Włocławku i Krośnie (między 38% a 47% wszystkich pracujących), a w dalszej kolejności w Raciborzu, Głogowie, Wałbrzychu, Płocku i Lesznie (odpowiednio 34-36%). Relatywnie najmniejszy jest natomiast udział sektora przemysłowego w Opolu oraz w sześciu ośrodkach subregionalnych Polski wschodniej: Łomży, Tarnobrzegu, Białej Podlaskiej, Chetmie, Przemyślu i Zamościu. Przy czym, o ile w Opolu relatywnie niski udział przemysłu wynika z silnego sektora usługowego (w kategoriach bezwzględnych miasto to jest czwartym największym – po Płocku, Gorzowie Wielkopolskim i Tarnowie – ośrodkiem przemysłowym w badanej grupie miast), pozostałe pięć wymienionych miast cechuje się również w kategoriach bezwzględnych słabym sektorem przemysłowym.

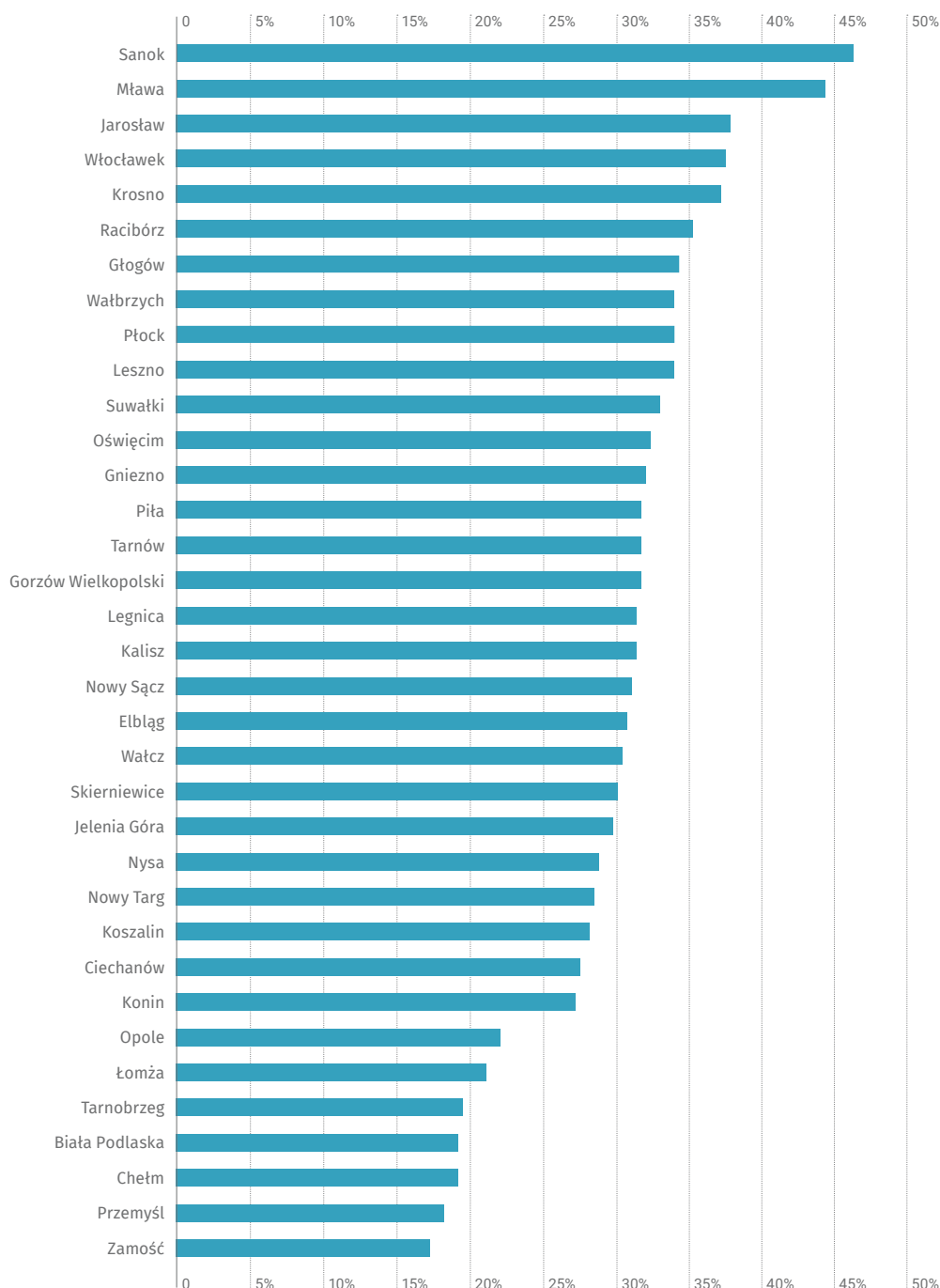
Firmy przemysłowe, w szczególności te duże są często postrzegane jako „lokomotywy rozwoju” (np. Wiedermann et al. 2016), istotne źródło dodatkowych przychodów i miejsc pracy w lokalnej gospodarce poprzez generowanie zaopatrzeniowych i dochodowych efektów mnożnikowych. Niektórzy badacze wysuwają tzw. hipotezę paralelną – wskazując, że istnieje silna korelacja pomiędzy liczbą podmiotów zaliczanych do usług dla biznesu oraz liczbą miejsc pracy w przemyśle przetwórczym i pozostałych gałęziach usług (Bade 1998). Związek między stopniem rozwoju sektora przemysłowego, a usługami dla biznesu – jakkolwiek widoczny – w badanych miastach nie jest jednak bynajmniej liniowy [RYCINA 10]. Wyrażna jest natomiast następująca zależność: miasta o słabym stopniu rozwoju tego sektora, nie posiadające na swoim obszarze dużych firm przemysłowych cechują się niedorozwojem usług dla biznesu. Natomiast obecność wielkich firm przemysłowych nie skutkuje wprost silnym sektorem usług dla biznesu. Wśród miast, gdzie działają silne podmioty przemysłowe znajdziemy takie, gdzie współwystępują one z silnym sektorem usług dla biznesu (np. Wałbrzych, Legnica, Gorzów Wielkopolski, Jelenia Góra, Leszno), jak i takie, gdzie związek ten jest słaby (Włocławek, Mława, Sanok i Płock). Czynnikiem pośredniczącym może być typ własności (wielkie firmy państwowe mają znacznie mniejszą skłonność do outsourcingu), liczba „lokomotyw” (kilka dużych firm może mieć większe znaczenie niż jedna wielka) oraz branża i posiadane kompetencje decyzyjne zakładów w danej lokalizacji.

RYCINA 10. Pracujący w sektorze przemysłowym a stopień rozwoju usług dla biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

RYCINA 11. Udział pracujących w sektorze przemysłowym w liczbie pracujących ogółem w 2016 r.



Uwaga: razem z pracującymi w podmiotach zatrudniających między 0-9 pracowników w 2016 r., wg faktycznego miejsca pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Udostępniane przez GUS dane statystyczne nie pozwalają na klasyczne analizy dywersyfikacji określone na podstawie liczby pracujących w poszczególnych działalnościach (np. wskaźnik Amemiya, indeks Gibbsa-Martina). Przybliżeniem zastosowanym w niniejszym raporcie może być iloraz koncentracji (według liczby podmiotów na poziomie działów PKD obejmujących 80 różnych działalności) oraz uzależnienie lokalnej gospodarki od największego pracodawcy.

W świetle wartości ilorazu lokalizacji (liczba podmiotów gospodarczych/ludność w wieku produkcyjnym) najsilniejszą, a zarazem najbardziej zdywersyfikowaną gospodarką lokalną wśród badanych miast cechuje się Opole. Wartość ilorazu lokalizacji wynoszącą 1,25 i więcej (co jest akceptowanym dość powszechnie progiem koncentracji danej działalności) osiągnęto w tym mieście aż 48 różnych działalności, w tym aż 10 zaliczanych do najbardziej wiedzochłonnych. Miejscem koncentracji małych i średnich podmiotów z wielu gałęzi przemysłu

i usług są ponadto w największym stopniu: Koszalin, Leszno, Gorzów Wielkopolski, Jelenia Góra i Nowy Targ (ten ostatni głównie na skutek wysokiej przedsiębiorczości w tradycyjnych działalnościach przemysłowych).

Dla średnio i długoterminowej trajektorii miasta wyzwaniem są dwa zjawiska – uzależnienie od pojedynczych firm lub branż z jednej strony, a z drugiej brak silnych pracodawców w sektorze przedsiębiorstw i uzależnienie od sektora publicznego. W grupie badanych miast, wskaźnik monofukcyjności, mierzony udziałem zatrudnienia dominującego pracodawcy¹⁷⁾ w łącznej liczbie pracujących osób w mieście zawiera się w przedziale od 1,9 w Opolu do 16,6 w Mławie (LG Electronics). Powyżej 10% wynosi udział największego podmiotu w Tarnowie (grupa Azoty), Sanoku (Sanok Rubber), Oświęcimiu (Synthos), Pile (Sygnify d. Philips Lighting), Jarostawiu (Lear), Głogowie (KGHM) i Wałczu (Regionalna Baza Logistyczna JW4224), Nowym Targu (Wojas) i Białej Podlaskiej (Wojewódzki Szpital Specjalistyczny). Kilka miast jest dość silnie uzależniona od pojedynczej branży, w której działają wszyscy najwięksi pracodawcy, a najbardziej Sanok (wyroby gumowe dla przemysłu samochodowego, dwie największe firmy skupiają ponad 30% wszystkich pracujących w mieście). Ośrodki subregionalne w Polsce wschodniej (w szczególności Chełm, Przemysł w nieco mniejszym stopniu Zamość i Biała Podlaska) są z kolei silnie uzależnione od pracodawców sektora publicznego. Co charakterystyczne we wszystkich z byłych stolic województw na wschodzie Polski największym pracodawcą w mieście jest instytucja publiczna, najczęściej szpital, żadne z tych miast (z wyjątkiem Suwałk) nie posiada wielkiego przedsiębiorstwa z sektora prywatnego, które zatrudniałoby więcej niż 500 osób.

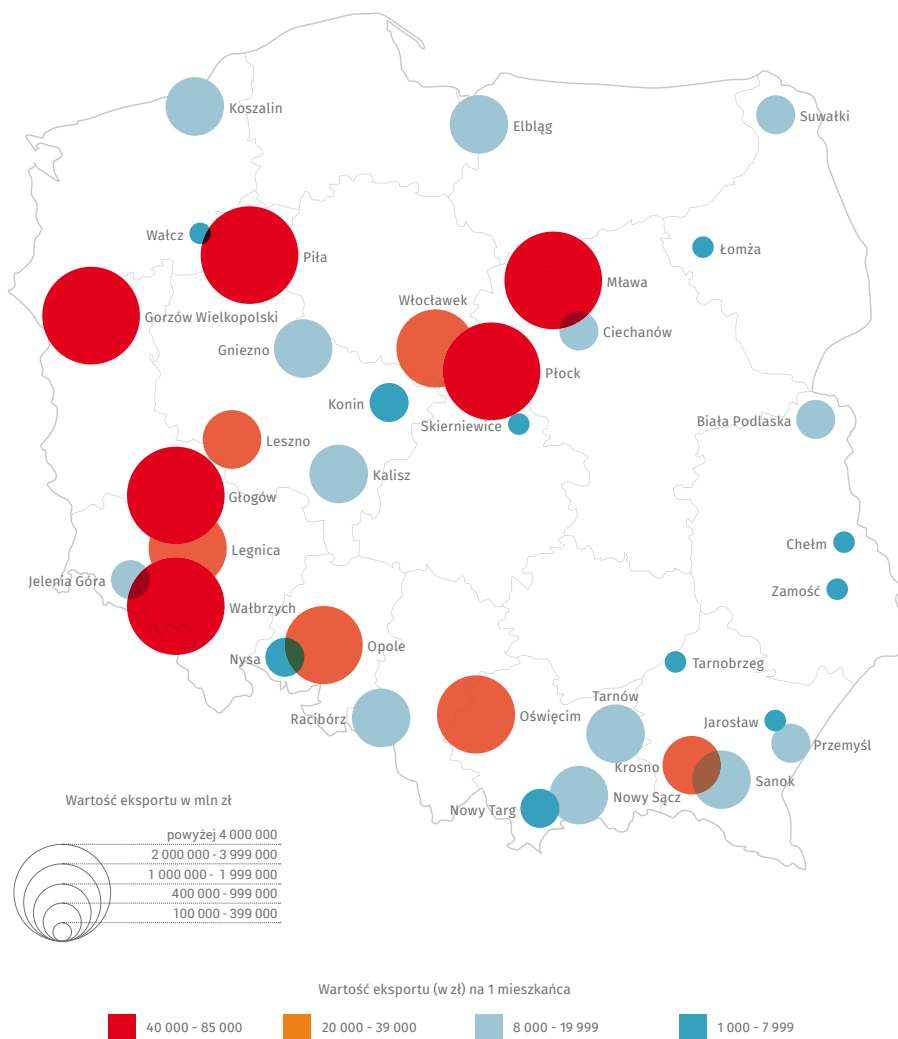
Eksport

Wartość eksportu z miasta jest dobrym wskaźnikiem nowoczesnego potencjału przemysłowego, stopnia jego integracji z gospodarką światową, a w efekcie poziomu konkurencyjności miasta (Komornicki 2006). Jest zarazem bardzo dobrym przybliżeniem pozycji miasta w przestrzennym podziale pracy.

Zarówno bezwzględna wartość eksportu (w PLN), jak i jego wartość przeliczona na 1 mieszkańca ujawnia kolosalne różnice pomiędzy badanymi miastami. Pięć z nich wielkością eksportu (5 mld zł i więcej w 2017 r.) wyróżnia się nawet na tle ogólnopolskim. Są to: Wałbrzych, Płock, Gorzów Wielkopolski, Mława, Piła i Głogów. Warty podkreślenia jest fakt, że w czterech z tych miast o wielkości eksportu decydują pojedyncze potężne podmioty przemysłowe kontrolowane przez polski kapitał państwowy (Płock, Głogów) lub korporacje ponadnarodowe (Piła, Mława). Na tle pozostałych miast wyróżniają się także Legnica, Opole, Oświęcim i Włocławek (wartość eksportu między 2,5 a 3,6 mld zł). Generalnie, miasta o wysokim eksporcie koncentrują się w zachodniej i południowo-zachodniej części kraju, a wartość eksportu w ośrodkach Polski wschodniej jest najczęściej – tak w wartościach bezwzględnych, jak i w przeliczeniu na 1 mieszkańca – niska [RYCINA 12].

¹⁷⁾ Liczbę zatrudnionych u głównego pracodawcy pozyskiwano z różnych źródeł, w tym przede wszystkim rocznych sprawozdań firm z działalności i rankingów największych firm w Polsce.

RYCINA 12. Eksport z 35 miast



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Izby Administracji Skarbowej.

Przedsiębiorczość i dynamiczne małe i średnie firmy

Liczbą zarejestrowanych firm w odniesieniu do liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym wyróżniają się – tak w zbiorze analizowanych miast jak i na tle wszystkich średnich i dużych miast w Polsce – Koszalin i Opole, a za nimi plasują się Jelenia Góra, Gorzów Wielkopolski, Leszno i Nowy Targ. Wartościami wskaźnika przedsiębiorczości wyższymi od średniej dla kraju charakteryzuje się kolejne trzynaście badanych miast na czele z Legnicą, Wątczem, Gnieznem i Nysą. Ponadprzeciętne skupienie firm cechuje zatem silne ośrodki regionalne o zdyspersyfikowanej strukturze gospodarki, miasta położone w regionach lub subregionach o silnych tradycjach przedsiębiorczości (m.in. Wielkopolska, Podhale) oraz te leżące w obszarach turystycznych. Spośród miast położonych na obszarze Polski wschodniej najwięcej zarejestrowanych firm w przeliczeniu na liczbę mieszkańców – przekraczając średnie wartości dla Polski – znajduje się w Krośnie, Jarostawiu i Zamościu.

Klasyczny wskaźnik przedsiębiorczości lokalnej (liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych odniesiona do liczby ludności), jakkolwiek powszechnie wykorzystywany w badaniach i rankingach jest często niewystarczający do trafnej diagnozy kondycji przedsiębiorczości na danym obszarze. Jedną z podstawowych jego słabości jest to, że wiele osób prowadzących działalność gospodarczą, to raczej przedsiębiorcy „z konieczności” (*necessity entrepreneurship*) niż „ze sposobności” (*opportunity entrepreneurship*). Głównym źródłem przyrostu miejsc pracy są najczęściej tylko nieliczne z firm, cechujące się dużą dynamiką przychodów, określane mianem gazeli (Birch, 1981). Acis i in. (2008) na przykładzie USA dowiedli, że chociaż takie firmy stanowią nie więcej niż 2%-3% wszystkich podmiotów na danym obszarze, to odpowiadają niemal w całości za wzrost przychodów i zatrudnienia w gospodarce USA. W Polsce z uwagi na brak dostępnych publicznie danych sta-

tystycznych na temat kształtowania się sytuacji ekonomicznej firm na poziomie lokalnym, głównym źródłem wiedzy o dynamicznie rosnących firmach jest ranking przedsiębiorstw – Gazele Biznesu¹⁸⁾.

W badanych miastach w oparciu o edycję rankingu z lat 2016-2018 zidentyfikowano łącznie 909 gazel (małych lub średnich firm, które w ciągu trzech lat poprzedzających zestawienie z danego roku odnotowywały wzrost przychodów ze sprzedaży oraz generowały zyski). Tak bezwzględnie, jak i w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców najczęściej dynamicznych małych i średnich firm znajdowało się w Opolu. Dużą „gęstością” gazel charakteryzują się również Leszno, Jelenia Góra, Oświęcim, Legnica, Kalisz, Nowy Sącz, Włocławek, Elbląg i Gniezno (TABELA 4). Natomiast niskimi wskaźnikami liczby gazel odznaczają się przede wszystkim miasta Polski wschodniej (z wyjątkiem Białej Podlaskiej).

TABELA 4. Wybrane wskaźniki potencjału gospodarki w 35 miastach

Miasto	Pracujący na 100 mieszkańców w wieku produkcyjnym ¹⁾	Iloraz lokalizacji: pracujący do ludności w wieku produkcyjnym	Zarejestrowane firmy na 1000 mieszkańców	Liczba gazel biznesu na 10 tys. mieszkańców
	2017	2017	2017	rok finansowy 2014-2016
Biała Podlaska	52	0,93	170	7,0
Chełm	47	0,86	151	3,6
Ciechanów	60	1,08	164	1,1 ^{U)}
Elbląg	50	0,91	170	7,2
Głogów	53	0,96	161	6,2
Gniezno	61	1,10	211	7,0
Gorzów Wielkopolski	74	1,33	242	5,3
Jarostaw	84	1,51	191	3,5
Jelenia Góra	71	1,29	270	8,1
Kalisz	73	1,32	196	7,7
Konin	70	1,26	184	6,0
Koszalin	77	1,39	285	6,1
Krosno	100	1,81	205	6,8
Legnica	72	1,30	223	7,7
Leszno	79	1,43	236	8,6
Łomża	49	0,89	158	3,8
Mława	68	1,23	162	6,2
Nowy Sącz	82	1,48	193	7,4
Nowy Targ	68	1,22	236	5,9
Nysa – miasto (4)	59	1,06	210	4,9
Opole	96	1,74	285	9,1
Oświęcim	71	1,28	188	8,0
Piła	68	1,24	190	6,9
Płock	77	1,38	173	4,4
Przemyśl	59	1,07	175	3,5
Racibórz	67	1,20	147	2,9
Sanok	84	1,52	157	4,7
Skierniewice	54	0,97	172	3,1
Suwatki	58	1,04	157	4,1
Tarnobrzeg	49	0,89	169	2,8
Tarnów	75	1,35	175	6,8
Wąbrzych od 2013	61	1,11	203	5,3
Wątcz	57	1,03	213	4,5

¹⁸⁾ Autorem tego obszernego zestawienia jest Coface Poland, która odpowiada za weryfikację danych finansowych przedsiębiorstw, natomiast wyniki zestawienia publikowane są w dzienniku ekonomicznym Puls Biznesu.

Miasto	Pracujący na 100 mieszkańców w wieku produkcyjnym ¹⁾	Iloraz lokalizacji: pracujący do ludności w wieku produkcyjnym	Zarejestrowane firmy na 1000 mieszkańców	Liczba gazeli biznesu na 10 tys. mieszkańców
	2017	2017	2017	rok finansowy 2014-2016
Włocławek	62	1,12	171	7,3
Zamość	60	1,08	195	4,3

¹⁾ wraz z oszacowaniem pracujących w mikroprzedsiębiorstwach

^{u)} – wartość najprawdopodobniej niedoszacowana

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: kolumna 1-3 Główny Urząd Statystyczny, kolumna 3: *ranking Gazete Biznesu* edycja 2016-2018

Działalności zaawansowane technologicznie

Zdaniem J. Jacobs (2017:173), „*stagnacji nie poddają się te miasta, które bezustannie wytwarzają nowe rodzaje aktywności gospodarczej*”, stąd podstawowym wskaźnikiem mierzącym poziom rozwoju gospodarczego powinna być skala i dynamika powstawania w miastach nowych produktów i usług, a więc i działalności gospodarczej. Szczególnym zainteresowaniem cieszą się w ostatnich latach nowo zakładane przedsiębiorstwa w sektorach wiodących (przemysłe średniowysokiej i wysokiej techniki) oraz usługach wysokich technologii (głównie sektor ICT i B+R). Niniejsza analiza oparta – wobec niedostępności aktualnych i rzetelnych danych o zatrudnieniu w takich firmach na poziomie miast i powiatów – opiera się na liczbie zarejestrowanych firm, które ze względu na wiodącą działalność zaliczane są do tych dwóch sektorów (tj. przemysłu średniowysokiej i wysokiej techniki oraz usług wiodących wysokiej techniki).

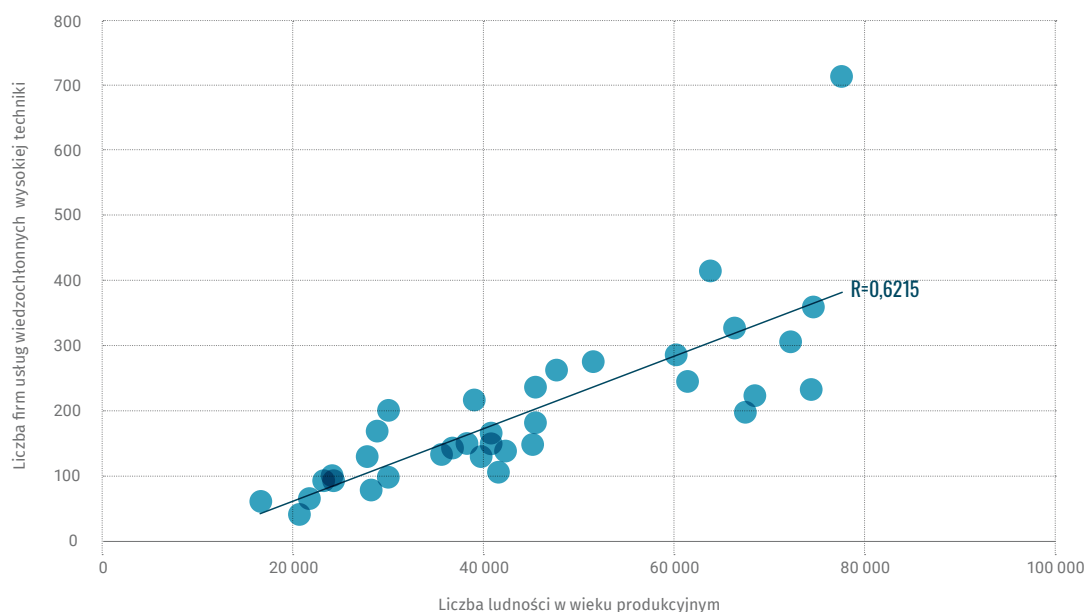
Na początku trzeba wskazać na stopień koncentracji działalności wiodących w największych polskich metropoliach. Miasta centralne największych polskich metropolii w 2010 r. skupiały 48,5% wszystkich zarejestrowanych firm przemysłowych wysokiej techniki i 47% usług wiodących wysokiej techniki¹⁹⁾. Siedem lat później udział metropolii w liczbie firm z usług wiodących wysokiej techniki wzrósł do 52,3% (ich udział w liczbie wszystkich podmiotów gospodarczych wynosi o blisko połowę mniej). Świadczy to o postępującej metropolizacji i zwiększającym się dystansie w zakresie podziału pracy – między zyskujące coraz więcej zaawansowanych funkcji metropolie (a także niektóre dynamiczne ośrodki wojewódzkie, w tym Rzeszów), a pozostałymi miastami.

Bez względu na liczbę podmiotów wiodących (przytłaczająca większość to mikroprzedsiębiorstwa) nawiązuje wyraźnie do potencjału ludnościowego miasta, lecz związek ten nie jest całkowicie deterministyczny (RYCINA 13). Wśród firm przemysłowych średniowysokiej²⁰⁾ i wysokiej techniki najwięcej – blisko 150 – ma swoją siedzibę w Opolu, a następnie w Koszalinie i Gorzowie Wielkopolskim (po około 110 firm). Pomiędzy 80 a 95 firm tego sektora zarejestrowanych jest we Włocławku, Tarnowie i Kaliszu, niewiele mniej w Legnicy i Płocku. W kolejnych ośmiu miastach skupionych jest co najmniej 50 podmiotów średnio-wysokiej i wysokiej techniki. Zestawienie w przeliczeniu na ludność w wieku produkcyjnym ujawnia, że największą „gęstością” firm przemysłowych średnio-wysokiej i wysokiej techniki, przewyższającą średnią wartość dla Polski, charakteryzują się: Opole, Koszalin, Leszno, a za nimi Krosno, Racibórz, Gniezno, Gorzów Wielkopolski i Nysa.

¹⁹⁾ Wg klasyfikacji Eurostat są to następujące działy PKD2007: przemysł wysokiej techniki: dział 21; 26; 30.3, usługi wiodące (KIS): dział 59, 60, 61, 62, 63, 72

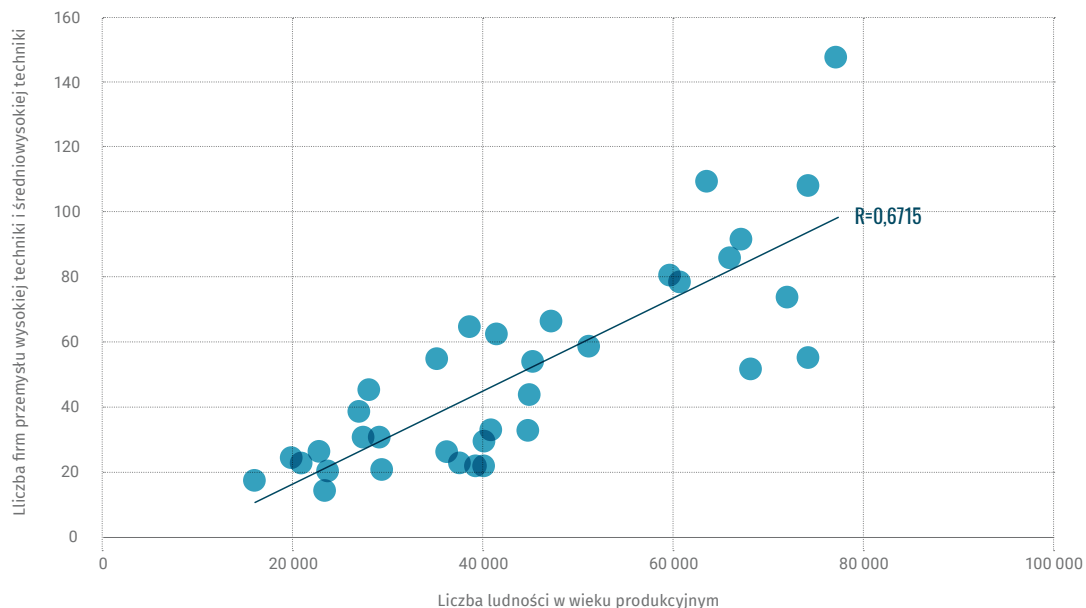
²⁰⁾ Wg klasyfikacji Eurostat są to następujące działy PKD2007: przemysł średniowysokiej techniki: dział 20; 25.4; 27-29; 30 (z wyjątkiem 30.1; 30.3); 32.5

RYCINA 13. Zależność pomiędzy liczbą ludności miasta w wieku produkcyjnym a liczbą firm usług wiedzochtonnych wysokich technologii



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

RYCINA 14. Zależność pomiędzy liczbą ludności miasta w wieku produkcyjnym a liczbą firm przemysłu średniowysokiej i wysokiej techniki



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Opole jest również największym skupieniem usług wiedzochtonnych wysokiej techniki wśród analizowanych 35 miast, wyraźnie dystansując w tych branżach pozostałe ośrodki będące miejscem ich większej koncentracji takie jak Koszalin, Gorzów Wielkopolski, Tarnów i Płock. Tylko trzy spośród badanych miast: Opole, Skierniewice i Koszalin cechuje się większą gęstością firm usług wysokich technologii *per capita*, niż średnia dla Polski co wynika z bardzo wysokiej (i rosnącej) koncentracji tych podmiotów w największych polskich metropoliach.

W latach 2016-2017 przyrost podmiotów przemysłu średniowysokiej i wysokiej techniki w 2/3 badanych miast był wolniejszy niż średnio w Polsce. Wśród trzynastu miast, gdzie dynamika wzrostu była wyższa od średniej krajowej było aż siedem ośrodków z Polski wschodniej. Częściowym wytłumaczeniem tego może być ich niski poziom wyjściowy (mała liczba firm), jednak nie należy wykluczyć że jest to również efekt wsparcia PO PW. Wśród miast, które są ponadprzeciętnymi w skali Polski ośrodkami koncentracji przemysłu średniowysokiej

i wysokiej techniki, relatywnie dużą dynamiką wykazywało się jedynie Krosno. Niepokojącym zjawiskiem jest ujemna wartość wskaźnika wejścia firm przemysłu średniowysokiej i wysokiej techniki (więcej firm zostało wyrejestrowanych niż zarejestrowanych w badanym okresie) aż w piętnastu miastach z grupy analizowanych ośrodków.

W okresie 2016-2017 w Polsce nastąpił bardzo dynamiczny przyrost firm zaliczanych do sektora usług wiedzochłonnych wysokich technologii (wskaźnik wejścia brutto = 192). Było to wynikiem powstania dużej liczby nowych podmiotów zajmujących się działalnością związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki. Również we wszystkich z badanych miast stopa wejścia brutto była dodatnia, jednak przyrost firm usług wiedzochłonnych wysokich technologii był wyższy od średniej dla Polski tylko w 4 ośrodkach: Przemysłu, Elblągu, Chełmie i Łomży. W szczególności niepokojącym zjawiskiem jest niska dynamika powstawania nowych firm w tym sektorze w badanych miastach, które są ośrodkami ponadprzeciętnej koncentracji tych podmiotów (w szczególności w Koszalinie, Jeleniej Górze i Gorzowie Wielkopolskim).

Powyższa analiza wskazuje, że miejsce badanych miast w zakresie przestrzennego podziału pracy jest raczej w sektorach średniej i niskiej techniki oraz usług w mniejszym stopniu opartych na wiedzy. Wyjątkiem jest jedynie Opole, w mniejszym stopniu Koszalin.

Siedziby największych firm

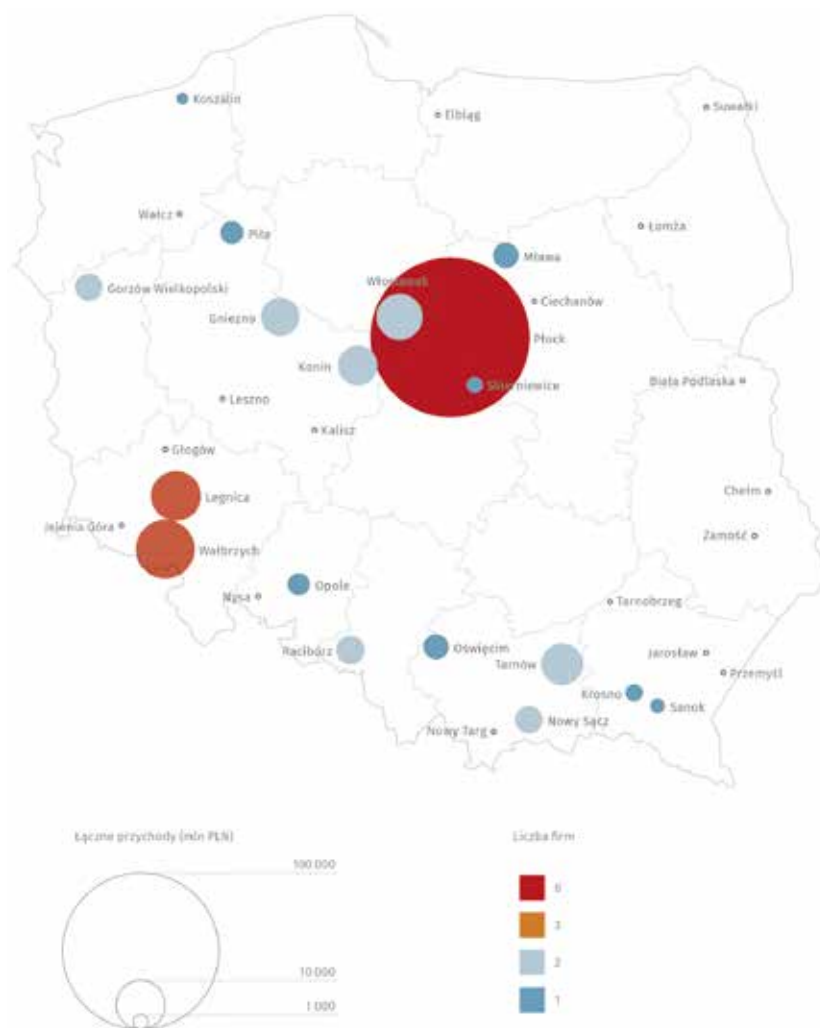
Dla gospodarki miasta i lokalnego rynku pracy szczególnie korzystna jest lokalizacja siedzib zarządu dużych i wielkich firm. Centrale są bowiem miejscem dobrze płatnych i wymagających wysokich kwalifikacji stanowisk. Tam koncentrują się funkcje zarządcze, kontrolne, wsparcia, zakupów, jak i działalności badawczo-rozwojowej. Wpływa to istotnie na rozwój gospodarczy miast, szczególnie w sektorze usług.

Według *Listy 500* największych firm dziennika Rzeczpospolita (edycja 2018) swoje siedziby w analizowanych 35 miastach posiada 31 największych polskich firm (czyli 6,2% ogółem), co najmniej jedną siedzibę dużej firmy znajdziemy w 18 miastach (RYCINA 15). Ośrodkiem, który może być uznany za istotny nawet w skali Europy Środkowej jest Płock, gdzie zlokalizowany jest zarząd największej pod względem przychodów firmy w Polsce (PKN Orlen), jak też siedziby pięciu innych dużych podmiotów. Pod względem liczby zarządów na tle pozostałych miast wyróżniają się Legnica i Wałbrzych (3 firmy), a następnie Gniezno, Gorzów Wielkopolski, Konin, Nowy Sącz, Racibórz, Tarnów i Włocławek (po dwie firmy). Funkcje kontrolne o randze ogólnopolskiej wśród tej grupy miast posiadają Tarnów (siedziba Grupy Azoty) i Włocławek (sieć handlowa Lewiatan). Pozostałe miasta spełniają raczej funkcje kontrole o charakterze lokalnym – ograniczonym do pojedynczych zakładów produkcyjnych lub lokalnej sieci placówek usługowych. Znaczącym wyjątkiem są Sanok, Krosno i Nowy Sącz, będące siedzibami polskich firm o zasięgu międzynarodowym (odpowiednio Sanok Rubber, Grupa Nowy Styl i Fakro).

Uszczegółowienie zarysowanej rangi badanych miast oddaje ranking 2000 największych firm dziennika Rzeczpospolita. W porównaniu do listy 500 największych firm większa jest rola Opola, Koszalin (skupiających po 7 firm), Wałbrzycha (10 firm) i Leszna (5 firm). Tak pod względem liczby firm jak i generowanych przezeń przychodów bezwzględnym liderem pozostaje Płock, wysoką pozycję posiadają również Legnica, Włocławek i Tarnów. Na terenie niemal wszystkich z badanych miast (z wyjątkiem dwóch) znajduje się siedziba co najmniej jednej z 2000 największych polskich firm.

Niekorzystnym trendem jest systematycznie malejąca rola miast średnich jako siedzib zarządów największych Polskich firm (w ciągu dekady ich udział spadł o ponad 1 punkt procentowy). Funkcje kontrolne w Polsce bowiem w coraz większym stopniu koncentrują się przede wszystkim w stolicy kraju, zyskują także niektóre inne metropolie, jak Wrocław, Trójmiasto i Kraków.

RYCINA 15. Lokalizacja zarządów 500 największych firm w Polsce w badanych miastach



Źródło: opracowanie własne na podstawie Listy 500 (edycja XX) dziennika Rzeczpospolita oraz danych udostępnianych przez Ministerstwo Sprawiedliwości (Przeglądarka dokumentów finansowych).

Pozycja miast w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej

Spostrzeżenie W. Dziemianowicza (2005), że „rankingi na trwałe stały się instrumentem oceny rzeczywistości i raczej nie widać obecnie przesłanek, by stan ten się zmienił w najbliższym czasie” zachowuje w pełni swoją aktualność. Do niedawna kompleksowe rankingi atrakcyjności inwestycyjnej w Polsce sporządzały dwie organizacje: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski) oraz Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej (Atrakcyjność inwestycyjna regionów). Pojawiają się również inne opracowania (np. *Polish Cities of the Future* portalu FDI z grupy Financial Times), które jednak nie pozwalają najczęściej na porównanie różnych jednostek.

TABELA 5. Atrakcyjność inwestycyjna analizowanych miast w świetle wyników atrakcyjności inwestycyjnej podregionów wg IBNGR 2016

Klasa	Działalność przemysłowa	Działalność usługowa	Działalność zaawansowana technologicznie
Najwyższa	3	1	0
Wysoka	9	10	9
Przeciętna	6	9	10
Niska	9	4	10
Najniższa	8	11	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski 2016 (Borowicz et. al 2016), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Fundacja Konrada Adenauera w Polsce, Gdańsk.

Podregiony, w których zlokalizowane są analizowane miasta, w świetle wyników rankingu IBNGR 2016²¹⁾, posiadają relatywnie najwyższą atrakcyjność dla lokalizacji działalności przemysłowej – 1/3 z nich jest zaliczana do dwóch najwyższych klas. Niżej rangowane są one pod względem atrakcyjności dla działalności usługowej, przy czym w tym zakresie wyłania się wyraźny bipolarny podział na miasta o wysokiej i niskiej atrakcyjności. Wyraźnie najniżej autorzy rankingu ocenili atrakcyjność objętych tą analizą obszarów w zakresie działalności zaawansowanych technologicznie, gdzie żaden z obszarów nie zaliczono do najwyższej klasy. Jako podregiony o wysokiej atrakcyjności wskazano: koszaliński, wałbrzyski, legnicko-głogowski, płocki, opolski, jeleniogórski, oświęcimski i rybnicki.

Ranking Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017 nie wnosi (ze względu na metodykę jego opracowania) istotnych informacji pozwalających na pozycjonowanie objętych analizą 35 miast. Na poziomie gmin aż 33 będące przedmiotem niniejszego badania miasta otrzymały najwyższą ocenę w kategorii „potencjalna atrakcyjność inwestycyjna dla gospodarki narodowej”, a w kategorii „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” najwyższą ocenę przyznano aż 34 miastom. Nieco większe zróżnicowanie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej występuje na poziomie powiatowym. Według autorów rankingu 21 powiatów, na terenie których znajdują się objęte analizą miasta, posiada najwyższą klasę atrakcyjności w zakresie działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (klasa A), trzy otrzymały rangę B, dwa C, zaś pozostałe ocenę D lub niższą²²⁾. Co zaskakujące, autorzy rankingu przypisują tym obszarom niższą potencjalną atrakcyjność dla działalności przemysłowej – do klasy A zaliczono bowiem 18 powiatów, 6 do klasy B, jedną do C, pozostałe oceniono niżej.

Zwraca uwagę niewielka zgodność ocen atrakcyjności inwestycyjnej pomiędzy analizowanymi rankingami, nawet przy uwzględnieniu różnych poziomów dezagregacji przestrzennej (podregionów w rankingu IBNGR i powiatów oraz gmin w rankingu SGH). Dlatego też, w poszukiwaniu punktów stykowych warto wymienić te z objętych analizą 35 miast, które położone są na terenie obszarów (podregionów lub powiatów) zaliczonych w obydwu rankingach do najwyższych lub wysokich klas atrakcyjności dla działalności zaawansowanej technologicznie. Są to: Koszalin, Legnica, Płock, Opole i Jelenia Góra.

Niezbyt duża przydatność istniejących rankingów do pozycjonowania miast w zakresie ich atrakcyjności dla nowoczesnych usług biznesowych wymaga opracowania własnego zestawienia, co uczyniono w dalszej części raportu (s. 166 i następne).

Zdolności finansowe samorządów lokalnych

Sytuacja finansowa jednostek samorządu terytorialnego jest jednym z kluczowych czynników warunkującym ich zdolności rozwojowe. Kształtuje ona bowiem m.in. możliwości inwestycyjne i poziom świadczonych usług publicznych. Ocenę zdolności do finansowania rozwoju badanych miast przeprowadzono w oparciu o pięć wskaźników, wyselekcjonowanych z opracowanej przez Ministerstwo Finansów listy²³⁾:

- WF1: Dochody własne budżetu miast w przeliczeniu na mieszkańca. Wskaźnik ten jest dobrym przybliżeniem ogólnego potencjału finansowego lokalnego budżetu.
- WF2: Udział dochodów własnych w dochodach ogółem, jako miara „swobody” finansowania różnych przedsięwzięć samorządowych.
- WF3: Nadwyżka operacyjna (bieżąca) w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Wyraża ona potencjalne zdolności samorządu do finansowania wydatków inwestycyjnych.
- WF4: Udział nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem. Wskaźnik ten wyraża m.in. możliwości jednostki samorządu terytorialnego do spłaty zobowiązań (zgodnie z art. 243 ustawy o finansach publicznych).
- WF5: Zadłużenie ogółem do dochodów ogółem.

Aby uniknąć przypadkowych, rocznych fluktuacji każdy ze wskaźników obliczono, jako średnią dwuletnią (2016-2017).

²¹⁾ Jak dotychczas ostatniego opracowanego przez IBNGR.

²²⁾ Autorzy rankingu SGH nie publikują indywidualnych wyników analiz dla jednostek przestrzennych, które otrzymały ocenę niższą niż C. W analizowanym zbiorze miast w „rankingu powiatowym” dotyczy to 9 z 35 analizowanych miast.

²³⁾ Wskaźniki do oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w latach 2014-2016. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2017.

Skalę zróżnicowania wskaźników w grupie badanych miast zawiera TABELA 6. Komentując zawarte w niej dane warto zwrócić uwagę na kilka faktów i prawidłowości.

Rozpiętość dochodów własnych *per capita* badanych miast zawierała się między 2 022 zł a 4 820 zł przy średniej wynoszącej 2 715 zł. Najwyższymi dochodami w przeliczeniu na mieszkańca, dystansując bardzo wyraźnie pozostałe miasta cechowały się Płock i Opole. Miasta te jako jedyne przekraczały średnią wartość dochodów własnych *per capita* dla powiatów grodzkich w Polsce. Zauważalnie wyższe – w porównaniu do średniej, kształtowały się dochody własne samorządów Konina i Oświęcimia. Najwyższymi dochodami cechowały się więc przede wszystkim miasta, które są siedzibą silnych firm przemysłowych zapewniających wysokie wpływy w zakresie podatku od nieruchomości, CIT oraz poprzez PIT pracowników. Wśród miast o najniższej wartości wskaźnika znajdują się głównie miasta, które charakteryzuje peryferyjne lub przygraniczne położenie (Przemysł, Racibórz, Sanok, Chełm, Jarostaw, Biała Podlaska i Nysa). Niższy poziom dochodów *per capita*, poza charakterystyką lokalnej bazy podatkowej wynika też z prowadzonej agresywnej polityki zwolnień podatkowych mających na celu m.in. ożywienie lokalnej przedsiębiorczości lub przyciągnięcie inwestorów zewnętrznych. W gronie badanych miast wyróżniają się w tym względzie zwłaszcza Nysa i Biała Podlaska.

TABELA 6. Wskaźniki zdolności finansowych analizowanych miast (2016-2017)

NAZWA JST (TYP)	Dochody własne JST w przeliczeniu na 1 mieszkańca [zł]	Udział dochodów własnych JST w dochodach ogółem (%)	Nadwyżka operacyjna w przeliczeniu na 1 mieszkańca [zł]	Zadłużenie ogółem do dochodów ogółem [%] 2016 r.	Nadwyżka operacyjna do dochodów ogółem
Biała Podlaska (MNPP)	2101,5	42,8	446,8	30,4	9,0
Chełm (MNPP)	2156,3	44,9	61,3	42,2	1,3
Ciechanów (GM)	2443,8	61,7	388,4	30,5	9,8
Elbląg (MNPP)	2516,3	50,9	394,1	54,2	8,0
Głogów (GM)	2944,0	70,0	373,1	41,5	8,8
Gniezno (GM)	2114,1	53,4	283,9	21,1	7,1
Gorzów Wielkopolski (MNPP)	2859,8	55,4	399,7	20,4	7,7
Jarostaw (GM)	2110,1	57,8	239,3	22,7	6,6
Jelenia Góra (MNPP)	2779,6	56,5	187,2	39,9	3,8
Kalisz (MNPP)	2932,1	54,3	567,1	32,4	10,5
Konin (MNPP)	3244,8	54,1	316,8	26,4	5,3
Koszalin (MNPP)	2929,6	58,5	292,9	55,9	5,8
Krosno (MNPP)	2953,7	47,6	655,0	48,9	10,5
Legnica (MNPP)	2779,3	54,9	182,7	43,0	3,6
Leszno (MNPP)	2913,7	54,2	221,5	41,9	4,1
Łomża (MNPP)	2651,5	49,4	537,8	36,6	10,0
Mława (GM)	2397,1	60,4	460,6	19,1	11,6
Nowy Sącz (MNPP)	2834,4	47,7	255,3	18,3	4,3
Nowy Targ (GM)	2289,6	58,1	511,0	32,8	12,9
Nysa (GM-W)	2021,8	59,4	272,6	34,7	8,0
Opole (MNPP)	4073,9	63,6	377,5	31,8	5,9
Oświęcim (GM)	3232,1	64,9	602,2	28,1	12,1
Piła (GM)	2523,6	63,3	120,7	35,0	3,0
Płock (MNPP)	4820,2	64,6	1014,9	56,9	13,3
Przemysł (MNPP)	2384,7	42,4	239,3	51,0	4,2
Racibórz (GM)	2260,3	65,9	227,5	15,8	6,6
Sanok (GM)	2206,1	59,0	247,5	24,7	6,7
Skierniewice (MNPP)	2682,1	52,8	226,6	36,4	4,5
Suwałki (MNPP)	2888,8	53,0	443,5	36,2	8,2
Tarnobrzeg (MNPP)	2421,5	47,6	241,9	50,2	4,7
Tarnów (MNPP)	2999,7	51,3	360,3	39,0	6,1
Wałbrzych (MNPP)	2880,2	57,4	204,6	94,1	4,1
Wątcz (GM)	2272,7	60,9	218,4	28,7	5,9

NAZWA JST (TYP)	Dochody własne JST w przeliczeniu na 1 mieszkańca [zł]	Udział dochodów własnych JST w dochodach ogółem (%)	Nadwyżka operacyjna w przeliczeniu na 1 mieszkańca [zł]	Zadłużenie ogółem do dochodów ogółem [%] 2016 r.	Nadwyżka operacyjna do dochodów ogółem
Włocławek (MNPP)	3020,6	55,7	563,2	44,7	10,4
Zamość (MNPP)	2385,2	41,3	339,2	19,7	5,9
Średnia PL (MNPP)	3254,3	57,9	409,0	39,9	7,2
Mediana PL (MNPP)	2976,7	56,8	388,8	38,0	6,8
Średnia PL (GM)	2439,9	58,8	328,8	23,9	7,9
Mediana PL (GM)	2226,0	59,0	300,6	22,7	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie Systemu Analiz Samorządowych, BDL GUS i danych Ministerstwa Finansów.

Samodzielność dochodowa polskich gmin jest w literaturze określana jako niska (m.in. Wyszowska 2017). W badanej grupie miast, rozpiętość wskaźnika elastyczności finansowej (udział dochodów własnych w dochodach ogółem) sięga 29 punktów procentowych, przy czym wartość średnia dla powiatów grodzkich w Polsce (57,9) przekroczyły trzy miasta z badanego zbioru (Płock, Opole, Koszalin), a średnią dla gmin miejskich (58,8) aż dziewięć. Wśród tych ostatnich wysoką wartością tego wskaźnika, przy ponadprzeciętnej wielkości dochodów *per capita* cechowały się Głogów i Oświęcim. Natomiast najniższą elastyczność finansową, której towarzyszą równocześnie relatywnie niskie dochody własne *per capita* odznacza się pięć ośrodków subregionalnych Polski wschodniej (Zamość, Przemyśl, Biata Podlaska, Chełm i Tarnobrzeg).

Za najbardziej syntetyczną miarę sytuacji finansowej danej jednostki samorządu terytorialnego uważany jest wskaźnik nadwyżki (albo deficytu) operacyjnego (Swianiewicz P., 2007), tym bardziej że przez jego pryzmat definiowana jest zdolność kredytowa samorządu zgodnie z art. 243 ustawy o finansach publicznych. Wielkością nadwyżki operacyjnej wyróżnia się w zbiorze analizowanych miast Płock, a w dalszej kolejności Krosno, Oświęcim, Kalisz, Włocławek oraz Łomża, a w wśród mniejszych miast Nowy Targ i Mława. Najniższe zdolności finansowe w świetle wartości wskaźnika nadwyżki operacyjnej posiadały natomiast Chełm, Piła oraz trzy ośrodki subregionalne województwa dolnośląskiego: Legnica, Jelenia Góra i Wałbrzych. Równocześnie wszystkie z tych ostatnich pięciu miast odznaczały się co najmniej średnim (a najczęściej wyższym wśród badanych miast) zadłużeniem w stosunku do dochodów ogółem.

Wskaźniki zadłużenia i zdolności kredytowej samorządów (WF4 i WF5) wskazują na zróżnicowany potencjał badanych miast do finansowania rozwoju poprzez zaciąganie zobowiązań w przyszłości. Relatywnie najkorzystniej kształtuje się sytuacja Oświęcimia, Mławy, Nowego Targu i Kalisza oraz Ciechanowa. Wysoką lub ponadprzeciętną zdolnością kredytową, przy równocześnie wyższym od średniego dla miast grodzkich udziale zobowiązań ogółem do dochodów ogółem odznaczają się Płock, Krosno i Włocławek²⁴. W dużo trudniejszej sytuacji są natomiast miasta, które cechuje ponadprzeciętne lub wysokie zadłużenie przy niskich wartościach wskaźnika zdolności kredytowej. Są to przede wszystkim Chełm i Wałbrzych.

Podsumowanie: pozycja i dynamika badanych miast w przestrzennym podziale pracy

Pozycja badanych miast w sieci powiązań gospodarczych w skali lokalnej (czyli ich miejsce w „przestrzennym podziale pracy”), wskazuje na ich dwojaką rolę. Po pierwsze są one ośrodkami produkcji przemysłowej, głównie w sektorach średnio i niskiej techniki. Nawet jeśli niektóre są ważnymi skupieniami produkcyjnymi branż średniowysokiej i wysokiej techniki nawet w skali Europy Środkowej (np. Wałbrzych w przemyśle samochodowym, Mława w przemyśle elektronicznym, Piła w elektrycznym), to jednak skupione w nich kompetencje dotyczą bardziej pracochłonnych ogniw łańcucha produkcji. Tylko pojedyncze z tych miast są miejscem gdzie znajdują się strategiczne funkcje decyzyjne i kontrolne (główne centrale firm) lub badawczo-rozwojowe. Po drugie miasta te pełnią rolę subregionalnych (lub regionalnych, jak Opole, Gorzów Wielkopolski i Koszalin) centrów usług publicznych i prywatnych o charakterze centralnym (tzn. nakierowanych na obsługę mieszkańców zaplecza), a niektóre z nich (takie jak Przemyśl, Biata Podlaska, Jelenia Góra, Krosno, Sanok, Suwałki, Chełm, Elbląg) dodatkowo także jako ośrodki przygraniczne oraz portowe i rozrządu turystyki. O ile większość badanych miast na terenie Ziemi Zachodnich i Północnych, Śląsku i Wielkopolsce łączy ze sobą funkcje centralne i wyspecjalizowane (w efekcie czego ich rola jako rynków pracy przewyższa ich znaczenie jako miejsc zamieszkania), to ośrodki Polski wschodniej – w większości – są głównie ośrodkami usług publicznych. Warto zauważyć, że strategiczne funkcje decyzyjne w sektorze publicznym, których desygnatą jest obecność instytucji centralnych

²⁴ Dwa miasta w badanym zbiorze: Opole i Płock posiadają publiczne ratingi finansowe. Fitch Ratings przyznał Opolu w rankingu międzynarodowym rating BBB-, zaś w krajowym A. Z kolei Płock posiada międzynarodowy rating BBB+ i krajowy AA.

są również w 35 miastach bardzo rzadkie (TABELA 7). W efekcie miasta subregionalne, szczególnie w sektorze rynkowym, tkwią w swoistej „pułapce niskiego lub średniego poziomu rozwoju”. Współcześnie ich głównym problemem na rynku pracy (w większości) nie jest już dostępność samej pracy ile takiej pracy, która byłaby atrakcyjna finansowo i dawałaby możliwość samorozwoju. Dlatego też posiadają one silnie nierównomierne relacje z metropoliami i miastami wojewódzkimi. Ten bezustanny drenaż jest ogromnym wyzwaniem ze względu na utratę kapitału ludzkiego, który w krótkim czasie nie może zostać zastąpiony osiedlającymi się na terenie tych miast osób z obszarów wiejskich i małych miast.

TABELA 7. Funkcje badanych miast w systemie miejskim

Miasto	Funkcje centralne ^{a)}	Funkcje wyspecjalizowane ^{b)}	Ponadlokalne funkcje kontrolne ^{c)}
Biała Podlaska	+++	+	+
Chełm	++	+	+
Ciechanów	++	++	+
Elbląg	++++	++	++
Głogów	++	+++	+
Gniezno	++	+++	++
Gorzów Wielkopolski	+++++	+++++	++
Jarostaw	++	+++	+
Jelenia Góra	++++	+++	++
Kalisz	+++	+++	++
Konin	+++	++	++
Koszalin	++++	+++	++
Krosno	+++	+++++	++
Legnica	++++	++++	+++
Leszno	+++	++++	++
Łomża	+++	+	+
Mława	+	+++++	++
Nowy Sącz	++++	++++	+++
Nowy Targ	++	+++	+
Nysa	++	++	+
Opole	+++++	+++	+++
Oświęcim	++	++++	++
Piła	+++	++++	++
Płock	++++	+++++	+++++
Przemyśl	+++	++	+
Racibórz	++	+++	++
Sanok	++	++++	++
Skiernewice	++	++	++
Suwałki	+++	+++	+
Tarnobrzeg	++	+	+
Tarnów	++++	++++	+++
Wałbrzych	+++	+++++	+++
Wątcz	+	++	+
Włocławek	+++	+++	+++
Zamość	+++	++	+

Skala: +++++ bardzo silne, ++++ silne, +++ umiarkowane, ++ stabe, + bardzo stabe

^{a)} Funkcja centralna to taka forma działalności gospodarczej, które zorientowana jest na zaspokojenie potrzeb ludności zamieszkującej miasto i jego zaplecze, tj. obszar z którego ludność zaspokaja potrzeby usługowe w tym mieście. Usługi centralne mają charakter hierarchiczny – te o niskiej randze występują w wielu miejscach i mają mały zasięg obsługi. Te o wysokiej randze, skupiają się w nielicznych miastach i mają duży obszar obsługi.

^{b)} Funkcje wyspecjalizowane obejmują działalności gospodarcze, które posiadają rynki zbytu poza obszarem miasta i jego zaplecza.

^{c)} Gospodarcze funkcje kontrolne obejmują występowanie i oddziaływanie siedzib dużych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Zasoby kapitału ludzkiego i społecznego

Kapitał ludzki

Podstawą przewagi konkurencyjnej miast są zlokalizowane w nich zasoby wiedzy, które mają swoje źródło przede wszystkim w kapitale ludzkim, tj. wiedzy i umiejętności jednostek, które umożliwiają im tworzenie wartości ekonomicznej (Bean 2016). Współcześnie wielu badaczy podkreśla, że kapitał ludzki jest najważniejszą podstawą trwałego wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego (m.in. Hansen i Winter 2014, Schwab i in. 2016). Obszary o wysokim kapitale ludzkim zyskują bowiem przewagę w produktywności, wzroście płac i zatrudnienia. Dzieje się tak wskutek trzech głównych mechanizmów (Dyer i in. 2011, Marlet i van Woerkens 2004). Po pierwsze koncentracja „talentów” pozwala na akumulację wiedzy i kreatywności, która przyspiesza rozwój istniejących firm i przyciąga nowych inwestorów. Po drugie osoby z wyższym kapitałem są bardziej przedsiębiorczy, co sprzyja zakładaniu nowych firm. Po trzecie, wysokie zasoby kapitału ludzkiego przekładają się na wyższe dochody i większą skłonność do korzystania z usług miasta, jak też angażowanie się w życie miasta. W efekcie zasoby kapitału ludzkiego wzmacniają miejską gospodarkę (w tym jej różnorodność), społeczeństwo obywatelskie i jakość życia w miastach. To z kolei poprzez dodatnie sprzężenie zwrotne sprzyjać może dalszemu podnoszeniu zasobów kapitału ludzkiego.

Osiągalność talentów jest równocześnie podstawowym czynnikiem lokalizacji firm sektora nowoczesnych usług. Przykładowo, M. Skowroński (2017) na podstawie badań kwestionariuszowych, w których wzięło udział ponad 150 przedstawicieli sektora nowoczesnych usług biznesowych, wskazuje, że dostępność i jakość zasobów ludzkich jest najważniejszym czynnikiem wyboru nowego miejsca inwestycji.

W przeciwieństwie do największych ośrodków metropolitalnych w Polsce i niektórych dużych miast wyposażenie miast średnich w zasoby kapitału ludzkiego pod kątem atrakcyjności dla sektora nowoczesnych usług biznesowych jest bardzo słabo poznane. Ocena zasobów kapitału ludzkiego, w szczególności w perspektywie porównawczej, obejmującej wiele miast średnich, jest bowiem bardzo dużym wyzwaniem, związanym przede wszystkim z bardzo niską dostępnością (lub brakiem dostępności) trafnych i aktualnych danych dotyczących faktycznej dostępności osób spełniających wymagania rekrutacyjne dla firm z sektora usług nowoczesnych.

Odwotując się do teorii pomiaru zasobów kapitału ludzkiego (zob. np. Le, Gibson i Oxley 2003) w niniejszym raporcie przyjęto – zarówno mierniki dotyczące strony nakładowej (w oparciu o dane poziomu edukacji formalnej), jak i wynikowej (głównie jednak ze względu na dostępność danych na poziomie samooceny kompetencji). Listę zastosowanych mierników zawiera TABELA 8. Wszystkie mierniki kapitału ludzkiego badane są na poziomie powiatowym, przy czym, z jednym wyjątkiem (pracujący w sektorze ICT) powiaty grodzkie połączono z otaczającymi je powiatami ziemskimi. Postępowanie takie wynika zarówno z uwarunkowań związanych z dostępnością danych, jak i tego, że powiat jest zadawalającym przybliżeniem zasięgu geograficznego lokalnych rynków pracy.

TABELA 8. Mierniki zasobów kapitału ludzkiego uwzględnione w badaniu

Lp.	Miernik	Stan na	Źródło danych
1	Liczba osób z wykształceniem wyższym	2011	Narodowy Spis Powszechny 2011 (Bank Danych Lokalnych GUS)
2	Udział osób z wykształceniem wyższym w liczbie osób w wieku produkcyjnym	2011	Narodowy Spis Powszechny 2011 (Bank Danych Lokalnych GUS)
3	Stopień znajomości języków przez osoby bezrobotne	07.2018	Baza Syriusz Ministerstwa Rodziny Pracy i Polityki Społecznej
4	Liczba studentów szkół wyższych	04.2018	System Pol-on Ministerstwo Nauki
5	Liczba maturzystów zdających egzamin maturalny rozszerzony z zakresu przedmiotów filologicznych (w szczególności języka angielskiego i niemieckiego)	2018	Okręgowe Komisje Egzaminacyjne
6	Liczba zarejestrowanych potencjalnych kandydatów ze znajomością poszczególnych języków	10. 2018	Baza LinkedIn Premium
7	Deklarowana znajomość języka obcego przez osoby w wieku produkcyjnym	2010-2015	Bilans Kapitału Ludzkiego
8	Aspiracje edukacyjne mierzone średnimi wynikami egzaminów maturalnych i gimnazjalnych	2018	Okręgowe Komisje Egzaminacyjne

Lp.	Miernik	Stan na	Źródło danych
9	Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15 lat i więcej wg płci	2011	Narodowy Spis Powszechny 2011 (Bank Danych Lokalnych GUS)
10	Liczba pracujących w sektorze ICT i B+R	31.12.2017	Niepublikowane dane GUS

Źródło: zestawienie własne.

Najczęstszym przybliżeniem kapitału ludzkiego jest liczba osób z wykształceniem wyższym (w niektórych badaniach średnim i wyższym) ujęta w wartościach bezwzględnych oraz odniesiona do liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym. W świetle wyników NSP 2011 największymi zasobami kapitału ludzkiego, rozumianymi jako liczba osób z wyższym wykształceniem w powiecie, którego siedzibą jest dane miasto (przypomnijmy, że powiaty grodzkie rozpatrywane są łącznie z otaczającymi je powiatami ziemskimi) odznaczało się Opole (ok. 46 tys. osób), a następnie Tarnów (37 tys. osób), Płock, Nowy Sącz, Gorzów Wielkopolski i Koszalin (między 33 a 29 tys. osób). Dziesięć z badanych jednostek terytorialnych skupiało pomiędzy 20 a 27 tys. osób z wykształceniem wyższym (a najwięcej w Kaliszu, Koninie, Elblągu i Włocławku). Zasoby kapitału ludzkiego w pozostałych obszarach nie sięgały 20 tys. osób, w dwóch były mniejsze niż 10 tys. (TABELA 9). Jedynie w czterech z badanych jednostek terytorialnych odsetek osób z wykształceniem wyższym był wyższy niż średnio w Polsce (Opole, Koszalin, Gorzów Wielkopolski, Skierniewice), na tle pozostałych lokalnych rynków pracy wyróżniaty się ponadto: Leszno, Kalisz, Płock, Legnica i Jelenia Góra.

Współczynnik aktywności zawodowej był według rezultatów NSP2011 wyższy od średniej polskiej (czyli 55,1% i więcej) w piętnastu z badanych jednostek terytorialnych. Wyróżniaty się zwłaszcza Leszno, Gorzów Wielkopolski, Skierniewice i Piła. Pozycja ich była w dużej mierze wynikiem najwyższej wśród 35 analizowanych miast aktywności zawodowej kobiet. Wobec aktualnych niedoborów na rynku pracy, potencjalne rezerwy zasobów kapitału ludzkiego tkwią w znaczącej liczbie osób biernych zawodowo. Dotyczy to w szczególności niektórych obszarów Polski Wschodniej (zwłaszcza obszar chełmski) i Sudetów.

Często stosowaną miarą wielkości zasobów kapitału ludzkiego jest liczba studentów i absolwentów kształcących się w danym ośrodku miejskim. Niektórzy badacze (np. Faggian i McCann 2009) rekomendują stosowanie wskaźników dotyczących mobilności studentów, np. udział studentów spoza ośrodka akademickiego oraz odległość miejsc zamieszkania studentów od lokalizacji uczelni. Te ostatnie wskaźniki bardziej jednak pokazują zdolność danego obszaru do przyciągania i zatrzymania talentów (co jest rzecz jasna samo w sobie bardzo interesujące) niż stan kapitału ludzkiego miasta.

Spośród badanych miast pod względem liczby studentów Opole nie ma sobie równych – w mieście tym studioowało w 2018 r. 16,9 tys. studentów, czyli około cztery razy więcej niż w Koszalinie, Tarnowie, Płocku i Nowym Sączu (odpowiednio 4,9-4,2 tys. studentów). Między 3,5 a 2,5 tys. studentów pobierało naukę na uczelniach w Białej Podlaskiej, Kaliszu, Łomży i Legnicy oraz Elblągu, Gorzowie Wielkopolskim i Jarostawiu, a ok. 2,0 tys. w Lesznie, Włocławku, Koninie i Wałbrzychu.

Dostępność potencjalnych pracowników z dobrą znajomością języka angielskiego (i co najmniej dobrą znajomością drugiego języka europejskiego, zwłaszcza niemieckiego, niderlandzkiego, francuskiego lub włoskiego) jest najważniejszym czynnikiem lokalizacji dla inwestorów z branży nowoczesnych usług biznesowych. [*menedżer dużej firmy BPO z obszaru IT: mówimy studentom uczelni na spotkaniu: znacie holenderski albo francuski, to wystarczy abyście u nas pracowali. Oni pytają – a umiejętności IT? My na to: Jesteście super kandydatami, jeżeli znacie angielski i jeszcze jeden język obcy. Reszty Was nauczymy*].

Oszacowanie aktualnej dostępności potencjalnych pracowników władających językami obcymi możliwe jest przede wszystkim w oparciu o dane zbierane przez powiatowe urzędy pracy, a dotyczące deklarowanej znajomości przez osoby bezrobotne języka w mowie i piśmie. W niniejszej analizie uwzględniono osoby, które deklarowały co najmniej dobrą znajomość jednego z następujących języków: angielskiego, niemieckiego, francuskiego i włoskiego. Jednak z punktu widzenia procesów rekrutacyjnych, tj. wymagany minimalny zasób z uwzględnieniem tzw. lejka rekrutacyjnego na poziomie kilkudziesięciu potencjalnych kandydatów, dostępność bezrobotnych kandydatów w badanych miastach ogranicza się głównie do dwóch języków: angielskiego i niemieckiego. Według danych z lipca 2018 r. opanowanie tych języków na poziomie co najmniej dobrym deklarowało w badanych rynkach pracy odpowiednio 12,8 tys. i 2,5 tys. bezrobotnych (czyli około odpowiednio 9% i 2% bezrobotnych). Znajomość pozostałych języków europejskich, pożądanym w branży usług nowoczesnych jest o wiele niższa: dobrą znajomość języka włoskiego deklarowało łącznie około 700 bezrobotnych, francuskiego 300, a hiszpańskiego i niderlandzkiego około 100 i mniej osób.

Wśród analizowanych 35 miast najwięcej osób bezrobotnych postępujących się minimum jednym językiem obcym na poziomie dobrym odnotowano w Opolu i Tarnowie, a następnie w Nowym Sączu i Płocku. Warto podkreślić, że w świetle deklaratywnej znajomości języka kolejne miejsca zajmują lokalne rynki pracy w Polsce wschodniej: Biała Podlaska, Zamość, Jarosław i Przemyśl, a obok nich Legnica i Elbląg. Relatywnie dobra pozycja niektórych miast Polski wschodniej może wiązać się z historycznie lepszą dostępnością do szkolnictwa ogólnokształcącego, w związku z słabiej rozwiniętym szkolnictwem zawodowym w tych miastach, która przekłada się na obecne aspiracje i kompetencje [zob. Guzik 2003]. Najwięcej osób bezrobotnych deklarujących znajomość języka angielskiego na poziomie co najmniej dobrym znajdowało się Tarnowie i Płocku, a za nimi w Nowym Sączu i Białej Podlaskiej (TABELA 9). W zakresie deklarowanej znajomości języka niemieckiego hegemonem jest Opole. Co najmniej sto osób bezrobotnych zadeklarowało dobrą znajomość języka niemieckiego także w Tarnowie, Legnicy, Koninie, Raciborzu, Jarosławiu, Płocku i Wałbrzychu. Z kolei dobrą znajomość języka włoskiego zadeklarowało najwięcej osób bezrobotnych w powiatowym urzędzie pracy w Zamościu, Jarosławiu i w Tarnowie.

Samoocena znajomości języka obcego przez respondentów, biorących udział w unikalnym badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego (próba reprezentatywna, która objęła w edycji 2010-2015 ponad 14,5 tys. mieszkańców na terenie uwzględnionym w niniejszych badaniach) pozwala rzucić dodatkowe światło w kwestii stopnia biegłości w postugiwaniu się językiem obcym, szczególnie językiem angielskim i niemieckim. Sumarycznie, w badanych jednostkach terytorialnych, postugiwanie się językiem angielskim na poziomie dobrym zadeklarował co piąty respondent, co odpowiadało średniemu wynikowi w Polsce. Największy odsetek osób deklarujących dobrą znajomość języka angielskiego (między 24% a 32%) zamieszkiwał region elbląski, a następnie skierniewicki, nowosądecki i gnieźnieński (TABELA 9). Dobrą znajomość języka niemieckiego zadeklarował co 12 respondent. Zdecydowanie największy odsetek respondentów władało językiem niemieckim w powiecie opolskim (blisko 14%), a następnie jeleniogórskim i raciborskim (niespełna 13%). Wyraźnie wyższa znajomość języka niemieckiego w porównaniu z średnią dla kraju cechowała także respondentów z powiatów gorzowskiego, legnickiego, gnieźnieńskiego i wateckiego (TABELA 9). Wyniki BKL potwierdzają w sumie oczekiwaną zależność, że podwyższona znajomość języka niemieckiego cechuje mieszkańców Górnego i Dolnego Śląska, a szerzej Polski zachodniej.

Znajomość języków na danym terenie jest m.in. funkcją ilości osób uczących się języka w szkołach i jakości tej edukacji. W analizie uwzględniono liczbę osób zdających maturę na poziomie rozszerzonym z języka angielskiego i niemieckiego w 2018 r. (ważone średnim wynikiem egzaminu) oraz liczbę uczniów szkół międzynarodowych i klas dwujęzycznych.

Do egzaminu maturalnego z języka angielskiego na poziomie rozszerzonym w 2018 r. przystąpiło w badanych jednostkach terytorialnych 22,5 tys. uczniów (54% zdających ogółem). Liczbą maturzystów zdecydowanie wyróżniają się dwa małopolskie ośrodki: Tarnów i Nowy Sącz (w każdym ponad 1 500 uczniów w 2018 r.), a za nimi Opole i Płock (odpowiednio ok. 1 100 i 950 uczniów). Pozycję Opola i Tarnowa wzmacnia równocześnie wysoka średnia osiągnięta przez uczniów zdających maturę w szkołach średnich w tych miastach, oraz ponadprzeciętny odsetek uczniów zdających ten język na poziomie rozszerzonym (59%). Na tle pozostałych miast, duża liczba maturzystów (800-850 osób) zdawała język angielski na poziomie rozszerzonym w następujących powiatach – nowotarskim, krośnieńskim, konińskim, zamojskim, kaliskim i oświęcimskim²⁵⁾. We wszystkich z nich osiągnięte wyniki były jednak niższe niż średnia dla Polski. Inna była sytuacja w Gorzowie Wielkopolskim i Koszalinie, które wprawdzie ustępowały liczbą maturzystów wymienionym wyżej jednostkom terytorialnym (TABELA 9), ale osiągnięte przez maturzystów wyniki były najwyższe spośród wszystkich badanych jednostek terytorialnych, zdecydowanie (o 3-4 p. proc.) przekraczały też średnią krajową.

Język niemiecki na poziomie rozszerzonym był drugim najczęściej zdawanym językiem na egzaminie maturalnym w Polsce w 2018 r. Liczba uczniów, którzy wybrali ten przedmiot była jednak wielokrotnie niższa niż w przypadku języka angielskiego – w analizowanych miastach wyniosła ona ok. 1 150 osób, z czego ponad 1/5 w Opolu. Między 100 a ok. 50 maturzystów zdawało język niemiecki w powiecie gorzowskim, raciborskim, jeleniogórskim, koszalińskim i głogowskim. Średni wynik egzaminu był najwyższy w Opolu i Raciborzu, tj. w miastach, w których zaplecze zamieszkuje osoby deklarujące przynależność do mniejszości niemieckiej oraz rodzima ludność górnośląska, posiadające silne relacje zawodowe i rodzinne z Republiką Federalną Niemiec.

Pozostałe języki europejskie (włoski, francuski, hiszpański) na poziomie rozszerzonym były wybierane sporadycznie przez grupy kilku, kilkunastu osób. Warto wskazać na Płock, gdzie zarówno liczba zdających język

²⁵⁾ Istotną przewagą miast potożonych w województwie małopolskim i wielkopolskim jest młodsza struktura wieku otaczających je terenów wiejskich.

włoski jak i francuski była najwyższa, przy czym obejmowała ona łącznie ok. 20 uczniów, co i tak stanowiło ok. 1/5 wszystkich zdających te języki na poziomie rozszerzonym w badanych 35 jednostkach terytorialnych.

Szkoły międzynarodowe znajdowały się w czterech z badanych miast: Tarnowie, Lesznie, Płocku i Kaliszu. Łącznie uczęszczało do nich ok. 260 uczniów, z czego 3/4 w dwóch pierwszych miastach. Z kolei oddziały dwujęzyczne znajdują się w piętnastu miastach, łącznie pobierało w nich naukę w 2017 r. ponad 3,3 tys. uczniów. Pod względem liczby uczniów dominowały Leszno i Opole, które skupiały 1/3 z wymienionej liczby uczniów, w sześciu miastach (Suwałki, Płock, Krosno, Wałbrzych, Nowy Sącz i Tarnów) uczyło się między 280 a 220 osób, a ponad 100 dodatkowo w Raciborzu i Kaliszu.

Jednym z kluczowych mechanizmów decydujących o atrakcyjności terytorium dla nowych inwestorów w branży jest już wykształcone (lub kształtujące się) skupienie firm z danego sektora. Warunkuje ono bowiem dostępność wykwalifikowanej i zróżnicowanej kadry pracowniczej z doświadczeniem w pracy w sektorze. Świetnie ilustruje to wypowiedź jednego z menedżerów globalnej firmy: *Jeśli jesteś jedyną firmą technologiczną w danej lokalizacji, otrzymujesz kulturę wsobną. Nie można konkurować z innymi i nie ma zdrowej wymiany wiedzy.* W tym kontekście należy bliżej przyjrzeć się badanym miastom pod kątem skupienia w nich działalności branży ICT oraz sektora nowoczesnych usług biznesowych.

W sektorze ICT w 35 badanych miastach, nie licząc mikrofirm, działało na koniec 2017 r. około 440 przedsiębiorstw, które łącznie zatrudniały 6,3 tys. pracowników. W skali Polski nie jest to znacząca liczba, sektor ICT skoncentrowany jest bowiem głównie w największych ośrodkach metropolitalnych (w samym Wrocławiu i Krakowie pracowało w sektorze po około 24 tys. osób, a w Warszawie 61 tys.). Bezkonkurencyjne na tle innych badanych miast jest Opole, gdzie działało 49 firm, łącznie zatrudniających blisko 1500 osób. Co najmniej 20 firm, z łącznym zatrudnieniem między 400 a 600 osób zlokalizowanych było w Kaliszu, Koszalinie i Płocku, zaś wielkość sektora ICT w kolejnych miastach: Legnicy, Tarnowie, Nowym Sączu, Włocławku i Koninie zawierała się w przedziale 200-300 i obejmowała między 19 a 11 przedsiębiorstw.

Wreszcie, patrząc perspektywicznie warto przyjrzeć się osiągnięciom i aspiracjom młodych ludzi, których przybliżeniem mogą być średnie wyniki egzaminów gimnazjalnych i matur. Wyniki zarówno tych pierwszych, jak i drugich dość silnie różnicują badane jednostki terytorialne. Rozpiętość syntetycznego wskaźnika osiągnięć (suma średnich wyników z języka polskiego, matematyki i jęz. angielskiego na poziomie podstawowym ważona liczbą uczniów zdających poszczególne przedmioty) zawierała się dla matur w przedziale 46,6 w powiecie chełmskim do 63,6 w opolskim, a dla egzaminów gimnazjalnych między 54,9 w mławskim do 65,7 w opolskim. Wyniki matur, w porównaniu z średnią w Polsce, były wyższe o co najmniej 1 pkt. proc. w siedmiu z badanych powiatów (z tego trzy położone w województwie małopolskim): opolskim, koszalińskim, suwalskim, tarnobrzeskim, oświęcimskim, tarnowskim i nowosądeckim. Dokładnie w takiej samej liczbie powiatów lepsze od przeciętnych wyników ogólnopolskich o co najmniej 1 pkt. procentowy były wyniki egzaminów gimnazjalnych (TABELA 9). Łącznie, ponadprzeciętne wyniki zarówno matur jak i egzaminów gimnazjalnych w 2018 r. osiągnęli uczniowie z ośmiu analizowanych powiatów: opolskiego, oświęcimskiego, krośnieńskiego, tarnobrzeskiego, skierniewickiego, tarnowskiego, gorzowskiego i koszalińskiego.

W sumie, biorąc pod uwagę wszystkie zaproponowane mierniki kapitału ludzkiego, będące desygnatą zarówno bezwzględnej wielkości zasobów kapitału ludzkiego, jak i jego jakości, należy stwierdzić, że w gronie badanych miast Opole nie ma sobie równych. W dalszej kolejności potencjalnie największe zasoby kapitału ludzkiego dla nowoczesnych usług biznesowych posiadają: Tarnów, Koszalin, Gorzów Wielkopolski, Nowy Sącz, Płock, Leszno, Kalisz, Elbląg, Krosno i Legnica.

TABELA 9. Wskaźniki kapitału ludzkiego według jednostek terytorialnych zawierających 35 miast

Powiat ¹⁾	Liczba osób z wykształceniem wyższym w 2011 r.	Odsetek osób z wykształceniem wyższym w ludności w wieku produkcyjnym w 2011 r.	Współczynnik aktywności zawodowej w 2011 r.	Liczba bezrobotnych z zadeklarowaną co najmniej dobrą znajomością języka angielskiego [Lipiec 2018]	Liczba bezrobotnych z zadeklarowaną co najmniej dobrą znajomością języka niemieckiego [Lipiec 2018]	Liczba bezrobotnych z zadeklarowaną co najmniej dobrą znajomością języka angielskiego [Lipiec 2018]	BKL 2010-2015: Odsetek respondentów deklarujących dobrą znajomość języka angielskiego	BKL 2010-2015: Odsetek respondentów deklarujących dobrą znajomość języka niemieckiego	Egzamin maturalny jęz. angielski poziom rozszerzony [INDEKS liczb zdających ^{*)} średni wynik] 2018	Egzamin maturalny jęz. niemiecki poziom rozszerzony [INDEKS liczb zdających ^{*)} średni wynik] 2018	Średni wynik egzaminu maturalnego (jęz. polski, matematyka, jęz. angielski) p. podstawowy	Liczba studentów (2018)	Liczba osób ze znajomością języka angielskiego w bazie LinkedIn Premium	Pracujący w sektorze ICT [działy 59-63 PKD] 2017
białski	22 151	14,9	53,2	737	71	17,5	5,7	344,1	14,9	58,2	3453	122	48	
chetmski	19 082	14,8	52,1	253	50	22,5	7,5	256,0	9,1	46,6	1560	68	32	
ciechanowski	12 257	15,4	53,1	165	32	21,7	5,8	164,8	3,8	58,4	1248	69	101	
elbląski	24 584	15,4	53,6	568	92	31,7	8,3	384,4	7,7	60,4	2733	455	125	
głogowski	12 219	15,7	55,1	231	74	15,5	6,4	236,9	18,0	58,5	641	113	51	
gnieźniński	16 346	13,2	55,5	185	28	24,0	10,7	249,6	10,6	58,8	879	246	86	
gorzowski	29 668	17,6	57,9	175	46	19,2	11,8	447,7	50,0	61,9	2493	513	187	
jarostawski	13 662	12,9	54,9	485	109	18,2	10,0	272,9	8,1	54,8	2468	93	15	
jeleniogórski	21 283	16,0	52,0	181	96	15,8	12,7	311,9	29,3	59,6	1603	348	184	
kaliski	26 520	16,3	55,2	262	38	19,9	6,9	429,4	13,7	59,9	3159	329	598	
koniński	25 465	14,3	54,3	431	114	15,0	7,8	433,8	17,0	61,1	1964	265	205	
koszaliński	29 372	19,1	55,1	331	67	21,4	6,3	446,1	28,5	63,3	4940	436	571	
krośniński	21 688	15,8	54,4	378	38	17,0	6,2	453,2	16,6	61,3	1778	247	99	
legnicki	22 444	16,2	56,0	339	128	16,1	11,2	332,9	17,8	58,0	2860	492	277	
leszczyński	16 314	16,3	59,7	139	39	16,2	7,0	318,2	19,8	60,3	2062	247	72	
tomżyński	14 508	14,5	55,5	319	26	17,7	7,0	272,9	7,5	60,6	3016	77	75	
mtawski	7 206	11,2	53,0	116	11	18,5	1,9	108,4	3,1	58,0	257	44	10	
nowosądecki	31 932	13,1	56,1	798	89	25,0	3,4	833,6	7,4	62,1	4196	488	39	
nowotarski	14 119	8,9	55,4	466	74	22,0	5,9	426,0	14,6	52,1	1802	153	210	
nyski	14 672	11,6	51,6	338	86	19,3	9,2	247,1	8,3	60,1	1798	131	19	
opolski	45 492	20,0	55,7	609	247	18,0	13,8	677,8	142,1	63,6	16858	1234	1474	
oswiecimski	18 959	14,0	53,9	327	46	22,4	8,9	428,8	3,6	62,6	1376	392	124	
pilski	17 984	15,1	57,0	162	50	19,8	6,1	276,9	4,2	59,3	1204	339	163	
płocki	33 100	16,2	55,2	872	107	17,7	5,2	525,6	17,0	61,4	4595	416	438	
przemyski	18 391	15,3	54,2	461	98	21,5	8,1	285,2	16,9	58,0	751	139	75	

Powiat ¹⁾	Liczba osób z wykształceniem wyższym w 2011 r.	Odsetek osób z wykształceniem wyższym w ludności w wieku produkcyjnym w 2011 r.	Współczynnik aktywności zawodowej w 2011 r.	Liczba bezrobotnych z adekwatną do najniższej dobą znajomości języka angielskiego [Lipiec 2018]	Liczba bezrobotnych z adekwatną do najniższej dobą znajomości języka niemieckiego [Lipiec 2018]	BKL 2010-2015: Odsetek respondentów deklarujących dobrą znajomość języka angielskiego	BKL 2010-2015: Odsetek respondentów deklarujących dobrą znajomość języka niemieckiego	Egzamin maturalny jęz. angielski poziom rozszerzony [INDEKS liczb zdających ¹⁾ średni wynik] 2018	Egzamin maturalny jęz. niemiecki poziom rozszerzony [INDEKS liczb zdających ¹⁾ średni wynik] 2018	Średni wynik egzaminu maturalnego (jęz. polski, matematyka, jęz. angielski) p. podstawowy	Liczba studentów (2018)	Liczba osób ze znajomością języka angielskiego w bazie LinkedIn Premium	Pracujący w sektorze ICT [działy 59-63 PKD] 2017
raciborski	11 922	12,2	53,2	112	13,7	12,6	12,6	214,7	51,4	61,2	1190	173	84
sanocki	11 524	13,9	53,4	38	14,7	3,3	3,3	212,2	7,4	60,5	1000	107	29
skiernewicki	13 043	17,3	57,6	12	28,3	5,4	5,4	222,6	5,2	61,2	1085	183	80
suwalski	13 811	15,3	55,7	26	22,5	8,8	8,8	287,9	9,6	62,9	1243	97	79
tarnobrzęski	13 862	15,4	54,6	44	16,8	4,7	4,7	270,7	9,9	62,7	822	107	86
tarnowski	37 111	13,8	54,7	141	22,0	8,3	8,3	922,0	22,5	62,2	4657	667	230
wałbrzyski	20 938	13,1	50,0	299	16,0	5,5	5,5	208,8	11,9	58,6	1943	290	110
wątecki	5 501	11,6	52,6	18	21,4	10,7	10,7	58,7	6,6	54,8	329	50	10
włocławski	23 909	13,4	53,1	366	20,6	5,0	5,0	396,5	0,0	57,6	2016	257	205
zamojski	22 672	14,8	53,3	67	14,6	4,1	4,1	425,0	12,2	59,4	1049	98	128

¹⁾ Uwaga: powiaty grodzkie połączone z otaczającymi je powiatami ziemskimi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie różnych zbiorów danych.

Kapitał społeczny

Kapitał społeczny odnosi się do sieci faktycznych lub potencjalnych powiązań społecznych, w które angażują się ludzie oraz do norm regulujących kontakty w tych sieciach, np. zaufanie, wzajemność (Dziątek 2011). W teorii rozwoju lokalnego i regionalnego kapitał społeczny traktowany jest jako czynnik pośredniczący, dzięki któremu możliwe jest lepsze wykorzystanie zasobów innych kapitałów, w szczególności ekonomicznego i ludzkiego. Wyróżnia się dwa główne typy kapitału społecznego, wiążący i pomostowy (Putnam i in., 1995 Gittell i Vidal 1998). Ten pierwszy obejmuje silne więzi i zaufanie osobiste w podobnych, często dosyć jednorodnych środowiskach np. rodzinnych, przyjacielskich czy zawodowych. Kapitał społeczny pomostowy obejmuje natomiast luźniejsze powiązania, poprzez działanie w różnego rodzaju stowarzyszeniach, zrzeszających ludzi z różnych środowisk. Badania empiryczne ujawniają, że odgrywają one różną rolę w rozwoju gospodarczym, przy czym szczególnie pozytywny wpływ przypisywany jest kapitałowi społecznemu pomostowemu (Westlund, Adam, 2009), gdyż efektywniej zapewnia przepływy wiedzy i dostęp do informacji. Sabatini (2005) dowodzi, że optymalną kombinacją rozwojową jest posiadanie średnich zasobów kapitału wiążącego i wysokich zasobów kapitału pomostowego.

Co zaskakujące, badania nad związkiem pomiędzy kapitałem społecznym, a wzrostem gospodarczym w Polsce prowadzone na przelocie pierwszej i drugiej dekady XXI wieku (Dziątek 2011) nie potwierdziły zależności obserwowanych w Europie Zachodniej, co zapewne wynika z różnych trajektorii historycznych, a przede wszystkim sprzężenia w Polsce kapitału społecznego pomostowego z ludzkim (Janc 2009). Wykazano jednak – szczególnie dla miast na prawach powiatu w Polsce – silną zależność dodatnią między zasobami kapitału społecznego pomostowego, a poziomem przedsiębiorczości.

Przestrzeń Polski jest silnie zróżnicowana jeśli chodzi o zasoby kapitału społecznego. Jak wynika z badań J. Dziątka (2011) wysokie zasoby kapitału społecznego pomostowego związane są najczęściej z dużymi miastami, natomiast niskimi jego zasobami cechują się zwłaszcza obszary polski środkowej, jak również Górnego Śląska i regionu Zachodniopomorskiego. Na obszarach o niskich zasobach kapitału społecznego pomostowego leży 15 z badanych miast (TABELA 10) Zasoby kapitału wiążącego są natomiast szczególnie silne w zwartych obszarach Polski południowej i wschodniej, obejmują one m.in. tereny, na których zlokalizowane jest 13 z uwzględnionych w niniejszych badaniach miast.

TABELA 10. Położenie badanych miast w podregionach w Polsce według wielkości zasobów kapitału społecznego pomostowego oraz wiążącego

		Kapitał społeczny pomostowy w podregionie ¹⁾		
		niski	średni	wysoki
Kapitał społeczny wiążący w podregionie ¹⁾	wysoki	tarnobrzeski (Tarnobrzeg)	krośnieński (Krosno, Sanok) nowosądecki (Nowy Sącz, Nowy Targ) piłski (Piła) suwalski (Suwałki) tarnowski (Tarnów)	chetmsko-zamojski (Chetm, Zamość) opolski (Opole) przemyski (Jarostaw, Przemyśl)
	średni	białski (Biata Podlaska) koniński (Konin, Gniezno) leszczyński (Leszno) oświęcimski (Oświęcim) rybnicki (Racibórz)	gorzowski (Gorzów Wielkopolski) legnicko-głogowski (Legnica, Głogów) łomżyński (Łomża) nyski (Nysa)	jeleniogórski (Jelenia Góra)
	niski	ciechanowsko-płocki (Płock, Ciechanów, Mława) kaliski (Kalisz) skierniewicki (Skierniewice) szczeciński (Watcz) wałbrzyski (Wałbrzych) włocławski (Włocławek)	koszaliński (Koszalin)	elbląski (Elbląg)

¹⁾ wg klasyfikacji 66 podregionów obowiązującej do 1 stycznia 2015 r.

Źródło: J. Dziątek 2011.

Wyposażenie badanych 35 miast w zasoby kapitału społecznego badano przy pomocy trzech typów wskaźników. Jako desygnatę kapitału społecznego pomostowego przyjęto aktywność stowarzyszeniową, wyrażoną liczbą fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych oraz organizacji pożytku publicznego uprawnionych do 1% w przeliczeniu na 10 000 mieszkańców. Zaangażowanie w działalność kulturalną i sportową, która jest częściowo przejawem kapitału pomostowego, a częściowo wiążącego (Dziątek 2011) wyraża liczba członków kół/klubów lub sekcji w instytucjach kulturalnych ćwiczących w klubach sportowych (obydwa znormalizowane

liczbą mieszkańców). Przyjęto również wskaźnik zaangażowania obywatelskiego: średnią frekwencję w wyborach samorządowych, parlamentarnych i prezydenckich w 2014 i 2015 r.²⁶⁾

TABELA 11. Miasta o najwyższych wskaźnikach wyposażenia w zasoby kapitału społecznego

Aktywność stowarzyszeniowa	Zaangażowanie w działalność kulturalną i sportową	Frekwencja Wyborcza
Opole	Sanok	Nowy Sącz
Przemyśl	Skierniewice	Skierniewice
Nowy Sącz	Oświęcim	Oświęcim
Sanok	Tarnobrzeg	Płock
Jelenia Góra	Jelenia Góra	Biata Podlaska
Krosno	Krosno	Koszalin
Leszno	Wałbrzych od 2013	Krosno
Jarostaw	Biata Podlaska	Ciechanów
Nowy Targ	Głogów	Opole
Koszalin	Racibórz	Kalisz

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Aktywność stowarzyszeniowa jest w zdecydowanej większości badanych miast (85%) wyższa niż przeciętnie w Polsce (co jest cechą dość typową dla większych miast). *In plus* wyróżniają się zwłaszcza ośrodki położone na terenie b. zaboru austriackiego (TABELA 11). Zaangażowanie w działalność kulturalną i sportową jest większa niż przeciętnie w Polsce w 15 badanych miastach (43%), wśród miast o wysokiej wartości tego wskaźnika znalazły się trzy miasta galicyjskie i cztery miasta historycznego Śląska (w tym trzy z województwa dolnośląskiego). Natomiast aktywność obywatelska, mierzona średnią frekwencją w trzech ostatnich wyborach (samorządowych w 2014, parlamentarnych i prezydenckich w 2015) była w większości badanych miast niższa niż średnio w kraju.

W sumie, uwzględniając wszystkie trzy typy wskaźników kapitału społecznego na tle 35 badanych miast wyróżnia się pięć ośrodków: Nowy Sącz, Opole, Sanok, Oświęcim, Skierniewice i Krosno, co może być sprzyjające dla ich procesów rozwojowych. W zbiorze badanych miast zauważalna jest dodatnia zależność między wskaźnikiem kapitału społecznego a liczbą firm na 1 000 mieszkańców, jakkolwiek nie jest ona zbyt silna (współczynnik korelacji = 0,33).

²⁶⁾ Przez niektórych badaczy ujmowanie frekwencji wyborczej jako probeerza kapitału społecznego jest krytykowane, gdyż uważana jest ona bardziej jako jeden z skutków zaangażowania ludzi w sieci powiązań, a dodatkowo wptywają nań inne zmienne o charakterze kulturowym czy politycznym (van Deth, 2003 za Działek 2011).

Poziom i jakość życia

Warunki życia w miastach determinują w znacznym stopniu ich atrakcyjność dla inwestorów, miejscowych przedsiębiorców, a przede wszystkim mieszkańców. Poziom i jakość życia, ujmowane w literaturze pod nazwą udogodnień (*amenities*) zaliczane są przez wielu badaczy (m.in. Florida et al. 2010, Chen 2011, Wojnar 2016, Storper i Scott 2009) do głównych czynników wpływających na przyciąganie i zatrzymanie kapitału ludzkiego.

W ostatnich latach badacze kapitału ludzkiego w szczególności podkreślają trzy sfery: zapewnienie atrakcyjnych i różnorodnych form spędzania wolnego czasu, jakość środowiska przyrodniczego (w tym „zieloną infrastrukturę mobilności”) oraz jakość systemu ochrony zdrowia i edukacji (zob. m.in. *The State of European Cities 2016*).

Sfera jakości życia jest dla przyszłości miast średnich krytycznie ważna. Bowiem o ile najczęściej nie są one w stanie konkurować z metropoliami w obszarze rynku pracy, to właśnie w materialnych i niematerialnych elementach składających się na jakość życia może tkwić ich istotna przewaga. M. Szmytkowska (2017), w oparciu o obszerną kwerendę prac naukowych wskazuje, że najbardziej istotne z tych przewag obejmują: dostępność i jakość oferty mieszkaniowej, ludzki wymiar miasta, jego ład ekologiczny, jakość edukacji”. Prowadzone w ramach niniejszego projektu wywiady potwierdzają te spostrzeżenia. *„Miasto ma cechy, które dla mnie i dla wielu moich pracowników odgrywają kluczową rolę: spokój, przyroda, krótki dojazd do pracy (10-20 min a nie 30-40 jak w dużych miastach)”*. [właściciel firmy IT działającej w jednym z 35 miast].

Przed przejściem do omówienia wyników w sferze jakości życia i poziomu usług publicznych (analizę wskaźnikową prowadzono w odniesieniu do czterech, wymienionych wyżej sfer: tj. mieszkalnictwo, ochrona zdrowia i edukacja, stan środowiska, aktywności czasu wolnego) konieczna jest krótka refleksja. Sfera badania warunków życia i interpretacji wyników, w szczególności jeśli zmierza on do stworzenia syntetycznego indeksu i rangowania miast, najeżona jest licznymi pułapkami. Trzeba wymienić przynajmniej trzy z nich. Po pierwsze, potrzeby ludzkie mają charakter hierarchiczny i często niewymienialny, a wiele zestawień i rankingów ignoruje ten fakt. Przykładowo, jeśli w danym mieście mamy nieatrakcyjny rynek pracy, ale za to dobre placówki kultury, to czy miasto reprezentuje poziom „średni” bo druga sfera rekompensuje tę pierwszą? Po drugie, najczęściej w badaniach pomija się fakt, że dostępność do usług jest najczęściej funkcją odległości i nie ma wielkiego znaczenia, jeśli nie domyka się ona w granicach danej jednostki administracyjnej. Przykładowo, dostępność w akceptowalnym czasie do szpitala czy kina jest ważniejsza, niż to, czy placówki są w granicach administracyjnych danego miasta czy powiatu. Szczególnie znaczenie ma to w zespołach miast i aglomeracjach. Po trzecie wreszcie, w wielu sferach usług brakuje porównywalnych, aktualnych i trafnych mierników. Stąd, w tej części przyjęto dwa założenia. Po pierwsze, tam gdzie to było możliwe i celowe szukano różnorodnych mierników, aby spojrzeć na daną sferę możliwie kompleksowo. Po drugie, nieco inaczej niż w częściach raportu poświęconej demografii i gospodarce, indywidualne wartości dla miast są rzadziej prezentowane, ze względu na fakt, że niedoskonałość istniejących wskaźników nie pozwala na wartościowanie pojedynczych jednostek terytorialnych, natomiast można wysuwać szersze wnioski w oparciu o większą liczbę przypadków.

Rynek mieszkaniowy

Wśród kilku wskaźników obrazujących sytuację w sferze mieszkalnictwa na danym obszarze, z punktu widzenia celu niniejszego raportu dwa są szczególnie interesujące, gdyż wyrażają zarazem jego atrakcyjność osiedleńczą: kształtowanie się cen nieruchomości mieszkalnych (także w odniesieniu do siły nabywczej mieszkańców) oraz aktywność budowlaną.

Jeden z managerów, pytany o atrakcyjność miast średnich zauważył: *„za świetne pieniądze można w mieście kupić atrakcyjne mieszkanie”*. Rzeczywiście w świetle różnych badań, ceny nieruchomości do przeciętnego wynagrodzenia są jedną z najsilniejszych stron miast średnich. Ganao-Casas (cyt. za Szmytkowską 2017: 80) uważa, że posiadają one wręcz najlepszą relację ceny nieruchomości w stosunku do jakości przestrzeni rezydencjonalnej. Śleszyński (2018) obliczył, że w 2015 r. w polskich metropoliach za roczną pensję można było nabyć maksymalnie 12 m² mieszkania, zaś w ośrodkach subregionalnych od 12 do nawet 35 m².

Ceny transakcyjne wszystkich mieszkań (rynek pierwotny i wtórny) w okresie sierpień 2016–sierpień 2018 zawierały się w badanych 35 miastach między 1 900 a 4 500 zł/m², średnio wynosząc 3 100 zł za m². Najwięcej za mieszkanie trzeba było zapłacić w Nowym Targu i Opolu (ponad 4 000 zł za m²), a najmniej – w Raciborzu, Tarnobrzegu, Jeleniej Górze, Wałbrzychu i Włocławku (poniżej 2 500 zł/m²). Ceny mieszkań na rynku pierwotnym wynosiły średnio 3 700 zł/m². Nowe mieszkania najdroższe były w Opolu, Koninie i Elblągu (ok. 4 500 zł/m²),

a także w Płocku, Koszalinie i Lesznie (4 000-4 200 zł/m²). Najbardziej dostępne cenowo były nowe lokale w Mławie, Białej Podlaskiej, Ciechanowie i Włocławku (3 000-3 200 zł/m²)²⁷⁾.

Zestawienie średnich cen transakcyjnych mieszkań i średniej wysokości wynagrodzeń w badanych miastach ujawnia, że za roczną pensję brutto można było nabyć w 35 badanych miastach przeciętnie 14 m² mieszkania, a w niektórych nawet 22 i więcej (Jelenia Góra, Wałbrzych i Racibórz).

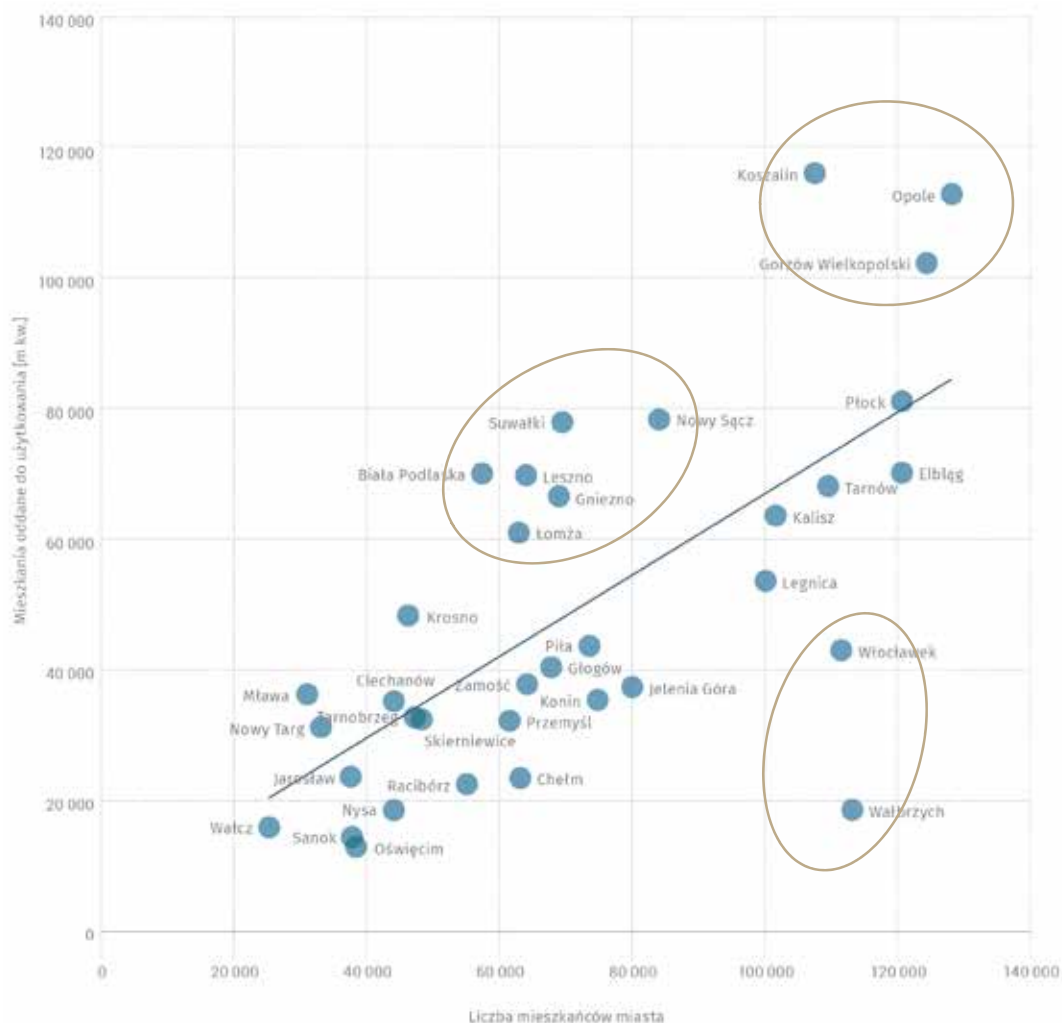
Aktywność budowlana w badanych miastach była w okresie 2015-2017 silnie zróżnicowana, zwłaszcza w grupie miast największych (stutysięcznych), gdzie różnica pomiędzy miastem o największej oddanej do użytkowania powierzchni mieszkaniowej, a najmniejszej była aż sześciokrotna. Najmniejsze dysproporcje cechowały grupę ośrodków liczących poniżej 50 tys. mieszkańców (RYCINA 16).

Powierzchnia mieszkań oddanych do użytkowania zestawiona z liczbą mieszkańców pozwala wyróżnić kilka skupień miast, trzy z nich zasługują na bliższą analizę (RYCINA 16). Pierwsze skupienie tworzą dwa miasta wojewódzkie: Opole i Gorzów Wielkopolski oraz aspirujący do tej grupy Koszalin. Wszystkie trzy ośrodki odznaczały się wysoką aktywnością budowlaną, co wskazuje na ich dużą atrakcyjność osiedleńczą (lub też inwestycyjną na rynku nieruchomości) na tle pozostałych miast. Na przeciwnym biegunie znajdują się dwa inne miasta stutysięczne: Włocławek, a zwłaszcza Wałbrzych. Wydaje się, że wciąż nie uzyskały one równowagi między swoją wielkością, a aktualnym zapotrzebowaniem na ich funkcje miejskie, chociaż w grę mogą wchodzić także uwarunkowania związane z dostępnością terenów pod budownictwo mieszkaniowe.

W grupie miast liczących pomiędzy 50 a 90 tys. mieszkańców ponadprzeciętną aktywnością budowlaną wyróżniło się sześć ośrodków: Biała Podlaska, Suwałki, Leszno, Nowy Sącz, Gniezno i Łomża. Jest to dość heterogeniczna grupa, stąd przyczyny tej aktywności wymagają indywidualnej oceny. Zakładamy, że z jednej strony może to być efektem zapotrzebowania na ich funkcje miejskie przez ludność otaczających terenów wiejskich, a z drugiej efekt napływu miejscowego kapitału inwestycyjnego zgromadzonego m.in. w czasie pracy za granicą. Natomiast wśród miast liczących poniżej 50 tys. mieszkańców dużą liczbą zrealizowanych inwestycji mieszkaniowych wyróżniły się Mława, Nowy Targ i Krosno.

²⁷⁾ W pięciu miastach: Nowy Sącz, Nowy Targ, Racibórz, Tarnobrzeg, Wałbrzych nie przeprowadzono w badanym okresie żadnej transakcji na rynku pierwotnym (źródło danych o cenach transakcyjnych: baza AMRON)

RYCINA 16. Mieszkania oddane do użytkowania (suma z lat 2015-2017) a liczba ludności miasta



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Ochrona zdrowia, edukacja²⁸⁾

Dostępność do dobrych placówek ochrony zdrowia to jeden z kluczowych składników jakości życia, zwłaszcza dla rodzin z małymi dziećmi i seniorów, na dodatek w związku z starzeniem się ludności, jego rola będzie wzrastać. Jest to jednocześnie sfera, która – jak wskazują wyniki ocen bonitacyjnych dokonywanych przez respondentów niniejszych badań – jest najstąbiej oceniana ze wszystkich elementów składających się na jakość życia w mieście. Niestety, ze względu na duże braki w dostępie do porównywalnych, „twardych” danych, w szczególności mierzących jakość służby zdrowia, jej trafna i rzetelna ocena jest trudna. Ocenę zróżnicowań badanych miast w zakresie ochrony zdrowia przeprowadzono w oparciu o dwa główne wskaźniki: dostępności do szpitali (liczba szpitali i liczba łóżek na 10 tys. mieszk. powiatu²⁹⁾) oraz jakości opieki zdrowotnej (standaryzowane wartości obejmujące pozycję szpitali zlokalizowanych w mieście w świetle rankingów i zestawień Centrum Monitorowania Jakości Zdrowia Ranking Szpitali 2017, 2016, szpitale akredytowane oraz Fundacji „Rodzić po ludzku”). Z uwzględnieniem obu komponentów, tj. „dostępności” i „jakości”, w grupie badanych miast najlepiej pozycjonowane są: Opole, Zamość, Tarnów, Racibórz i Wałbrzych.

Budowa zasobów kapitału ludzkiego opiera się przede wszystkim na wysokiej jakości edukacji formalnej (Guzik 2003, Herbst 2009). Stąd dostępność i jakość edukacji, bez względu na to z jakiej perspektywy nań patrzymy (sprawiedliwości społecznej czy efektywności ekonomicznej) w dobie gospodarki opartej na wiedzy będzie nabierać coraz większego znaczenia.

²⁸⁾ Wskaźniki dotyczące edukacji na poziomie szkolnictwa podstawowego i ponadpodstawowego opisano w części raportu pt. Zasoby kapitału ludzkiego i społecznego.

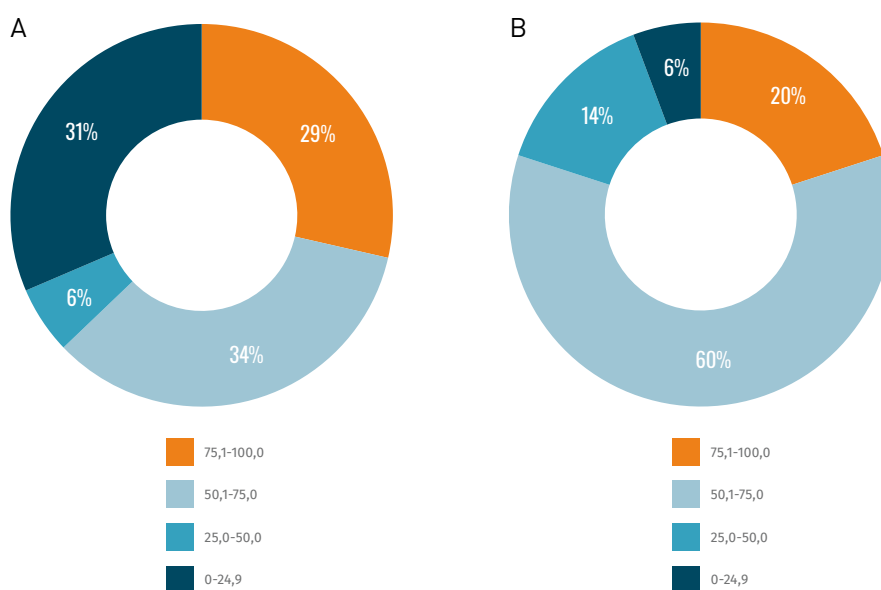
²⁹⁾ Powiaty grodzkie połączone z otaczającymi je powiatami ziemskimi.

Dobrym przybliżeniem jakości szkół w danym ośrodku jest odsetek uczniów, którzy uczęszczają do szkół, w których wskaźnik Edukacyjnej Wartości Dodanej (EWD) jest wyższy od średniej dla kraju (tzw. szkoły wspierające i szkoły sukcesu) co wskazuje na ponadprzeciętną efektywność nauczania w tych szkołach. Wartość tę badano w oparciu o trzyletnie wskaźniki edukacyjne (lata 2015-2017) na podstawie danych udostępnianych przez Centralną Komisję Wyborczą dla gimnazjów i liceów (ewd.edu.pl).

Efektywność nauczania na poziomie gimnazjalnym w większości badanych miast była poniżej przeciętnej dla kraju, zwłaszcza w obszarze przedmiotów matematyczno-przyrodniczych. Lepszą efektywność notowano w przedmiotach humanistycznych, gdzie w 11 miastach co najmniej połowa uczniów uczęszczała do gimnazjów o ponadprzeciętnej efektywności nauczania (a najwięcej w Sanoku, Łomży, Ciechanowie i Opolu).

Natomiast niewątpliwie silną stroną przeważającej liczby badanych miast jest dostępność do wysokiej jakości szkolnictwa średniego – zwłaszcza ogólnokształcącego. W większości badanych miast, odsetek uczniów uczęszczających do liceów, które osiągały wyższą niż średnio w kraju EWD, wynosił 50% i więcej. W szczególności dobra jakość edukacji licealnej widoczna jest w przedmiotach ścisłych (RYCINA 17). Tezę tę potwierdza wskaźnik „szkół sukcesu”, czyli takich, które cechują się zarówno ponadprzeciętną efektywnością nauczania jak i wynikami uczniów z egzaminów maturalnych. Warto dodać, że na terenie dwóch trzecich z 35 analizowanych miast działa co najmniej jedno liceum ogólnokształcące, które w najnowszym rankingu Perspektyw (edycja 2018) zostało sklasyfikowane w gronie najlepszych 200 placówek w Polsce. W pierwszej setce tego znanego rankingu znalazły się licea z: Opola (2), Nowego Sącza, Gorzowa Wielkopolskiego, Krosna Zamościa, Tarnobrzega, Koszalina, Skierniewic, Łomży i Jeleniej Góry. W wielu badanych miastach (szczególnie Opolu i Nowym Sączu), zlokalizowane są też wysoko rangowane średnie szkoły techniczne.

RYCINA 17. Ocena jakości edukacji w 35 miastach w świetle odsetka uczniów uczęszczających do liceów ogólnokształcących, w których wartość EWD jest wyższa od średniej krajowej w przedmiotach humanistycznych (A) i matematyczno-przyrodniczych (B).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CKE (<https://cke.gov.pl/wskazniki-ewd/>).

Jakość środowiska i infrastruktury służącej bezpośrednio lub pośrednio ochronie środowiska

Rola jakości środowiska naturalnego, jako czynnika kształtującego jakość życia mieszkańców i atrakcyjność inwestycyjną jest coraz istotniejsza. W szczególności rośnie świadomość dotycząca stanu powietrza, które w Polsce wyraźnie odbiega *in minus* od unijnych standardów (zob. m.in. Air Quality in Europe 2017, NIK 2018). Ma to znaczenie zarówno przy podejmowaniu decyzji osiedleńczych, jak i inwestycyjnych. Zarządzający jednym z globalnych centrów usług, przy omawianiu czynników lokalizacji stwierdził „*Na znaczeniu nabiera kwestia jakości powietrza. To jest nowy trend, ludzie w czasie rekrutacji pytają: jak jest tutaj z zanieczyszczeniem powietrza? Połowa kandydatów o to pyta!*”.

Analizowane trzydzieści pięć miast, pod względem jakości powietrza diametralnie się różni. W 2016 r., liczba dni z przekroczonymi dopuszczalnymi dobowymi wartościami stężenia pyłów PM10 zawierała się w przedziale między 3 a 82. Zdecydowanie najczystszym powietrzem oddychają mieszkańcy Suwałk, Koszalina i Elbląga. Ogólnie, w przypadku jednej piątej miast liczba dni z przekroczonymi dopuszczalnymi dobowymi wartościami stężenia pyłów PM10 była niższa od 30 dni, w 3/5 zawierała się między 30 a 45 dni, w pozostałych była większa. Warto zauważyć, że żadne z badanych miast nie znalazło się w pierwszej dziesiątce miast w Polsce z najgorszą jakością powietrza, jednak sytuację środowiskową w kilku miastach komplikuje duża zawartość w pyłe szkodliwych substancji (np. arsenu, benzoapirenu). W sumie, dla niektórych miast jakość powietrza (czy szerzej środowiska) jest atutem, który należy wyraźnie podkreślać w prowadzonych działaniach proinwestycyjnych, inne zaś muszą (przy silnym wsparciu samorządu regionalnego i władz państwowych) podejmować lub intensyfikować kompleksowe działania, niezbędne do poprawy aktualnej sytuacji. Bez wątplenia ignorowanie i bagatelizowanie problemu oraz brak determinacji w zakresie działań pro jakościowych w obszarze środowiska nie są dobrze widziane przez mieszkańców i inwestorów.

Dzięki dużym inwestycjom, finansowym przy wydatnym wsparciu budżetu UE, większość miast zmodernizowała lub rozbudowała podstawową, sieciową infrastrukturę techniczną w zakresie ochrony środowiska (oczyszczalnie, sieć wodociągową, kanalizacyjną, gazową). Stąd ich zróżnicowanie w tym względzie jest relatywnie niewielkie (TABELA 12). Niemal wszystkie miasta posiadają maksymalne lub bardzo wysokie wskaźniki w zakresie oczyszczalni ścieków oraz korzystania z sieci wodociągowej (TABELA 12). Nieco większe różnice występują w zakresie sieci kanalizacyjnej oraz gazowej.

TABELA 12. Wskaźniki stanu środowiska i infrastruktury ochrony środowiska w badanych miastach

Wskaźnik	Średnia	MAX	MIN	Odchylenie standardowe
Oczyszczane biologicznie i z podwyższonym usuwaniem biogenów w % ścieków ogółem	100,0	100,0	100,0	0,0
Korzystający wodociągu [% ludności]	96,0	100,0	82,3	4,1
Korzystający z kanalizacji [% ludności]	91,8	99,9	82,4	4,5
Korzystający z sieci gazowej [% ludności]	76,5	97,3	11,8	23,2
Średnie roczne stężenie PM 10 ug/m ³	30,1	46,1	19,2	5,3
Liczba dni z PM10 > 50 ug/m ³	39,0	82,0	3,0	17,5
Udział BaP w PM10	4,4	15,2	1,1	2,8
Udział Arsenu w PM10	2,1	18,0	0,6	3,4

Uwaga: w wierszach 5-8 w przypadku braku stacji pomiarowych w danym mieście, przyjęto wartość dla strefy. Dlatego też zwłaszcza, dla wierszy 7-8 dane należy traktować jako orientacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i GIOŚ.

Relatywnym novum są natomiast działania w zakresie wspierania zrównoważonego transportu, których część jest realizowana pod szyldem smart-city. Rowery miejskie wprowadzono w dziewięciu miastach (Ciechanów, Kalisz, Konin, Koszalin, Legnica, Łomża, Opole, Płock, Tarnobrzeg), głównie w ostatnich dwóch latach (wcześniej jedynie w Opolu i Legnicy). Kolejne trzy miasta planują uruchomienie tej formy transportu do końca bieżącego roku (Chełm, Skierniewice, Tarnów). Generalnie, miasta średnie posiadają największą gęstość dróg rowerowych wśród wszystkich typów wielkościowych ośrodków miejskich w Polsce i duży potencjał na to by nawet ¼ dojazdów do pracy była realizowana tym środkiem transportu (Świgost 2018). Coraz lepsze wskaźniki osiągane są w zakresie niskoemisyjnego transportu miejskiego – 12 miast posiada już co najmniej połowę taboru komunikacji miejskiej mogącego być określonym jako niskoemisyjny, w niektórych z nich udział ten sięga 75% i więcej (Głogów, Krosno, Racibórz, Suwałki, Wałbrzych i Zamość).

Kultura i czas wolny, wspieranie kreatywności

Zdaniem I. Areso, architekta i burmistrza Bilbao „we współczesnym społeczeństwie, aktywności kulturalne, sztuka, sport i rekreacja są prawdziwym probierzem vitalności miasta, determinują jego atrakcyjność, kształtują jego wizerunek na zewnątrz a jednocześnie stwarzają warunki do powstawania nowych aktywności [...] Dlatego też wspieranie działalności kulturalnej jest właśnie tym czynnikiem, który pobudza wewnętrzne zasoby miasta, jak i pozycjonuje go zewnętrznie” (2007: 3)

Badane miasta cechuje dość duże zróżnicowanie tak w zakresie dostępności do placówek infrastruktury kulturalnej, korzystania z oferty kulturalnej, jak i otoczenia formalno-prawnego i finansowania działalności kultu-

ralnej. Wynika to częściowo z faktu, że różnią się one silnie potencjałem demograficznym własnym i otoczenia. Pełen dostęp do różnorodnych placówek kultury, tak średniego (kina w tym multipleksy, muzea) jak i wyższego rzędu (teatr, filharmonia,) oferuje 5 z analizowanych miast, w tym dwa ośrodki regionalne: Gorzów Wielkopolski, Opole a ponadto Koszalin, Jelenia Góra, i Wałbrzych. Pełen zestaw funkcji średniego rzędu a dodatkowo co najmniej jednej wyższego rzędu – teatr lub filharmonię posiadają z kolei: Łomża, Elbląg, Legnica, Płock, Tarnów, Konin, Krosno Nowy Sącz, Przemyśl, Włocławek, Zamość i Gniezno. Warto zauważyć, że Łomża jest najmniejszym pod względem liczby ludności w Polsce miastem posiadającym filharmonię, a Gniezno jedynym poza grupą byłych miast wojewódzkich ośrodkiem posiadającym teatr (w badanym zbiorze 35 miast). Pod względem wskaźników mierzących uczestnictwo w kulturze, liderem, nie tylko w grupie badanych miast, ale i wszystkich miast na prawach powiatu w Polsce (jak wynika z zestawienia NCK Kreatorzy Kultury Miejskiej) jest Płock, wyróżniają się także Gorzów Wielkopolski i Leszno. Z kolei pod względem warunków stwarzanych przez samorząd działalności kulturalnej bezkonkurencyjne – w świetle cytowanego rankingu – jest Opole³⁰⁾.

Dużą szansą dla analizowanych miast są imprezy kulturalne, które zyskują szeroki może rozgłos za sprawą popularyzacji w mediach ogólnopolskich. Najlepszym przykładem tego typu inicjatyw jest Krajowy Festiwal Polskiej Piosenki w Opolu, który od kilku dekad jest transmitowany w głównych kanałach telewizji ogólnopolskiej w najlepszej porze oglądalności. Na uwagę zasługują tutaj również Festiwal Muzyki Dawnej „Pieśń naszych korzeni” w Jarosławiu retransmitowany w drugim kanale Polskiego Radia lub Letnie Ogrody Polityki w Elblągu. Dzięki szerokiemu zasięgowi relacjonowanych wydarzeń, miasta te mogą się wypromować nawet wśród osób, które nie posiadają zasobów, żeby bezpośrednio w nich uczestniczyć.

Imprezy o niepowtarzalnej tematyce, skierowane do niszowej grupy odbiorców, mają duży potencjał do promowania danego miasta wśród wąskiego, aczkolwiek posiadającego wysokie kompetencje kulturowe audytorium, które niejednokrotnie jest w stanie przejechać setki kilometrów, żeby wziąć udział w takim wydarzeniu. Przykładem takich inicjatyw są Międzynarodowy Festiwal Muzyki Odnalezionej w Tarnowie, konkurs filmu dokumentalnego i reportażu o tematyce historycznej Zamojski Festiwal Filmowy „Spotkania z historią” czy Ogólnopolski Festiwal Teatrów Lalkowych w Opolu.

Wśród imprez masowych warto zwrócić uwagę na wydarzenie skierowane do ludzi młodych – studentów i tzw. młodych specjalistów (*young specialists*). Są to osoby na początku swojej kariery zawodowej, które w znakomitej większości nie zapuściły jeszcze korzeni w jednym miejscu (np. kredyt mieszkaniowy, rodzina) i które mają dużą zdolność do podjęcia decyzji o migracji. Dobrym przykładem miasta, które gości wiele imprez masowych kierowanych do ludzi młodych jest Płock, które jest organizatorem m.in. Polish Hip Hop Festiwalu, festiwalu muzyki elektronicznej Auditoriver czy Summer Fall Festival.

Warto odnotować, że ważną rolę w procesie kulturotwórczym pełnią także lokalne instytucje religijne, które organizują, współorganizują lub udostępniają swoją infrastrukturę na potrzeby wydarzeń kulturalnych o skali ponadregionalnej. Przykładami tego rodzaju inicjatyw mogą być takie wydarzenia jak: Międzynarodowy Przemycki Festiwal Salezjańskie Lato Muzyczne, Jarmark Ikon w Sanoku lub Festiwal Pasyjny „Musica Poetica” w Tarnowie.

W szczególności dla młodych ludzi, potencjalnych pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych, ważna jest obecność w mieście kreatywnych i inspirujących miejsc i środowisk, dających namiastkę tych, które decydują o unikalności oferty kulturalnej wielkich miast. Świetnie potrzebę tę wyraził jeden z zarządzających firmą IT *„Potrzeba miejsc kreatywnych – kawiarni, kin, miasto musi żyć popołudniami. Ważne aby tego typu miejsca, inicjatywy były wspierane przez miasto nawet te małe, aby ludzie mieli poczucie że żyją w czymś ponadlokalnym. Bo jeśli nie, to kto tu przyjdzie nawet jeśli zaoferuje mu się dobre warunki finansowe i ciekawą pracę? Ile razy można być na dożynkach?”*.

Opierając się na wywiadach i obserwacjach przeprowadzonych w ramach niniejszych badań oraz konsultacjach z ekspertami można postawić tezę, że w wielu miastach subregionalnych kreatywne miejsca od kilku lat pojawiają się coraz częściej, niekiedy tworząc wręcz załazki kwartałów usług wolnego czasu (np. Przemyśl, Konin). Są to najczęściej klubokawiarnie/księgarniokawiarnie (np. Płock, Piła), kawiarnie/herbaciarnie artystyczne (np. Chełm, Krosno, Łomża, Nowy Sącz), kluby muzyczne (np. Ciechanów, Elbląg, Leszno, Wałbrzych, Zamość) czy kina studyjne (Biała Podlaska, Elbląg, Gorzów Wlkp., Kalisz, Krosno, Nowy Sącz, Płock, Skierniewice, Zamość). Dochodzą do tego ośrodki i domy kultury, galerie sztuki oraz biblioteki, które w coraz większym stopniu kreują się na tzw. trzecie miejsca tworząc lub wzbogacając ofertę wolnego czasu w miastach średnich. Boren

³⁰⁾ Raport Narodowego Centrum Kultury pt. Kreatorzy Kultury miejskiej rangował 100 największych miast w Polsce, wśród nich 27 miast ujętych w niniejszym badaniu.

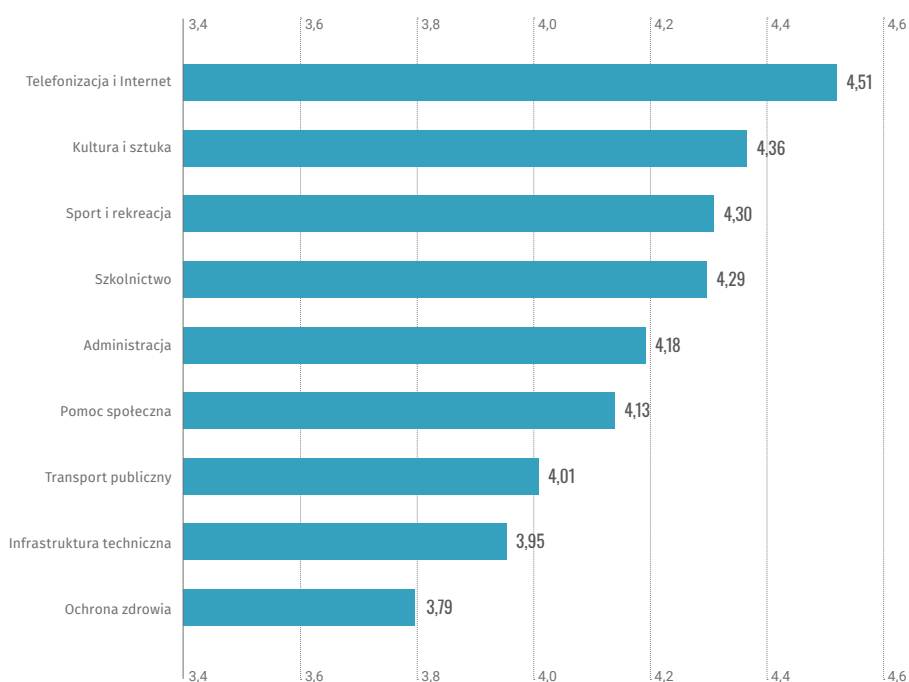
i Young (2013: 814, cyt. za Szmytkowska 2017) rekomendują lokalnym władzom aby skoncentrowali się na właśnie na takich lokalnych zasobach i odkrywaniu unikalnych, związanych z lokalną specyfiką potencjałów. Taką formą pozyskiwania nieszablonowych pomysłów na rozwój lokalny jest inicjowanie współpracy i wspólne wypracowywanie przedsięwzięć z miejscowymi środowiskami kreatywnymi, co jest rzecz jasna niemożliwe bez poprzedniej ich identyfikacji.

Podsumowanie

Istotnym wyróżnikiem miast średnich, szczególnie ośrodków subregionalnych, które są skupieniem usług publicznych, powinna być ich wysoka dostępność i jakość. Warto zauważyć, że żadne z badanych miast, nie osiągało najwyższych wskaźników równocześnie we wszystkich pięciu badanych sferach usług publicznych i jakości życia [tj. środowisko, ochrona zdrowia, edukacja, mieszkalnictwo, kultura]. Niemniej, jest kilka miast, które osiągają wyraźnie ponadprzeciętną w co najmniej trzech z nich. Są to: Opole, Koszalin, Zamość, Jelenia Góra, Leszno i Gorzów Wielkopolski. W szczególności trzeba podkreślić, że niektóre miasta Polski Wschodniej, które gospodarczo są słabymi ośrodkami należy do miast oferujących wysoką lub ponadprzeciętną – na tle całej grupy 35 miast – jakość usług publicznych czy szerzej wysoką jakość życia (najlepszym przykładem jest Zamość). Pozytywnym faktem jest, że niemal wszystkie miasta osiągają ponadprzeciętne wartości w co najmniej jednej ze sfer jakości życia i usług publicznych.

Uzupełnieniem analizy wskaźnikowej, opartej na danych zastanych jest samoocena poziomu usług publicznych dokonana przez respondentów (przedstawiciele władz samorządu oraz PWSZ) w trakcie prowadzenia wywiadów w 35 miastach. Oceniano 8 rodzajów usług, w czterostopniowej skali: poziom wysoki (5), zadawalający (4), średni (3), niezadawalający (2). Sumaryczna ocena wskazuje, że sferą która jest oceniana najbardziej krytycznie jest ochrona zdrowia (3,8), zaś respondenci najbardziej zadowoleni są z poziomu telefonizacji i Internetu (4,5) oraz kultury i sztuki (4,4) [RYCINA 18]

RYCINA 18. Samoocena poziomu usług publicznych dokonana przez respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów indywidualnych z przedstawicielami władz samorządów lokalnych i PWSZ.

Dostępność transportowa miast

Dostępność to szansa lub możliwość pozwalająca na skorzystanie z różnych dóbr i usług (Taylor 1999). Aby umożliwić skorzystanie z tych właśnie zasobów konieczne jest przemieszczanie się (Ratajczak 1992).

Mówiąc o dostępności nie mamy na myśli faktycznego przemieszczania pomiędzy dwoma miejscami, a jedynie możliwość tego przemieszczenia (Guzik 2003). Sam fakt przemieszczania może zajść wyłącznie wtedy, kiedy człowiek może skorzystać z odpowiednich środków transportu i infrastruktury transportowej, przy odpowiedniej organizacji i zarządzaniu. Skupiając się na środkach transportu (pojazdach) i infrastrukturze, należy myśleć głównie o transporcie indywidualnym (głównie samochodowym). Kwestie organizacji i zarządzania kluczowe są, kiedy mowa o transporcie publicznym, czyli powszechnie dostępnych przewozach pasażerskich po określonych trasach, zgodnych z założonym wcześniej rozkładem jazdy (por. Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym 2010³¹⁾).

Niniejszy rozdział poświęcony jest dostępności transportowej: zewnętrznej i wewnętrznej. Dostępność zewnętrzna mówi o możliwościach przemieszczania się pomiędzy miastami średnimi a innymi ośrodkami miejskimi wyższego rzędu. Jest to kluczowe z punktu widzenia przemieszczania się kadry menedżerskiej w firmach sektora nowoczesnych usług biznesowych. Szczególną rolę odgrywają tutaj połączenia transportowe z dużymi ośrodkami miejskimi, zarówno w transporcie indywidualnym jak i kolejowym, a także połączenia lotnicze i możliwości sprawnego przemieszczania się po całym świecie. Dostępność wewnętrzna w niniejszym opracowaniu wyraża liczbę osób, które mogą dojechać do danego miasta średniego w ciągu 60 minut z wykorzystaniem transportu indywidualnego (samochód) lub publicznego (pociąg lub autobus). Liczby te mówią o istniejących powiązaniach przestrzennych między miastem a jego zapleczem, ale przede wszystkim o zasobach ludzkich dostępnych na rynku pracy.

Metody

Zewnętrzna dostępność transportowa 35 miast średnich została określona na podstawie 10 mierników:

1. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 transportem indywidualnym do Warszawy,
2. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 (lub pierwszego kursu po tych godzinach) koleją do Warszawy,
3. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 transportem indywidualnym do najbliższego dużego ośrodka metropolitalnego (Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław),
4. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 (lub pierwszego kursu po tych godzinach) koleją do najbliższego dużego ośrodka metropolitalnego (Kraków, Katowice, Gdańsk, Poznań, Wrocław, Łódź),
5. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 transportem indywidualnym do właściwego dla danego ośrodka miasta wojewódzkiego,
6. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 transportem indywidualnym do najbliższego miasta wojewódzkiego,
7. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 transportem indywidualnym do najbliższego lotniska regionalnego,
8. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 (lub pierwszego kursu po tych godzinach) koleją do najbliższego lotniska regionalnego,
9. Czas dojazdu w dzień powszedni w godzinach 7.00–9.00 transportem indywidualnym do najbliższego węzła na drodze szybkiego ruchu (autostrada lub droga ekspresowa),

³¹⁾ Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym, Dz. U. 2011 Nr 5 poz. 13 z późn. zm.

10. Dostępność węzłowego europejskiego portu lotniczego (Frankfurt, Monachium, Amsterdam) czyli ważona czasem lotu liczba połączeń lotniczych do tych trzech miast z najbliższego dla danego miasta średniego lotniska międzynarodowego (Gdańsk, Kraków, Katowice, Poznań, Wrocław, Warszawa Chopina).

Obliczenia czasów przejazdów zostały obliczone na sieci drogowej i kolejowej funkcjonującej w dniu 30.09.2018 r.

Wewnętrzna dostępność transportowa 35 miast średnich została wyznaczona na podstawie:

1. Liczby mieszkańców zamieszkałych w izochronie 60 minut dla dojazdu transportem indywidualnym do strefy centralnej danego miasta,
2. Liczby mieszkańców zamieszkałych w izochronie 60 minut dla dojazdu transportem publicznym do strefy centralnej danego miasta.

Czas dojazdu był określany dla godzin porannego szczytu komunikacyjnego (7.00–9.00) i mierzony od centroidu (środku ciężkości) wsi lub miasta do strefy centralnej danego miasta. Brano pod uwagę uśredniony czas dojazdu dla 3 dni tygodnia (wtorek, środa, czwartek). Jeśli większość obszaru gminy leżała w izochronie 60 minut – uznawano, że cała ma dostęp do danego miasta w tym czasie. Z obliczeń wykluczono liczbę ludności miast wojewódzkich (Katowice, Lublin, Łódź, Opole w przypadku Nysy, Poznań, Rzeszów, Toruń, Warszawa, Wrocław, Zielona Góra), a w przypadku konurbacji górnośląskiej także 14 miast rdzeniowych (Katowice oraz Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy i Zabrze).

Dostępność zewnętrzna

Czas dojazdu transportem indywidualnym do Warszawy dla 35 miast średnich jest mocno zróżnicowany i mieści się w zakresie od 1 godz. 20 min. do 6 godzin, przy czym średnia dla wszystkich miast wynosi 3 godz. 57 minut. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Skierniewice, Ciechanów, Płock, Mława, Włocławek i Łomża (czas poniżej 2,5 godz.)

Czas dojazdu koleją do Warszawy dla 35 miast średnich jeszcze bardziej zróżnicowany i mieści się w zakresie od 35 min. do 10,5 godziny (z koniecznością przesiadek). Średnia dla wszystkich miast wynosi 4 godz. 48 minut. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Skierniewice, Ciechanów, Mława, Biała Podlaska i Włocławek (czas do 2 godz.)³²⁾.

Czas dojazdu transportem indywidualnym do najbliższego dla danego miasta średniego dużego ośrodka metropolitalnego (Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław) cechuje również duże zróżnicowanie. Mieści się on w zakresie od 55 min. do 6 godzin, przy czym średnia dla wszystkich miast wynosi 2 godz. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Gniezno, Elbląg, Racibórz, Legnica, Skierniewice, Oświęcim i Leszno (czas poniżej 80 min.)

Czas dojazdu koleją do najbliższego dla danego miasta średniego dużego ośrodka metropolitalnego (Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław) mieści się w zakresie od 25 min. do 5,5 godziny (z koniecznością przesiadek). Średnia dla wszystkich miast wynosi 2 godz. 12 minut. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Gniezno, Skierniewice, Legnica, Opole, Tarnów, Wałbrzych, Ciechanów (czas do 1 godz.).

Omówienie zagadnienia czasu dojazdu do miast wojewódzkich należy rozpocząć od informacji, że dwa spośród 35 miast średnich są ośrodkami wojewódzkimi (Opole i Gorzów Wielkopolski). W obliczeniach przyjęto dla nich wartość 0.

Czas dojazdu transportem indywidualnym do właściwego dla danego miasta średniego ośrodka wojewódzkiego wynosi od 50 min. do 2 godz. 20 min (poza miastami wymienionymi wyżej). Najlepiej ocenianymi pod tym względem są: Jarostaw, Gniezno, Włocławek, Nysa i Chełm (czas do 1 godz.). Średni czas dla wszystkich 35 miast wynosi 1 godz. 25 min.

Czas dojazdu transportem indywidualnym do najbliższego miasta wojewódzkiego wynosi również od 50 min. do 2 godz. 20 min (poza dwoma miastami wymienionymi wyżej). Najlepiej ocenianymi pod tym względem są

³²⁾ Do Łomży nie docierają pociągi pasażerskie. Jako wskaźnik dla tego miasta przyjęto czas przejazdu autobusu w transporcie publicznym.

również: Jarostaw, Gniezno, Włocławek, Nysa i Chełm (czas do 1 godz.). Średni czas dla wszystkich 35 miast wynosi 1 godz. 21 min.

Czas dojazdu transportem indywidualnym do najbliższego lotniska regionalnego dla 35 miast średnich mieści się w zakresie od 40 min. do 2 godz. 40 min., przy czym średnia dla wszystkich miast wynosi 1 godz. 26 minut. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Jarostaw, Oświęcim, Chełm, Legnica i Tarnów (czas poniżej 1 godz.).

Czas dojazdu koleją do najbliższego lotniska regionalnego dla 35 miast jest wyraźnie zróżnicowany i obejmuje zakres od 25 min. do 4,5 godziny (z koniecznością przesiadek). Średnia dla wszystkich miast wynosi 1 godz. 32 minut. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Gniezno, Skierniewice, Jarostaw, Legnica, Opole, Głogów, Piła i Tarnów (czas do 45 min.).

Czas dojazdu transportem indywidualnym do najbliższego węzła na drodze szybkiego ruchu (autostrada lub droga ekspresowa) z 35 miast wynosi średnio 34 minuty i przyjmuje wartości od 5 min. do 1 godz. 45 minut. Najlepiej ocenionymi pod tym względem miastami są Legnica, Gniezno, Leszno, Elbląg, Gorzów Wielkopolski, Jarostaw i Konin (czas do 10 min.).

Wskaźnik dostępności węzłowego europejskiego portu lotniczego przyjmował wartości od 26 dla Portu lotniczego Katowice-Pyrzowice do 115 dla Lotniska Chopina w Warszawie. W związku z tym, najlepiej ocenione zostały miasta, z których można dotrzeć do Lotniska Chopina szybciej niż do innych lotnisk międzynarodowych w Polsce: Białą Podlaską, Chełm, Ciechanów, Łomża, Mława, Płock, Skierniewice, Suwałki, Włocławek, Zamość.

Syntetyczny wskaźnik dostępności zewnętrznej 35 miast średnich przyjmuje wartości od -1,07 do 1,18. Zdecydowanym liderem w tej kwestii są Skierniewice. Bardzo dobrą zewnętrzną dostępnością transportową cechują się Włocławek, Opole, Mława i Gniezno. Jako miasta o dobrej dostępności należy wyróżnić także Ciechanów, Tarnów, Oświęcim, Elbląg, Jarostaw i Chełm.

Dostępność wewnętrzna

Liczba ludności (ogółem) mieszkająca w izochronie 60 minut transportem indywidualnym dla 35 średnich miast waha się od 320 tys. do 1,8 mln, przyjmując średnią wartość 720 tys. Powyżej 1 mln osób w tej strefie oddziaływania mieszka w okolicy Oświęcimia, Tarnowa, Skierniewic i Raciborza. Dla ludności w wieku produkcyjnym liczby te przyjmują wartości od 200 tys. do 1,1 mln, przy średniej 450 tys. Zawężając tę grupę do ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (18–44 lat), wartości dla 35 średnich miast wynoszą od 130 tys. do 680 tys. (średnia 280 tys.)

Liczba ludności (ogółem) mieszkająca w izochronie 60 minut transportem publicznym dla 35 średnich miast waha się od 170 tys. do 590 tys., przyjmując średnią wartość 330 tys. Powyżej 0,5 mln osób w tej strefie oddziaływania mieszka w okolicy Opola, Oświęcimia i Skierniewic. Dla ludności w wieku produkcyjnym liczby te przyjmują wartości od 105 tys. do 370 tys. przy średniej 200 tys. Zawężając tę grupę do ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (18–44 lat), wartości dla 35 średnich miast wynoszą od 64 tys. do 220 tys. (średnia: 130 tys.)

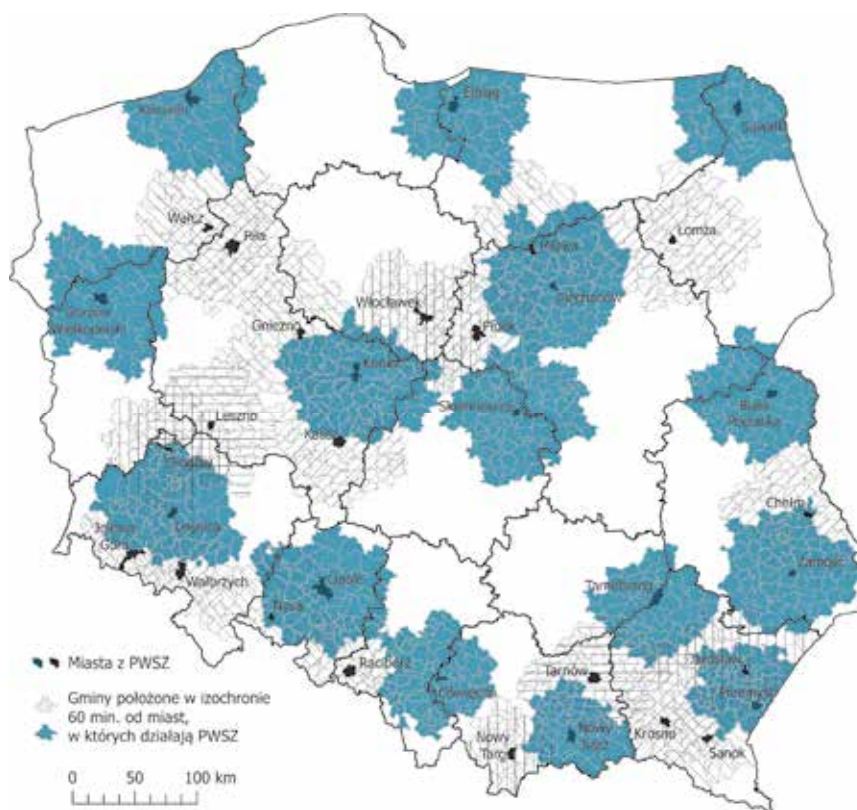
Obliczono także wskaźnik, obrazujący ile razy więcej osób mieszka w 60-minutowej strefie oddziaływania miasta wobec liczby ludności w samym mieście. Dla transportu indywidualnego, wskaźnik ten przyjmuje wartości od 4,3 do 46,3 przy średniej 11,9. Miastami o wskaźniku powyżej 15 są: Oświęcim, Skierniewice, Jarostaw, Mława, Racibórz, Wałcz, i Krosno. Dla transportu publicznego, wskaźnik przyjmuje wartości od 2,1 do 14,9 przy średniej 5,2. Miastami o wskaźniku powyżej 7 są: Oświęcim, Skierniewice, Racibórz, Jarostaw, Krosno, Tarnobrzeg i Wałcz.

TABELA 13. Wskaźniki dostępności oraz liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od poszczególnych miast średnich

Miasto	Wskaźnik dostępności			Liczba osób zamieszkałych w izochronie 60 minut od miasta					
	ogółem	zewnątrznej	wewnętrznej	dojazd: transport indywidualny			dojazd: transport publiczny		
				ogółem	w wieku produkcyjnym	w wieku 18-44 lat	ogółem	w wieku produkcyjnym	w wieku 18-44 lat
Oświęcim	1,45	0,39	3,41	1 789 744	1 094 069	682 800	577 005	350 785	217 197
Skierniewice	1,35	1,18	1,66	1 156 047	694 566	433 924	569 326	340 225	213 308
Tarnów	0,93	0,47	1,78	1 201 571	749 677	481 797	460 545	285 591	181 761
Opole	0,85	0,75	1,03	871 156	547 067	331 879	592 369	368 796	224 514
Gniezno	0,75	0,66	0,91	919 443	569 551	367 913	437 353	269 345	170 540
Włocławek	0,74	0,77	0,69	858 543	529 101	328 215	474 937	289 173	178 165
Legnica	0,46	0,27	0,82	951 434	587 180	368 669	410 319	251 162	156 963
Jarostaw	0,33	0,33	0,31	802 141	501 545	321 571	330 856	205 252	130 748
Racibórz	0,33	-0,13	1,16	1 032 309	640 458	393 059	481 905	299 414	182 116
Konin	0,25	0,21	0,31	886 831	545 976	343 185	281 577	174 270	109 225
Mława	0,21	0,72	-0,73	590 710	366 337	228 829	190 400	118 117	73 664
Kalisz	0,19	-0,20	0,91	991 113	608 220	382 436	409 051	249 218	155 783
Elbląg	0,04	0,36	-0,57	561 686	349 645	219 903	272 395	169 133	105 856
Leszno	0,01	-0,01	0,07	754 453	464 434	297 185	305 632	187 506	119 636
Głogów	-0,02	-0,07	0,07	776 832	475 333	300 987	302 936	183 985	116 652
Łomża	-0,04	0,24	-0,57	566 791	355 151	222 590	263 620	165 627	102 994
Chełm	-0,06	0,31	-0,75	554 987	341 863	214 452	218 289	134 136	84 131
Gorzów Wielkopolski	-0,07	0,26	-0,68	537 075	331 743	208 981	258 824	158 842	100 222
Wałbrzych	-0,09	-0,07	-0,14	632 347	387 652	236 050	415 931	250 482	151 468
Płock	-0,13	0,05	-0,45	625 870	387 226	243 324	258 558	159 731	99 395
Tarnobrzeg	-0,13	-0,19	-0,02	670 393	418 263	263 355	363 924	226 527	141 776
Ciechanów	-0,15	0,55	-1,46	322 157	202 447	127 785	174 905	109 834	68 762
Nysa	-0,21	0,08	-0,75	613 805	380 608	234 742	167 197	103 452	63 983
Krosno	-0,26	-0,49	0,15	715 668	444 339	281 731	378 875	234 227	147 477
Nowy Sącz	-0,37	-0,68	0,23	659 857	408 156	264 729	439 913	271 237	175 480
Piła	-0,38	-0,28	-0,55	534 670	331 391	210 678	301 416	186 512	117 924
Przemyśl	-0,38	-0,10	-0,88	484 024	301 392	192 363	222 902	138 579	87 532
Biała Podlaska	-0,39	-0,06	-1,00	489 132	298 525	190 243	185 682	114 996	72 883
Zamość	-0,41	-0,24	-0,72	599 758	368 089	229 358	191 366	118 210	73 523
Suwałki	-0,43	-0,74	0,15	788 771	483 484	299 793	342 299	208 099	129 147
Jelenia Góra	-0,57	-0,64	-0,44	569 166	350 354	215 653	351 459	213 033	128 934
Nowy Targ	-0,83	-0,75	-1,00	460 371	285 527	184 602	199 750	123 481	78 957
Koszalin	-0,89	-0,97	-0,76	471 292	290 365	180 998	307 372	187 698	116 904
Wałcz	-1,00	-0,92	-1,15	434 936	269 419	169 786	184 432	113 582	71 463
Sanok	-1,07	-1,07	-1,06	418 366	259 147	164 088	233 777	143 944	90 958

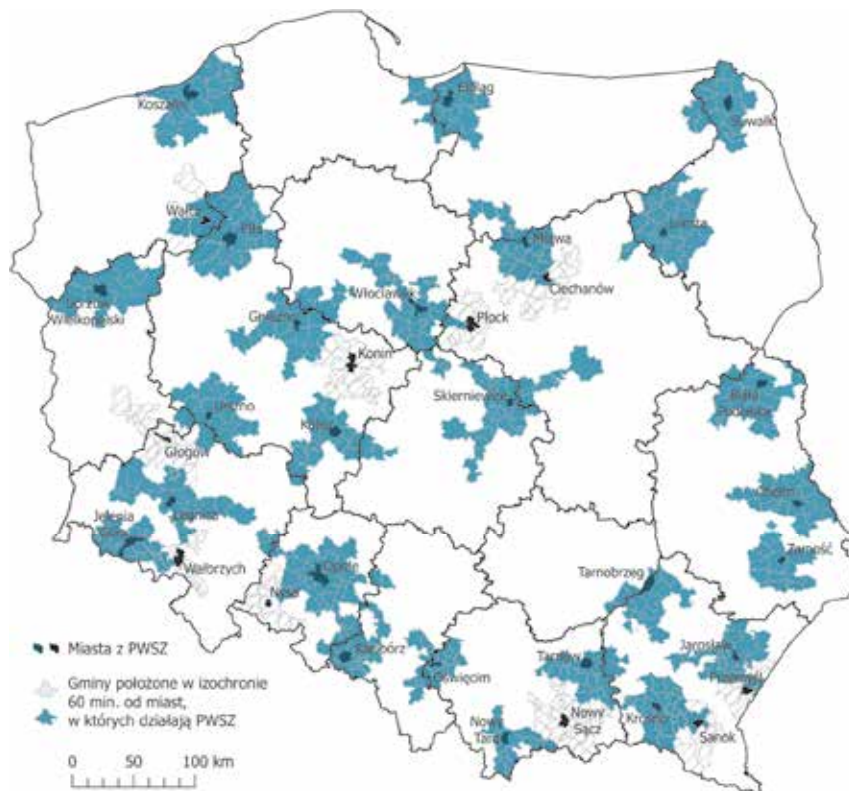
Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 19. Obszary położone w izochronie 60 min. od miast, w których działają PWSZ (dojazd transportem indywidualnym)



Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 20. Obszary położone w izochronie 60 min. od miast, w których działają PWSZ (dojazd transportem publicznym)



Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 21. Dostępność transportowa Białej Podlaskiej



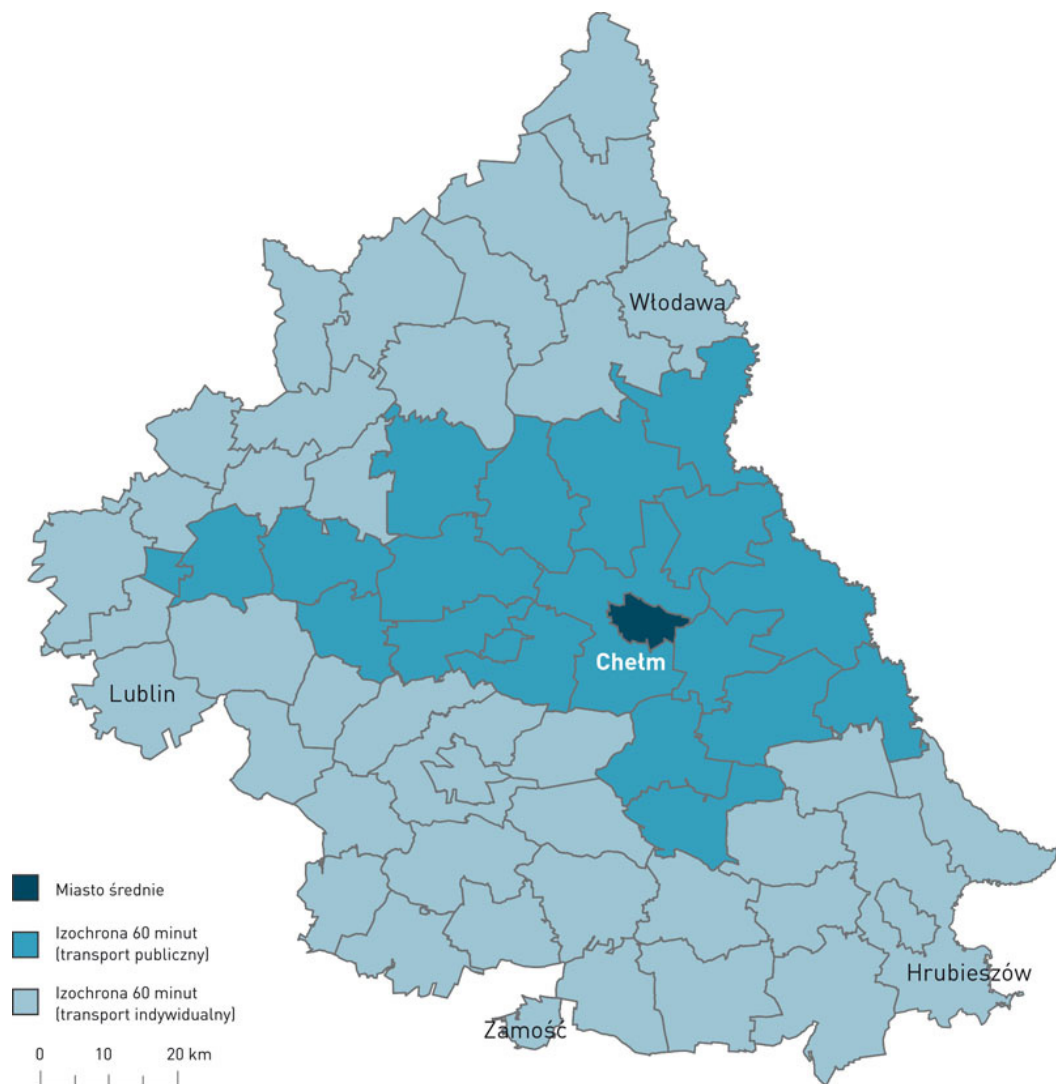
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 14. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Białej Podlaskiej

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	489 132	298 525	190 243
Transport publiczny	185 682	114 996	72 883

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 22. Dostępność transportowa Chetma



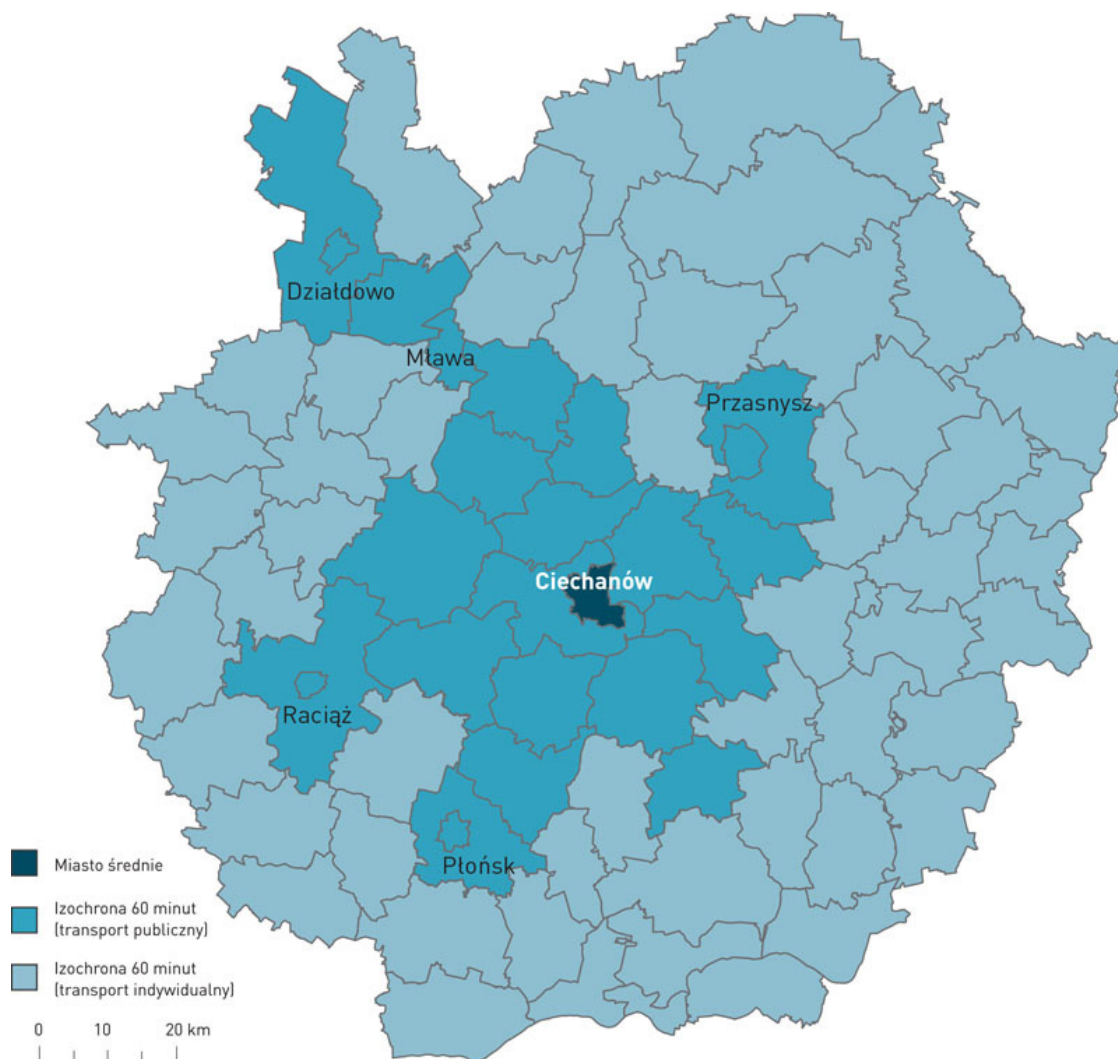
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 15. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Chetma

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	554 987	341 863	214 452
Transport publiczny	218 289	134 136	84 131

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 23. Dostępność transportowa Ciechanowa



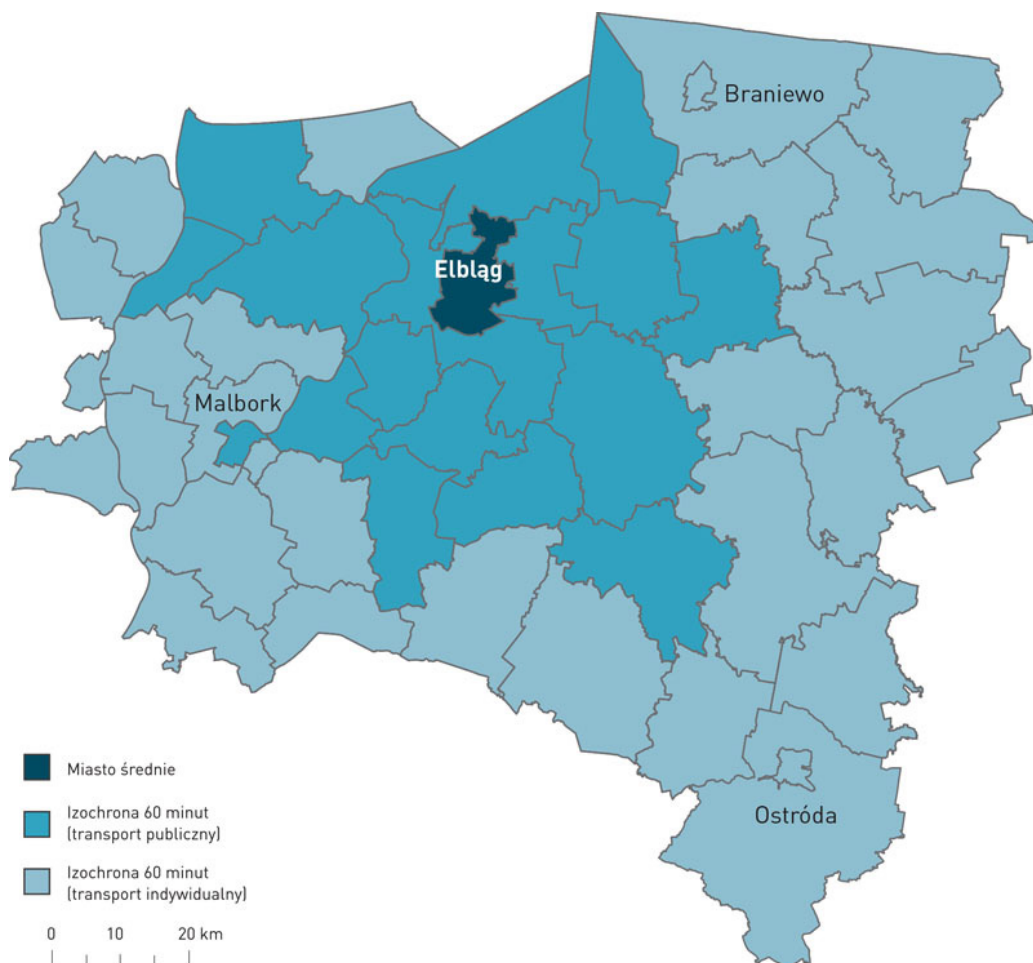
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 16. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Ciechanowa

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	322 157	202 447	127 785
Transport publiczny	174 905	109 834	68 762

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 24. Dostępność transportowa Elbląga



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 17. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Elbląga

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	561 686	349 645	219 903
Transport publiczny	272 395	169 133	105 856

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 25. Dostępność transportowa Głogowa



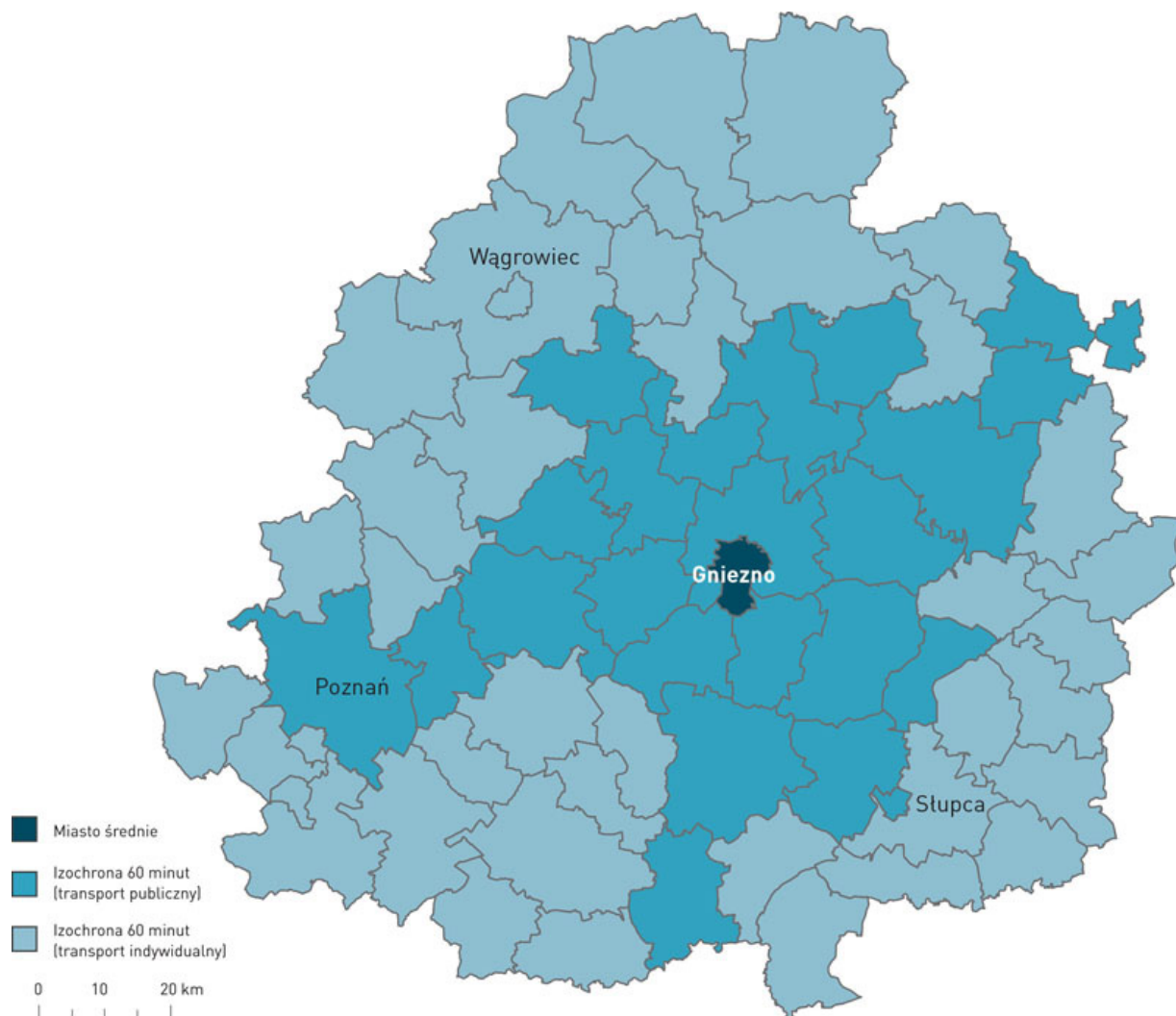
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 18. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Głogowa

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	776 832	475 333	300 987
Transport publiczny	302 936	183 985	116 652

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 26. Dostępność transportowa Gniezna



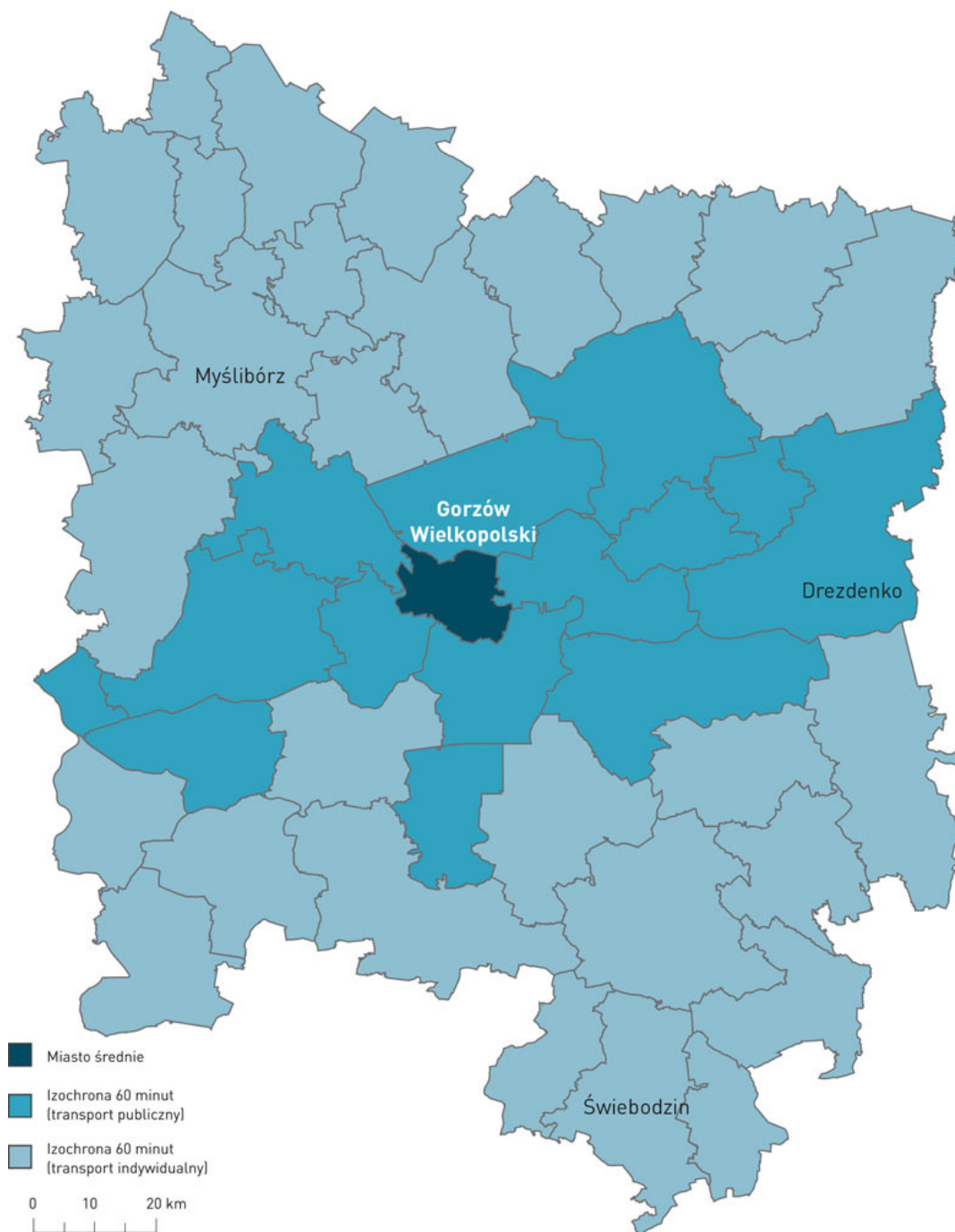
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 19. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Gniezna

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	919 443	569 551	367 913
Transport publiczny	437 353	269 345	170 540

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 27. Dostępność transportowa Gorzowa Wielkopolskiego



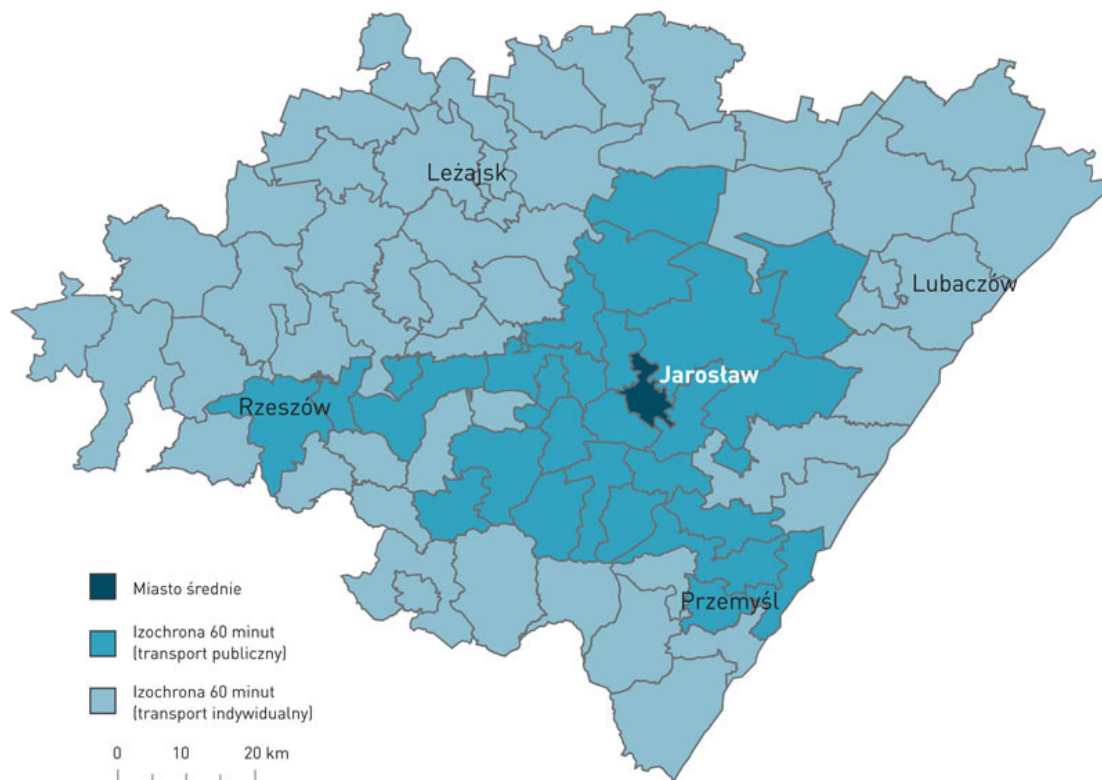
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 20. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Gorzowa Wielkopolskiego

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	537 075	331 743	208 981
Transport publiczny	258 824	158 842	100 222

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 28. Dostępność transportowa Jarostawia



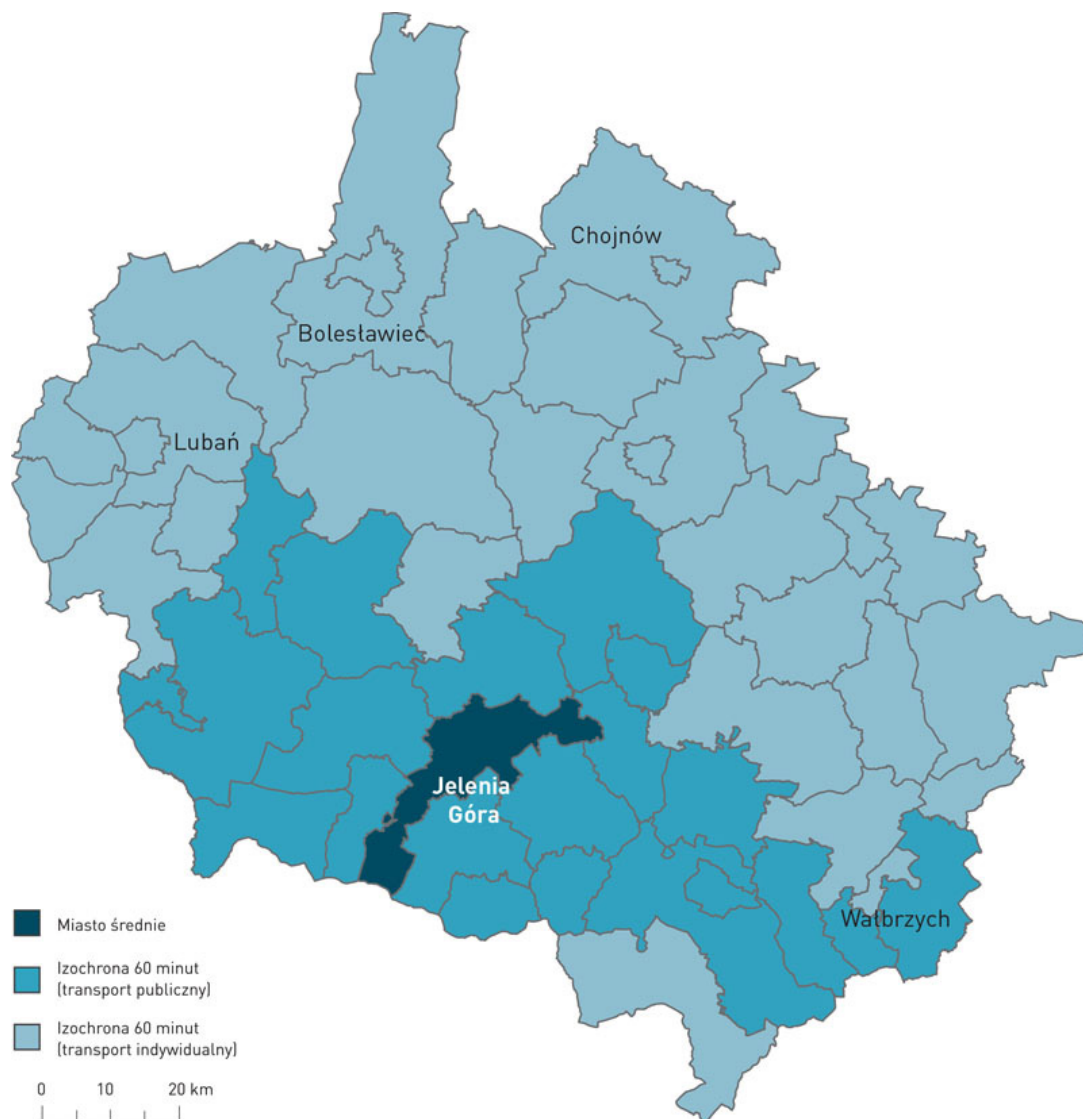
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 21. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Jarostawia

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	802 141	501 545	321 571
Transport publiczny	330 856	205 252	130 748

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 29. Dostępność transportowa Jeleniej Góry



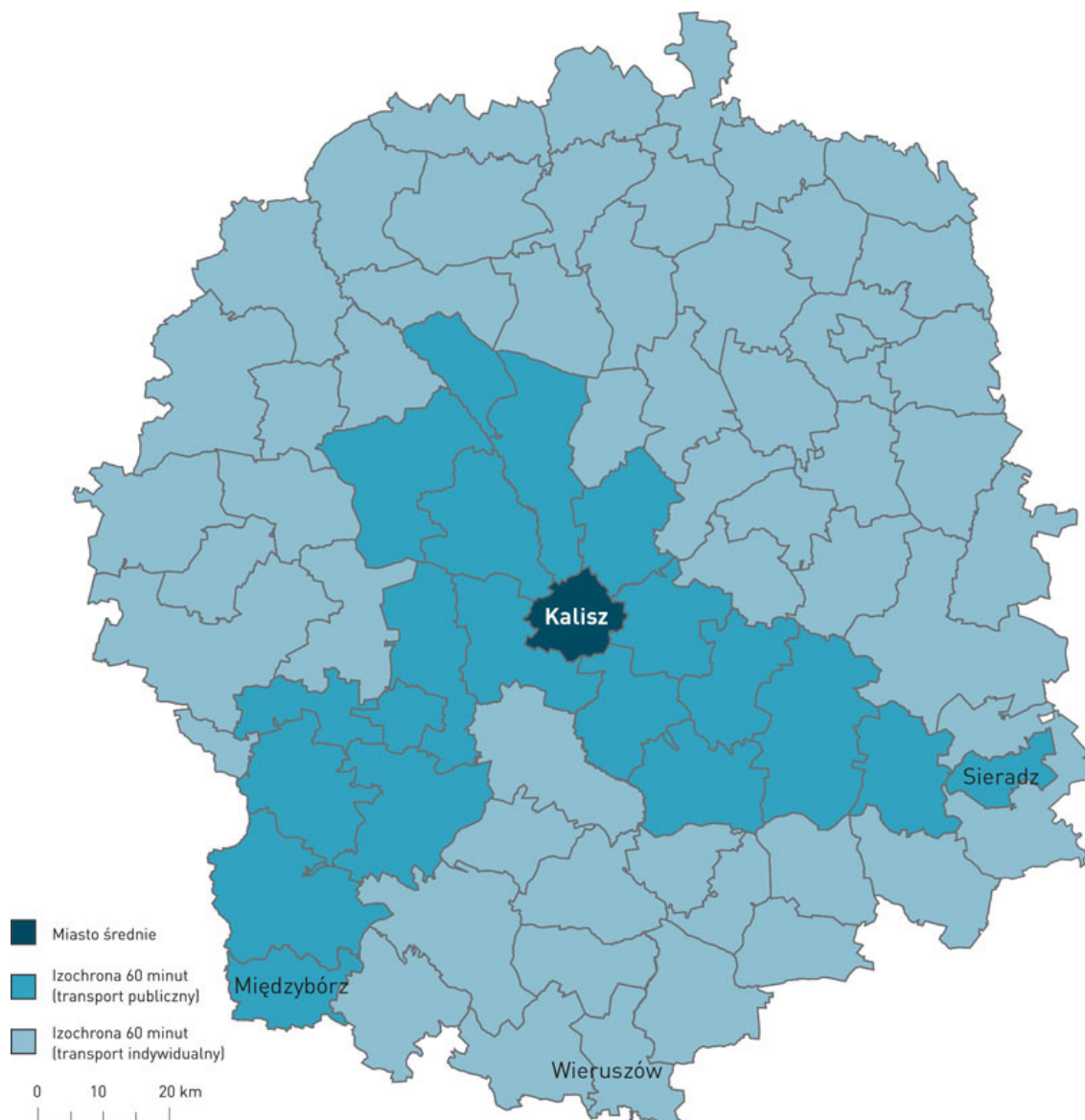
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 22. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Jeleniej Góry

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	569 166	350 354	215 653
Transport publiczny	351 459	213 033	128 934

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 30. Dostępność transportowa Kalisza



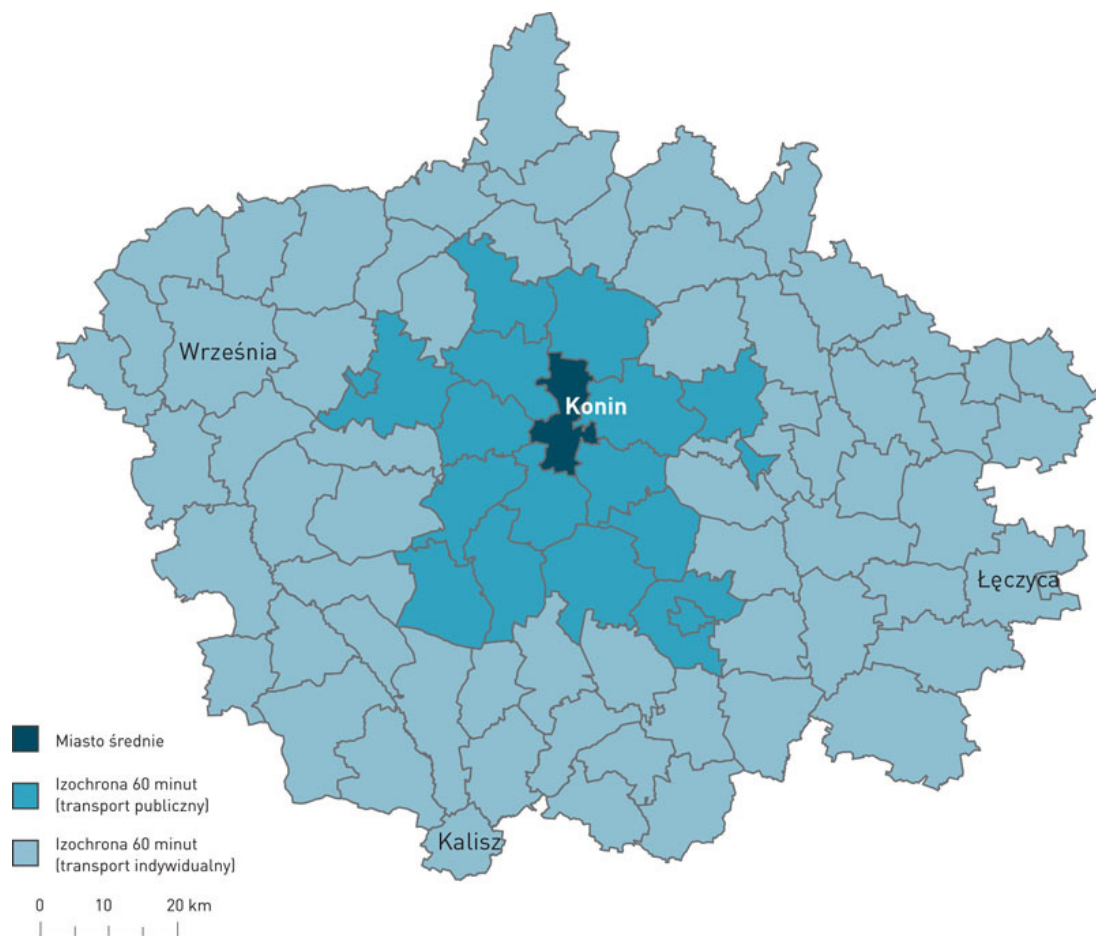
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 23. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Kalisza

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	991 113	608 220	382 436
Transport publiczny	409 051	249 218	155 783

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 31. Dostępność transportowa Konina



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 24. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Konina

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	886 831	545 976	343 185
Transport publiczny	281 577	174 270	109 225

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 32. Dostępność transportowa Koszalina



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 25. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Koszalina

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	471 292	290 365	180 998
Transport publiczny	307 372	187 698	116 904

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 33. Dostępność transportowa Krosna



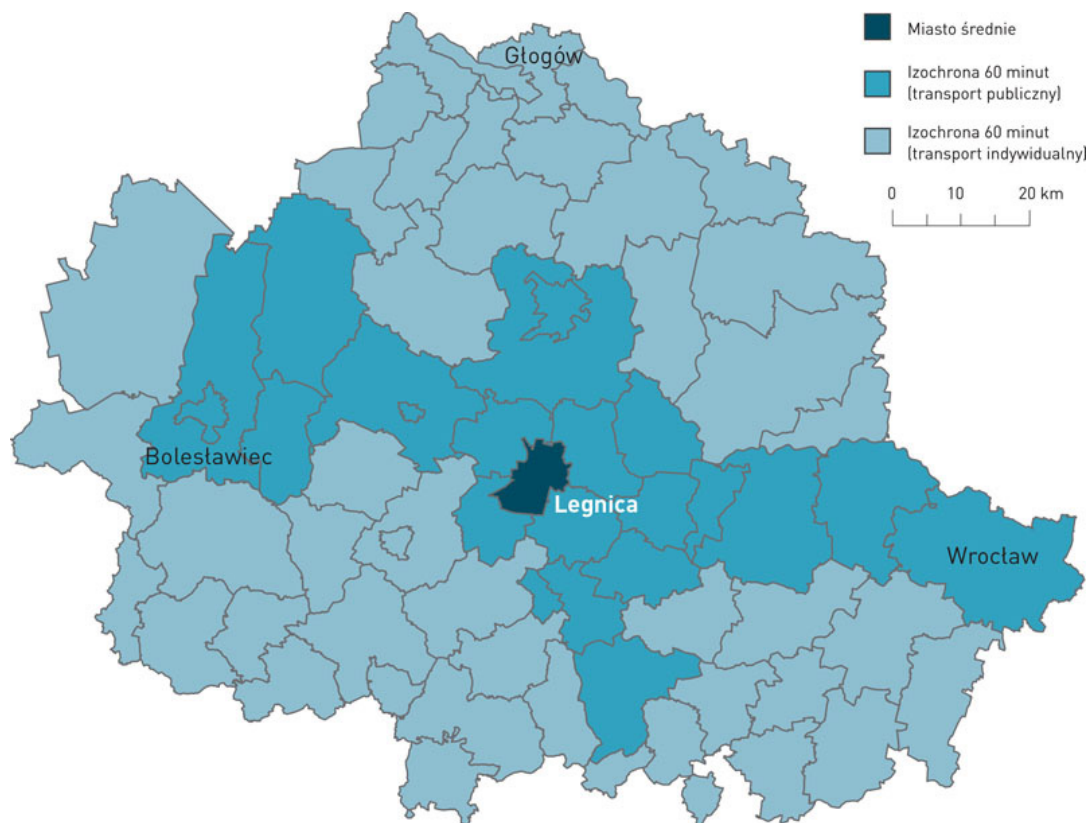
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 26. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Krosna

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	715 668	444 339	281 731
Transport publiczny	378 875	234 227	147 477

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 34. Dostępność transportowa Legnicy



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 27. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Legnicy

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	951 434	587 180	368 669
Transport publiczny	410 319	251 162	156 963

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 35. Dostępność transportowa Leszna



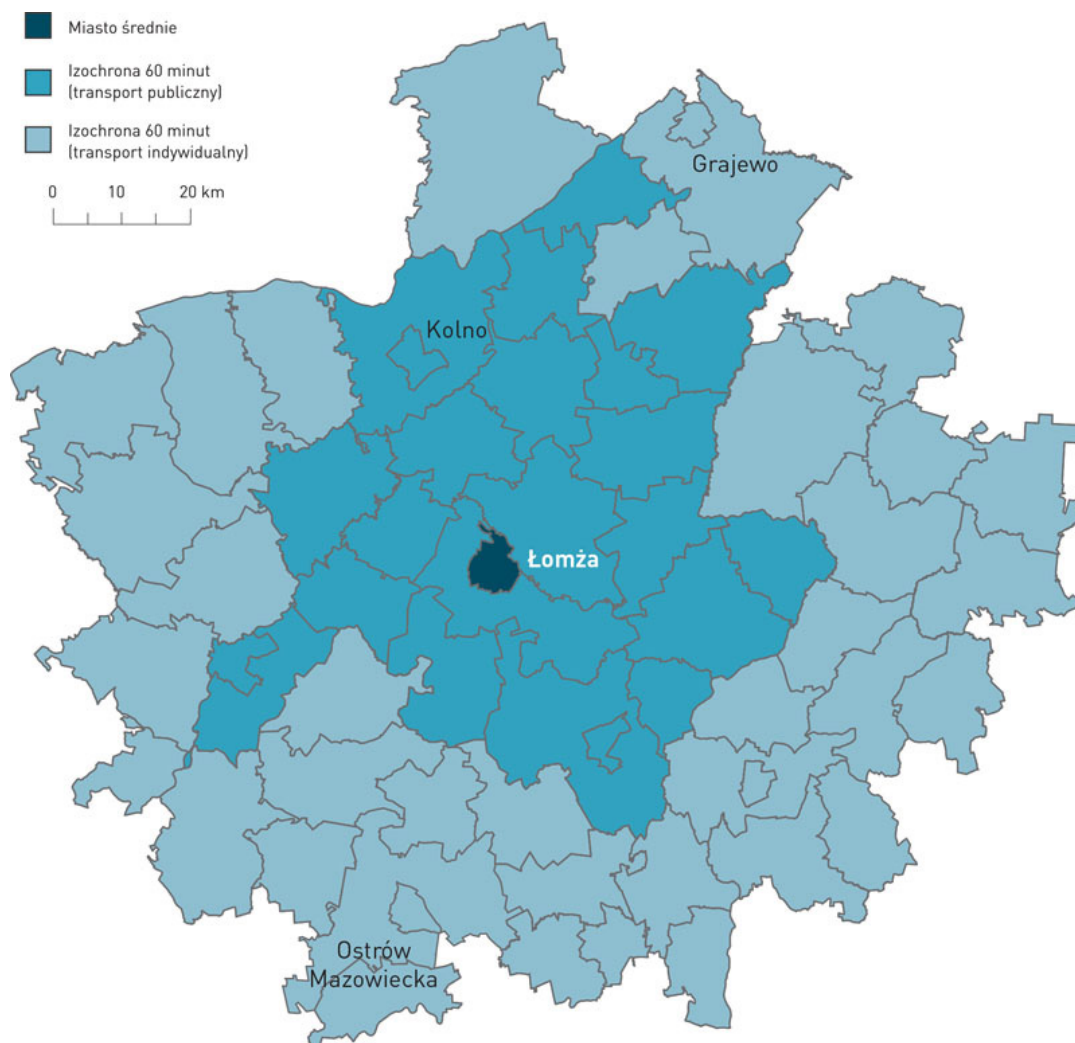
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 28. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Leszna

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	754 453	464 434	297 185
Transport publiczny	305 632	187 506	119 636

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 36. Dostępność transportowa Łomży



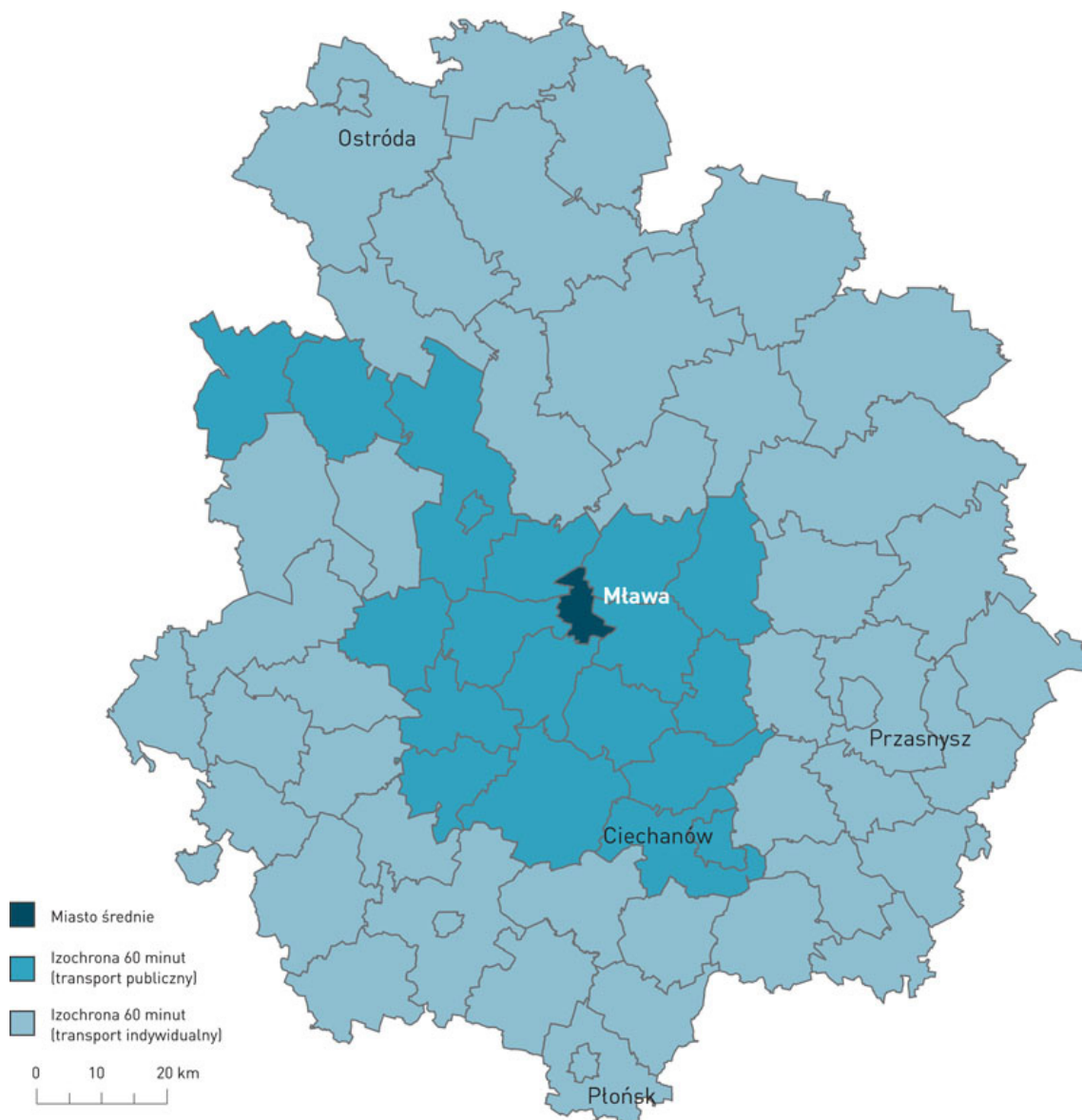
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 29. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Łomży

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	566 791	355 151	222 590
Transport publiczny	263 620	165 627	102 994

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 37. Dostępność transportowa Mławy



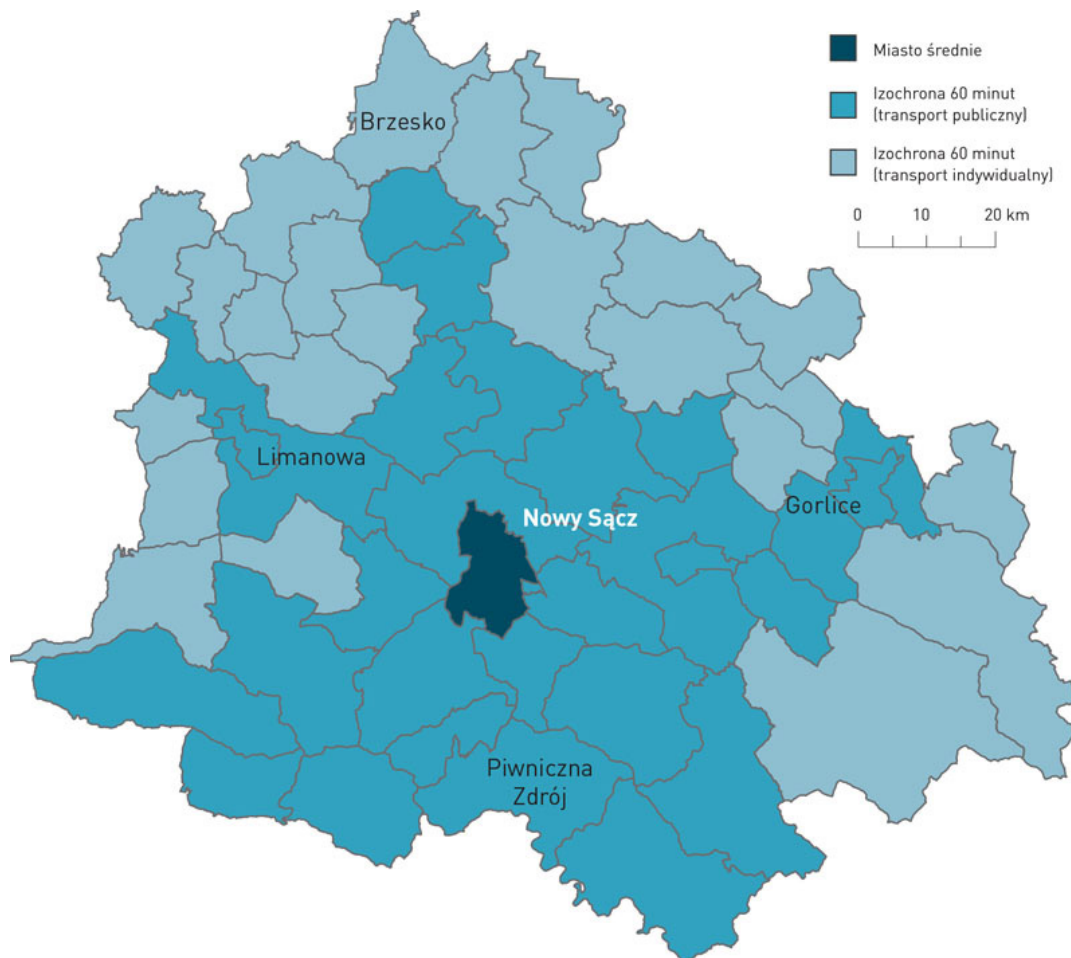
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 30. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Mławy

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	590 710	366 337	228 829
Transport publiczny	190 400	118 117	73 664

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 38. Dostępność transportowa Nowego Sącza



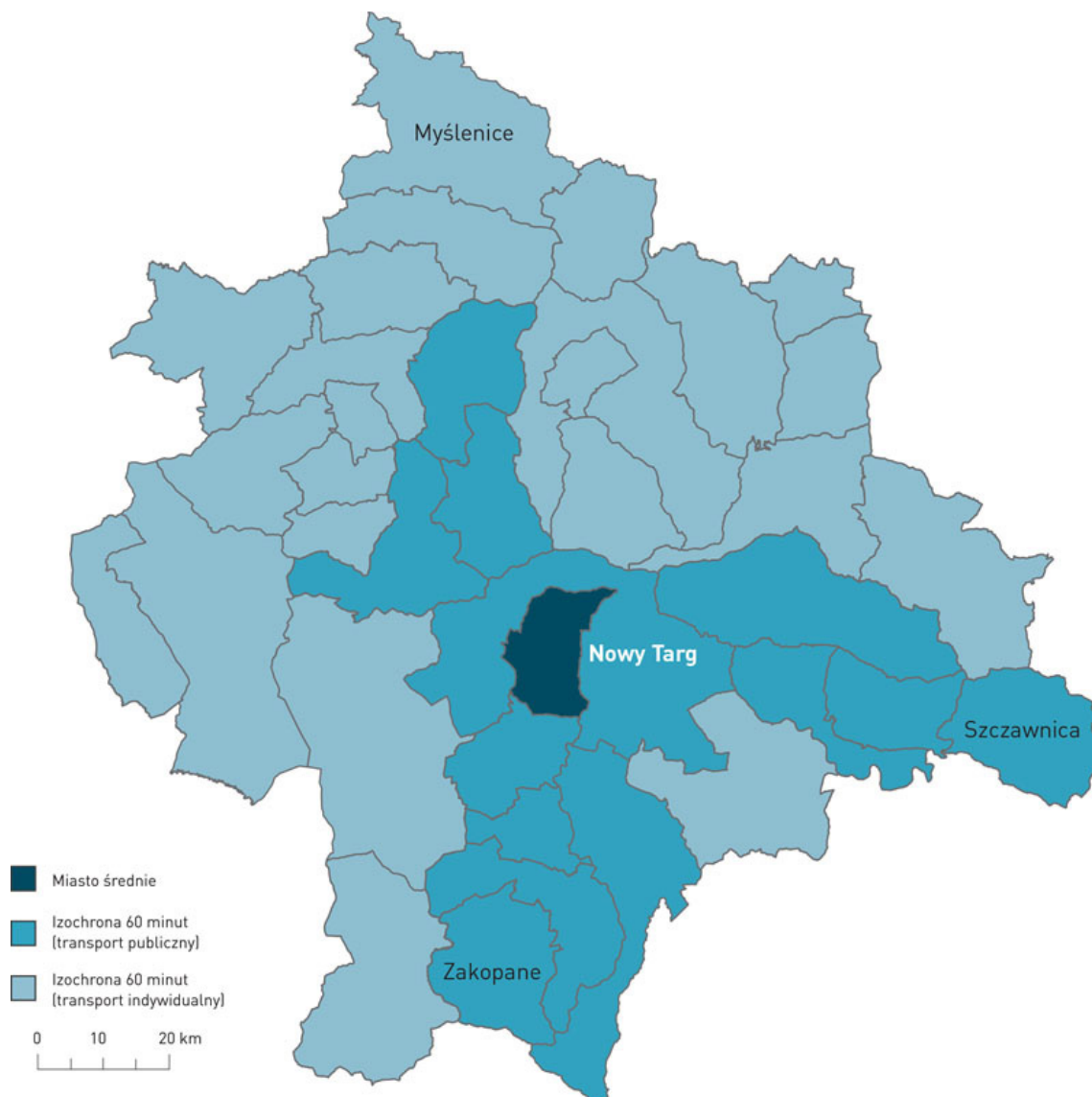
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 31. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Nowego Sącza

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	659 857	408 156	264 729
Transport publiczny	439 913	271 237	175 480

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 39. Dostępność transportowa Nowego Targu



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 32. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Nowego Targu

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	460 371	285 527	184 602
Transport publiczny	199 750	123 481	78 957

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 40. Dostępność transportowa Nysy



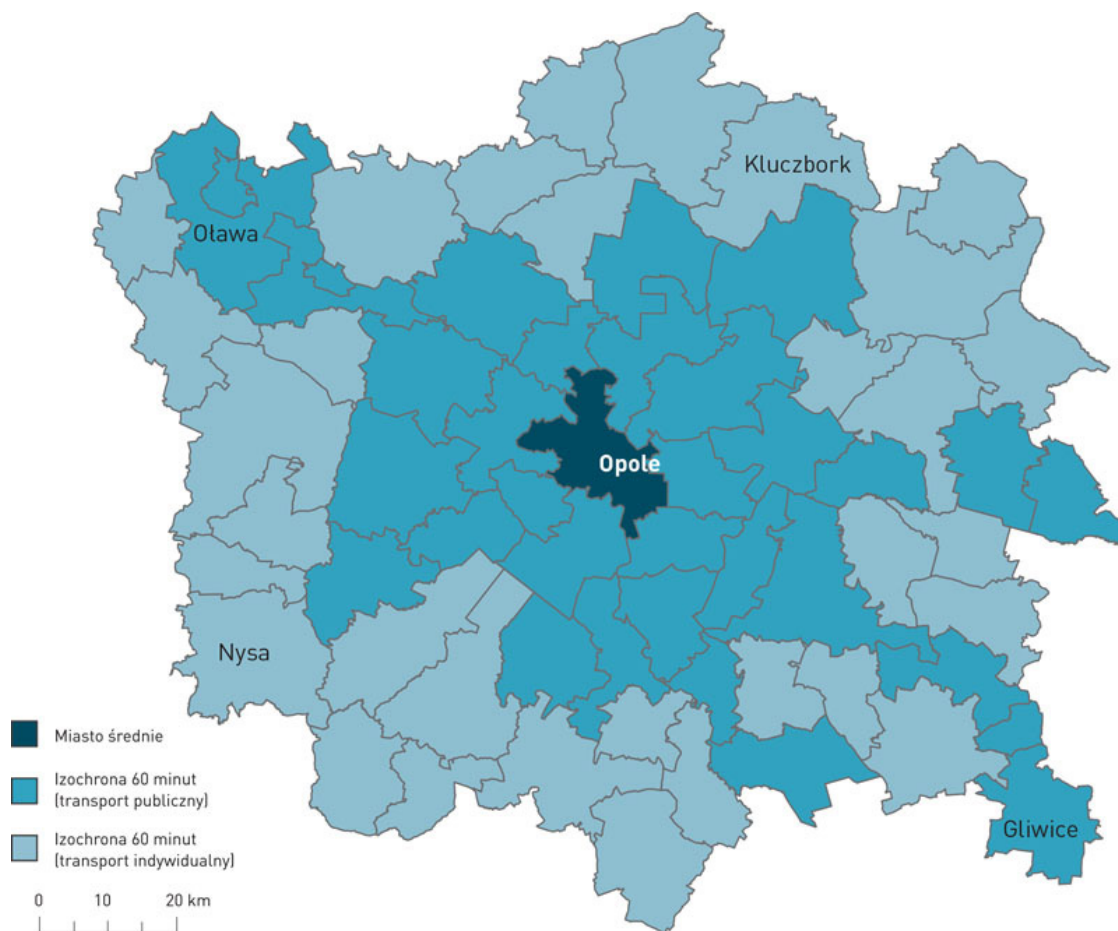
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 33. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Nysy

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	613 805	380 608	234 742
Transport publiczny	167 197	103 452	63 983

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 41. Dostępność transportowa Opola



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 34. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Opola

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	871 156	547 067	331 879
Transport publiczny	592 369	368 796	224 514

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 42. Dostępność transportowa Oświęcimia



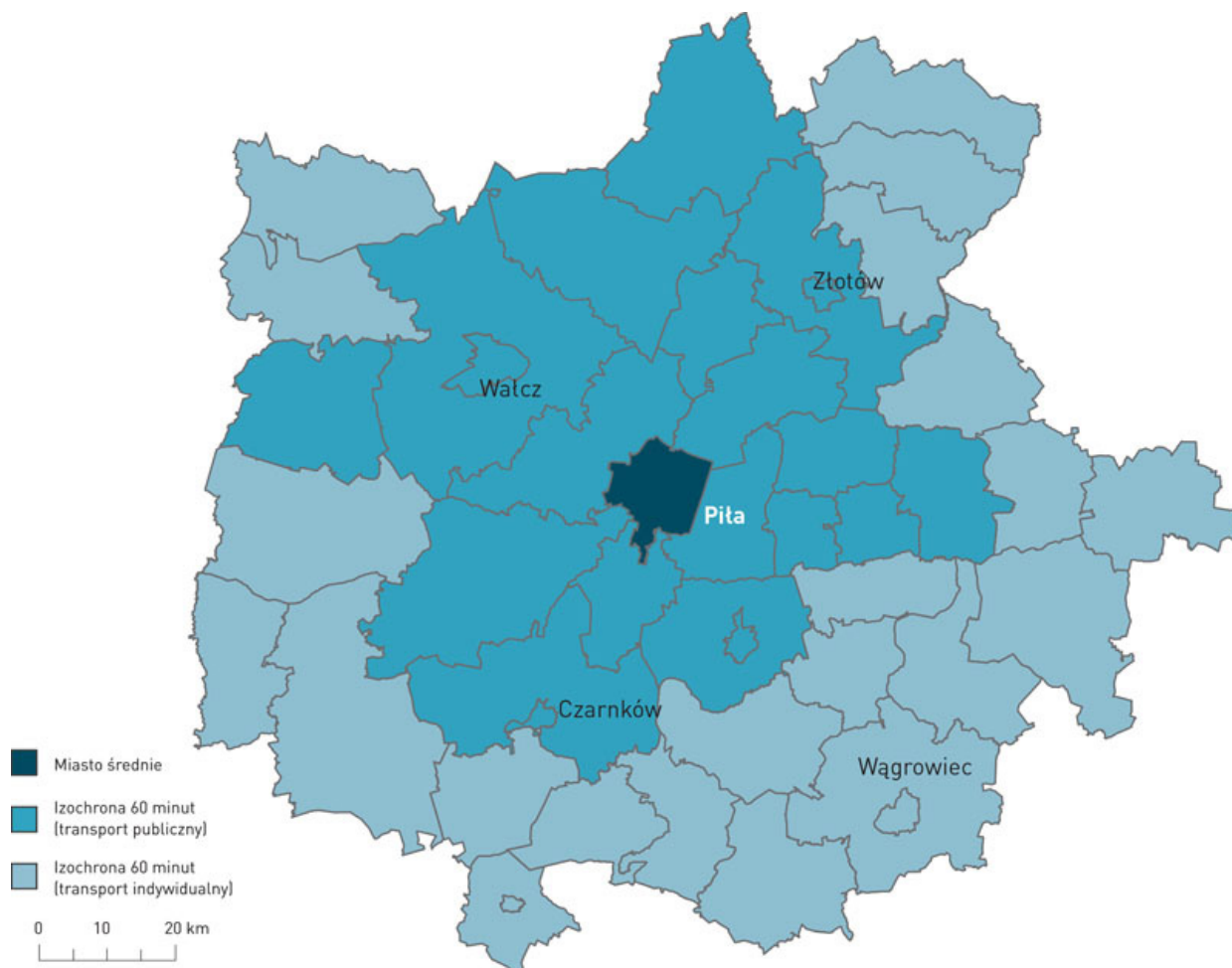
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 35. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Oświęcimia

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	1 789 744	1 094 069	682 800
Transport publiczny	577 005	350 785	217 197

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 43. Dostępność transportowa Pity



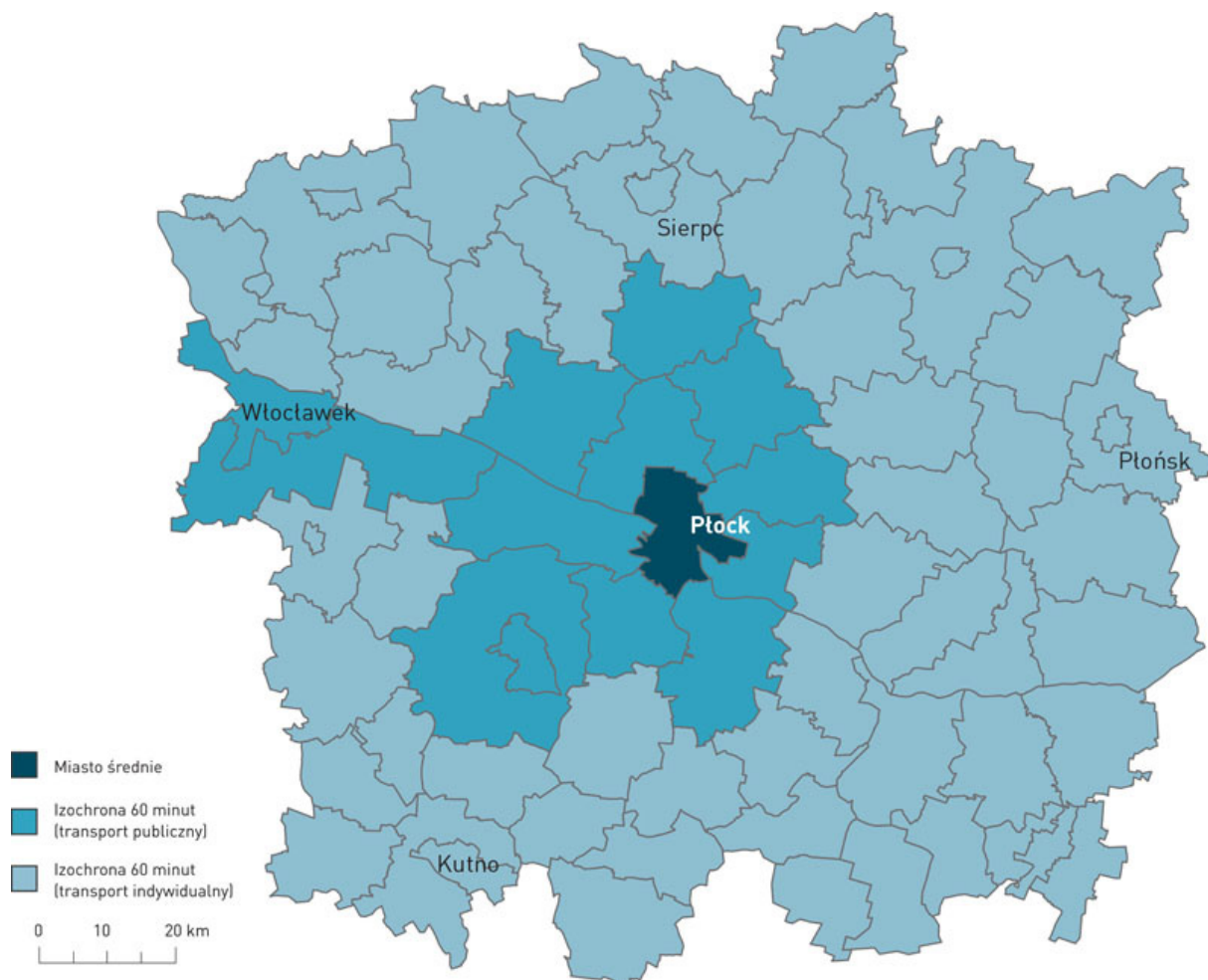
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 36. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Pity

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	534 670	331 391	210 678
Transport publiczny	301 416	186 512	117 924

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 44. Dostępność transportowa Płocka



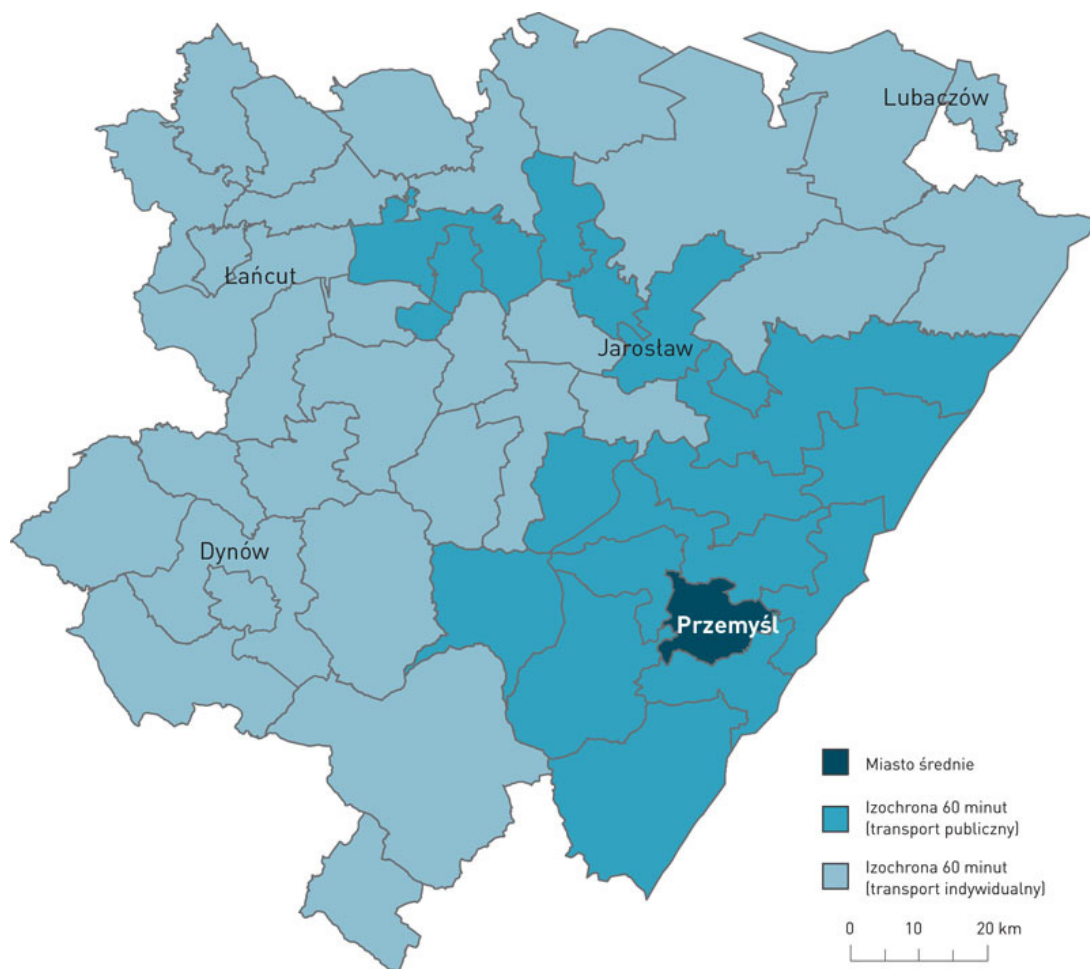
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 37. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Płocka

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	625 870	387 226	243 324
Transport publiczny	258 558	159 731	99 395

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 45. Dostępność transportowa Przemysła



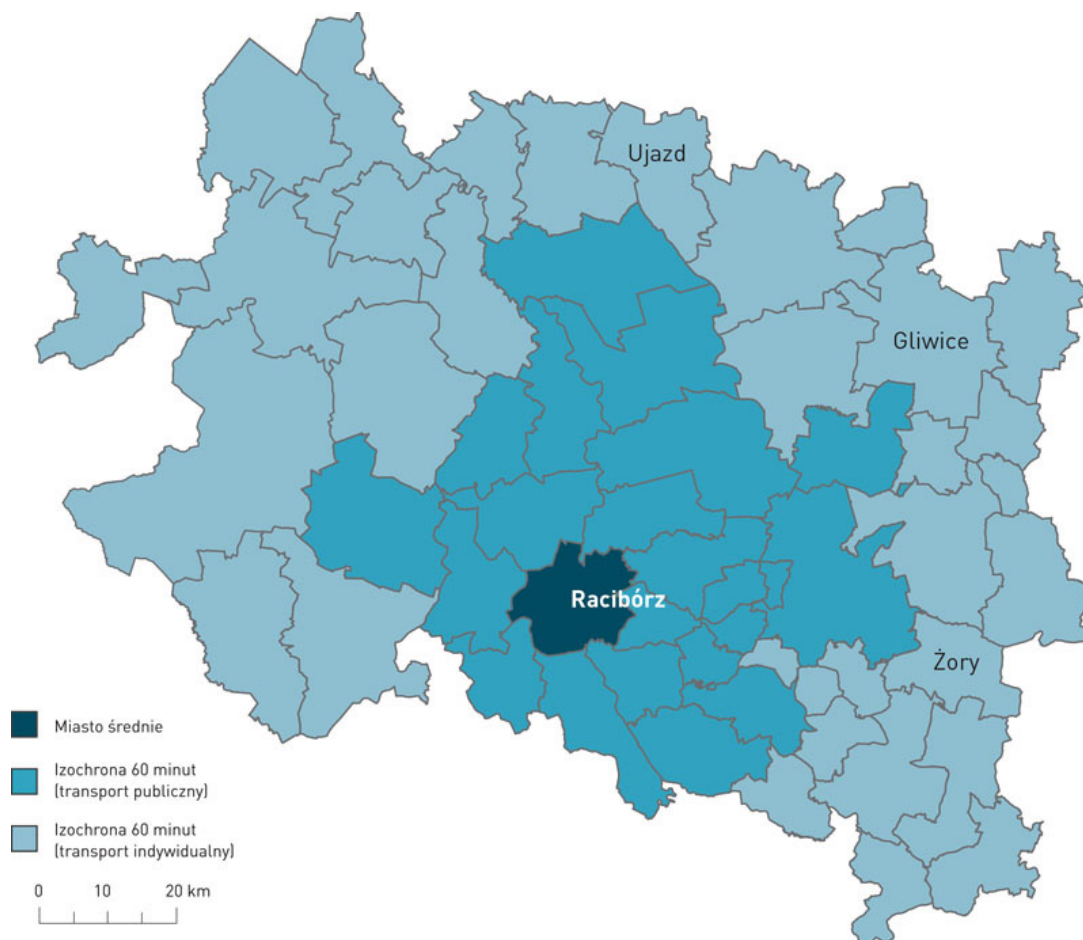
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 38. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Przemysła

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	484 024	301 392	192 363
Transport publiczny	222 902	138 579	87 532

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 46. Dostępność transportowa Raciborza



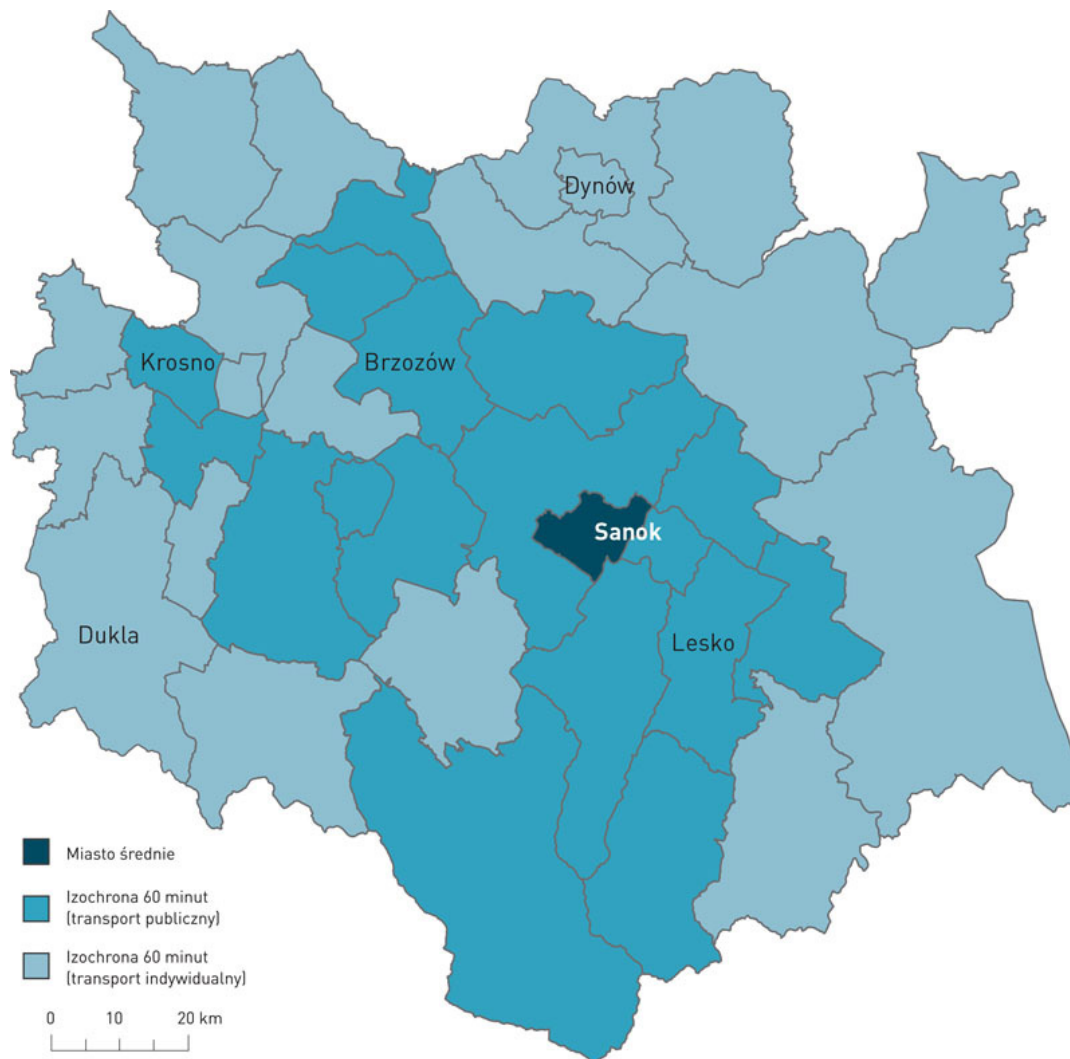
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 39. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Raciborza

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	1 032 309	640 458	393 059
Transport publiczny	481 905	299 414	182 116

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 47. Dostępność transportowa Sanoka



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 40. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Sanoka

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	418 366	259 147	164 088
Transport publiczny	233 777	143 944	90 958

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 48. Dostępność transportowa Skierniewic



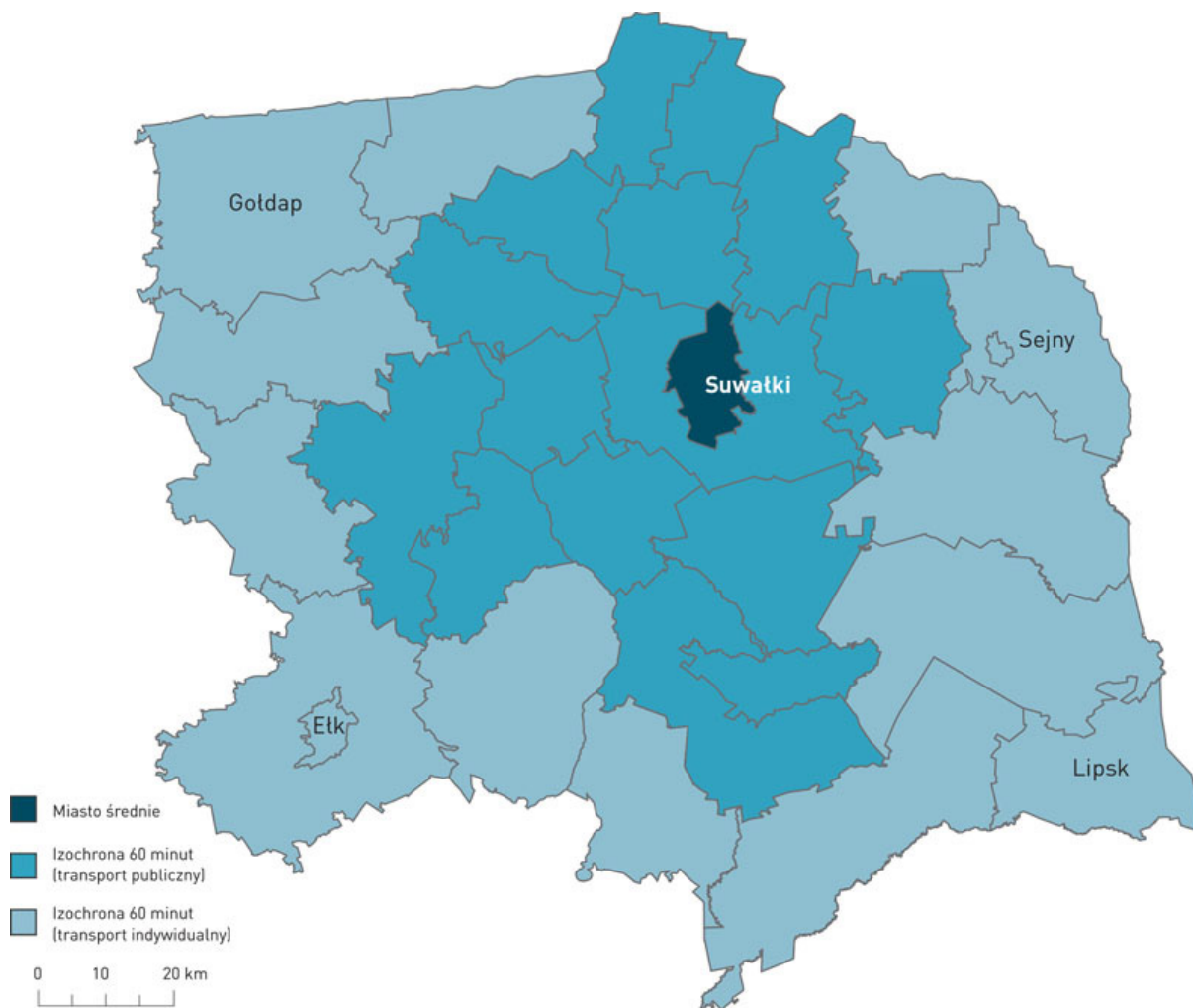
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 41. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Skierniewic

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	1 156 047	694 566	433 924
Transport publiczny	569 326	340 225	213 308

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 49. Dostępność transportowa Suwałk



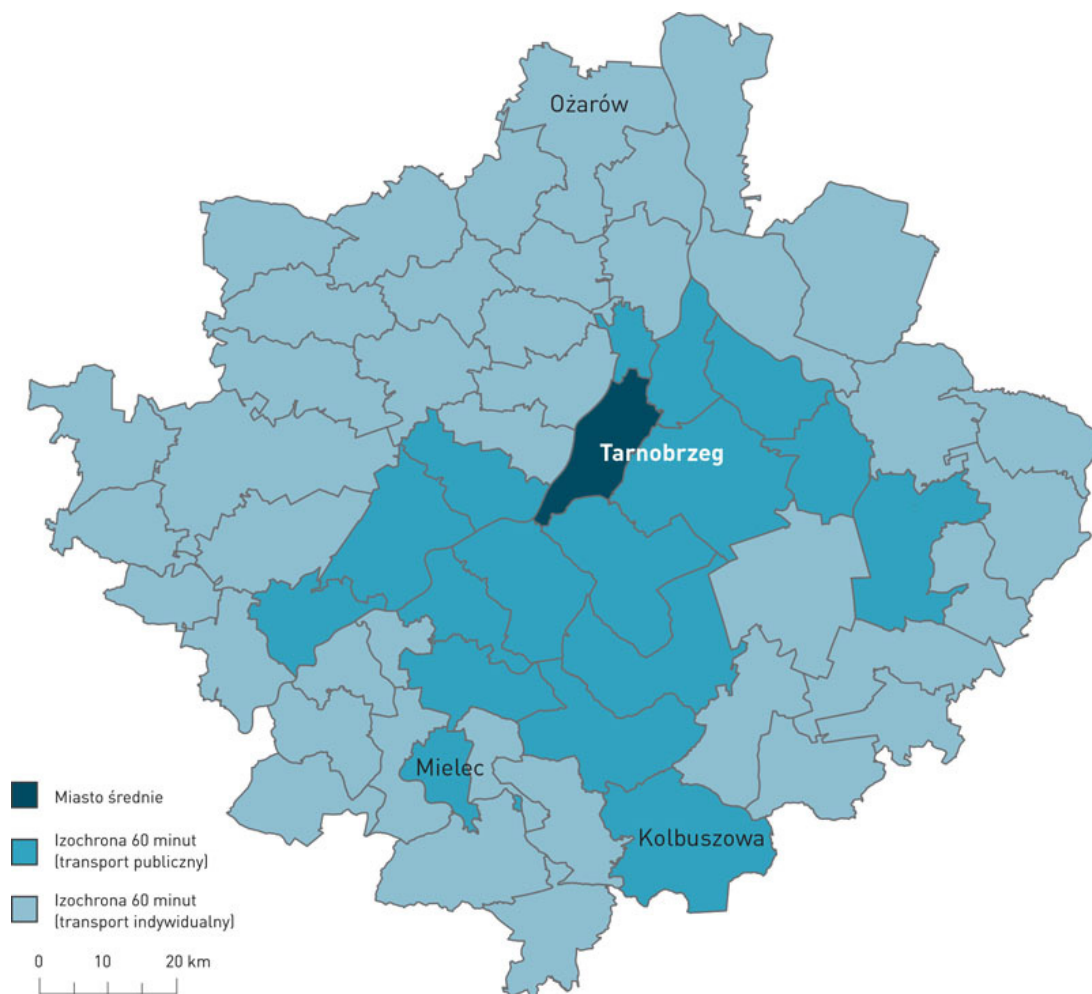
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 42. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Suwałk

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	788 771	483 484	299 793
Transport publiczny	342 299	208 099	129 147

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 50. Dostępność transportowa Tarnobrzega



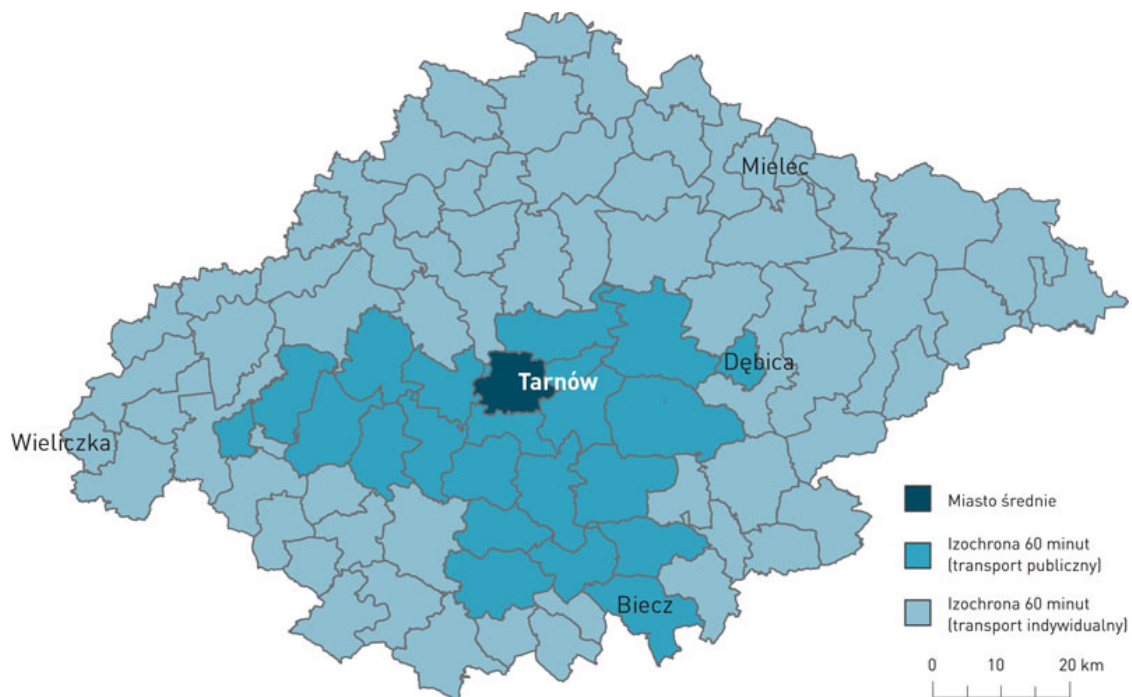
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 43. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Tarnobrzega

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	670 393	418 263	263 355
Transport publiczny	363 924	226 527	141 776

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 51. Dostępność transportowa Tarnowa



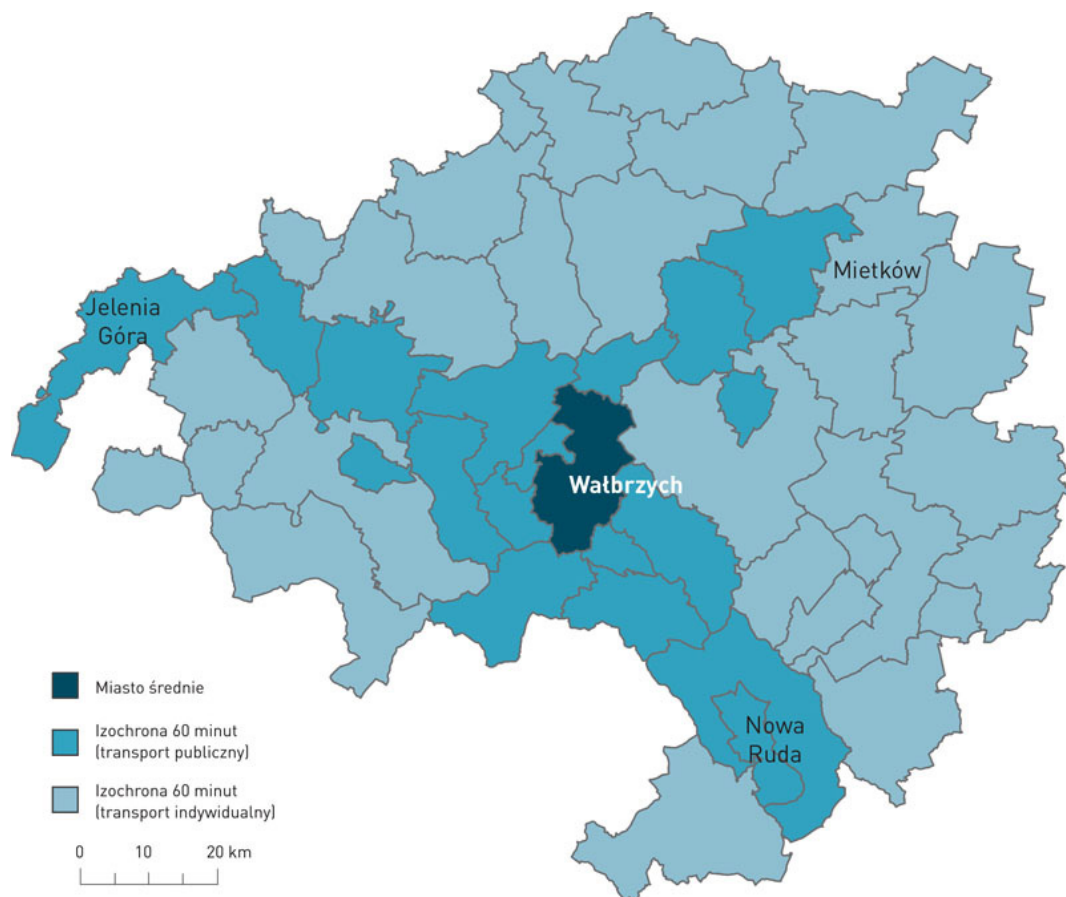
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 44. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Tarnowa

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	1 201 571	749 677	481 797
Transport publiczny	460 545	285 591	181 761

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 52. Dostępność transportowa Wałbrzycha



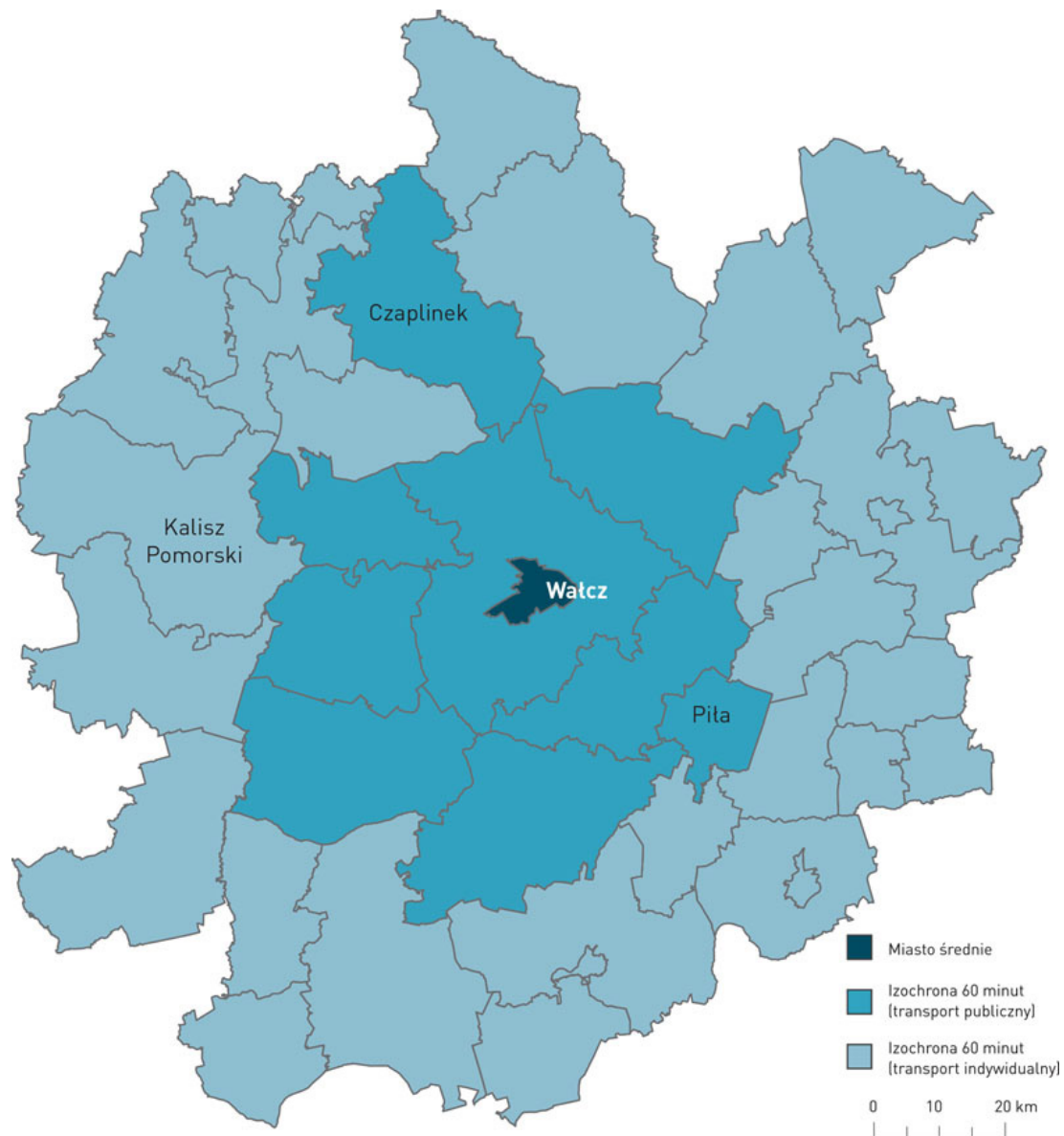
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 45. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Wałbrzycha

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	632 347	387 652	236 050
Transport publiczny	415 931	250 482	151 468

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 53. Dostępność transportowa Włocza



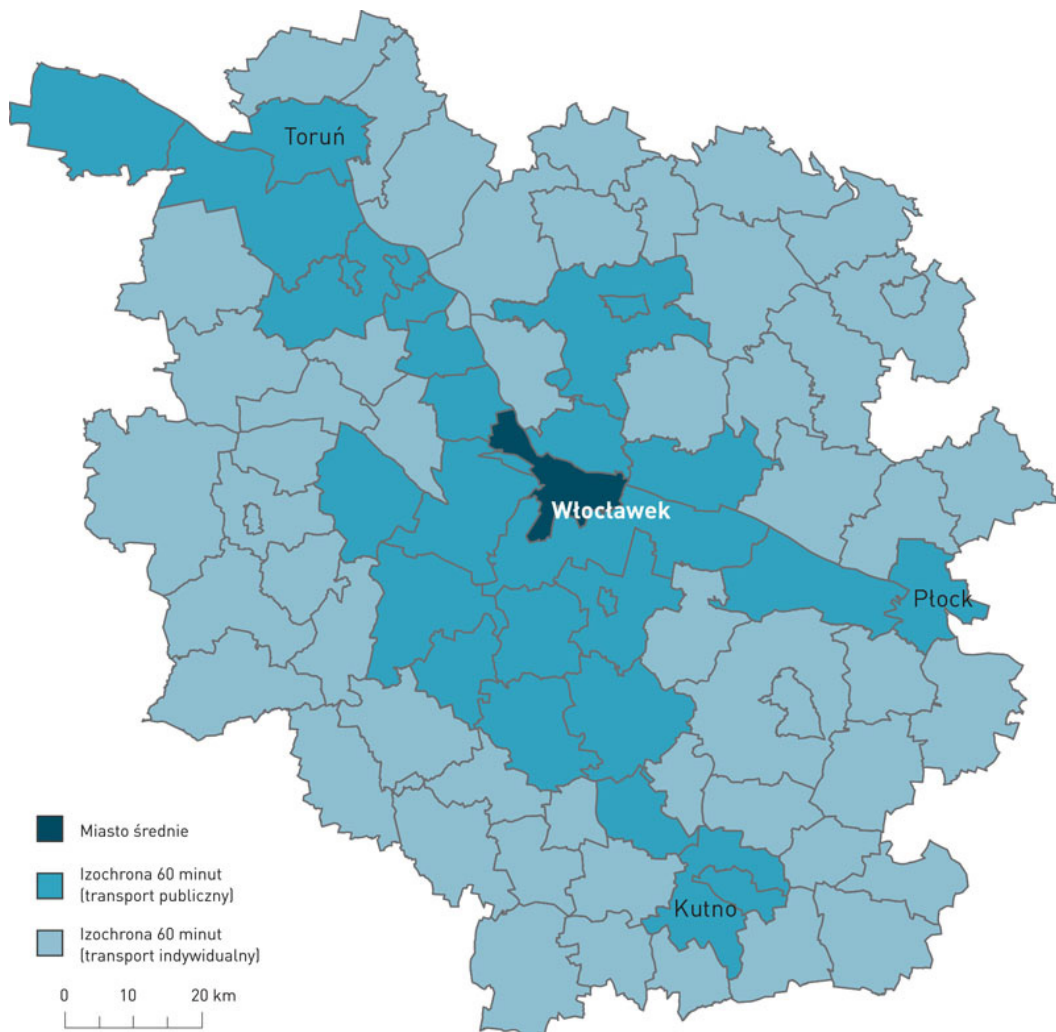
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 46. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Włocza

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	434 936	269 419	169 786
Transport publiczny	184 432	113 582	71 463

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 54. Dostępność transportowa Włocławka



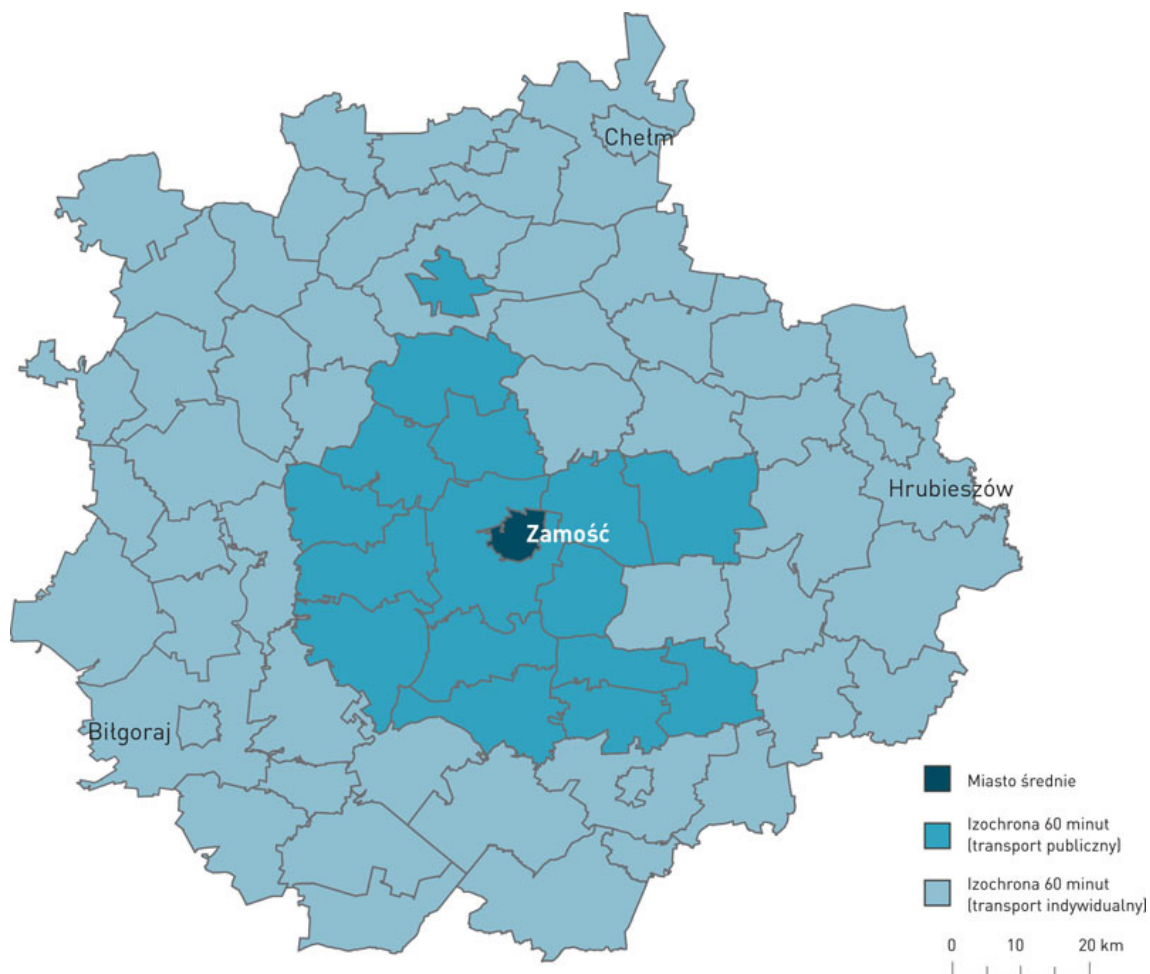
Źródło: opracowanie własne.

TABELA 47. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Włocławka

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	858 543	529 101	328 215
Transport publiczny	474 937	289 173	178 165

Źródło: opracowanie własne.

RYCINA 55. Dostępność transportowa Zamościa



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 48. Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Zamościa

	Liczba ludności		
	Ogółem	W wieku produkcyjnym	W wieku produkcyjnym mobilnym
Transport indywidualny	599 758	368 089	229 358
Transport publiczny	191 366	118 210	73 523

Źródło: opracowanie własne.

Infrastruktura dla sektora

Rynek nieruchomości biurowych

Łączne zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w analizowanych miastach średnich wynoszą około 85 000 m². Największym rynkiem biurowym jest Opole, w którym znajduje się więcej nowoczesnej powierzchni biurowej niż we wszystkich pozostałych analizowanych miastach razem wziętych (45 000 m² – według danych JLL za III kw. 2018 r.).

W miastach średnich często spotykane jest współwystępowanie funkcji biurowej i funkcji handlowej budynków. W dostępnej na rynku ofercie przeważają biura małe i średnie (kilkanaście/kilkadziesiąt m²). Rzadko spotykane są oferty umożliwiające indywidualną aranżację co najmniej kilkuset m² (w szczególności na jednej czy dwóch kondygnacjach). W przypadku analizowanych miast średnich powierzchnię biurową można określić jako element „towarzyszący” zdecydowanej większości inwestycji. Poza Opolem, rzadkością jest budowanie obiektów, w których funkcja biurowa jest dominująca. Prawie wszystkie inwestycje biurowe w analizowanych miastach zostały zrealizowane przez lokalnych/regionalnych deweloperów, a nie firmy działające w skali ogólnopolskiej czy międzynarodowej.

W analizowanej grupie ośrodków istnieje łącznie nie więcej niż 40 obiektów spełniających standardy „nowoczesnej powierzchni biurowej” (z których większość znajduje się w samym Opolu). Przykłady nowoczesnych budynków biurowych w analizowanych miastach wyszczególniono w TABELI 49. Zdecydowanie częściej spotykane są stare, kilkudziesięcioletnie budynki nieprzystosowane do biznesowej działalności centrów usług BPO, SSC, IT, R&D. Co ciekawe, również w przypadku części nowych obiektów występuje brak rozwiązań przyjaznych centrów usług i zdarza się, że układ piętra nie pozwala na elastyczną i efektywną modyfikację powierzchni biurowej np. zastosowanie formuły *open space* (z wyjątkiem m.in. Elbląga, Piły, Płocka czy Tarnowa). Co więcej, cechą analizowanych miast jest zauważalny brak profesjonalnie zaaranżowanych przestrzeni coworkingowych. W przypadku scenariuszy rozwoju miast średnich pod kątem włączenia ich w ekosystem sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce taka sytuacja może rzutować negatywnie na ich możliwości rozwojowe.

TABELA 49. Przykłady nowoczesnych budynków biurowych w analizowanych miastach

Miasto	Data budowy	Nazwa	Szczegóły
Gniezno	2013	1MM Business Park	Powierzchnia biurowa: 1800 m ²
Elbląg	2010	Centrum Biznesu Rozwoju i Innowacji Elbląskiego Parku Technologicznego	Powierzchnia biurowa: 1961 m ²
Jelenia Góra	2017	Business Center	Powierzchnia biurowa: 2800 m ²
Kalisz	2018/2019	Calisia One	Biurowiec w standardzie klasy A wchodzący w skład kompleksu hotelowo-biznesowo-kulturalnego na terenie byłej Fabryki Fortepianów i Pianin Calisia. Powierzchnia biurowa: 3600 m ²
Koszalin	2018	Hosso NET	2500 m ² powierzchni biurowej, usługowej oraz handlowej
Legnica	2014	Inkubator Przedsiębiorczości (Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG S.A.)	Powierzchnia biurowa: około 1500 m ² (dwa budynki)
Legnica	2013	Letia Business Center	Kompleks biurowo-konferencyjno-wystawienniczy, w którym powierzchnia biurowa to 2300 m ²
Nowy Sącz	2013	Park Technologiczny MMC Brainville	Całkowita powierzchnia biurowa netto w budynku to 3 362 m ²
Opole	2017	Ozimska Business Park	Powierzchnia biurowa 3600 m ²
Opole	2014	Opolskie Centrum Wysokich Technologii	Powierzchnia biurowa 1500 m ²
Opole	2016 (etap I) 2017 (etap II)	Office Center Opole	Etap I: powierzchnia biurowa 3000 m ² . Etap II: powierzchnia biurowa 4000 m ² . Budynek klasy A dedykowany centróm BPO/ITO/SSC
Opole	2018	PNT Budynek III Wysokich Technologii IT	Powierzchnia biurowa 1200 m ²

Miasto	Data budowy	Nazwa	Szczegóły
Piła	2017	ONYX Business Point	Kompleks biurowo usługowy klasy A o pow. użytkowej 2481 m ² , zlokalizowany w ścisłym centrum Piły
Płock	2012	Cotex Office Centre	Powierzchnia biurowa: 8360 m ²

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych oraz wywiadów w Urzędach Miast.

Cechą charakterystyczną badanych miast średnich jest to, że znaczna część nowoczesnej powierzchni biurowej mieści się w parkach technologicznych czy w inkubatorach przedsiębiorczości. Dokonywane są również adaptacje starszych biurowców (np. Cotex Office Centre w Płocku czy 1MM Business Park w Gnieźnie) lub innego typu obiektów. Jako bardzo ciekawy przykład można tu przytoczyć rewitalizację dawnej fabryki fortepianów w Kaliszu, w której powstał kompleks biurowo-hotelowo-kulturalny Calisia One, z biurowcem klasy A.

Można zaobserwować rosnące zainteresowanie najemców powierzchniami o wysokim standardzie, położonymi w centrum miasta lub jego bliskim sąsiedztwie. Cechą charakterystyczną analizowanych ośrodków jest jednak brak koncentracji budynków biurowych w centrach miast. Duża część przykładowych nowoczesnych powierzchni to obiekty położone na peryferiach miast (np. w Nowym Sączu, Elblągu) co nie sprzyja ich dostępności komunikacyjnej. Nie tworzą one również synergii z tkanką urbanistyczną danego ośrodka.

Z pozyskanych w trakcie badania informacji wynika, że w przypadku większości nowych budynków biurowych istnieje możliwość dostosowania przyłączy lub wykonania stosownych inwestycji w celu dostarczenia pożądanej jakości internetu. Ułatwiają to sieci światłowodowe pozwalające na dużą elastyczność w zakresie zamawianej przepustowości. Warto dodać, że dla wielu firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych istotne jest wyposażenie budynku w trzy niezależne łącza internetowe (światłowod, miedz, radiolinia), niezależny system zasilania awaryjnego oraz zabezpieczenie kontroli dostępu.

Warto zauważyć, że generalnie zdecydowana większość nowoczesnej powierzchni biurowej w analizowanych miastach średnich jest już wynajęta (poza niektórymi najnowszymi obiektami). Mamy jednak do czynienia również z pustostanami, w przypadku których komercjalizacja nowoczesnego obiektu, z różnych przyczyn, jest problematyczna (Park Technologiczny MMC Brainville w Nowym Sączu)³³¹.

Koszty najmu nowoczesnej powierzchni najczęściej zamykają się w przedziale od 25 do 45 zł/m² choć zdarzają się przypadki, w których koszt wzrasta do 65 zł/m² (niewielkie biura w dobrym standardzie znajdujące się w ścisłym centrum miasta). W Opolu, największym rynku biurowym wśród analizowanych ośrodków, stawki czynszów w nowoczesnych obiektach biurowych mieszczą się zazwyczaj w przedziale od 40 do 45 zł/m². Ich wysokość jest zatem porównywalna z kosztami jakie muszą ponieść najemcy w ośrodkach regionalnych takich jak Białystok, Bydgoszcz, Olsztyn czy Radom, jednak o 1/3 niższa niż w przypadku największych ośrodków usług dla biznesu w Polsce.

Planowane obecnie inwestycje mogą w najbliższych latach powiększyć zasoby biur w analizowanych miastach średnich o kilkadziesiąt tysięcy m² z czego największą część stanowić będzie nowa powierzchnia biurowa w Opolu. W większości miast należy spodziewać się powstania w najbliższych latach od kilkuset do kilku tysięcy m² nowej powierzchni biurowej spełniającej wysokie standardy. Nowoczesne obiekty biurowe pojawią się do końca 2020 r. m.in. w Przemyślu (Infores Business Park), Nysie czy w Gorzowie Wielkopolskim. Zaawansowane działania w kierunku zwiększenia podaży nowoczesnej powierzchni biurowej prowadzą również m.in. Tarnów i Wałbrzych.

Do rozwoju rynku biurowego w miastach średnich może przyczynić się w bardzo dużej mierze „Program Fabryka” realizowany przez Agencję Rozwoju Przemysłu. Dzięki budowie w wybranych miastach biurowców oferujących przynajmniej kilka tysięcy m² powierzchni, co zdecydowanie pozytywnie wpłynie na atrakcyjność w zakresie infrastruktury dla biznesu, zyskają one przewagę konkurencyjną nad innymi analizowanymi ośrodkami.

Dostępność bazy hotelowej

W analizowanych miastach średnich i otaczających je powiatach (w przypadku miasta na prawach powiatu) oraz w analizowanych powiatach znajduje się łącznie 28905 miejsc noclegowych w 289 hotelach o standardzie co najmniej 3* w tym 9453 w 5* i 4* (33%). Dostępność hoteli 5* i 4* jest niewielka i w większości przypadków opiera się o funkcjonowanie łącznie co najwyżej kilku obiektów tych klas w danym mieście/powiecie. W ponad

³³¹ Według stanu na IV kw. 2018 r.

połowie badanych ośrodków (wraz z powiatem otaczającym) nie funkcjonował więcej niż jeden podmiot wskazanej klasy. Wśród 55 obiektów 5* i 4* w 21 z 35 analizowanych ośrodków (i powiatów otaczających) najwięcej jest ich w Nowym Sączu i powiecie nowosądeckim (10), Jeleniej Górze i powiecie jeleniogórskim (7) oraz w Płocku i powiecie płockim (5).

Zauważalna jest koncentracja hoteli w powiatach turystycznych (przykład powiatów: jeleniogórskiego, nowosądeckiego i nowotarskiego), ośrodkach wojewódzkich (Opole) i silnych ośrodkach regionalnych oraz w większości byłych miast wojewódzkich.

Kompetencje potencjalnych pracowników centrów usług oczekiwane przez firmy

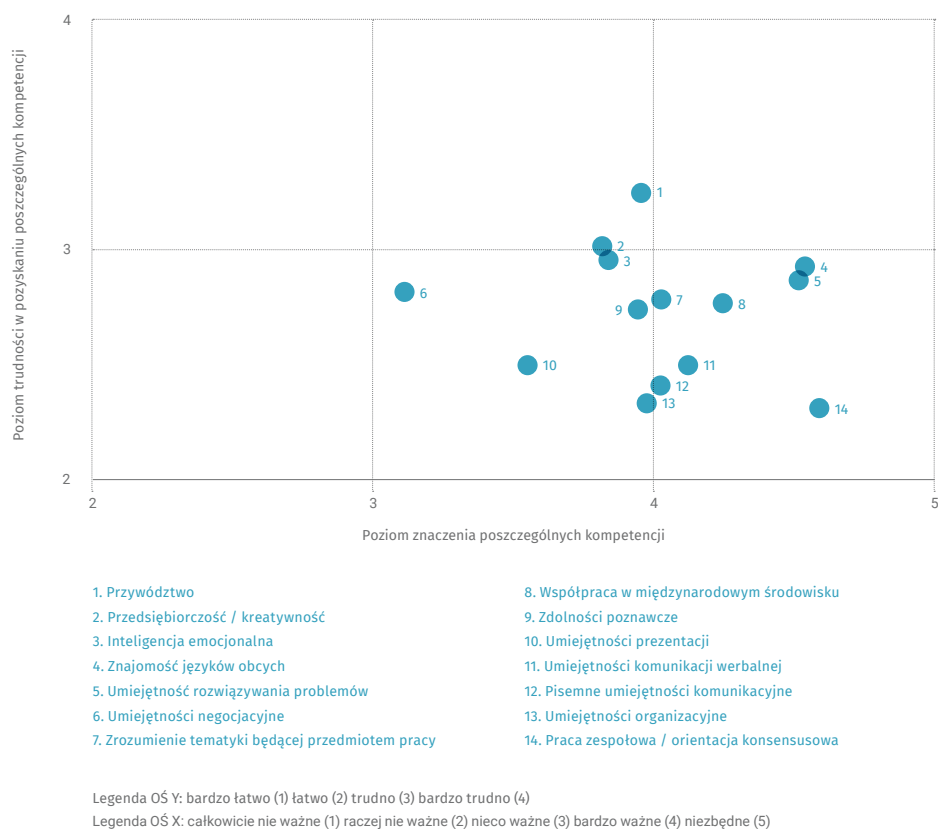
W celu zidentyfikowania najbardziej oczekiwanych kompetencji potencjalnych pracowników centrów BPO, SSC, IT, R&D przeprowadzono badanie ankietowe wśród uczestników Klubu HR czyli platformy współpracy funkcjonującej jako jedna z inicjatyw ABSL.

Jednym z najważniejszych zadań Klubu HR jest inicjowanie dyskusji na temat rozwoju kompetencji z zakresu praktyk HR, które pomagają w działalności firm tworzących sektor nowoczesnych usług biznesowych. W badaniu wzięło udział 33 respondentów, reprezentujących kadre zarządzającą zasobami ludzkimi w firmach członkowskich ABSL i menedżerów zainteresowanych problematyką HR w swoich przedsiębiorstwach³⁴¹. Uczestnicy badania zostali również poproszeni o wskazanie tych kompetencji, których poszukiwanie na rynku pracy stanowi dla firm największe wyzwanie.

Do najbardziej znaczących kompetencji oczekiwanych od pracowników, menedżerowie zaliczają umiejętność pracy grupowej, znajomość języków obcych oraz zdolność rozwiązywania problemów. Wśród kompetencji, które uznawane są za najtrudniejsze do pozyskania, wymieniono m.in. umiejętności kierownicze, przedsiębiorczość i kreatywność oraz inteligencję emocjonalną. Poza wymienionymi kompetencjami firmy wskazują na trudności z pozyskaniem pracowników ze znajomością języków obcych oraz zdolnością rozwiązywania problemów. Warto zauważyć, że wśród najbardziej oczekiwanych kompetencji za najtrudniejsze do pozyskania respondenci uznali znajomość języków obcych oraz zdolność rozwiązywania problemów.

RYCINA 56 wskazuje które z kompetencji są najbardziej oczekiwane przez pracodawców z sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz których pozyskanie sprawia firmom największe trudności.

RYCINA 56. Najbardziej pożądane i najtrudniejsze do pozyskania kompetencje potencjalnych pracowników centrów usług biznesowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

³⁴¹ O udział w badaniu poproszono 364 osoby znajdujące się na liście dystrybucyjnej Klubu HR.

Wśród języków obcych poszukiwanych przez przedsiębiorstwa z sektora, których podaż jest niewystarczająca w porównaniu do oczekiwań pracodawców, najczęściej wskazywanymi są język niemiecki i francuski. Poza nimi firmy mają trudności z pozyskaniem pracowników posługujących się językiem niderlandzkim oraz językami nordyckimi. Powyższe wskazania nie dotyczą języka angielskiego, który pełni funkcję języka codziennej pracy w większości z firm sektora i którego podaż jest na rynku największa.

Warto jednak zauważyć, że w kontekście sytuacji badanych miast średnich, najważniejszą kompetencją językową jest dobra znajomość języka angielskiego – wystarczająca do większości zadań związanych z obsługą procesów w językach obcych realizowanych przez firmy z tych ośrodków.

Krajobraz sektora nowoczesnych usług biznesowych w miastach średnich

W centrach usług BPO/SSC/IT/R&D w 35 analizowanych miastach pracuje łącznie blisko 5 tys. osób czyli niespełna 2% ogółu zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. W toku analiz zidentyfikowano 47 centrów usług funkcjonujących w 17 badanych ośrodkach, z czego większość należy do podmiotów polskich. Najczęściej są to pojedynczy inwestorzy prowadzący działalność związaną z obsługą klienta (*contact center*) lub realizujący usługi IT. Oba te obszary generują obecnie największą część zatrudnienia w sektorze w analizowanych miastach.

Opole stanowi zdecydowanie najbardziej rozwinięty ośrodek usług biznesowych w gronie analizowanych 35 miast, stanowiąc widoczne miejsce na polskiej mapie sektora nowoczesnych usług biznesowych. Kilkanaście firm z sektora zatrudnia na terenie miasta ponad 1500 osób czyli około 1/3 łącznego zatrudnienia w branży w badanych ośrodkach (na 2020 r. ABSL prognozuje zatrudnienie na poziomie 2000 osób). Opole to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się regionalnych ośrodków usług dla biznesu w Polsce. Przyrost miejsc pracy w branży, szczególnie zauważalny w mieście w okresie ostatnich trzech lat, jest wspierany przez skuteczną współpracę podmiotów sektora z branżą nieruchomości komercyjnych, firmami rekrutacyjnymi, władzami lokalnymi, szkołami wyższymi oraz pozostałymi instytucjami otoczenia biznesu. Opole można tym samym określić jako modelowy przykład średniej wielkości ośrodka regionalnego, dobrze wykorzystującego swój potencjał w kontekście rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych.

Innymi zauważalnymi skupieniami usług biznesowych są jeszcze jedynie: Płock, Elbląg, Koszalin, Piła i Tarnów. W każdym z tych miast zatrudnienie w sektorze przekracza 200 osób i działa kilka firm z branży. W pozostałych analizowanych miastach funkcjonują pojedyncze centra usług lub nie ma ich wcale.

Warto zaznaczyć, że liczba centrów usług dla biznesu powstałych w analizowanych miastach od początku 2016 r. stanowi około 30% ogółu funkcjonujących obecnie jednostek. To zdecydowanie więcej niż w skali kraju gdzie ten odsetek wynosi niespełna 18%. Może to być pozytywnym sygnałem dla miast średnich, mówiącym o gotowości inwestorów do lokowania centrów usług, pod warunkiem spełnienia wymagań danej firmy dotyczących miejsca prowadzenia działalności.

TABELA 50. Zatrudnienie w centrach usług BPO/SSC/IT/R&D w miastach średnich

Liczba zatrudnionych w sektorze	Miasta
>1500	Opole
500-1000	Płock, Elbląg
200-500	Koszalin, Piła, Tarnów, Konin
<200	Łomża, Ciechanów, Oświęcim, Chełm, Biata Podlaska, Wałbrzych ¹ , Przemyśl, Suwałki, Nysa, Kalisz

¹ Uwaga: Wałbrzych wyszczególniono w zestawieniu, jednak oddział firmy KRUK generujący zatrudnienie znajduje się w sąsiednim Szczawnie-Zdroju, stanowiącym część aglomeracji wałbrzyskiej.

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie bazy danych ABSL, informacji z wywiadów, stron internetowych.

Nota metodyczna

W publikacji przyjęto szeroką definicję sektora, obejmującą działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (BPO), centrów usług wspólnych (SSC), centrów IT oraz centrów badawczo-rozwojowych (R&D) należących do przedsiębiorstw prywatnych i państwowych. Podstawowym źródłem informacji na temat funkcjonowania tych podmiotów jest baza danych ABSL. Wykorzystano również informacje ze stron internetowych oraz wywiadów z przedstawicielami władz lokalnych. Wyniki zaprezentowanych analiz dotyczą działalności centrów usług, których firmy macierzyste posiadają centrale w Polsce (centra polskie) oraz poza jej granicami (centra zagraniczne). Poszczególne podmioty przyporządkowano do podstawowych typów (BPO, SSC, IT, R&D), biorąc pod uwagę dominujący profil ich działalności. Podstawowym kryterium, na podstawie którego uwzględniono poszczególne jednostki na liście analizowanych jest ich funkcjonowanie jako odrębnego podmiotu prawnego lub wydzielenie w strukturze firmy jako osobnej, autonomicznej jednostki organizacyjnej nazywanej „centrum usług”. Tym samym na liście centrów nie znalazły się np. wewnętrzne działy badawczo-rozwojowe, jak również departamenty firmy odpowiadające za usługi wsparcia, które nie zostały wydzielone ze struktur centrali przedsiębiorstwa/biura głównego. Centra kontaktu z klientem (contact center) działające na rzecz firm zewnętrznych zaliczono do kategorii BPO (nie uwzględniono wewnętrznych działów obsługi klienta). Centrami IT określono podmioty świadczące usługi outsourcingu rozwiązań IT (m.in. utrzymanie systemów, aplikacji, infrastruktury, wsparcie techniczne) i/lub tworzące oraz sprzedające (wdrażające) oprogramowanie dla zewnętrznych klientów. Co istotne, w tej grupie nie uwzględniono firm, które świadczą usługi wyłącznie w języku polskim dla klientów zlokalizowanych w Polsce. Ograniczenie to nie dotyczy jednak centrów IT oraz R&D zajmujących się rozwojem oprogramowania, co z zasady wymaga tworzenia „produktu” w języku angielskim. Poszczególne centra usług są uznawane za odrębne jednostki analityczne, jeżeli znajdują się w różnych miejscowościach/aglomeracjach (kryterium geograficzne). W raporcie uwzględniono centra BPO i SSC, w których zatrudnienie przekracza 25 osób. Nie dotyczy to firm, które są w trakcie tworzenia i przewidują zatrudnienie docelowe wyższe niż 25 osób. Przyjęcie kryterium minimalnego zatrudnienia nie znalazło również zastosowania w przypadku centrów IT oraz R&D.

Warto wspomnieć, że w licznych miastach objętych badaniem działają małe firmy informatyczne zajmujące się np. tworzeniem i hostingiem stron internetowych, obsługą infrastruktury informatycznej, wsparciem technicznym – w związku z przyjętym podejściem nie można ich jednak zaliczyć do grona centrów usług, jakie stanowią przedmiot zainteresowania w niniejszym raporcie. Podobnie potraktowano niewydzielone ze struktur firm działy badawczo-rozwojowe m.in. Sanok Rubber Company (Sanok), Aluminium Konin-Impexmetal (Konin). Należy jednak podkreślić, że kadra pracownicza wyżej wymienionych jednostek może w dużej mierze stanowić przedmiot zainteresowania inwestorów z analizowanej w raporcie branży.

W analizach nie ujęto również centrów usług wspólnych jednostek administracji samorządowej (nie jest to bowiem działalność B2B). Samorządowe Centra Usług Wspólnych (CUW) to jednostki organizacyjne powołane na mocy nowelizacji ustawy o samorządzie gminnym i niektórych innych ustaw, która weszła w życie w dniu 1 stycznia 2016 roku. Głównym założeniem funkcjonowania CUW jest świadczenie jednolitych usług samorządowym jednostkom organizacyjnym w formule wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej. Samorządowe Centra Usług Wspólnych funkcjonują m.in. w Opolu, Płocku, Pile, Gorzowie Wielkopolskim, Zamościu, Włocławku, Ciechanowie, Oświęcimiu. Warto zaznaczyć, że część kompetencji pracowników tego rodzaju podmiotów może być z powodzeniem wykorzystana w działalności centrów BPO, SSC czy IT.

Analiza zebranych informacji wskazuje, że zapytania inwestycyjne (najczęściej pojedyncze) ze strony firm sektora nowoczesnych usług biznesowych trafiły, w perspektywie ostatnich kilku lat, do 1/3 badanych miast. W większości (7 na 12 miast) były to ośrodki posiadające co najmniej 100 tys. mieszkańców. Co więcej, tylko jedno z tych miast liczyło mniej niż 50 tys. mieszkańców. Najczęściej zapytania trafiły do miast bezpośrednio od inwestorów, a nie za pośrednictwem PALiH czy regionalnych COI. Należy dodać, że zdecydowana większość zapytujących firm nie zdecydowała się ostatecznie na inwestycję.

W toku badania wykazano, że 40% analizowanych miast deklaruje zainteresowanie i orientację swojej polityki proinwestycyjnej na szeroko pojęty sektor nowoczesnych usług biznesowych. Jednak pomimo składanych deklaracji zainteresowania inwestycjami jedynie nieliczne miasta prowadzą w tym obszarze konkretne działania (dedykowana oferta dla sektora, bezpośredni kontakt z firmami z sektora umożliwiający przedstawienie oferty).

Zaledwie sześć z analizowanych miast (Opole, Elbląg, Koszalin, Piła, Płock, Tarnów) spełniało łącznie trzy cechy:

- prowadzenie polityki proinwestycyjnej zorientowanej na sektor nowoczesnych usług biznesowych,
- cieszyły się zainteresowaniem firm ponadlokalnych z sektora pod kątem lokalizacji swoich oddziałów (zapytania inwestycyjne skierowane do miasta),
- działalność przynajmniej jednego inwestora z sektora zatrudniającego co najmniej 50 osób.

TABELA 51. Przykłady centrów usług BPO, SSC, IT, R&D działających w analizowanych miastach średnich

Miasto	Nazwa firmy	Typ centrum	Kraj siedziby firmy macierzystej	Rok powstania	Profil działalności
Chetm	Politel	BPO	Polska	2016	Usługi kontaktu z klientem.
Elbląg	Contact Center	BPO	Polska	Brak danych	Usługi kontaktu z klientem.
Elbląg	Bernatone	BPO	Polska	2015	Usługi kontaktu z klientem.
Elbląg	DXC Technology	IT	USA	2001 (Krajowe Centrum Informatyki Alstom 2001-2012; CSC Computer Sciences 2012-2017)	Usługi IT.
Elbląg	Siemens	R&D	Niemcy	2008	Usługi inżynieryjne.
Elbląg	FLSmith MAAG Gear	R&D	Szwajcaria	2008	Usługi inżynieryjne.
Kalisz	Pumox	IT	Niemcy	Brak danych	Firma specjalizuje się w tworzeniu portali internetowych, aplikacji biznesowych oraz mobilnych. Uzupełnienie stanowią projekty rozwojowe o zasięgu globalnym.
Konin	APS Administration Personnel Services (Arvato Polska)	BPO	Niemcy	2010	Usługi kontaktu z klientem.
Koszalin	GlobalLogic	R&D	USA	2014	Świadczenie usług IT z zakresu pełnego cyklu rozwoju produktu.
Koszalin	Asseco Data Systems	IT	Polska	Brak danych	Rozwój oprogramowania.
Koszalin	Gryftec	R&D	Polska	2014	Usługi inżynieryjne w zakresie projektowania, tworzenia, wdrażania i testowania kompletnych systemów jak i pojedynczych komponentów związanych z systemami wbudowanymi i techniką mikroprocesorową.
Koszalin	Transition Technologies	IT	Polska	2014	Rozwój oprogramowania.
Łomża	Bancom Call Center	BPO	Polska	2015	Usługi kontaktu z klientem.
Nysa	Soflab Technology	IT	Polska	2018	Usługi testowania i zapewnienia jakości rozwiązań ICT.
Opole	PwC	SSC	Wielka Brytania	2016	Usługi wsparcia procesów kadrowych i księgowych.
Opole	Axxiome	IT	Szwajcaria	2016	Rozwój oprogramowania.
Opole	Asseco	IT	Polska	2006	Rozwój oprogramowania.
Opole	Atmoterm	IT	Polska	1983	Rozwój oprogramowania.
Opole	Axabee	IT	Polska	2012	Rozwój oprogramowania.
Opole	Bright Coder's Factory	IT	Polska	2016	Rozwój oprogramowania.
Opole	Call Center Inter Galactica	BPO	Polska	2009	Usługi kontaktu z klientem.
Opole	Contact Center One	BPO	Polska	2013	Usługi kontaktu z klientem.
Opole	Future Processing	IT	Polska	2011	Rozwój oprogramowania.

Miasto	Nazwa firmy	Typ centrum	Kraj siedziby firmy macierzystej	Rok powstania	Profil działalności
Opole	WT&T	R&D	Polska	1998	Usługi badawczo-rozwojowe.
Opole	ifm Ecolink	R&D	Niemcy	2015	Usługi badawczo-rozwojowe.
Opole	ista	SSC	Niemcy	2014	Administracja systemów IT.
Opole	opta data	BPO	Niemcy	2012	Usługi kontaktu z klientem, usługi rozliczeniowe.
Opole	Atos	IT	Francja	2016	Rozwój oprogramowania.
Opole	Capgemini Infrastructure Services	IT	Francja	2012	Zarządzanie infrastrukturą IT.
Opole	Stefanini	IT	Brazylia	2017	Usługi wsparcia technicznego IT.
Oświęcim	Synthos	R&D	Polska	2010 (2015)	Usługi badawczo-rozwojowe w obszarach: kauczuków syntetycznych, tworzyw polistyrenowych (spienialnych) oraz dyspersji, klejów i lateksów.
Piła	Quad/Graphics	IT	USA	2010	Usługi wsparcia IT.
Piła	KRUK	BPO	Polska	2016	Usługi kontaktu z klientem.
Piła	STX Next	IT	Polska	2013	Rozwój oprogramowania.
Piła	Signify	SSC	Holandia	2012	Usługi zarządzania zasobami ludzkimi.
Piła	Sii	IT	Francja	2018	Rozwój oprogramowania.
Płock	ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych	SSC	Polska	2006	Obsługa rachunkowo-księgową, kadrowo – płacową, inwentaryzacyjną na rzecz spółek należących do Grupy Kapitałowej PKN ORLEN.
Płock	Laboratorium Centralne Grupy ORLEN	R&D	Polska	2015	Usługi badawczo-rozwojowe w zakresie analiz surowców, paliw i produktów petrochemicznych.
Płock	APS Administration Personnel Services (Arvato Polska)	BPO	Niemcy	2016	Usługi kontaktu z klientem.
Przemysł	SoftwareHut	IT	Polska	2013 Order of Code); połączenie z SoftwareHut w 2018 r.	Tworzenie zaawansowanych i dedykowanych systemów informatycznych: serwisy www oraz aplikacje mobilne i webowe. Usługi szeroko rozumianego outsourcingu IT.
Suwałki	Code & Pepper	IT	Polska	2006	Tworzenie i rozwój oprogramowania; dedykowane rozwiązania informatyczne na potrzeby start-upów i projektów technologicznych.
Tarnów	Grupa Azoty	R&D	Polska	2018	Prace badawcze w obszarach: zaawansowanych materiałów, nowoczesnych produktów nawozowych oraz technologii i wyrobów proekologicznych.
Tarnów	Call Center Inter Galactica	BPO	Polska	2016	Usługi kontaktu z klientem.
Tarnów	Comarch	IT	Polska	2015	Usługi informatyczne.

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie bazy danych ABSL, informacji z wywiadów, stron internetowych.

Ocena zdolności szkół wyższych w badanych miastach do współpracy z sektorem nowoczesnych usług biznesowych

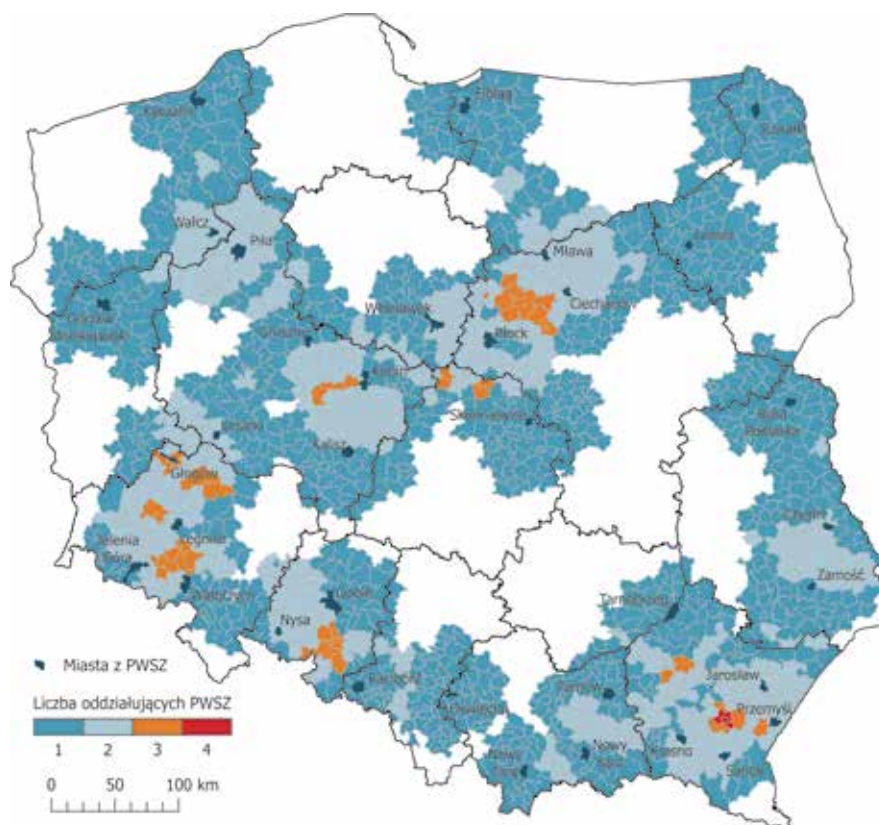
Oferta edukacyjna PWSZ

Rozmieszczenie PWSZ w przestrzeni Polski jest nierównomierne. Największe ich skupienie występuje w województwie podkarpackim [5], dolnośląskim, małopolskim i wielkopolskim (po 4), natomiast w pięciu województwach funkcjonuje tylko 1 PWSZ, a w dwóch regionach (pomorskim i świętokrzyskim) nie ma obecnie ani jednej uczelni tego typu. W efekcie w niektórych regionach obszary oddziaływania PWSZ częściowo się pokrywają, równocześnie w przestrzeni kraju istnieją obszary o słabej dostępności do tego typu szkolnictwa [RYCINA 57]

Pod względem liczby studentów Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe są małymi uczelniami (średnia 1 618, mediana 1 435 studentów). Rozpiętość pomiędzy największą PWSZ w Tarnowie (3835) a najmniejszą w Wałczu (407) wynosi ponad 3 500 studentów (TABELA 52). Do największych, obok PWSZ w Tarnowie, należą uczelnie w Nowym Sączu i Kaliszu, zaś do najmniejszych – poza Wałczem – Gniezno i Tarnobrzeg. Niewielka liczba studentów sprawia, że niektóre z mniejszych PWSZ – działają (patrzac z wąskiego ekonomicznego ujęcia) na granicy opłacalności.

PWSZ prowadzą kształcenie przede wszystkim na studiach pierwszego stopnia (licencjackie i inżynierskie), jednak w ostatnich latach zdecydowana większość z nich (70%) realizowało także studia w ramach II stopnia kształcenia (magisterskie) (TABELA 52).

RYCINA 57. Obszary położone w izochronie 60 min od miast, w których działają PWSZ i liczba oddziałujących na nie PWSZ



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 52. Liczba studentów wg poziomu kształcenia w PWSZ

PWSZ	Ogółem	I stopień	II stopień	Jednolite magisterskie
Biała Podlaska	2538	1 854	641	43
Chełm	1689	1 586	203	0
Ciechanów	1337	1 337	0	0
Elbląg	1642	1 587	55	0
Głogów	742	591	151	0
Gniezno	566	566	0	0
Gorzów Wielkopolski	1919	1 419	500	0
Jarostaw	2726	2 147	580	0
Jelenia Góra	812	683	83	46
Kalisz	3308	2 582	671	55
Konin	1467	1 508	136	0
Koszalin	982	534	0	0
Krosno	2210	2 210	0	0
Legnica	2730	2 321	375	34
Leszno	1837	1 672	165	0
Łomża	2300	1 525	303	52
Mława	309	309	0	0
Nowy Sącz	3386	2 776	539	71
Nowy Targ	1993	1 296	592	105
Nysa	2007	1 899	108	0
Opole	1317	828	404	85
Oświęcim	1583	1 223	360	0
Piła	1420	1 270	122	28
Płock	1565	1 209	357	0
Przemyśl	864	864	0	0
Racibórz	1376	1 376	0	0
Sanok	1158	860	298	0
Skierniewice	1215	1 250	0	0
Suwałki	1435	1 167	268	0
Tarnobrzeg	678	585	93	0
Tarnów	3835	3 148	624	63
Wąbrzych	1428	1 231	197	0
Wątcz	407	407	0	0
Włocławek	1083	1 083	0	0
Zamość	783	783	0	0

Uwaga: dane na 30.11.2017 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POL-on.

Głównym wyzwaniem, podkreślanym przez przedstawicieli kadry zarządzającej PWSZ, w świetle regulacji wprowadzonych przez Ustawę z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*³⁵⁾ oraz zamierzeń Ministerstwa Zdrowia oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej będzie utrzymanie możliwości prowadzenia przez PWSZ kierunków medycznych, a zwłaszcza pielęgniarstwa³⁶⁾, które wykładane jest na 30 PWSZ (88%) oraz kierunków pedagogicznych zwłaszcza specjalności i kierunków pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna³⁷⁾ (na 26 z 35 PWSZ, tj. 76% uczelni).

³⁵⁾ Uwzględniająca w okresie przejściowym Ustawę z dnia 3 lipca 2018 r. *Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*.

³⁶⁾ Obecnie diskutowany projekt – II stopień studiów medycznych w tym pielęgniarstwa prowadzić będą mogły tylko uczelnie o profilu ogólnoakademickim, a w wersji najbardziej restrykcyjnej tylko uczelnie medyczne.

³⁷⁾ Obecnie diskutowany projekt – Wymóg dla tego kierunku studiów jednolitych oraz prowadzenie tylko przez uczelnie które posiadają parametryzację w tej dyscyplinie przynajmniej na poziomie B+.

Potencjał poszczególnych uczelni dla sektora nowoczesnych usług biznesowych związany jest z liczbą studentów pięciu grup kierunków studiów: technologii teleinformatycznych (istotne zwłaszcza dla IT i ITO), inżynierijno-technicznych (ważne szczególnie dla działalności R&D), biznes i administracja (placówki BPO, SSC), językowych (BPO, SSC, IT) oraz pielęgniarstwa (telemedycyna).

W grupie uczelni, w których w strukturze studentów wyraźnie zaznaczają się kierunki teleinformatyczne znajduje się Elbląg (23,3% – 382 studentów), Gniezno (14,7%), Ciechanów (14,4%), Łomża (12,9%) i Krosno (10,5%). Kierunki inżynierijno-techniczne posiadają największy udział w Chełmie (48% – 818 studentów), a następnie Gnieźnie (38,3%), Pile (30,6%), Krośnie (30,1%) i Lesznie (27,4%). Natomiast odsetek osób studiujących na grupie kierunków biznes i administracja jest największy w Wałczu (43,7%), a następnie Włocławku (38,7%), Elblągu (35,1%), Skierniewicach (29,5%), i Tarnowie (29,3% – 1124).

Filologie prowadzone są przez 24 PWSZ (71%). W grupie tych kierunków dominuje filologia angielska (wykładana w 24 PWSZ) i niemiecka (obecna w 46% PWSZ). Pojedyncze uczelnie prowadzą filologię romańską (Suwałki, Tarnów), rosyjską (Biała Podlaska, Nowy Sącz, Zamość) oraz słowiańską (ukraińską) – Chełm i Przemyśl. Warto też podkreślić, że w grupie języków do wyboru, poza językiem angielskim, prawie we wszystkich PWSZ istnieje możliwość nauki języka niemieckiego, który jednak niestety najczęściej przegrywa w wyborze studentów z językiem angielskim. Trzecią silną grupę wybieranych przedmiotów stanowi język rosyjski (32%), na naukę którego najczęściej decydują się studenci starszych roczników wiekowych lub studenci zza wschodniej granicy Polski. W ramach języków zachodnich uczelnie oferują ponadto język francuski (21%) oraz hiszpański (18%), a w pojedynczych przypadkach język włoski (Gorzów Wielkopolski), szwedzki (Tarnów) i norweski (Koszalin). Szczególnie te dwa ostatnie są poszukiwane przez sektor nowoczesnych usług biznesowych. Pozostałe oferowane języki mają związek z położeniem danej uczelni w obszarze przygranicznym: naukę języka ukraińskiego oferują PWSZ w Chełmie, Przemyślu i Sanoku; języka słowackiego – PWSZ w Sanoku, a języka czeskiego – PWSZ w Raciborzu.

Ogólnie rzecz biorąc, wśród uczelni w których w strukturze liczby studentów dominują kierunki językowe na czele znajduje się Racibórz (24,1% – 332 studentów), a następnie Jelenia Góra (15,8%), Płock (15,2%), Konin (14,5%), Gorzów Wielkopolski (12,0%). Przy czym należy podkreślić że w liczbach bezwzględnych najwięcej studentów (355) posiada PWSZ w Tarnowie.

W grupie uczelni w których w strukturze studentów dominuje kierunek pielęgniarstwo znalazł się Tarnobrzeg (30,8%), Sanok (30,0%), Elbląg (28,3% – 914 studentów), Włocławek (25,8%) i Oświęcim (24,0%).

W ramach działalności PWSZ istotne są działania (kursy, szkolenia, akademie) wychodzące poza standardowy proces dydaktyczny, a związane ze współpracą z firmami w celu umożliwienia zdobycia przez studentów odpowiednich certyfikatów potwierdzających ich wiedzę, umiejętności lub kompetencje społeczne. Tego typu działania wskazało 14 PWSZ najczęściej w obszarze IT (12 uczelni) oraz certyfikacji języków obcych (7 uczelni). W zakresie IT prym wiedzie Akademia CISCO (11 uczelni) i Laboratorium ECDL (5 uczelni), dodatkowo pojedyncze uczelnie wskazały na Academy Microsoft, Academy Linux, Android, C++. Ponadto PWSZ w Łomży oraz Akademia w Gorzowie Wielkopolskim oferują obsługę programu SAP, a PWSZ w Nowym Sączu umożliwia certyfikowanie w zakresie zarządzania metodą PRINCE2. Ogólnie, największa aktywność w ramach dodatkowo oferowanych kursów wykazały PWSZ w Łomży, Krośnie, Gorzowie Wielkopolskim, Jarostawiu, Legnicy, Nowym Sączu i Nysie.

TABELA 53. Liczba i odsetek studentów PWSZ według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych

PWSZ	Liczba studentów według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych						Odsetek studentów według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych					
	Ogółem	technologii teleinformatycznych	inżynierijno-techniczne	biznes i administracja	językowe	pielęgniarstwo	Ogółem	technologii teleinformatycznych	inżynierijno-techniczne	biznes i administracja	językowe	pielęgniarstwo
Biała Podlaska	2538	188	133	463	149	394	100	7,4	5,2	18,2	5,9	15,5
Chełm	1689		818		131	193	100	0,0	48,4	0,0	7,8	11,4
Ciechanów	1337	193	238	262		215	100	14,4	17,8	19,6	0,0	16,1
Elbląg	1642	382	275	576	142		100	23,3	16,7	35,1	8,6	0,0
Głogów	742		167	118		42	100	0,0	22,5	15,9	0,0	5,7
Gniezno	566	83	217			226	100	14,7	38,3	0,0	0,0	39,9
Gorzów Wielkopolski	1919	158	198	507	231		100	8,2	10,3	26,4	12,0	0,0
Jarostaw	2726	182	397	664	97	406	100	6,7	14,6	24,4	3,6	14,9
Jelenia	812	80			128	174	100	9,9	0,0	0,0	15,8	21,4
Kalisz	3308	191	802	524		333	100	5,8	24,2	15,8	0,0	10,1
Konin	1467	29	277	230	212		100	2,0	18,9	15,7	14,5	0,0
Koszalin	982			167		176	100	0,0	0,0	17,0	0,0	17,9
Krosno	2210	232	666	211	191	339	100	10,5	30,1	9,5	8,6	15,3
Legnica	2730	240	462	517	122	140	100	8,8	16,9	18,9	4,5	5,1
Leszno	1837	91	503	214	207	135	100	5,0	27,4	11,6	11,3	7,3
Łomża	2300	296	103	582	118	251	100	12,9	4,5	25,3	5,1	10,9
Mława	309		81				100	0,0	26,2	0,0	0,0	0,0
Nowy Sącz	3386	255	321	844	328	302	100	7,5	9,5	24,9	9,7	8,9
Nowy Targ	1993		369	119	179	316	100	0,0	18,5	6,0	9,0	15,9
Nysa	2007	144	274	110	142	355	100	7,2	13,7	5,5	7,1	17,7
Opole	1317					373	100	0,0	0,0	0,0	0,0	28,3
Oświęcim	1583	82	295	220	101	380	100	5,2	18,6	13,9	6,4	24,0
Piła	1420		435	333	121	101	100	0,0	30,6	23,5	8,5	7,1
Płock	1565				238	393	100	0,0	0,0	0,0	15,2	25,1
Przemysł	864		206		70		100	0,0	23,8	0,0	8,1	0,0
Racibórz	1376		215	206	332	38	100	0,0	15,6	15,0	24,1	2,8
Sanok	1158		125	98		347	100	0,0	10,8	8,5	0,0	30,0

PWSZ	Liczba studentów według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych							Odsetek studentów według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych						
	Ogółem	technologii teleinformatycznych	inżynierijno-techniczne	biznes i administracja	językowe	pielęgniarstwo	Ogółem	technologii teleinformatycznych	inżynierijno-techniczne	biznes i administracja	językowe	pielęgniarstwo		
Skiernewice	1215	101		359		61	100	8,3	0,0	29,5	0,0	5,0		
Suwatki	1435		234	256	86	105	100	0,0	16,3	17,8	6,0	7,3		
Tarnobrzeg	678			169		269	100	0,0	0,0	24,9	0,0	39,7		
Tarnów	3835	318	284	1124	355	750	100	8,3	7,4	29,3	9,3	19,6		
Wąbrzych	1428			365	99	67	100	0,0	0,0	25,6	6,9	4,7		
Wątcz	407		79	178			100	0,0	19,4	43,7	0,0	0,0		
Włocławek	1083	103	75	419	130	158	100	9,5	6,9	38,7	12,0	14,6		
Zamość	783		104	80	77	56	100	0,0	13,3	10,2	9,8	7,2		
PWSZ ogółem	99 195	5 202	15 613	20 213	5 421	9 196	100	5,2	15,7	20,4	5,5	9,3		

Uwaga: dane na 30.11.2017 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POL-on.

Zdolność do elastycznego reagowania do zmieniającego się rynku pracy

Obecnie PWSZ mają kilka sposobów elastycznego dostosowania programów nauczania do zmieniającego się rynku pracy:

- kształcenie praktyczne w ramach kierunku lub specjalności,
- studia dualne,
- praktyki zawodowe (od roku akademickiego 2019/2020 na wszystkich kierunkach praktycznych minimum 6 miesięcy),
- płatne praktyki zawodowe (w ramach programu PO WER),
- piąty poziom kształcenia (dla osób nie posiadających matury).

Kształcenie praktyczne

Od roku akademickiego 2017/2018 wszystkie kierunki realizowane w państwowych wyższych szkołach zawodowych musiały zostać przekształcone obowiązkowo³⁸⁾ z profilu ogólnoakademickiego na profil praktyczny³⁹⁾. Część uczelni, gdzie współpraca z otoczeniem gospodarczym układała się już na bardzo dobrym poziomie, przechodziła na kształcenie praktyczne jeszcze przed tym obowiązkowym terminem. Z jednej strony wprowadzenie tej regulacji było powrotem do pierwotnego celu powołania PWSZ, z drugiej strony wynikało to z presji otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni, a zwłaszcza zdecydowanie większego zainteresowanie współpracą z PWSZ lokalnych przedsiębiorców w związku z niedoborami pracowników na rynku pracy, a ponadto zwiększonemu zainteresowaniu potencjalnych kandydatów na studia. Z przejściem na kształcenie praktyczne wiązało się też zwiększone finansowanie ze strony MNiSW (przelicznik 1,4).

Niejednokrotnie w trakcie prowadzonych wywiadów podkreślano, zarówno przez przedstawicieli PWSZ jak i przedsiębiorców, że ze względu na swoją wielkość i niezbyt rozbudowaną strukturę PWSZ są bardziej niż uczelnie akademickie otwarte na dostosowanie programów nauczania do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku pracy. Dzieje się tak pomimo faktu, że mają one mniejszą samodzielność, zwłaszcza w tworzeniu nowych kierunków⁴⁰⁾ – minimum rok trwa proces opracowania programu studiów, zgoda MNiSW po zasięgnięciu opinii Polskiej Komisji Akredytacyjnej na jego wprowadzenie, a następnie promocję i rekrutację. Uwarunkowania te mają wpływ na to jak szybko PWSZ są w stanie zareagować na współpracę zgłaszaną przez interesariuszy zewnętrznych (TABELA 54).

Najdłuższe, najbardziej pracochłonne i kosztochłonne jest utworzenie nowego kierunku studiów, gdyż nawet po uzyskaniu zgody na jego uruchomienie przez MNiSW, uczelnia musi pozyskać odpowiednią liczbę kandydatów, która zapewni jego samofinansowanie (uczelnie wyższe podlegają rygorowi wydatków publicznych). Uczelnie starają się wobec tych uwarunkowań raczej nie tworzyć nowych kierunków, ale – o ile to jest możliwe – współpracować w ramach istniejących specjalizacji, tym bardziej że obecny system finansowania uczelni promuje stabilność kierunków a nie ich ciągłe zmiany.

³⁸⁾ Przede wszystkim determinował to brak prowadzenia badań naukowych czyli *de facto* brak parametryzacji kierunku.

³⁹⁾ Nowelizacja z 2014 r. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2014 r., poz. 1198.

⁴⁰⁾ Procedura wynika do roku akademickiego 2018/2019 z Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów, a od roku akademickiego 2018/2019 obowiązuje Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce uwzględniająca w okresie przejściowym Ustawę z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

TABELA 54. Formy współpracy PWSZ z biznesem

Forma	Czas reakcji	Minimalna liczba kandydatów	Oczekiwania od strony biznesu	Wymagana procedura
Szkolenia	miesiąc	uzależniona od formy finansowania	- wsparcie merytoryczne - wsparcie w zakresie promocji	Decyzja na poziomie Instytutów i Wydziałów
Studia podyplomowe	pół roku	uzależniona od formy finansowania	- wsparcie merytoryczne - wsparcie w zakresie promocji	Decyzja na poziomie Uczelni
Specjalność już istniejąca modyfikacja jedynie treści kształcenia, nie mogą ulec zmianie efekty kształcenia	pół roku	15		Decyzja na poziomie Instytutów i Wydziałów
Nowa specjalność	do roku czasu	15-20	- wsparcie merytoryczne - wsparcie w zakresie promocji - wsparcie w zakresie praktyk zawodowych - wsparcie w zakresie zajęć praktycznych (sprzęt, oprogramowanie, laboratoria)	Decyzja na poziomie Uczelni
Nowy kierunek	do roku czasu	30-40	- wsparcie merytoryczne - wsparcie w zakresie promocji - wsparcie w zakresie praktyk zawodowych - wsparcie w zakresie zajęć praktycznych (sprzęt, oprogramowanie, laboratoria)	Decyzja na poziomie MNiSW

Źródło: opracowanie własne.

O wyborze formy współpracy uczelni z przedsiębiorcami decyduje też chęć zaangażowania się w dostosowywanie lub tworzenie programów nauczania pod potrzeby biznesu. Rektorzy niektórych uczelni jednoznacznie podkreślali, że nie podejmują współpracy z firmami, które poza samymi deklaracjami współpracy nie wykazują żadnego zaangażowania a całość ryzyka związanego z przyszłą współpracą przerzucają na uczelnię. Jeden z respondentów podsumował to następująco: *Uczelnia zainteresowana jest współpracą z firmami, które rozumieją strategię win-win. Z punktu widzenia uczelni taka współpraca miałyby się przyczynić do pozyskania studentów oraz poprawy jakości kształcenia – konkurencja wśród studentów o zatrudnienie czy praktyki w najlepszych firmach.*

PWSZ są generalnie bardzo otwarte na współpracę z otoczeniem gospodarczym, ale zarządzający nimi podkreślają, że współpraca ta musi być korzystna dla obu stron. Uczelnia dostosowuje program nauczania pod zapotrzebowanie otoczenia gospodarczego (bardziej do potrzeb branży niż konkretnej firmy), poszukuje środków zewnętrznych m.in. w ramach programów unijnych, umożliwia pracodawcy przetestowanie potencjalnych kandydatów do pracy w ramach praktyk i staży (o wiele lepsza forma niż klasyczna rekrutacja) a ponadto umożliwia zdobycie niekiedy wąskich umiejętności potrzebnych w danej firmie. Firma ze swojej strony może zaoferować uczelni oprogramowanie, sprzęt, wizyty studyjne, bezpłatne praktyki, bezpłatne szkolenia i certyfikaty dla studentów oraz prowadzenie zajęć w ramach stawek obowiązujących w szkolnictwie wyższym (finansowo zwykle nieatrakcyjnych dla specjalistów), jak też wspólną promocję kierunku.

Najczęściej przyjmowany schemat w podejmowanej współpracy przez PWSZ z firmami przy tworzeniu lub dostosowywaniu programów nauczania to:

1. Nawiązanie kontaktu przez uczelnię/firmę za pośrednictwem samorządu lokalnego.
2. Przedstawienie przez firmę opisu sylwetki absolwenta.
3. Stworzenie zespołu roboczego w celu określenia formy współpracy, jakiego typu inwestycje w związku z tą współpracą będą potrzebne.
4. Rozmowy z firmą nt. wsparcia ze strony firmy przy tworzeniu kierunku pod jej potrzeby.

Studia dualne

Studia w formie dualnej mogą być realizowane na I (licencjackie, inżynierskie) lub II stopniu studiów (magisterskie). Jest to formuła kształcenia przemiennego równoległe w formie zajęć dydaktycznych realizowanych

w uczelni i zajęć praktycznych odbywanych u pracodawcy, uwzględniających realizację wszystkich efektów kształcenia przewidzianych w programie kształcenia określonego kierunku studiów o profilu praktycznym. W przypadku studiów dualnych zajęcia praktyczne powinny przybrać formę stażu minimum trzymiesięcznego w trakcie jednego roku akademickiego odbywanego u jednego lub kilku pracodawców, wizyt studyjnych u pracodawców. Dodatkową formą wsparcia, jaką mogą zostać objęci studenci są certyfikowane szkolenia.

Pierwszą uczelnią wyższą w Polsce, która umożliwiła studentom kształcenie w formule studiów dualnych była PWSZ w Lesznie. Na podstawie doświadczeń tej uczelni formułę tę wprowadziły inne PWSZ oraz uczelnie akademickie. Do spopularyzowania tej formy kształcenia przyczynił się niewątpliwie konkurs w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Oś III *Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju*, w ramach Działania 3.1 *Kompetencje w szkolnictwie wyższym* konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18 na „Studia dualne” dotyczący opracowania programów kształcenia i realizacji studiów dualnych (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju jako Instytucja Pośrednicząca).

Aktualnie trzynaście PWSZ deklaruje prowadzenie studiów w formie dualnej na 27 kierunkach. W większości uczelnie prowadzą ten rodzaj studiów na pojedynczych kierunkach z wyjątkiem Akademii w Gorzowie Wielkopolskim i PWSZ w Pile – 4 kierunki oraz PWSZ w Chełmie, Głogowie oraz Tarnowie – 2. W ramach konkursu PO WER studia dualne prowadzi pięć PWSZ dla 7 kierunków.

TABELA 55. Studia dualne prowadzone przez PWSZ

Lp.	PWSZ	Liczba kierunków	Kierunek	Finansowanie w ramach konkursu POWER
1.	Chełm	2	Mechanika i budowa maszyn	Tak
			Pedagogika	Tak
2.	Głogów	2	Automatyka i robotyka	Tak
			Metalurgia	Tak
3.	Gorzów Wielkopolski	4	Informatyka	
			Mechanika i budowa maszyn,	
			Energetyka	
			Inżynieria bezpieczeństwa	
4.	Jelenia Góra	1	Informatyka	
5.	Kalisz	1	Mechanika i budowa maszyn	Tak
6.	Leszno	1	Elektrotechnika	
7.	Nowy Targ	1	Finanse i rachunkowość	Tak
8.	Nysa	1	Tłumaczenia w biznesie	
9.	Oświęcim	2	Informatyka	
			Zarządzanie inżynierią produkcji	
10.	Piła	4	Budownictwo	
			Elektrotechnika	
			Mechanika i budowa maszyn	
			Transport	
11.	Suwałki	1	Zarządzanie i inżynieria produkcji	Tak
12.	Tarnów	2	Elektronika i telekomunikacja	
			Mechatronika	
13.	Wałcz	1	Zarządzanie i inżynieria produkcji	
			Finanse i rachunkowość	
			Administracja	
			Pedagogika	
			Wychowanie fizyczne	

Źródło: badania własne.

Praktyki zawodowe

W ramach kształcenia praktycznego obowiązują minimum trzy miesięczne praktyki zawodowe, które w związku z nową Ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* od roku akademickiego 2019/2020 mają wynosić 6 miesięcy. Wydłużony okres praktyk umożliwi pracodawcom poznanie umiejętności i kompetencji studentów oraz umożliwi wyszkolenie pod kątem potrzeb firmy potencjalnego pracownika.

Obecnie płatne praktyki zawodowe oferuje 28 PWSZ a 24 z nich brało udział więcej niż w jednym naborze. W większości analizowanych uczelni ta forma wsparcia spowodowała o wiele większe zaangażowanie biznesu w proces dydaktyczny. Równocześnie uczelnia dzięki wynagrodzeniu, które oferuje w ramach projektu opiekunom w zakładach, a którego nie była w stanie pokryć z samej dotacji, może więcej wymagać, a i zaangażowanie wyznaczonych w firmie opiekunów studentów jest o wiele większe. Część uczelni, które posiadały już wcześniej bardzo dobrą współpracę z pracodawcami, świadomie nie weszła w projekt płatnych praktyk, gdyż obawiała się że pogorszy to relacje z pracodawcami, którzy po zakończeniu projektu „Program praktyk zawodowych w Państwowych Wyższych Szkołach Zawodowych” te same praktyki będą musieli prowadzić bez wynagrodzenia. Dlatego formułowane są silne oczekiwania ze strony PWSZ, w związku z sukcesem płatnych praktyk zawodowych, iż po zakończeniu programu pilotażowego ta forma współpracy z biznesem zostanie utrzymana i na stałe wprowadzona przez MNiSW jako forma finansowania praktyk zawodowych.

Piąty poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji

Kształcenie na 5. poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) jest edukacją zawodową tzw. krótkiego cyklu studiów pierwszego stopnia, będących pomostem pomiędzy kwalifikacjami nadawanymi na 4. poziomie (szkoła średnia) oraz 6. (inżyniera). Od kandydatów nie jest wymagane świadectwo maturalne. Kształcenie na 5. poziomie PRK nie jest jeszcze w Polsce uregulowane prawnie, dlatego też w ramach programu MOTO PO WER nr POWR.04.01.00-IZ.00-00-013/17 *Przetestowanie 5. poziomu kształcenia na przykładzie rozwoju kadry dla sektora motoryzacji*, kształcenie to jest potraktowane formalnie jako szkolenie lub kurs, a jego zakończenie może zostać udokumentowane wydaniem stosownego certyfikatu.

Pierwszą uczelnią, która opracowała programy dla kształcenia na 5. poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji była PWSZ w Elblągu (program dla programistów i operatorów numerycznych centrów obróbkowych oraz referentów księgowo-prawnych). Uczelniami, które testują krótkie cykle kształcenia, od roku akademickiego 2018/2019, na kierunkach związanych z przemysłem motoryzacyjnym są Ciechanów, Legnica i Nysa. Uczelnie te uzyskały dofinansowanie w ramach konkursu MOTO PO WER. Decydującym elementem w tym konkursie była udokumentowana współpraca uczelni z branżą samochodową.

W ramach projektu uczelnie mogą pokryć koszty związane z wynagrodzeniem stażysty oraz jego opiekuna, jak i dodatkowe koszty związane z odbywaniem stażu (np. koszty dojazdu, wyposażenia stanowiska pracy w niezbędne materiały i narzędzia dla stażysty, koszty eksploatacji materiałów i narzędzi, szkolenia BHP stażysty, itp.) w wysokości nieprzekraczającej 5 000 zł brutto na 1 stażystę.

TABELA 56. Szkolenia specjalistyczne w ramach 5 poziomu Polskiej Ramy Kwalifikacji

Lp.	PWSZ	Czas trwania (rok)	Tytuł projektu	Szkolenie specjalistyczne	Finansowanie w ramach konkursu MOTO POWER
1.	Ciechanów	1,5	Innowacyjni z MOTO POWER	mechaniki motoryzacyjnej i obrabiarek sterowanych numerycznie CNC	TAK
2.	Legnica	1,0	Innowacyjny Program Kształcenia dla branży motoryzacyjnej – MotoSpec	specjalista obsługi procesu produkcyjnego	TAK
3.	Nysa	2,0	Kształcenie na 5. poziomie w branży motoryzacyjnej w PWSZ w Nysie	specjalista technolog produkcji środków transportu drogowego	TAK
4.	Głogów	–	Kształcimy praktycznie – rozwój kadr dla branży motoryzacyjnej w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Głogowie	–	NIE

Źródło: opracowanie własne.

Współpraca Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Wymagania stawiane państwowym uczelniom zawodowym przez organ nadzorujący narzucają obowiązek współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Reprezentanci uczelni wskazują przede wszystkim na następujące, obowiązkowe, narzędzia i formy współpracy:

1. udział przedstawicieli pracodawców w składzie i w pracach Konwentu Uczelni.
2. udział przedstawicieli pracodawców w Radach programowych kierunków studiów na które uczelnia otrzymała zgodę MNiSW, uczestniczących w przygotowaniu, monitorowaniu i ewaluacji efektów kształcenia.
3. obowiązek uwzględnienia w programie studiów praktyk zawodowych i wynikająca z tego potrzeba współpracy z pracodawcami, m. in. w celu opracowywania programów praktyk.

Jak podkreślają przedstawiciele uczelni, zaangażowanie członków konwentu oraz rad programowych w sprawy uczelni wymaga aktywnych działań ze strony władz uczelni oraz reprezentantów wydziałów. W niektórych przypadkach uczelnie wyznaczają na szczeblu władz (najczęściej pełnomocnik Rektora lub Prorektor) lub/i jednostek prowadzących studia (najczęściej koordynatorzy praktyk) funkcję osoby odpowiedzialnej za utrzymywanie relacji z otoczeniem.

Dodatkowo uczelnie poszerzają zakres współpracy z przedsiębiorcami, angażując się we wspólne nadzorowanie projektów dyplomowych, studia dualne, oferując kursy dokształcające, studia podyplomowe, zatrudniając przedstawicieli pracodawców do prowadzenia zajęć, realizując wspólnie projekty dydaktyczne, spotkania i konferencje. Funkcjonując na styku popytu i podaży na rynku pracy, uczelnie tworzą w odpowiedzi struktury kontaktu w formie biur karier oraz inkubatorów przedsiębiorczości.

Uczelnie ponadto pełnią w skali lokalnej, a niekiedy i regionalnej, rolę aktywnego aktora życia społeczno-gospodarczego, zwłaszcza w sferze działań podejmowanych na rzecz edukacji (współpraca ze szkołami w formie zajęć dla uczniów, udostępnianie laboratoriów i innych elementów infrastruktury, organizacji wydarzeń), często we współpracy z samorządem lokalnym i regionalnym (np. współpraca na rzecz realizacji projektów). Samorząd bywa często pierwszym lokalnym punktem kontaktu dla inwestorów/pracodawców. Zaangażowanie samorządu w sprawy uczelni i zrozumienie roli uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu jest ważne dla kreowania korzyści, jakie mogą być rezultatem współpracy obu instytucji. Uczelnie nie tylko włączają się, ale także inicjują powstawanie wielostronnych form współpracy takich jak klastry.

Z opinii reprezentantów uczelni wynika, że nie zawsze współpraca jest realizowana poprzez formalną umowę – wskazywano na wartość kontaktów nieformalnych, zwłaszcza wynikających z utrzymywania kontaktu z absolwentami uczelni i przekazywanych tą drogą informacji o zmianach zachodzących na rynku pracy.

W systemie powiązań uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym zwiększa się rola umiędzynarodowienia kontaktów, nawiązywanych głównie z innymi uczelniami, na rzecz realizacji okresowej mobilności kadry i studentów.

Istotnym czynnikiem zachęcającym do podejmowania nowych inicjatyw w zakresie współpracy jest możliwość aplikowania PWSZ o zewnętrzne źródła finansowania na rozwijanie praktycznych form kształcenia. Duże programy współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, m. in. takie jak Program Operacyjny Wiedza, Edukacja Rozwój, Regionalne Programy Operacyjne, Program Erasmus+ w obecnej perspektywie finansowania (2014-2020) stwarzają wiele możliwości dla PWSZ.

Należy zaznaczyć, że niektóre PWSZ planują się rozwijać w kierunku akademickim, z uwzględnieniem prowadzenia badań naukowych oraz prac badawczo-rozwojowych. W tym wypadku przedstawiciele instytucji otoczenia postrzegani są jako potencjalny partner.

Analiza strategii rozwoju państwowych wyższych szkół zawodowych pozwala na określenie postrzegania przez te podmioty możliwej skali i zakresu oddziaływania uczelni na otoczenie.

RYCINA 58. Model oddziaływania wyższych szkół zawodowych w kontekście strategii uczelni (na podstawie zapisów w strategii rozwoju uczelni: misja i wizja)



Źródło: opracowanie własne

Poziom współpracy z interesariuszami zewnętrznymi

PWSZ są lub mogą być istotnym podmiotem koordynującym sieci współpracy na różnych poziomach, co więcej to poprzez ich działalność miasta mogą być włączane w międzynarodowe sieci współpracy. W prowadzonych badaniach starano się uchwycić jak aktualnie kształtuje się współpraca PWSZ z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Czy polega ona jedynie na relatywnie płytkich i prostych interakcjach czy ma charakter złożonych i zaawansowanych form współpracy? Czy jest to tylko współpraca w ramach regulacji ustawy o szkolnictwie wyższym czy szerzej, faktycznego dostrzegania korzyści płynącej z tej współpracy zarówno dla uczelni jak i interesariuszy zewnętrznych?

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami PWSZ pozwoliły na wyróżnienie form współpracy uczelni z instytucjami zewnętrznymi tworzącymi system powiązań uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.



Źródło: badania własne.

Ścisła współpraca pomiędzy uczelniami, samorządem a biznesem generuje efekt synergii, który poprzez efektywny przepływ wiedzy pobudza innowacyjność, a tym samym zmienia korzystnie warunki rozwoju lokalnego i regionalnego. Założenie to jest podstawą tzw. koncepcji złotego trójkąta (potrójnej helisy). W analizowanych 35 miastach możemy wyróżnić kilka typów relacji w trójkącie uczelnia–samorząd–biznes:

Bardzo zaawansowana współpraca: przynajmniej dwa podmioty współpracują na wysokim poziomie, a trzeci na minimum średnim poziomie:

- A: ścisła współpraca na bardzo zaawansowanym poziomie wszystkich trzech interesariuszy. Ten typ charakteryzuje Opole, Piłę, Gorzów Wielkopolski, Legnicę i Ciechanów. We wszystkich tych miastach, poza Ciechanowem (gdzie wiodąca jest rola uczelni), rolę lidera pełni samorząd przy silnym wsparciu uczelni (Opole) i biznesu (Piła).
- B: ścisła współpraca na bardzo zaawansowanym poziomie dwóch z trzech interesariuszy. Taką sytuację zdiagnozowano w Elblągu i Wałczu (gdzie liderem jest uczelnia), a ponadto w Głogowie, Kaliszu, Mławie (wiodąca rola przedsiębiorstw) oraz Nysie, gdzie liderem jest samorząd.

Średnia współpraca:

- A: przynajmniej jeden podmiot współpracują na wysokim poziomie, a dwa na poziomie średnim: Jarosław, Krosno, Suwałki, gdzie niekwestionowanym liderem w inicjowaniu współpracy jest uczelnia oraz Płock, Tarnów, Wałbrzych gdzie głównym akceleratorem współpracy jest samorząd.
- B: trzy podmioty na trzech różnych poziomach współpracy: wysokim, średnim i niskim: Gniezno, Włocławek, Zamość (lider samorząd, wspomaganie uczelnia, słabe wspomaganie biznes); Biata Podlaska, Racibórz (lider uczelnia, wspomaganie samorząd, słabe wspomaganie biznes); Chełm, Nowy Sącz, Nowy Targ, Przemysł (lider uczelnia, wspomaganie biznes, słabe wspomaganie samorząd).
- C: dwa podmioty na średnim poziomie współpracy, trzeci na niskim: Oświęcim, Sanok, Jelenia Góra (lider uczelnia, wspomaganie biznes); Skierniewice (lider uczelnia, wspomaganie samorząd); Konin, Leszno (lider biznes, wspomaganie samorząd).

Podkreślić należy, że w przypadku analizowanych 35 miast, to właśnie PWSZ odgrywają dominującą rolę w aktywizowaniu potrójnej helisy (49% miast) a w dalszej kolejności samorząd (37% miast), natomiast najmniej aktywnym podmiotem był najczęściej biznes (wiodącą rolę posiadał on w 14% miast).

Zdiagnozowane zróżnicowanie w funkcjonowaniu współpracy w trójkącie uczelnia–samorząd–biznes może być wynikiem kilku uwarunkowań. W relacji uczelnia–biznes trzeba zwrócić uwagę przede wszystkim na cechy strukturalne lokalnych gospodarek, które kreują "umożliwiające" lub "utrudniające" środowisko do współpracy. Problemy pojawiają się szczególnie wtedy, gdy w strukturze gospodarczej miasta zdecydowanie dominują małe podmioty (niedobór silnych średnich i dużych firm), a także gdy gospodarka zdominowana jest przez oddziały wielkich firm zewnętrznych, które pozbawione są na poziomie lokalnym decyzyjności. Wydłuża to okres nawiązywania współpracy a nierzadko negocjacje celem jej nawiązania po wielu miesiącach starań, kończą się niepowodzeniem.

Mikroprzedsiębiorstwa i małe podmioty są bardziej krytyczne w swych opiniach na temat kompetencji i umiejętności studentów i absolwentów uczelni. Wynika to z niewielkich zasobów kadrowych w tych firmach, gdzie każdy pracownik musi być wielozadaniowy i samodzielny. W przypadku tworzenia nowych miejsc pracy podmioty takie poszukują raczej ukształtowanych pracowników, niż osób niedoświadczonych. Z kolei przedsiębiorstwa o krajowym i międzynarodowym zasięgu działalności często poszukują pracowników z wyższym poziomem wiedzy (po studiach magisterskich) i z lepszą znajomością języka obcego. Duże podmioty do niedawna były zainteresowane jedynie współpracą z uczelniami akademickimi z dużych ośrodków, jednak problemy z rekrutacją pracowników, pojawienie się możliwości płatnych praktyk oraz możliwość tworzenia kierunków dualnych zwiększyło także zainteresowanie tych firm lokalnymi uczelniami zawodowymi.

W ramach badań relacji uczelnia–biznes każda ze stron podkreślała, że pogłębione formy współpracy wymagają czasu. Kadra zarządzająca PWSZ zwracała uwagę na to, że jeżeli dany pracodawca współpracuje z uczelnią od kilku lat, na różnych polach mniej lub bardziej zaawansowanych, to o wiele łatwiej podjąć decyzję o pogłębieniu tej współpracy przez utworzenie na jego potrzebę specjalności, kierunku studiów czy utworzenia studiów dualnych. Tego typu pracodawcy też lepiej rozumieją specyfikę wyższej uczelni, zasiadając w Konwencie Uczelni lub Radach Programowych mają większą świadomość konsekwencji podejmowanych decyzji od strony merytorycznej, finansowej czy organizacyjnej. Bardziej zdają sobie sprawę, że wchodząc w pogłębione relacje z uczelnią dotyczącą procesu dydaktycznego, muszą być też jego aktywną stroną współtworząc m.in. profil absolwenta, efekty kształcenia, zapewnienie kadry specjalistycznej, specjalistycznego sprzętu i oprogramowania, aktywny udział w promocji.

Trzeba podkreślić, że wiele PWSZ cechuje ciągle dosyć niska zdolność do nawiązywania kontaktów biznesowych. Wiąże się to z problemem m.in. w zarządzaniu przepływem informacji, decyzyjności na poziomie wydziałów/institutów, odpowiedzialności za złożone deklaracje, czy przyjmowaniu przez delegowanych pracowników strategii na przeczekanie, która jest tolerowana przez zarządzających. Częstym powodem są też szczupłe zasoby kadry, zwłaszcza pierwszoetatowej, która w pierwszej kolejności musi zadbać o bieżące funkcjonowanie uczelni.

WYBRANE TRUDNOŚCI WE WSPÓŁPRACY UCZELNIA-BIZNES W ŚWIETLE WYPOWIEDZI ZARZĄDZAJĄCYCH UCZELNIAMI

„Pracodawcy nie są zainteresowani za bardzo pracą nad programami studiów, gdyż dla laika nie jest łatwo wniknąć i zrozumieć w strukturę programu, nauczyciele szkół wyższych bardziej je czują gdyż już przeoczyli kilka ich wersji. Osoby z zewnątrz dają albo ogólne wytyczne albo bardziej szczegółowe, kadra dydaktyczna musi to przetłumaczyć na język wymaganej dokumentacji.”

„Większość przedsiębiorców nie wie co to jest uczelnia wyższa, w jaki sposób funkcjonuje, patrzą bardzo wąsko tylko przez pryzmat własnego przedsiębiorstwa.”

„Uczelnia nie do końca wie czego oczekuje od niej przemysł. Z jednej strony firmy chcą mieć studentów na praktyki w okresie wakacyjnym z drugiej jest problem z wyznaczeniem dla nich opiekunów na terenie zakładu.”

„Dostrzega się po stronie firm trudności w sprecyzowaniu wymagań wobec uczelni. Ze strony podmiotów gospodarczych widać obawy związane z możliwością przejścia przez uczelnię kompetencji lub uprawnień będących do tej pory w gestii danej firmy, co niepokoi dział kadr.”

„Współpraca z dużymi firmami z jednej strony to większe możliwości, większe know-how dla studentów i pracowników, ale bardzo długi okres decyzyjności. Zanim dojdzie do porozumienia mija wiele miesięcy i bardzo często kończy się brakiem współpracy. Firmy duże bardziej zwracają uwagę na kompetencje miękkie.”

Współpraca na linii uczelnia–samorząd lokalny jest w większości ośrodków z reguły dobra lub bardzo dobra. W Konwencji Uczelni zasiada najczęściej prezydent/burmistrz lub osoba wydelegowana ze strony miasta (91% PWSZ). Prezydenci/burmistrzowie często też pełnią rolę przewodniczących tych rad. Najczęściej podawany rodzaj współpracy z samorządem to praktyki studentów (47%), wspólne imprezy kulturalne, edukacyjne (35%), darowizna terenów/budynków, dofinansowanie inwestycji (24%). Warte podkreślenia jest też obecność uczelni w procesie aktywnego tworzenia strategii miasta (Elbląg, Legnica, Łomża, Włocławek), radach parków technologicznych (Elbląg, Suwałki, Tarnów) czy dotacja celowa na rzecz szkolnictwa wyższego zapisana w budżecie miasta (Ciechanów, Skierniewice, Wałcz, Włocławek).

Potencjał PWSZ na wielu polach jest jednak ciągle słabo wykorzystywany. Samorządy rzadko dostrzegają miastotwórczą rolę PWSZ, zwłaszcza w jej wymiarze kulturotwórczym. Ciągle w bardzo małym stopniu władze lokalne wykorzystują potencjał uczelni do prowadzenia badań i analiz dotyczących różnych sfer funkcjonowania miasta, które mogłyby być wykorzystywane m.in. przy tworzeniu czy ewaluacji wdrażania strategii rozwoju miasta, sektorowych dokumentów programowych czy szerzej ujmując w formułowaniu i implementowaniu polityk miejskich. Innym problemem, który został zdiagnozowany w trakcie badań było wzajemne wyczekiwanie na inicjatywę podjęcia współpracy pomiędzy samorządem lokalnym a PWSZ.

Wśród uczelni pojawiły się też sygnały, że brak dobrych relacji na linii PWSZ– samorząd wynika z braku zrozumienia autonomii uczelni oraz roli, jaką mają one spełniać w rozwoju lokalnym i regionalnym. Dużym zagrożeniem jest wąskie patrzenie na rolę PWSZ przez niektórych zarządzających miastami. Pojawiały się np. w trakcie badań opinie, że PWSZ prowadzą zbyt wiele kierunków, postrzeganych jako niedopasowane do aktualnych potrzeb gospodarki lokalnej. Tymczasem dowiedziono już niejednokrotnie, że kluczowym zasobem dla kreatywności i przedsiębiorczości jest różnorodność (m.in. Morris, Penido 2014, Audretsch, Dohse, Niebuhr 2010). Wiele, pozornie nieprzydatnych kierunków studiów tworzy podwaliny pod działalność, które mogą rozwinąć się w danym miejscu. Anegdotycznym w kontekście zgłaszanych potrzeb kompetencyjnych sektora nowoczesnych usług biznesowych (znajomość języków obcych) była wątpliwość ujawniona przez jednego z zarządzających miastem co do sensowności utrzymywania kierunku filologicznego na miejscowej PWSZ.

Formy współpracy

Sposób w jaki myśli się o współpracy, wyraźnie warunkuje to, co można w tym obszarze osiągnąć. Współpraca w ramach złotego trójkąta może odbywać się na mniej lub bardziej zaawansowanych polach.

Do mniej zaawansowanych form należą: luźna, niesformalizowana współpraca, okolicznościowe prowadzenie szkoleń, obecność w radach programowych, prowadzenie przedmiotów w ramach programu studiów oraz przyjmowanie studentów na praktyki zawodowe. Do bardziej zaawansowanych form współpracy należą: cykliczne prowadzenie szkoleń, płatne praktyki, studia dualne oraz kształcenia na piątym poziomie. Natomiast za najbardziej zaawansowaną formę współpracy uznaje się prowadzenie wspólnych projektów (w tym wspólnych

projektów naukowo-badawczych], projekty celowe, kontrakty na pilotaże, demonstratory technologii i spółki celowe.

Obecność wymienionych mniej zaawansowanych form współpracy jest powszechna w PWSZ, głównie za sprawą wymogów wynikających z przepisów dotyczących funkcjonowania tych instytucji i prowadzonych przez nich kierunków o profilu praktycznym. Płatne praktyki prowadzi 28 PWSZ, prowadzenie przedmiotów przez praktyków w ramach programu studiów występuje w 27 uczelniach (taka sama liczba PWSZ deklaruje okolicznościowe prowadzenie szkoleń), znacznie mniej powszechne są studia dualne (14 PWSZ) oraz kształcenie na piątym poziomie (3 PWSZ). Udział zatrudnienia praktyków w regularnym procesie dydaktycznym wzrósł zwłaszcza po przejściu PWSZ na powszechne kształcenie praktyczne w roku akademickim 2017/2018, a tym samym uelastycznieniem minimum kadrowych – możliwość zastąpienia doktora dwoma magistrami praktykami zatrudnionymi na minimum 0,25 etatu, a obecnie możliwość zliczenia części etatów praktyków i stosowania takich samych przeliczników finansowych jak przy osobach zatrudnionych na pełnym etacie.

Najbardziej zaawansowane formy współpracy występowały zdecydowanie rzadziej. W związku z brakiem obowiązku prowadzenia badań naukowych przez pracowników PWSZ, a tym samym utrudniony dostęp do źródeł ich finansowania, poziom prowadzenia wspólnych projektów z przedsiębiorstwami jest relatywnie niski (18 PWSZ jest zaangażowane w takie działania), jeszcze niższa jest liczba PWSZ, która prowadzi wspólne projekty naukowo-badawcze (13 PWSZ). Jeszcze skromniejszy jest udział PWSZ w działaniach o charakterze projektów celowych, demonstratorów technologii (po 8 PWSZ), kontrakty na pilotaże (6 PWSZ) i powołanie spółek celowych (PWSZ w Ciechanowie, Gorzowie Wielkopolskim i Łomża). Akademickie inkubatory przedsiębiorczości prowadzi 6 PWSZ, a centra transferu technologii – 5 PWSZ.

PWSZ a prowadzenie działalności naukowej:

W zakresie ambicji naukowych widoczne są trzy strategie podejmowane przez PWSZ. Bardzo często podjęte są one charakterem otoczenia, w którym te uczelnie funkcjonują:

- aktywność naukowa stanowi istotny element funkcjonowania uczelni, wsparty działaniami wewnętrznymi (zapis w statucie, niższe pensje dydaktyczne, wewnętrzne granty) – 26% PWSZ,
- aktywność naukowa jest istotnym aspektem, ale realizowana jest poprzez współpracę z pracownikami większych ośrodków akademickich bardziej przez pracowników niż uczelnię – 30% PWSZ,
- aktywność naukowa jest mało istotna w działaniach uczelni (44% PWSZ).

Silne nakierowanie rozwoju w kierunku uczelni akademickiej widoczne jest w Gorzowie Wielkopolskim, gdzie PWSZ od 2016 roku ma status Akademii, podobne aspiracje zgłasza PWSZ z Białej Podlaskiej (ocena w ramach parametryzacji B+). Pozostałe PWSZ, które poddały się parametryzacji (Opole – kategoria A, Elbląg, Krosno, Nysa – kategoria C) podkreślają, że nawet relatywnie niska ocena parametryczna umożliwia im otrzymanie dodatkowych środków finansowych, które mogą przeznaczyć na projekty naukowe, wdrożeniowe czy awans naukowy własnej kadry. Im wyższa ocena parametryczna tym większe możliwości dla uczelni i jej pracowników w pozyskaniu środków z NCBiR, NCN czy środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych, gdzie istnieje potrzeba wykazania że beneficjent spełnia kryteria jednostki naukowo-badawczej. Jest to również bardzo istotne we wspólnych inicjatywach realizowanych z otoczeniem biznesowym, gdzie najczęstszą formą pokrycia kosztów wdrożeń mają być środki unijne. Uczelnie, które nie posiadają parametryzacji a dla których aspekt naukowy w kontekście badań wdrożeniowych jest istotny, powołują konsorcja z uczelniami, z którymi współpracują czy to poprzez kontakty pracowników, czy też zespoły badawcze.

Brak możliwości wsparcia w działalność naukową oraz trudniejsze warunki pozyskiwania grantów badawczych czy projektów związanych ze współpracą z przemysłem jest istotną barierą w pozyskaniu pracowników na pierwsze miejsca pracy. Nauczyciel akademicki powinien bezustannie się rozwijać, bowiem bez tego imperatywu nie można mówić o edukacji na poziomie wyższym. Dlatego też stopień doktora powinien być standardem wśród kadry PWSZ. Tymczasem pozyskanie na pierwsze miejsce pracy młodych, uzdolnionych doktorów z ambicjami dalszego rozwoju naukowego, wymaga odpowiedniej bazy naukowej, możliwości tworzenia zespołu w kontekście dostępu do środków finansowych na naukę (NCN, NCBiR).

Widoczny jest natomiast stopień zaangażowania instytucji otoczenia społeczno-gospodarczego w rozwój uczelni wynikający z zaangażowania ich środków własnych. Wśród tego typu aktywności najczęściej występuje przekazanie darmowego oprogramowania (16 PWSZ), zakup sprzętu (11 PWSZ), płatne praktyki zawodowe dla studentów (9 PWSZ) oraz darmowa certyfikacja studentów/pracowników (6 PWSZ). Pojawiają się także donacje na stypendia/nagrody, pokrycie kosztów publikacji a niekiedy sponsorowanie laboratoriów. W pojedynczych przypadkach PWSZ jest udziałowcem w parku technologicznym (m.in. PWSZ Suwałki).

Rola uczelni niepublicznych

Tworzenie uczelni niepublicznych, jako równoprawnego elementu polskiego systemu szkolnictwa wyższego wprowadziła Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o *szkolnictwie wyższym*⁴¹⁾. Obecnie ten segment szkolnictwa wyższego przeżywa duży kryzys, zwłaszcza jeżeli skupia swoją działalność tylko na studiach I stopnia w formule studiów niestacjonarnych. Od kilku lat studenci coraz rzadziej decydują się na odpłatne formy kształcenia, co powoduje systematyczny spadek przychodów tych uczelni. W segmencie studiów dla osób pracujących coraz silniej konkurują ze szkołami niepublicznymi PWSZ wprowadzając studia stacjonarne tzw. 26+, pod które przygotowywany jest harmonogram zajęć w godzinach popołudniowych, a częściowo weekendowych.

Według ewidencji uczelni niepublicznych POL-on w Polsce funkcjonuje obecnie 304 takich podmiotów, z czego 55 jest w fazie likwidacji. W analizowanych w niniejszym raporcie miastach działa 31 uczelni, które prowadzą swoją działalność w 22 z nich.

W większości są to niewielkie uczelnie: średnia liczba studentów w analizowanych miastach wyniosła 520 w 2017 r. (mediana 266 studentów). Do największych pod względem liczby studentów należą: Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu filia w Opolu (2 384 studentów), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku (1 667 studentów), Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna w Elblągu (1 642 studentów), Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu (1 606 studentów), Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku (1 277 studentów) oraz Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu (1 191 studentów).

Uczelnie te w większości nie konkurują z PWSZ o studentów studiów stacjonarnych, jedynie 11 z uczelni niepublicznych działających w badanych 35 miastach prowadzi studia w tej formie, w większości na kierunkach, które nie posiada miejscowa PWSZ.

TABELA 57. Liczba studentów wg poziomu kształcenia w uczelniach niepublicznych

PWSZ	Data utworzenia uczelni	Ogółem	I stopień	II stopień	Studia jednolite magisterskie	Kierunki pokrywające się z kierunkami w PWSZ
Chełm		275	142	133	0	
Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie	2004	275	142	133	0	Pedagogika
Ciechanów		198	198	0	0	
Wyższa Szkoła Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie	1998	77	77	0	0	brak
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie	1995	121	121	0	0	brak
Elbląg		1642	839	754	0	
Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna w Elblągu	2004	1642	839	754	0	Pedagogika, Administracja
Gniezno		388	209	197	0	
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium z siedzibą w Gnieźnie	2003	388	209	197	0	brak
Gorzów Wielkopolski		127	127	0	0	
Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim	1997	127	127	0	0	Zarządzanie
Kalisz		161	161	0	0	
Wyższa Szkoła Finansów i Informatyki im. prof. Janusza Chechlińskiego w Łodzi	1997	161	161	0	0	brak
Konin		468	401	67	0	
Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP w Szczecinie	1997	29	29	0	0	brak
Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie z siedzibą w Koninie	2007	327	260	67	0	Energetyka Pedagogika
Wyższa Szkoła Pedagogiczno-Techniczna w Koninie	2007	50	50	0	0	Pedagogika
Koszalin		448	354	94	0	
Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna	2002	266	266	0	0	Pedagogika

⁴¹⁾ Dz.U. z 1990, Nr 65, poz. 385.

PWSZ	Data utworzenia uczelni	Ogółem	I stopień	II stopień	Studia jednolite magisterskie	Kierunki pokrywające się z kierunkami w PWSZ
Koszalińska Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych w Koszalinie	2005	182	88	94	0	Pedagogika
Legnica					0	
Wyższa Szkoła Medyczna w Legnicy z siedzibą w Legnicy	2004	407	407	0	0	brak
Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy w likwidacji z siedzibą w Legnicy	1997	622	261	0	361	Zarządzanie
Leszno		459	136	184	0	
Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Króla Stanisława Leszczyńskiego w Lesznie	2005	459	136	184	0	Pedagogika
Łomża		1449	811	638	0	
Uczelnia Jańskiego z siedzibą w Łomży	1997	446	186	260	0	Zarządzanie
Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży	1996	985	607	378	0	Pielęgniarstwo
Wyższa Szkoła Zawodowa Ochrony Zdrowia TWP w Łomży z siedzibą w Łomży	2011	18	18	0	0	brak
Nowy Sącz		1123	519	374	230	
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu	1992	1123	519	374	230	Informatyka
Nowy Targ		94	94	0	0	
Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku	1995	94	94	0	0	brak
Opole		3990	2701	1289	0	
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	1998	2384	1878	506	0	brak
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu	1996	1606	823	783	0	brak
Płock		1667	854	813	0	
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku	1993	1667	854	813	0	Pedagogika
Przemyśl		57	57	0	0	
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Przemyślu	2001	57	57	0	0	brak
Skierniewice		52	32	20	0	
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna im. prof. Szczepana A. Pieniązka w Skierniewicach	1996	52	32	20	0	Ogrodnictwo
Tarnobrzeg		196	85	111	0	
Spoteczna Akademia Nauk z siedzibą w Łodzi	1995	196	85	111	0	Ekonomia
Tarnów		1014	651	363	0	
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna z siedzibą w Tarnowie	1995	711	410	301	0	Pedagogika
Tarnowska Szkoła Wyższa z siedzibą w Tarnowie	2004	235	173	62	0	Pedagogika
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu	1992	68	68	0	0	brak
Wałbrzych		838	428	410	0	
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu	1996	838	428	410	0	Pedagogika Administracja
Włocławek		1183	590	593	0	
Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku	1995	1183	590	593	0	Pedagogika Pielęgniarstwo Administracja
Zamość		374	334	40	0	
Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna im. J. Zamoyskiego w Zamościu	1998	161	161	0	0	Bezpieczeństwo narodowe
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu	1997	213	173	40	0	Pielęgniarstwo

Uwaga: dane na 30.11.2017 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POL-on.

Uczelnie niepubliczne kształcą przynajmniej w jednej z grup istotnych z punktu sektora usług wiedzochłonnych w 18 z badanych miast. We wszystkich z nich występują kierunki z grupy biznes i administracja, ale jedynie uczelnie niepubliczne w Opolu, Nowym Sączu i Łomży prowadzą je w formie studiów stacjonarnych. Patrząc pod kątem liczebności studentów stacjonarnych w tej grupie należy podkreślić, że jedynie Opole i Nowy Sącz posiadają odpowiednio duży potencjał dla branży nowoczesnych usług biznesowych. Drugą istotną grupę stanowią studia inżynieryjno-techniczne, które oferowane są we Włocławku, Legnicy i Koninie. Kierunek teleinformatyczny prowadzą uczelnie niepubliczne w Nowym Sączu i Płocku a pielęgniarstwo – w Elblągu i Łomży. Brak jest natomiast w ofercie szkół niepublicznych kierunków filologicznych.

TABELA 58. Liczba studentów uczelni niepublicznych według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych

Uczelnie niepubliczne	Liczba studentów według grup kierunków istotnych z punktu usług wiedzochłonnych									
	technologii teleinformatycznych		inżynieryjno-techniczne		biznes i administracja		językowe		pielęgniarstwo	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Ciechanów						198				
Elbląg						288				914
Gniezno						174				
Gorzów Wielkopolski						127				
Kalisz						161				
Konin				107		249				
Koszalin						167				
Legnica			10	100		255				
Leszno						39				
Łomża					35	65				299
Nowy Sącz	42	103			128	617				
Opole					547	1181				
Płock		112				726				
Tarnobrzeg						196				
Tarnów						455				
Wałbrzych						496				
Włocławek				204		73				
Zamość						127				

Uwaga: dane na 30.11.2017 r.; S = studia stacjonarne, N = studia niestacjonarne

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POL-on.

Największy potencjał pod kątem sektora BPO posiadają trzy uczelnie niepubliczne zlokalizowane w badanych miastach: opolska filia Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu oraz Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu filia w Opolu cechuje się największym udziałem studentów studiów stacjonarnych ogółem jak i w grupie kierunków biznes i administracja (547 studentów) w stosunku do wszystkich pozostałych uczelni niepublicznych. Prowadzi profesjonalne działania w ramach Biura Karier oraz Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, których celem jest aktywne ulokowanie studentów w firmach na stanowiskach odpowiadających ich wykształceniu. Cechuje się silną współpracą z sektorem finansowym. Funkcjonowanie w ramach Holdingu Wyższych Szkół Bankowych umożliwia tej uczelni m.in. dostęp do profesjonalnych badań analizy rynku edukacyjnego, możliwość szerszej współpracy międzynarodowej oraz instytucji zajmującej się komercjalizacją badań naukowych. Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu posiada doświadczenie we współpracy z sektorem nowoczesnych usług biznesowych.

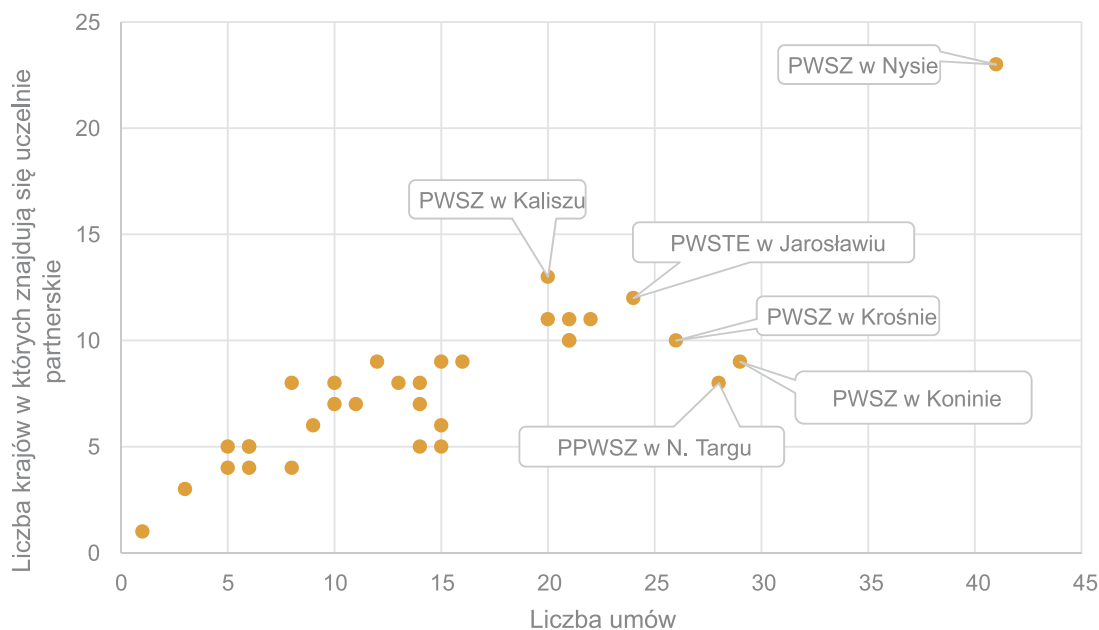
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu, jest uczelnią z rozpoznawalną marką wśród firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Uczelnie wspiera rozwój nowych technologii, w tym m.in. w obszarze *Virtual Reality* i *Augmented Reality*. Posiada duże doświadczenie w zakresie kierunków informatycznych dzięki współpracy m.in. z branżą gier komputerowych. Uczelnia otwarta jest na kształcenie obcokrajowców w języku angielskim. Dużą szansę upatruje w otwarciu krajowego rynku na studentów zagranicznych np. z Indii, co jednak jest związane z uelastycznieniem regulacji wizowych.

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna jest uczelnią bardzo otwartą na sygnały płynące z rynku pracy. W swojej ofercie studiów posiada m.in. kierunek zarządzanie usługami outsourcingu, utworzony we współpracy z ICT Amber Klaster Teleinformatyczny.

Umiejdzynarodowienie procesu kształcenia w państwowych wyższych szkołach zawodowych

Jak wynika z przeprowadzonych badań, państwowe wyższe szkoły zawodowe podejmują działania ukierunkowane na pozyskanie partnerów za granicą. Współpraca prowadzona jest najczęściej na zasadach umów bilateralnych i/lub w ramach międzynarodowych programów wymiany (głównie ERASMUS+) oraz okazjonalnie (np. w ramach prowadzonych projektów). Dane POLON wskazują na duże zróżnicowanie w aktywności w obszarze nawiązywania współpracy bilateralnej, z danych udostępnionych przez uczelnie wynika, że podobnie zróżnicowane jest zaangażowanie uczelni i jej jednostek w podpisywanie umów w ramach programu ERASMUS+. Niezależnie jednak od możliwości stwarzanych przez istniejącą formalną sieć współpracy, wspólną bolączką uczelni jest niski stopień uczestnictwa studentów w wymianie akademickiej. Przedstawiciele uczelni wskazują na kilka prawdopodobnych źródeł tej sytuacji: 1) niepewność studentów co do własnych kompetencji językowych; 2) duży udział wśród studentów osób pracujących; 3) brak możliwości wygospodarowania czasu na wyjazd semestralny z uwagi na udział w dodatkowych formach kształcenia w kraju (np. dodatkowe płatne praktyki zawodowe, certyfikowane szkolenia i in.); 4) inne zobowiązania (np. rodzinne); 5) obawa związana z koniecznością organizacji pobytu za granicą.

RYCINA 60. Umowy o współpracę zawarte przez PWSZ z partnerami zagranicznymi (wg danych POLON)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POL-on.

Poziom realizowanej wymiany jest wypadkową nie tylko zaangażowania uczelni w pozyskiwanie partnerów oraz otwartości studentów na wykorzystanie istniejących możliwości, lecz także przygotowania procesu dydaktycznego na przyjmowanie studentów zagranicznych. Za kluczowe w tym względzie można uznać przygotowanie oferty kursów w językach obcych, która sprawia, że uczelnia staje się równorzędnym partnerem wymiany akademickiej. Oferta kursów w językach obcych zachęca do przyjazdu studentów z krajów partnerskich, których obecność na uczelni przekładać się może na wzrost zainteresowania uczestnictwem w programach wymiany studentów krajowych. Efekt umiejdzynarodowienia zyskuje dodatkowy wymiar, gdy uczelnia oferuje cały program kształcenia w języku obcym, co pozwala studentom krajowym doskonalić umiejętności językowe, a ponadto pozwala oferować pełny cykl kształcenia obcokrajowcom. Możliwość studiowania w takiej formie utworzyła PWSZ w Kaliszu na specjalności *Zarządzanie biznesem międzynarodowym* (kierunek Zarządzanie), a także PWSZ w Nysie na specjalności *Architecture and urban planning* (kierunek architektura). Wymienione uczelnie dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi, wypracowały programy kształcenia uprawniające do uzyskania podwójnego dyplomu. Programy kształcenia w językach obcych oferują także inne uczelnie. Istotne znaczenie dla tworzenia programów kształcenia i kursów w językach obcych mają kompetencje językowe kadry. W tym względzie należy podkreślić znaczenie projektów realizowanych w ramach konkursów PO WER na

zintegrowane programy uczelni, niejednokrotnie zawierające moduły doskonalenia kompetencji językowych kadry dydaktycznej. W zakresie wspierania umiędzynarodowienia kształcenia studentów należy podkreślić znaczenie konkursów na międzynarodowe programy kształcenia oraz programy rozwoju kompetencji ogłaszane w ramach programu PO WER oraz innych programów UE.

W szczególnej sytuacji są uczelnie, które rekrutują na studia znaczącą liczbę osób z zagranicy. Uczelnie te szczególnie stają przed wyzwaniami związanymi z dostosowaniem procesów rekrutacji do obsługi obcokrajowców, a następnie z zapewnieniem wysokiej jakości obsługi procesów legalizacji, adaptacji i kształcenia obcokrajowców, w tym osób nie postępujących się językiem polskim.

Propozycje względem działań na rzecz zwiększenia mobilności i umiędzynarodowienia procesu kształcenia:

- stworzenie ram programowych na szczeblu krajowym (w ramach istniejących lub nowych programów finansowania) umożliwiających studentom uczestnictwo w krótkotrwałych formach kształcenia za granicą (wyjazdy studyjne, szkoły letnie, kursy dokształcające), co pozwoli zminimalizować obawy studentów przed zakłóceniem realizacji toku studiów oraz/lub pogodzić wyjazd z innymi statymi obowiązkami,
- stworzenie ram programowych na szczeblu krajowym (w ramach istniejących lub nowych programów finansowania) umożliwiających studentom uczestnictwo w grupowych (kilku-, kilkunastoosobowych) wyjazdach w celach edukacyjnych, co pozwoli zminimalizować obawę przed koniecznością samodzielnej organizacji życia i studiów za granicą,
- wspieranie umiędzynarodowienia oferty edukacyjnej PWSZ poprzez programy zachęcające do tworzenia oferty kursów w językach obcych, zatrudniania wykładowców z zagranicy i in., co pozwoli realizować cele związane z umiędzynarodowieniem in situ,
- wspieranie uczelni w tworzeniu programów studiów włączających okres mobilności do podstawowego programu studiów (np. program podwójnych dyplomów), co pozwoli zminimalizować obawy studentów przed zakłóceniem realizacji toku studiów,
- wspieranie uczelni w zakresie doskonalenia procesów administracji i organizacji pobytu i kształcenia obcokrajowców.

Procesy umiędzynarodowienia uczelni w państwowych wyższych szkołach zawodowych – CASE STUDIES:

PWSZ w Legnicy: TRANSFER WIEDZY – PROJEKTY TRANSFEROWE

Program kształcenia na kierunku *Inżynieria testowa* to unikalna w skali kraju propozycja praktycznego kształcenia na poziomie wyższym, powstała z wykorzystaniem modelu kształcenia stosowanego w uczelni niemieckiej Steinbeis-Hochschule Berlin.

Model niemiecki zakłada konieczność realizacji po każdym semestrze projektu, który zbiera całość wiedzy z okresu kształcenia. Projekt określany mianem projektu transferowego oznacza współpracę trójstronną student–uczelnia–pracodawca. W przypadku polskim na bazie modelu niemieckiego zaproponowano unikalny program kształcenia wykorzystujący elementy modelu niemieckiego. Jak informuje uczelnia: *„Inżynieria testowa jest kierunkiem o profilu praktycznym, w którym występują elementy dualnego systemu kształcenia. Dlatego zajęcia na Uczelni odbywają się równoległe z nauką w zakładzie pracy. W każdym semestrze studenci realizują praktyki zawodowe. Dodatkowo wykonują praktyczne zadania oraz projekty na rzecz zakładu pracy w ramach tzw. projektów transferowych lub godzin transferowych. Praca dyplomowa wiąże się z przygotowaniem projektu i ma charakter praktyczny. [...] Absolwent nabywa umiejętności inżyniera łącząc wiedzę zdobytą podczas zajęć na uczelni i umiejętności praktyczne uzyskane podczas praktyk w zakładzie pracy oraz projektów i godzin transferowych”.*

PWSZ w Pile: STRATEGIA INTERNACJONALIZACJI – ZINTEGROWANE DZIAŁANIA

Strategia Internacjonalizacji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile na lata 2014-2021 ustanowiona została na mocy Uchwały NR X/58/13 Senatu uczelni z dnia 9 maja 2013 r. Uczelnia deklaruje *„Naszym celem jest budowa potencjału ludzkiego za sprawą przygotowania młodej kadry mobilnych specjalistów gotowych do podjęcia pracy w dowolnym czasie i kraju Unii Europejskiej, w którym wystąpi zapotrzebowanie na ich umiejętności.”*

Wymiary umiędzynarodowienia uczelni na przykładzie zapisów Strategii Internacjonalizacji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile na lata 2014-2021

DZIAŁANIA
Wzrost skali mobilności edukacyjnej i zawodowej społeczności akademickiej uczelni
Utworzenie międzynarodowych programów studiów
Udział w międzynarodowych projektach naukowo-badawczych
Długo- i krótkoterminowe zatrudnianie/goszczenie kadry naukowej i dydaktycznej z zagranicy
Wysokie standardy obsługi w zakresie współpracy międzynarodowej
Wydawanie publikacji we współpracy z partnerami zagranicznymi
Organizacja przedsięwzięć o charakterze kulturalnym celem poznania kultur i zwyczajów Polski i krajów partnerskich
Pełna uznawalność efektów kształcenia i uczenia się zdobytych podczas pobytu za granicą
Stworzenie systemu rekrutacji kandydatów z zagranicy
REZULTATY
Poprawa jakości kształcenia
Doskonalenie procesów zarządczych
Podniesienie poziomu kluczowych kompetencji i umiejętności studentów i pracowników Uczelni
Lepsze wzajemne zrozumienie kultur, budowanie więzi
Budowanie marki uczelni na rynku międzynarodowym
Zwiększenie atrakcyjności uczelni dla studentów zagranicznych
Wysoki poziom satysfakcji osób uczestniczących w działaniach z zakresu współpracy międzynarodowej

PWSZ w Nysie, PWSZ w Kaliszu, PWSZ w Pile, AJP w Gorzowie Wielkopolskim: PODWÓJNY DYPLOM

PWSZ w Nysie od 2008 r. oferuje polsko-niemiecki kierunek studiów inżynierskich w zakresie Architektury. Realizacja programu studiów umożliwia uzyskanie podwójnego dyplomu: PWSZ w Nysie oraz Brandenburgische Technische Universität. Program kształcenia obejmuje realizację części programu w uczelni partnerskiej oraz kształcenie językowe w zakresie jęz. niemieckiego.

W 2015 r. PWSZ w Kaliszu podpisało umowę z Instituto Politecnico de Bragança (Portugalia), która otworzyła studentom kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie Biznesem Międzynarodowym uzyskanie podwójnego dyplomu studiów licencjackich. Program studiów przewiduje kształcenie wyłącznie w języku angielskim oraz dwusemestralny program kształcenia w uczelni partnerskiej.

W 2016 roku Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile podjęła działania w celu utworzenia studiów typu *Joint Degree* na kierunkach Ekonomia oraz Elektrotechnika we współpracy z uczelniami partnerskimi z Czech, Rumunii oraz Serbii. W ofercie studiów w języku angielskim znalazła się jedna specjalność na kierunku Ekonomia, przystąpiono także do tworzenia anglojęzycznej specjalności na kierunku Elektrotechnika.

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim oferuje studentom na kierunku Pedagogika, specjalność pedagogika opiekuńczo-wychowawcza możliwość uzyskania drugiego dyplomu uczelni Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg w Niemczech. Możliwość ta jest dostępna pod warunkiem: znajomości języka niemieckiego w stopniu umożliwiającym swobodną komunikację; realizacji jednosemestralnego programu kształcenia w uczelni partnerskiej BTU Cottbus-Senftenberg; napisania pracy dyplomowej związanej z obszarem pracy socjalnej; obrony pracy w Polsce i w Niemczech.

PSW w Białej Podlaskiej: KSZTAŁCENIE OBCOKRAJOWCÓW

PSW w Białej Podlaskiej posiada doświadczenie w kształceniu osób będących obcokrajowcami. W roku akademickim 2017/2018 w uczelni kształciło się 204 studentów zagranicznych na zasadach obowiązujących studentów polskich oraz 115 studiujących na zasadach obowiązujących obcokrajowców. Zdecydowana większość stanowili obywatele Białorusi i Ukrainy. Między innymi dla osób nieznających języka polskiego uczelnia proponuje studia licencjackie w języku angielskim na dwóch kierunkach: *Nursing* oraz *Tourism and Recreation*.

PSW w Białej Podlaskiej w rekrutacji na rok akademicki 2018/2019 rozpoczęła nabór na studia w Zamiejskowym Wydziale w Terespolu na kierunku turystyka i rekreacja. Oferta skierowana jest szczególnie do kandydatów z Terespolu i pobliskiego Brześcia oraz terenów przygranicznych.

PWSZ w Pile: Promocja programu ERASMUS+ w środowisku lokalnych przedsiębiorców

Na stronie PWSZ w Pile czytamy: „Program Erasmus+ to nie tylko szansa na rozwój Uczelni i podniesienie jakości kształcenia, ale przede wszystkim szansa rozwoju dla społeczności lokalnej oraz miejscowych przedsiębiorstw.

Obecność beneficjentów Programu Erasmus w naszym mieście stwarza dla rodzimego rynku usług oraz handlu detalicznego możliwość pozyskania nowych klientów wraz z towarzyszącym im kapitałem. Odpowiednio sporządzona oferta (w tym oferta przygotowana w języku angielskim) z pewnością spotka się z aprobatą naszych zagranicznych gości i sprawi, że chętniej będą wydawali swoje stypendia w Pile niż w innych dużych miastach Polski i Europy.

Jednym z narzędzi, mających na celu promowanie miasta Piła, jako miejsca atrakcyjnego dla studentów i pracowników zagranicznych uczelni jest stworzenie bazy przedsiębiorstw, które odznaczone zostaną tytułem Erasmus Open lub Erasmus Friendly.

Program Erasmus otwiera przed przedsiębiorcami również szansę na poszerzenie grupy kontrahentów, stwarza także możliwość ekspansji na nowe, dotychczas niedostępne rynki zbytu, czy też usług. Dzieje się tak za sprawą trzymiesięcznych praktyk Erasmusa pozwalających na zatrudnianie studentów zagranicznych, co sprzyja czerpaniu z ich wiedzy teoretycznej i praktycznej. Wiedzę tę jednak trudno zdobyć nie mieszkając w danym kraju. Jej składankami są: znajomość kultury pracy, znajomość kultury zawierania umów biznesowych, wreszcie znajomość rynku lokalnego w danym kraju.

Nad jakością praktyk czuwać będzie Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, która odpowiada za wstępną rekrutację kandydatów na praktykę zawodową i weryfikację ich kompetencji językowych.”

PWSZ w Sanoku: WSPARCIE ORGANIZACYJNE I ADMINISTRACYJNE MOBILNOŚCI STUDENTÓW w celu odbycia staży zawodowych w ramach ERASMUS+

Wśród pracodawców współpracujących z PWSZ w Sanoku znalazły się firmy międzynarodowe, których oddziały zostały zlokalizowane w regionie. Współpraca uczelni z firmami ADR oraz Pass Polska zyskała wymiar międzynarodowy poprzez wykorzystanie istniejących kanałów komunikacji pomiędzy instytucjami i w ramach instytucji, do ułatwienia studentom uczelni znalezienia miejsca realizacji stażu za granicą.

Z drugiej strony – uczelnia oferuje wsparcie dla studentów z uczelni partnerskich nie tylko w znalezieniu miejsca realizacji stażu w Polsce, ale także w przygotowaniu dokumentacji stażysty, znalezieniu miejsca zakwaterowania, załatwianiu spraw związanych z legalizacją pobytu w Polsce.

KPSW w Jeleniej Górze: AKADEMICKA WSPÓŁPRACA TRANSGRANICZNA

Akademickie Centrum Koordynacyjne w Euroregionie NYSA zostało utworzone w roku 1991. Jego celem jest wspieranie współpracy szkół wyższych na polsko-niemiecko-czeskim terenie przygranicznym. W ACK współpracuje obecnie 6 uczelni wyższych z Polski, Czech i Niemiec, w tym Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa, która jest członkiem ACK od 1998 roku.

KPSW korzysta także z Programu Współpracy Terytorialnej Interreg V-A Republika Czeska-Polska (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego) w celu realizacji międzynarodowych projektów z uczelniami partnerskimi z regionu, np. projekt *Transgraniczne kształcenie studentów kierunków medycznych* realizowany wspólnie z Wyższą i Średnią Szkołą Medyczną z Trutnova w Republice Czeskiej.

Analiza serwisów internetowych PWSZ

Jakkolwiek niezbędna i złożona wydaje się współpraca uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym, większość PWSZ w zbyt małym stopniu wykorzystuje narzędzie, jakim jest witryna internetowa uczelni do informowania o formach podejmowanej współpracy i podmiotach partnerskich oraz budowania wizerunku uczelni skutecznie działającej w tym zakresie.

Witryny prowadzone przez państwowe wyższe szkoły zawodowe zawsze zawierają element zatytułowany najczęściej „Aktualności” lub „Wydarzenia”, będący aktywną formą komunikowania o życiu uczelni. Tu najczęściej trafiają informacje o wydarzeniach na uczelni realizowanych we współpracy z instytucjami z otoczenia społecznego i gospodarczego. Różnorodność aktualnych informacji o wydarzeniach zamieszczanych w ramach tego elementu wspomaga budowanie pozytywnego wizerunku uczelni aktywnej. Jednakże krótka żywotność

zamieszczanych w tym dziale informacji sprawia, że nie będzie on oddawał samodzielnie obrazu całego spektrum inicjatyw uczelni w zakresie współpracy z pracodawcami, ani też nie będzie przydatny do prezentowania oferty uczelni dla pracodawców/biznesu.

TABELA 59. Wykorzystanie witryny internetowej jako narzędzia komunikowania o zakresie i formach współpracy uczelni z partnerami gospodarczymi/pracodawcami

Rodzaj i forma komunikatu	Liczba stron internetowych uczelni w przypadku których zastosowano dany rodzaj i formę komunikatu
Aktualności/Wydarzenia	35
Oferta współpracy z pracodawcami na stronie biura karier (zakładka „dla pracodawcy”, „współpraca”) lub/uczelnianego biura praktyk	19
Odnośnik na stronie głównej uczelni do podstrony prezentującej listę instytucji, z którymi uczelnia współpracuje	16
Skład Konwentu uczelni z podaniem instytucji	11
Opis kierunku studiów zawiera nazwy firm przyjmujących studentów na praktyki	8
Lista/opis firm współpracujących w ramach uczelnianego inkubatora przedsiębiorczości	5
Lista instytucji współpracujących w ramach centrum badawczego/transferowego	4
Udział przedstawicieli pracodawców/absolwentów w filmach promujących kierunek/kierunki studiów	2

Źródło: opracowanie własne.

Łukę w tym względzie w ponad połowy spośród badanych uczelni wypełnia biuro karier (niekiedy *Biuro karier i praktyk*, *Biuro karier, promocji i współpracy*, *Dział współpracy z otoczeniem społecznym, gospodarczym i akademickim*, *Biuro karier i projektów*, i in.) Na podstronach tych jednostek nie tylko pojawia się informacja o możliwościach publikowania ogłoszeń na temat ofert staży i pracy, często pojawia się też oferta skierowana do pracodawcy opisująca możliwości współpracy z biurem karier. Są to najczęściej: oferta zorganizowania spotkania, prezentacji firmy; oferta udziału w targach pracy; oferta dokonywania preselekcji kandydatów na ogłaszane stanowiska pracy; oferta zaangażowania w programy typu mentoring; zaproszenie do współpracy w ramach praktyk i staży; oferta przeprowadzenia badań i analiz/ankiet wśród studentów; deklaracja otwartości ze strony uczelni na inicjatywy współpracy ze strony pracodawców.

Uczelnie (40%) zamieszczają także na stronach informację na temat instytucji, z którymi uczelnia współpracuje, najczęściej w odnośnikach dostępnych w zakładkach *Uczelnia*. Zakres podanych informacji może być różny – od załączonego dokumentu PDF z listą nazw firm, poprzez listę uzupełnioną o informację o branży i link do strony firmy, po rekomendację instytucji współpracujących (PWSZ w Pile). Około 20% uczelni zamieszcza informację o współpracujących instytucjach (najczęściej w kontekście miejsc odbywania praktyk) jako element opisu wybranych kierunków studiów, głównie na podstronach jednostek organizacyjnych prowadzących te kierunki.

W zakładce *Uczelnia* pojawia się także w przypadku ok. 30% uczelni skład Konwentu z podaniem obok nazwiska członków Konwentu także nazwę instytucji, którą reprezentuje.

Niektóre uczelnie prowadzą wyspecjalizowane jednostki ukierunkowane na współpracę z otoczeniem, np. akademickie inkubatory przedsiębiorczości, centra badawcze, centra transferu technologii. W informacjach zamieszczonych na stronach opisujących działalność tych struktur pojawiają się opisy współpracujących firm lub/i oferta skierowana do potencjalnych partnerów biznesowych. [Na stronie Centrum Transferu Technologii PWSZ w Suwałkach zamieszczono wykaz ponad 100 partnerów biznesowych z którymi laboratoria centrum zawarły porozumienie.]

Ciekawą inicjatywę podjęły PWSZ w Gnieźnie oraz PWSZ w Włocławku, których współpraca z pracodawcami i absolwentami zaowocowała udziałem tych partnerów w filmach promocyjnych prezentujących potencjalnym kandydatom wybrane kierunki studiów oferowane przez uczelnie.

Tylko dwie uczelnie – PWSZ w Pile oraz PWSZ we Włocławku – zamieściły na swoich stronach internetowych szeroką informację pozwalającą uzyskać pełniejszy obraz systemu współpracy uczelni z pracodawcami.

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku na swojej stronie internetowej stworzyła w menu głównym zakładkę *Współpraca z otoczeniem*. W ramach tego działu zebrane zostały informacje na temat partnerów uczelni (uporządkowane według rodzaju instytucji), Konwentu uczelni (skład osobowy z podaniem nazwy reprezentowanej instytucji) oraz Rad Ekspertów (skład Rad w podziale na Instytuty i kierunki studiów). W tym dziale znajduje się ponadto informacja, jaką rolę w działaniach uczelni odgrywa tworzenie tych struktur.

[<https://www.pwsz.wloclawek.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/partnerzy>].

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Pile w wielu miejscach na stronie internetowej uczelni umieściła informacje o formach i zakresie prowadzonej współpracy, jak również komunikaty skierowane do pracodawców. W menu głównym strony umieszczona została zakładka *Dla regionu* a w jej ramach odnośnik *Dla Biznesu*, który prowadzi do podstrony wyposażonej w wykaz umów i porozumień (ustrukturyzowany wg formy współpracy), informacje o wydarzeniach gospodarczo-biznesowych oraz bazę ofert usługowych (wyszukiwarka). Informacje o współpracy z pracodawcami umieszczone są także na stronach instytutów, m. in. w odniesieniu do informacji o prowadzonych studiach dualnych. W zakładce *Uczelnia* w menu głównym znajduje się odnośnik *Referencje dla PWSZ*, zbierający skany listów referencyjnych od podmiotów otoczenia, w tym pracodawców, jak również linkowane loga instytucji udzielających uczelni rekomendacji. Uczelnia prowadzi centrum transferu technologii, w ramach którego tworzy ofertę współpracy dla firm i instytucji. Ciekawą inicjatywą jest umieszczenie w zakładce *ERASMUS+* komunikatu skierowanego do pracodawców, zachęcającego do przyjmowania na praktyki w ramach programu studentów zagranicznych – uczelnia deklaruje pomoc w organizacji udziału studenta w programie.

<http://www.pwsz.pila.pl/pl/uczelnia/referencje-dla-pwsz.html>

<http://www.pwsz.pila.pl/pl/dla-regionu/dla-biznesu.html>

[<http://www.ctt.pwsz.pila.pl/>]

Analiza programu PO WER w obszarze konkursu na projekty wspierające rozwój kadr dla sektora nowoczesnych biznesowych

Konkurs na projekty wspierające rozwój kadr dla sektora usług dla biznesu został ogłoszony przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w 2017 r. (nabór projektów był prowadzony od 8 maja do 28 lipca 2017 r.) w ramach działania 3.1. *Kompetencje w szkolnictwie wyższym*, III Osi priorytetowej *Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju* Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. (POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17)

Konkurs przewidywał możliwość aplikowania o środki na projekty wspierające rozwój kadr dla sektora usług dla biznesu (np. BPO, SSC, IT, R&D), uznanego za stanowiący duży potencjał rozwojowy dla gospodarki i zatrudnieniowy dla absolwentów szkół wyższych. Możliwość aplikowania o środki została zawężona do szkół wyższych (publicznych lub niepublicznych), kształcących co najmniej 100 studentów, które posiadają siedzibę lub oddział zamiejscowy istniejący co najmniej 24 miesiące w mieście, którego liczba mieszkańców nie przekracza 240 tys., ponieważ założeniem organizatora konkursu było skoncentrowanie interwencji na mniejszych ośrodkach akademickich i tworzenie warunków sprzyjających lokowaniu usług dla biznesu w mniejszych miastach, posiadających potencjał rozwojowy w tym zakresie. Wydziały uczelni mające realizować projekt nie mogły posiadać negatywnej oceny jakości kształcenia PKA.

W konkursie zaplanowano alokację w wys. 100 mln zł z maksymalnym dopuszczalnym poziomem dofinansowania projektu na poziomie 97% (konieczny wkład własny uczelni).

W ramach konkursu uwzględniono możliwość realizacji następujących typów projektów:

1. Realizacja programów kształcenia o profilu ogólnoakademickim albo praktycznym, dostosowanych, w oparciu o analizy i prognozy, do potrzeb gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa, zawierających w szczególności:
 - tworzenie i realizację nowych kierunków studiów odpowiadających na aktualne potrzeby społeczno-gospodarcze,
 - dostosowanie i realizację programów kształcenia do potrzeb społeczno-gospodarczych,
 - działania włączające pracodawców w przygotowanie programów kształcenia i ich realizację,
 - wysokiej jakości programy stażowe (ten rodzaj działań może stanowić odrębny typ projektów).
2. Podnoszenie kompetencji osób uczestniczących w edukacji na poziomie wyższym, w obszarach kluczowych dla gospodarki i rozwoju kraju, określanych w oparciu o analizy i prognozy potwierdzające potrzebę rozwijania określonych kompetencji w konkretnych obszarach oraz w oparciu o zapotrzebowanie zgłaszane przez pracodawców/organizacje pracodawców, realizowane (z wyłączeniem staży) np. poprzez:
 - certyfikowane szkolenia i zajęcia warsztatowe kształcące kompetencje,
 - dodatkowe zajęcia realizowane wspólnie z pracodawcami,
 - dodatkowe zadania praktyczne dla studentów realizowane w formie projektowej, w tym w ramach zespołów projektowych,
 - wizyty studyjne u pracodawców.

Organizator konkursu wymagał, aby wnioskodawca przygotowujący projekt i planujący jego realizację musiał uwzględnić podjęcie następujących działań⁴²⁾:

1. Konieczność nawiązania, przed zawarciem umowy o dofinansowanie, formalnej współpracy z co najmniej jednym przedsiębiorcą prowadzącym działalność w Polsce w sektorze BPO lub SSC lub IT lub realizującym lub zamierzającym realizować procesy biznesowe w formule SSC lub poprzez ich zlecenie zewnętrznym podmiotom w Polsce.
2. Włączenie przedsiębiorcy, o którym mowa w pkt. 1, w realizację wszystkich zaplanowanych w projekcie elementów wsparcia. Organizator konkursu informował, że kryterium ma na celu zagwarantować współpracę szkoły wyższej z przedsiębiorcą w procesie przygotowania i realizacji procesu dydaktycznego.
3. Udzielanie wsparcia studentom studiów stacjonarnych (obowiązkowo) i ew. studiów niestacjonarnych, z włączeniem osób, które zostały objęte wsparciem ze środków EFS w projekcie pozakonkursowym pt. „Program praktyk zawodowych w Państwowych Wyższych Szkołach Zawodowych” realizowanym przez MNiSW.
4. Zapewnić, aby co najmniej 30% absolwentów uczelni, którzy zostali objęci wsparciem w projekcie podjęło zatrudnienie w ciągu 6 m-cy od zakończenia udziału w projekcie u pracodawcy z branż wskazanych w dokumentacji. Zatrudnienie oznaczać miało w tym wypadku zawarcie umowy pracę na okres minimum 3 miesięcy w wymiarze co najmniej ½ etatu⁴³⁾. Organizator konkursu uzasadniał, że minimalny okres zatrudnienia podjętego po zakończeniu kształcenia ma gwarantować trwałość efektów projektu i stanowić dowód wysokiej jakości prowadzonych w jego ramach działań.

Wydatki ponoszone na realizację zadań w ramach projektu nie mogły być przeznaczone na działania finansowane ze środków budżetu państwa na kształcenie studentów studiów stacjonarnych ani na działania finansowane z czesnego opłacanego przez studentów objętych projektem. Wynika to z faktu, iż działania w projekcie dotyczyły wsparcia nieobjętego programem kształcenia na danym kierunku.

Wydatki w projekcie nie mogły przekroczyć maksymalnego poziomu: – dla miesięcznego stypendium stażowego studenta: 18,50 zł brutto za godzinę zadania stażowego, – dla refundacji miesięcznego kosztu wynagrodzenia opiekuna po stronie pracodawcy: 28,25 zł brutto za godzinę opieki nad stażystami, przy czym pełna stawka przysługiwała za wykonywanie czynności związanych z opieką nad co najmniej 10 stażystami realizującymi obowiązki stażowe. W pozostałych wypadkach wysokość wynagrodzenia mogła być naliczana proporcjonalnie do liczby stażystów.

Jak wskazuje organizator konkursu: Wskazane stawki zostały wyliczone w oparciu o obwieszczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 18 lipca 2016 r. w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w czerwcu 2016 r.

Działania dotyczące branży o której mowa w konkursie, miały zakładać realizację wszystkich wskazanych poniżej elementów:

- realizacja wysokiej jakości programów stażowych (minimalny wymiar: 1 miesiąc – 120 godzin) dla co najmniej 30% studentów kształcących się na danym roku na kierunku objętym działaniami w ramach projektu, (w przypadku osiągnięcia wskaźnika w wysokości mniejszej niż 50% założonej wartości, wnioskodawca będzie zmuszony do zwrotu całości dofinansowania);

⁴²⁾ Z uwagi na potrzebę zastosowania sformułowań tożsamych z dokumentacją konkursową, w opisie poniższych punktów zastosowano cytaty z regulaminu konkursu oraz załącznika do uchwały nr 89 KM PO WER: Załącznik do Uchwały nr 89 KM PO WER z 14 września 2016 r. w sprawie zatwierdzenia szczegółowych kryteriów wyboru projektów zawartych w Rocznym Planie Działania na 2017 rok dla III Osi Priorytetowej Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, opracowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju <http://www.power.gov.pl/strony/o-programie/institucje/komitet-monitorujacy/#Dokumenty> (data dostępu: 10.10.2018) Dokumenty konkursowe dla POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17 <https://www.ncbr.gov.pl/programy/fundusze-europejskie/power/konkursy/konkurs-nr-powr030100-ip08-00-bpo17/> (data dostępu 7.07.2018).

⁴³⁾ Dokumentacja konkursowa różni się od uzgodnień zamieszczonych w Załączniku do Uchwały nr 89 KM PO WER z 14 września 2016 r. w sprawie zatwierdzenia szczegółowych kryteriów wyboru projektów zawartych w Rocznym Planie Działania na 2017 rok dla III Osi Priorytetowej Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, opracowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, w którym sprecyzowano: „Wnioskodawca zapewnia, że co najmniej 30% absolwentów uczelni, którzy zostali objęci wsparciem w projekcie podjęło zatrudnienie w ciągu 6 m-cy od zakończenia udziału w projekcie u pracodawcy z branż o których mowa w kryterium nr 3. Zatrudnienie rozumiane jest jako: – zawarcie umowy pracę na okres minimum 3 miesięcy w wymiarze co najmniej ½ etatu, – umowy/ów cywilnoprawnej/ych zawartej/ych na okres co najmniej 3 miesięcy, – samozatrudnienie lub rozpoczęcie działalności gospodarczej trwające co najmniej 3 miesiące.”

- programów rozwoju kompetencji studentów oczekiwanych od kandydatów do pracy (w oparciu o najnowsze badania rynku) przez pracodawców z branż nowoczesnych usług biznesowych z którymi uczelnia nawiązała współpracę
- włączania pracodawców w przygotowanie programów kształcenia i ich realizację.

Działania projektowane we wniosku musiały dotyczyć co najmniej trzech modułów przewidzianych dla Działania 3.1 w Szczegółowym Opisie Osi Priorytetowej PO WER. W zakresie obligatoryjnego elementu rozwoju kompetencji, projekt miał obejmować nie mniej niż trzy elementy, wyłączenie ze wskazanych poniżej:

- certyfikowane szkolenia prowadzące do uzyskania kwalifikacji i/lub zajęcia warsztatowe kształtujące kompetencje,
- dodatkowe zajęcia realizowane wspólnie z pracodawcami, dodatkowe zadania praktyczne dla studentów realizowane w formie projektowej, w tym w ramach zespołów projektowych,
- wizyty studyjne u pracodawców,
- uczestniczenie studentów w formach aktywności wynikających ze współpracy uczelni z pracodawcami, zwiększających zaangażowanie pracodawców w realizację programów kształcenia (np. zajęcia dodatkowe organizowane z pracodawcami), służących lepszemu przygotowaniu absolwentów do wejścia na rynek pracy.

Pod pojęciem certyfikowane szkolenia prowadzące do uzyskania kwalifikacji organizator konkursu brał pod uwagę szkolenia zakończone uzyskaniem kwalifikacji. Poprzez uzyskanie kwalifikacji należało rozumieć formalny wynik oceny i walidacji uzyskany w momencie potwierdzenia przez upoważnioną do tego instytucję, że dana osoba uzyskała efekty uczenia się spełniające określone standardy. Certyfikaty i inne dokumenty potwierdzające uzyskanie kwalifikacji powinny być rozpoznawalne i uznawane w danym środowisku, sektorze lub branży.

Zakres zadań i działań przewidzianych do realizacji w projekcie miał prowadzić do uzyskania co najmniej dwóch (w tym obligatoryjnie językowych) spośród m.in. następujących kompetencji lub kwalifikacji zgodnych z potrzebami pracodawców z branży nowoczesnych usług biznesowych z którymi uczelnia nawiązała współpracę: – zawodowe – językowe – komunikacyjne, w tym umiejętność pracy w grupie, interpersonalne – w zakresie przedsiębiorczości – informatyczne, w tym wyszukiwanie informacji – analityczne, w tym umiejętność rozwiązywania problemów.

Działania przewidziane w projekcie przez wnioskodawcę mogły prowadzić do uzyskania innych kompetencji lub kwalifikacji niż wskazane powyżej, o ile są one zgodne z potrzebami pracodawców z branż nowoczesnych usług biznesowych z którymi uczelnia nawiązała współpracę.

Dodatkowo wnioskodawcy mieli możliwość dobrowolnego przyjęcia na siebie zobowiązania do:

- zadań i działań przewidzianych do realizacji w projekcie prowadzących do uzyskania specjalistycznych kompetencji lub kwalifikacji w zakresie co najmniej dwóch j. obcych, w tym w zakresie j. niemieckiego,
- nawiązania formalnej współpracy z podmiotem oferującym rozwiązania prorozwojowe typu: Specjalne Strefy Ekonomiczne, Parki Naukowo-Technologiczne lub Przemysłowo-Technologiczne lub Przemysłowe lub Naukowe itp.
- zawarcia partnerstwa z przedsiębiorstwem, w tym spółką skarbu państwa, przenoszącym lub zamierzającym przenieść prowadzoną działalność lub jej część do mniejszego ośrodka miejskiego, (zgodnie z wymaganiami konkursu) najpóźniej do dnia wyznaczającego połowę okresu realizacji projektu.

Konkurs spotkał się z zainteresowaniem ze strony 22 uczelni, w tym tylko jednej państwowej wyższej szkoły zawodowej. W konkursie złożono projekty wyszczególnione w TABELI 60.

TABELA 60. Lista projektów złożonych w konkursie PO WER.03.01.00-IP.08.00-BPO/17

	Wnioskodawca	Tytuł projektu	Kierunek studiów	Zatwierdzone do finansowania
1	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	Kompetencje doskonalenia procesowego z wykorzystaniem narzędzi ICT	Ekonomia, zarządzanie, finanse i rachunkowość	Tak
2	Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu	Studentki i Studenci kierunku Informatyka na studiach inżynierskich I stopnia na Wydziale Zamiejscowym w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu przyszłą profesjonalną kadrą sektora usług dla biznesu i branży IT	Informatyka	Tak
3	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach	Kompetencje pracowników jutra w sektorze usług dla biznesu	Logistyka i zarządzanie	Tak
4	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	Kompetencje – energia dla rozwoju	Finanse i rachunkowość	Tak
5	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Raciborzu	Program wspierający rozwój kadry dla sektora usług dla biznesu w PWSZ w Raciborzu	administracja	Tak
6	Wyższa Szkoła Prawa i Administracji Rzeszowska Szkoła Wyższa z siedzibą w Rzeszowie	WSPiA KUŹNIĄ KADR SEKTORA USŁUG DLA BIZNESU	Administracja, zarządzanie	Tak
7	Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu	Specjaliści dla BPO – program rozwoju kompetencji i staże zawodowe dla studentów kierunku Finanse i Rachunkowość	Finanse i rachunkowość	Tak
8	Politechnika Częstochowska	BE CREATIVE – rozwój kadr dla sektora usług dla biznesu	Finanse i rachunkowość	Tak
9	Uniwersytet Rzeszowski	Rozwój kompetencji zawodowych studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego w obszarze technologii żywności i żywienia człowieka	Technologia żywności i żywienie człowieka	Tak
10	Uniwersytet Opolski	Rozwój specjalistycznych kadr dla biznesu w Opolu	Filologia angielska, filologia niemiecka, ekonomia	Tak
11	Uniwersytet Śląski w Katowicach	BPO&IT – wysokiej jakości program stażowy oraz program rozwoju kompetencji studentów kierunku informatyka WliNoM UŚ	Informatyka	Tak
12	Politechnika Koszalińska	Rozwój kompetencji zawodowych studentów Politechniki Koszalińskiej	Informatyka, zarządzanie, ekonomia, transport, finanse i rachunkowość	Tak
13	Politechnika Śląska	Zabrzańskie kadry dla nowoczesnych usług	Logistyka, Zarządzanie, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji	Tak
14	Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej	Profesjonalne kadry sektora usług dla biznesu	Filologia angielska i ekonomia	Tak
15	Wyższa Szkoła Humanitas	Rozwój kompetencji zawodowych studentów Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu w obszarze administracji i zarządzania	b.d.	Tak
16	Wyższa Szkoła Menadżerska w Warszawie	Kompleksowe wsparcie studentów Zamiejscowego Wydziału Zarządzania w Ciechanowie Wyższej Szkoły Menadżerskiej	b.d.	Tak
17	Sopocka Szkoła Wyższa	Profilowanie kompetencji studentów SSW dla sektora BPO	b.d.	Nie
18	Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza	Studenci Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej kadrą dla sektora usług dla biznesu	b. d.	Nie
19	Collegium Mazovia Innowacyjna Szkoła Wyższa	Innowacyjne centrum usług wspólnych Collegium Mazovia	b.d.	Nie
20	Akademia im. Jakuba z Paradyża	Certyfikowany inżynier – absolwent Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim	b.d.	Nie

	Wnioskodawca	Tytuł projektu	Kierunek studiów	Zatwierdzone do finansowania
21	Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie	Języki w środowisku pracy	b.d.	Nie
22	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie	Grafik przyszłości	b.d.	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Do finansowania zatwierdzono 15 projektów oraz, po proteście, projekt Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu⁴⁴.

W konkursie zaplanowano alokację w wys. 100 mln. zł. z maksymalnym dopuszczalnym poziomem dofinansowania projektu na poziomie 97% (97 000 000 zł) z uwagi na wymagany min. 3% wkład własny uczelni. W wyniku rozstrzygnięcia konkursu (lista rankingowa wniosków rozpatrzonych pozytywnie z dnia 30.10.2017 r.) zdecydowano o możliwości dofinansowania projektów na kwotę 17 660 083,11 zł (18,2% przewidzianej alokacji).

Wywiady przeprowadzone z kadrą zarządzającą państwowych wyższych szkół zawodowych wskazują na powody niskiego zainteresowania tej grupy uczelni konkursem wymienione w TABELI 61.

TABELA 61. Przyczyny braku zainteresowania uczestnictwem w konkursie POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17

	Powody braku zainteresowania uczestnictwem w konkursie POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17	Liczba wskazań
1.	Brak możliwości osiągnięcia wskaźnika dot. 30% studentów danego kierunku uczestniczących w projekcie wobec realizacji innych projektów stażowych (większego zainteresowania studentów innymi programami stażowymi oraz/lub wysokiego udziału osób pracujących wśród studentów)	16
2.	Brak możliwości wpływania na poziom osiągania wskaźnika dot. zatrudniania absolwentów	12
3.	Brak możliwości kadrowych przygotowania i realizacji projektu (w zakresie doświadczenia oraz obciążenia pracą)	10
4.	Zainteresowanie innymi projektami	10
5.	Wymagania formalne dot. współpracy z sektorem usług dla biznesu	4
6.	Brak nawiązanej współpracy z przedsiębiorstwami z sektora nowoczesnych usług biznesowych	4
7.	Brak środków na pokrycie wkładu własnego do projektu	3
8.	Wymuszone poniesienie dodatkowych kosztów niekwalifikowanych po okresie realizacji projektu (np. monitorowanie losów absolwentów)	2
9.	Brak lokalnych firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, przy nastawieniu uczelni na lokalny rynek pracy	1

Źródło: badania własne.

Informacje przekazane przez przedstawicieli uczelni z grupy PWSZ wskazują, że stopień zainteresowania konkursem ze strony tych uczelni był zazwyczaj wypadkową kilku czynników stanowiących ograniczenie możliwości aplikowania. Jako jeden z częściej wskazywanych czynników pojawia się fakt zaangażowania szkoły w realizację projektów powstałych w odpowiedzi na inne konkursy PO WER, w tym ukierunkowanych na kształcenie studentów na potrzeby rynku pracy, czy też – szerzej – na współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Zestawienie przykładowych informacji w tym zakresie zawiera TABELA 62.

⁴⁴ Uczelnia odstąpiła od podpisania umowy o dofinansowanie projektu z uwagi na brak możliwości realizacji projektu w terminie wskazanym we wniosku oraz decyzję o zaangażowaniu uczelni w inne projekty.

TABELA 62. Udział PWSZ w wybranych konkursach w ramach programu PO WER⁴⁵⁾

Identyfikator konkursu	Temat konkursu	Liczba wniosków złożonych przez PWSZ		
		wszystkie	ocenione pozytywnie	oceniona negatywnie
2/PRK/POWER/3.1/2016	Podnoszenie kompetencji osób uczestniczących w edukacji na poziomie wyższym	41	17	24
1/PRK/POWER/3.1/2015	Podnoszenie kompetencji osób uczestniczących w edukacji na poziomie wyższym	32	4	28
POWR.03.05.00-IP.08.00-PZ1/17	Programy zintegrowane uczelni ścieżka 1	22	19	3
3/ABK/POWER.3.1/2015	Akademickie Biura Karier	16	4	12
POWR.03.01.00-IP.00-UM0/17	Uniwersytety Młodego Odkrywcy	min. 10	10	b.d.
1/KADRA/POWER/3.4/2016	Kadry dydaktyczne uczelni	9	2	7
1/NPK/POWER/3.1/2016	Nowe programy kształcenia	8	1	7
POWR.03.01.00-IP.08.00-ABK/17	Akademickie Biura Karier	7	4	3
POWR.03.01.00-IP.08.00-DU0/18	Studia dualne	min. 7	7	b.d.
POWR.03.01.00-IP.08.00-MOT/17	Rozwój kadr dla przemysłu motoryzacyjnego	1	1	-
POWR.04.01.00-IZ.00-00-013/17	Programy kształcenia na 5. poziomie PRK na kierunkach istotnych z punktu widzenia rozwoju przemysłu motoryzacyjnego	4	3	1

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto 31 uczelni o statusie PWSZ realizuje bądź realizowało praktyki zawodowe w ramach pozakonkursowego „Programu praktyk zawodowych w Państwowych Wyższych Szkołach Zawodowych” organizowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Dotychczas ogłoszono 6 naborów, przy czym większość uczelni (24) brało udział w więcej niż jednym naborze.

Przedstawiciele PWSZ wskazują, że warunki finansowe oferowane studentom i opiekunom praktyk w programie MNiSW były znacząco bardziej korzystne, niż warunki oferowane w konkursie POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17, co sprawiło, że wybierali oni korzystniejszy dla siebie program MNiSW (warunki konkursu POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17 nie dopuszczały możliwości uczestniczenia w obu formach wsparcia). Zainteresowanie ze strony studentów zachęcało zatem uczelnie do aplikowania o udział w programie MNiSW.

Dodatkowo uczelnie wskazują, że udział w programie praktyk dla PWSZ wiąże się z mniejszym ryzykiem dla uczelni niż udział w konkursie POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17 z uwagi na inaczej zdefiniowane wskaźniki produktu i rezultatu. Przedstawiciele PWSZ za obarczony najwyższym ryzykiem uznali wskaźnik zatrudnialności, zobowiązujący uczelnie wykazania, że 30% absolwentów uczelni, którzy zostali objęci wsparciem w projekcie podjęto zatrudnienie (zawarcie umowy pracę na okres minimum 3 miesięcy w wymiarze co najmniej ½ etatu) w ciągu 6 m-cy od zakończenia udziału w projekcie u pracodawcy z branż nowoczesnych usług biznesowych. Tak skonstruowany wskaźnik spotkał się z krytyką ze strony znacznej części respondentów z PWSZ. Wskazuje się, że ryzyko związane z osiągnięciem wskaźnika zatrudnialności jest nakładane na uczelnie, choć nie są one stroną umów o pracę: nie pełnią one wobec uczestników projektu roli pracodawcy, nie mają także wpływu na decyzje życiowe uczestników projektu.

Jak wynika z informacji przekazanych przez Departament EFS Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, konieczność wykazywania efektywności zatrudnieniowej w projektach realizowanych w PO WER wynika z zaleceń Komisji Europejskiej. Minimalny okres zatrudnienia podjętego po zakończeniu kształcenia ma gwarantować trwałość efektów projektu i stanowić dowód wysokiej jakości prowadzonych w jego ramach działań. Wymogi KE znalazły odzwierciedlenie w zapisach PO WER oraz kryteriach przyjmowanych przez Komitet Monitorujący PO WER dla poszczególnych konkursów. Należy zaznaczyć, że uzgodnione na poziomie KM PO WER warunki dla konkursu dot. rozwoju kadr dla sektora nowoczesnych usług biznesowych, ukierunkowywały rezultaty w obszarze zatrudnialności bezpośrednio na rzecz tego sektora. Dopuszczalne formy zatrudnienia uznawane za właściwy rezultat projektów finansowanych w ramach konkursu, zostały zawężone do umowy o pracę, co, jak wskazuje przedstawiciel Departamentu EFS MliR, także było odpowiedzią na oczekiwania Komisji Europejskiej.

⁴⁵⁾ Dokumentacje konkursów PO WER <https://www.ncbr.gov.pl/programy/fundusze-europejskie/power/>

Jak wynika z informacji przekazanych przez przedstawicieli PWSZ, wiele uczelni nie posiadało na moment ogłoszenia konkursu nawiązanej współpracy z firmami z sektora nowoczesnych usług biznesowych, co utrudniało przygotowanie wniosku o dofinansowanie z uwagi na konieczność uwzględnienia/zaplanowania nie tylko wymiaru praktyk zawodowych, ale także programu zajęć praktycznych, szkoleń, warsztatów, wizyt studyjnych realizowanych wspólnie z pracodawcą. Skuteczność planowania zadań szkoleniowych bez konsultacji z potencjalnymi pracodawcami wydawała się obarczona wysokim ryzykiem. Wymóg zaangażowania w realizację szkoleń i związanego z tym dopełnianiem formalności projektowych zniechęcał też firmy. Wobec wspomnianego wcześniej wymagania dot. wskaźnik zatrudnialności, kwestia możliwości nawiązania współpracy z solidnym, zaangażowanym pracodawcą nabierała istotnego znaczenia.

Należy podkreślić, że pozakonkursowy program praktyk zawodowych dla PWSZ nie ogranicza możliwości nawiązywania współpracy z podmiotami z sektora nowoczesnych usług biznesowych.

W przypadku wielu PWSZ, aktywność uczelni w realizacji projektów we współpracy z pracodawcami skutkowałą różnorodnością form zaangażowania studentów w zajęcia poza obowiązkowym standardem godzinowym wynikającym z realizacji wybranego kierunku studiów. Ponadto specyfiką PWSZ jest często wysoki udział w grupach studenckich osób pracujących. Obowiązek zapewnienia, że realizacja wysokiej jakości programów stażowych dotyczyć będzie co najmniej 30% studentów kształcących się na danym roku na kierunku, podwyższało ryzyko zaangażowania uczelni w projekty odpowiadające wymaganiom konkursu POWR.03.01.00-IP.08.00-BPO/17 lub wykluczało je z udziału w tym konkursie.

System polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości

Jakość lokalnej polityki rozwojowej jest najważniejszym z tzw. miękkich czynników lokalizacji nowych inwestycji oraz prowadzenia działalności gospodarczej (Jarczewski 2012, *Standardy obsługi inwestorów w Małopolsce 2010*).

Pod pojęciem jakości lokalnej polityki należy rozumieć zdolność władz samorządowych do sprostania wyzwaniom gospodarczym, w obliczu których stoją obecnie lub w przyszłości, zwłaszcza w obszarze pozyskiwania nowych inwestycji i wspierania rozwoju przedsiębiorczości. Przyjmuje się, że jej prowadzenie polega na świadomym kształtowaniu rozwoju lokalnej gospodarki za pośrednictwem określonych instrumentów (narzędzi) będących w gestii samorządu lokalnego. Właściwe ich stosowanie może przynieść wymierne efekty w postaci nowych inwestycji (przedsięwzięć) realizowanych przez prywatne podmioty gospodarcze na terenie miasta.

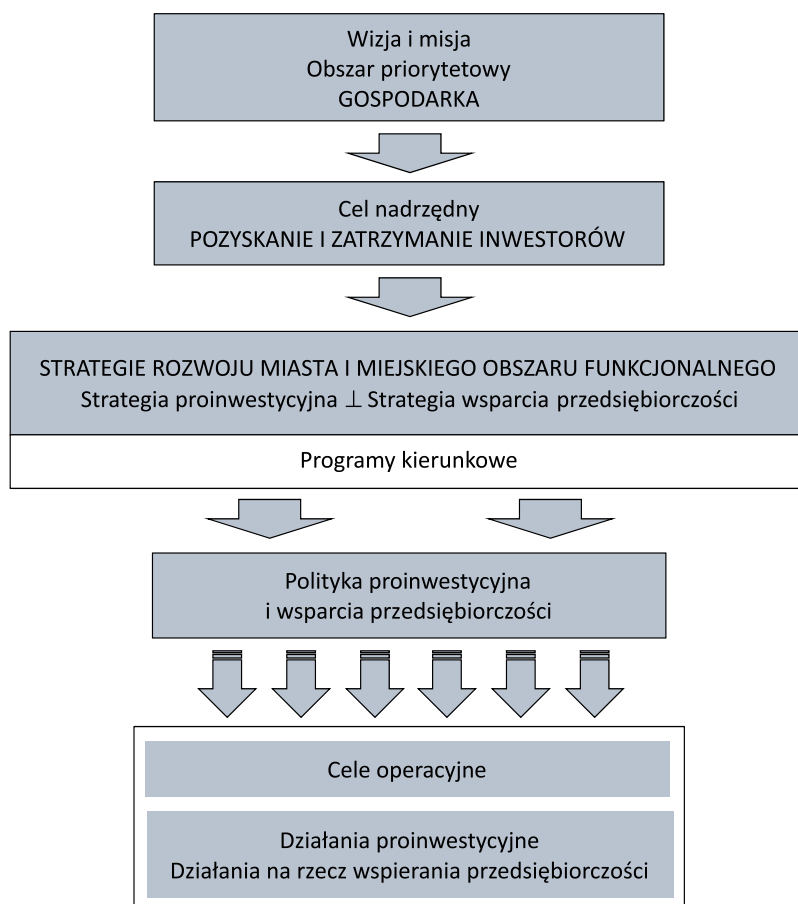
Z tego względu dla władz samorządowych kluczowe jest wskazanie i wdrożenie kierunkowych działań proinwestycyjnych oraz dobór instrumentów (narzędzi) wspierających realizację polityki rozwojowej miasta, które łącznie ukierunkowują decyzje podmiotów krajowych i zagranicznych o lokalizacji ich działalności w danym miejscu w Polsce. Przyjmuje się, że rolą samorządu terytorialnego jest swoiste stymulowanie pożądanych przemian w mikro- i makrostrukturze lokalnej gospodarki, co zależy od świadomego doboru i stosowania dostępnych instrumentów (narzędzi), które skutecznie zastosowane przyczynią się do osiągnięcia zakładanych przez nią celów rozwojowych.

Władze samorządowe korzystają z wielu sposobów realizacji polityki rozwojowej miasta. W kontekście analizowanych czynników lokalizacji nowych inwestycji działania samorządu wiążą się z prowadzoną przez nie aktywną polityką proinwestycyjną i wsparcia przedsiębiorczości. Prowadzoną politykę najczęściej postrzega się w kategoriach wykonywania pojedynczych działań lub zespołu działań. Obraz tego rodzaju prowadzenia polityki jest zbyt daleko uproszczony, zwłaszcza jeżeli chodzi o procesy gospodarowania związane z podejmowaniem inwestycji i prowadzenie działalności gospodarczej.

W złożonej rzeczywistości gospodarczej o skuteczności podejmowanych działań przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) decyduje umiejętność stosowania systemowych rozwiązań w obliczu problemów, z którymi dana jednostka się zmaga. Przyjmuje się, że w ich rozwiązywaniu najlepsze efekty osiąga się w ramach grupy zaplanowanych i podejmowanych działań. W przyjętym podejściu systemowym dostrzega się bowiem występowanie elementów instytucjonalno-organizacyjnych (podmiotów), w ramach tzw. złotego trójkąta: samorządu, nauki i edukacji oraz biznesu, powiązanych ze sobą, które jako całość realizujących wspólnie nadrzędny cel jakim jest zapewnienie trwałego rozwoju gospodarczego. Gwarancją sukcesu gospodarczego w przypadku danego miasta jest umiejętne wykorzystanie nauki i oświaty dla potrzeb biznesu przy wsparciu samorządu.

System polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości zakłada konieczność podejmowania szeregu kierunkowych działań, które przyczynią się do wzmocnienia więzi między elementami systemu, co stanowi warunek osiągnięcia celu pośredniego – pozyskania nowych inwestycji. W założeniu jednak kluczowe jest dobre stosowanie instrumentów, które przyczynią się do wsparcia działalności gospodarczej lokalnych przedsiębiorców i jednocześnie wzmocnią ich relacje z otoczeniem biznesu.

RYCINA 61. Model budowy polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne

Działania proinwestycyjne i przedsiębiorcze w dokumentach strategicznych miast

Punktem wyjścia realizacji działań proinwestycyjnych i wspierających lokalną przedsiębiorczość jest opracowanie i przyjęcie dokumentów strategicznych przez samorząd gminy miejskiej. W dokumencie tym wskazuje się bowiem kierunki realizacji strategii oraz określa się sposoby osiągania nadrzędnych celów (strategicznych) w wybranych obszarach uznanych za priorytetowe. Stanowią one punkt wyjścia do formułowania celów szczegółowych jako punktów odniesienia dla polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości. Dla poszczególnych celów szczegółowych wymagane jest zaplanowanie działań kierunkowych

Z punktu widzenia przedstawicieli władz przyjęte działania odzwierciedlają sposób prowadzenia przez nich aktywnej polityki w tych dziedzinach życia społecznego – gospodarczego miast, które zostały uznane za kluczowe dla osiągnięcia trwałego rozwoju. O skuteczności i efektywności poszczególnych działań (zadań) decyduje dostępność środków przeznaczonych na zapewnienie możliwości realizacji zakładanych celów operacyjnych oraz funkcjonalne przypisanie zadań poszczególnym komórkom organizacyjnym urzędu. Zakłada się że przyjęty do realizacji program (plan) działań proinwestycyjnych i przedsiębiorczych powinien przynieść spodziewane wymierne efekty w postaci lokalizacji nowych inwestycji w mieście

Celem tej części raportu jest identyfikacja i ocena działań proinwestycyjnych i przedsiębiorczych przewidzianych do realizacji na podstawie zapisów przyjętych w dokumentach strategicznych badanych miast. Przedmiotem analizy są jedynie ustalone i przyjęte w dokumentach zapisy dotyczące planowanych kierunkowych działań proinwestycyjnych oraz instrumentów (narzędzi) wsparcia lokalnej przedsiębiorczości, a nie faktyczne ich wykonanie.

Analiza pozwoli na ustalenie zaplanowanych sposobów realizacji polityki rozwojowej przez władze miejskie w obszarze przyciągania nowych inwestycji i wspierania lokalnej przedsiębiorczości.

Źródła danych

Analizie poddano części programowe dokumentów strategicznych (strategie rozwoju oraz programy kierunkowe) przyjętych do realizacji w 35 miastach uwzględnionych w projekcie badawczym. Źródłem pozyskiwania tych dokumentów były oficjalne portale internetowe polskich miast lub strony internetowe Biuletynów Informacji Publicznej poszczególnych urzędów.

Punktem wyjścia do analizy były strategie rozwoju miasta przyjęte przez samorząd lokalny w drodze uchwały. Dokument stanowi podstawowe narzędzie zarządzania lokalnym rozwojem społeczno-gospodarczym danego miasta. Przeglądem objęto w sumie 34 dokumentów strategicznych z 35 miast poddanych badaniu. Dodatkowo również przeglądem objęto kierunkowe programy rozwojowe, które sześć miast (Koszalin, Leszno, Łomża, Suwałki, Tarnów, Racibórz), przyjęło w drodze uchwały.

Uwagę skupiano na działaniach bezpośrednio ukierunkowanych na pozyskiwanie (przyciąganie i zatrzymanie) inwestorów zewnętrznych, a także aktywizację lokalnych podmiotów gospodarczych. W związku z powyższym przy analizie dokumentów strategicznych zrezygnowano z uszczegółowiania tego rodzaju przedsięwzięć, które w sposób pośredni wpływają na atrakcyjność inwestycyjną lub postawy przedsiębiorcze, jeżeli nie były powiązane bezpośrednio z celami operacyjnymi i działaniami przewidzianymi do realizacji w obszarach kluczowych dla rozwoju społeczno-gospodarczego miasta.

Na podstawie przeglądu dokumentów strategicznych zidentyfikowano pięć zasadniczych kierunków (kategorii) działań proinwestycyjnych, wyrażających proaktywne nastawienie władz samorządowych do kwestii lokalizacji na ich terenie nowych inwestycji:

1. Przygotowanie terenów inwestycyjnych
2. Przygotowywanie oferty inwestycyjnej
3. Kompleksowa obsługa inwestorów
4. Ponadlokalna współpraca w zakresie polityki proinwestycyjnej
5. Stosowanie zachęt inwestycyjnych

Natomiast w przypadku działań podejmowanych w ramach wspierania postaw przedsiębiorczych wyróżniono osiem instrumentów (narzędzi), stanowiących odzwierciedlenie sposobu realizacji polityki gospodarczej. Wśród instrumentów wsparcia lokalnej przedsiębiorczości wyróżnia się [Matusiak, 2007, 2011]:

1. Instrumenty prawno-administracyjne (planistyczne)
2. Instrumenty promocyjno-informacyjne
3. Instrumenty współpracy sektora publicznego i prywatnego
4. Instrumenty infrastrukturalne
5. Instrumenty wsparcia instytucjonalnego
6. Instrumenty organizacyjne
7. Instrumenty doskonalenia kapitału ludzkiego
8. Instrumenty ekonomiczno-finansowe

Metoda badań

Dokumenty strategiczne podane zostały analizie składającej się z trzech etapów:

1. identyfikacji celów i działań proinwestycyjnych i wsparcia lokalnej przedsiębiorczości, w tym bezpośrednio ukierunkowanych na pozyskiwanie (przyciąganie) inwestorów zewnętrznych lub wsparcie miejscowych przedsiębiorców;
2. ocenie działań proinwestycyjnych według szczegółowych kryteriów w dwóch aspektach:
 - kompleksowość i komplementarność proponowanych działań (różnorodność działań, ich wzajemne powiązanie w ramach wybranej kategorii, zapewniających o możliwości realizacji wybranej strategii);
 - szczegółowość zapisów proponowanych rozwiązań proinwestycyjnych (obecność zapisów konkretnych działań lub zadań realizacyjnych, sposobów ich osiągnięcia, przypisania mierników potwierdzających fakt gotowości realizacji przyjętej strategii).
3. ocena spójności przyjętych w dokumentach strategicznych zapisów odnoszących się do sposobów aktywizacji inwestycyjnej i przedsiębiorczej z faktycznymi działaniami podejmowanymi przez samorząd w ramach polityki rozwojowej realizowanej w sferze gospodarczej w badanych miastach.

Odrębny etap badań polegał na syntezie uzyskanych wyników i zaproponowaniu spójnej koncepcji realizacji polityki rozwoju miasta w sferze wsparcia inwestycji i przedsiębiorczości.

W ramach przeglądu wyróżnionych kierunków działań proinwestycyjnych zgodnie z przyjętymi kryteriami ich oceny przydzielano wartości w skali od 0 do 2 punktów, gdzie 0 punktów przyznawano wyłącznie w sytuacji, gdy w dokumentach nie uwzględniono działań proinwestycyjnych.

W przypadku, gdy w kierunku planowanych działań zostały jedynie zasygnalizowane lub sformułowane w sposób ogólny, przypisywano 1 punkt. Z kolei 2 punkty przyznawano wtedy gdy zaplanowane działania uznane zostały za wyczerpujące, ujęte w sposób kompletny i kompleksowy, a także szczegółowo przedstawione i wyjaśnione. W związku z powyższym, skala ocen dokumentów strategicznych gmin miejskich odnoszących się do planowanych działań proinwestycyjnych mogła się wahać w przedziale od 0 do 10 punktów. W żadnym badanym przypadku nie przyznano maksymalnej liczby punktów.

Podobny sposób postępowania w ramach przyjętej metody badania zastosowano w podejściu do oceny wyróżnionych instrumentów (narzędzi) wsparcia lokalnej przedsiębiorczości. W ramach przeglądu instrumentów wsparcia, zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny, przydzielono wartości w skali od 0 do 2 punktów, gdzie 0 punktów przyznawano w sytuacji braku wskazania konkretnych instrumentów wsparcia lub gdy miały one charakter incydentalny. W przypadku gdy planowane instrumenty oraz przypisane im działania wsparcia lokalnej przedsiębiorczości zostały zasygnalizowane lub sformułowane w sposób ogólny (np. określone bardzo ogólnie cele operacyjne bez wskazania konkretnych działań służących ich osiągnięciu lub opracowane ogólne założenia programu wspierania przedsiębiorczości), przyznawano 1 punkt. Natomiast 2 punkty przypisano wtedy gdy wskazane instrumenty oraz zaproponowane rozwiązania zostały szczegółowo przedstawione, podkreślono ich różnorodność, zostały kompleksowo powiązane w ramach danej kategorii tematycznej (ewentualnie gdy opracowano i przyjęto kierunkowy program rozwoju w ramach instrumentów prawno-administracyjnych ze wskazaniem konkretnych działań ukierunkowanych na wzmocnienie aktywności inwestycyjnej i aktywności przedsiębiorczej), wtedy stawiono 2 punkty.

Należy zwrócić uwagę, że żadna badana jednostka nie otrzymała maksymalnej liczby punktów gdyż w swoich dokumentach przewidziały do realizacji jedynie przedsięwzięcia o charakterze ogólnym w ramach wyróżnionych wcześniej instrumentów wsparcia przedsiębiorczości, a także nie uwzględniono konieczności opracowania i przyjęcia planów lub programów realizacji strategii, oraz nie zachowały spójności w tworzeniu strategii proinwestycyjnej i strategii wsparcia przedsiębiorczości (co najmniej w ramach nadrzędnego dokumentu strategicznego jakim jest strategia rozwoju miasta).

Identyfikacja działań proinwestycyjnych

Na podstawie przeglądu dokumentów strategicznych wyszczególniono 22 szczegółowych działań operacyjnych przypisanych odpowiednio do poszczególnych kategorii tematycznych (TABELA 63).

W badanej grupie 35 miast średnich największe znaczenie przypisane zostało działaniom ujętym w ramach kategorii czwartej, tj. **współpracy ponadlokalnej samorządu w zakresie polityki proinwestycyjnej** (34 miasta, 97%) oraz w ramach kategorii pierwszej tj. **przygotowanie terenów inwestycyjnych** (29 miasta, 83%) (TABELA 63).

Wśród badanych miast średnich największą liczbę przedsięwzięć proinwestycyjnych zaproponowano w dokumentach strategicznych **Opola (12)**. Niewiele mniej działań ujęto w dokumentach strategicznych **Nowego Targu, Konina, Jarostawa, Włocławka, Chełma, Legnicy, Nysy i Kalisza** (co najmniej 7 działań). Mniej szczegółowych zadań proinwestycyjnych zaproponowano do realizacji w dokumentach strategicznych **Krosna, Nowego Sącza, Sanoka, Tarnowa, Wałcza i Oświęcimia** (co najmniej 5 działań). W pozostałych miastach można mówić o szczątkowych zapisach lub ich braku.

Mniej lub bardziej szczegółowe działania proinwestycyjne, jednak o dużym stopniu ich różnorodności, w ramach wszystkich wymienionych wcześniej kategorii tematycznych przewidziano do realizacji w dokumentach strategicznych **Białej Podlaskiej, Krosna, Opola, Nowego Sącza i Włocławka**.

Relatywnie dużo konkretnych inicjatyw przewidziano również do realizacji w przypadku **Kalisza, Legnicy, Konina i Tarnowa**.

Należy odnotować, iż w przypadku 20 badanych jednostek samorządu terytorialnego odniesienia do polityki proinwestycyjnej znalazły się na poziomie wizji i/lub misji rozwoju, co może świadczyć o dużej wadze, jaką przykładają te miasta do procesu pozyskiwania inwestorów.

TABELA 63. Działania proinwestycyjne w strategii rozwoju średnich miast wg pięciu kategorii tematycznych

Działania operacyjne	Liczba miast	%
1. Przygotowanie terenów inwestycyjnych	29	83
1.1. Uzbrojenia i udostępnienie (skomunikowanie) terenów inwestycyjnych	23	66
1.2. Tworzenie nowych terenów inwestycyjnych w celu sprzedaży	11	31
1.3. Inwentaryzacja terenów i obiektów przeznaczonych pod inwestycje	5	14
1.4. Powiększenie zasobu terenów inwestycyjnych (wykup i zamiana gruntów)	9	26
1.5. Konsolidacja przestrzenna terenów inwestycyjnych (w tym scalenie gruntów)	6	17
1.6. Zagospodarowanie terenów zdegradowanych i przemysłowych pod inwestycje	5	14
1.7. Uregulowanie stanu prawnego obiektów (nieruchomości) przeznaczonych pod inwestycje	4	11
1.8. Tworzenie nowych bądź rozwój istniejących parków przemysłowych	5	14
1.9. Adaptacja istniejących obiektów pod inwestycje	2	6
2. Promocja oferty inwestycyjnej	25	71
2.1. Określenie preferencji w pozyskiwaniu inwestycji	7	20
2.2. Określenie grupy adresatów przekazu promocyjnego	8	23
2.3. Wybranie techniki promocji oferty	10	29
2.4. Przygotowanie oferty inwestycyjnej	16	46
2.5. Opracowanie planu dystrybucji informacji	5	14
2.6. Przygotowanie harmonogramu działań	6	17
2.7. Ustalenie wskaźników efektywności i skuteczności działań	8	23
3. Kompleksowa obsługa inwestorów zewnętrznych	18	51
3.1. Usprawnienie procedur i skrócenie terminu obsługi inwestora	8	23
3.2. Tworzenie odrębnych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za obsługę inwestora	6	17
3.3. Wypracowanie i wdrożenie standardów obsługi inwestora	3	9
4. Współpraca ponadlokalna samorządu w zakresie polityki proinwestycyjnej	34	97
4.1. Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu (np. PAliH)	17	49
4.2. Współpraca z innymi jednostkami samorządu terytorialnego	17	49
5. Stosowanie zachęt inwestycyjnych	14	40
5.1. Wdrożenie systemu ulg i preferencji podatkowych dla inwestorów	11	31

Źródło: opracowanie własne

Ocena działań proinwestycyjnych

W dokumentach strategicznych badanych 35 miast zidentyfikowano szereg działań proinwestycyjnych, które spełniają przyjęte kryteria ich oceny pod względem kompletności, adekwatności oraz szczegółowości rozwiązań proinwestycyjnych i które należy uznać za istotne z punktu widzenia lokalizacji inwestycji w danym mieście. Działania proinwestycyjne zostały przewidziane w dokumentach strategicznych 23 miast. Wynik oceny należy podzielić na trzy grupy.

W pierwszej występują miasta, których dokumenty strategiczne oznaczają się wysokim stopniem kompletności, kompletności i szczegółowości, w zakresie działań proinwestycyjnych. Dla tej grupy liczba punktów kształtuje się zdecydowanie powyżej średniej wynoszącej 4 pkt. Na pierwszy miejscu plasuje się Opole (9 pkt.), zaraz za nim Włocławek (8 pkt.) i Biata Podlaska (7 pkt.). W dalszej kolejności to tej grupy można również zaliczyć Chełm, Jarostaw, Kalisz, Konin, Krosno, Legnicę, Nowy Sącz, Nysę, Tarnów, którym odpowiada wartość modalna – 6 pkt.

W drugiej grupie mieszczą się miasta o umiarkowanym stopniu spełnienia przyjętych kryteriów oceny działań proinwestycyjnych oscylujące wokół wartości średniej dla badanej zbiorowości (skala ocen mieści się z przedziału 3-5 pkt.)

W trzeciej grupie, natomiast miasta, które kwestię działań proinwestycyjnych odkładają na dalszy plan w strategii rozwoju miasta, wykazują niską poziom spełnienia przyjętych kryteriów oceny, i to zdecydowanie poniżej średniej wartości.

Identyfikacja instrumentów wsparcia przedsiębiorczości

Na podstawie przeglądu dokumentów strategicznych opracowanych dla 34 z 35 miast średnich wyróżniono osiem instrumentów wsparcia przedsiębiorczości, w ramach których wyszczególniono 48 planowanych działań (interwencji) przypisanych odpowiednio do poszczególnych instrumentów (TABELA 64).

Wśród instrumentów wsparcia największe znaczenie zostało przypisane rozwiązaniom opartym na instytucjonalnych formach wspierania przedsiębiorczości (30 miast). Na drugim miejscu ex aequo plasują się prawno-administracyjne oraz promocyjno-informacyjne formy wspierania przedsiębiorczości (po 23 miasta).

Największą liczbę działań w ramach wspierania lokalnej przedsiębiorczości zaproponowano w dokumentach strategicznych Suwałk (22). Niewiele mniej działań zaplanowano w Płocku, Przemyślu, Raciborzu, Elblągu, Zamościu i Białej Podlaskiej (co najmniej 18 działań). Mniej szczegółowych działań (zadań) w ramach wsparcia przedsiębiorczości zaproponowano do realizacji w dokumentach strategicznych Białej Podlaskiej, Gorzowa Wielkopolskiego, Krosna, Legnicy, Nowego Sącza czy Nysy (co najmniej 13 działań).

W pozostałych miastach można mówić o szcątkowych zapisać dotyczących wykorzystania konkretnych form wspierania przedsiębiorczości, zaplanowanych w dokumentach strategicznych. W tym przypadku mamy do czynienia ze stwierdzeniem faktu, a nie oceną jakości prowadzonej polityki rozwojowej.

Planowane działania w obszarze przedsiębiorczości w ramach wszystkich wymienionych instrumentów tematycznych przewidziano do realizacji w dokumentach czterech jednostek samorządu terytorialnego. W grupie tej znalazł się Elbląg, Płock, Racibórz i Zamość.

TABELA 64. Wsparcie przedsiębiorczości w dokumentach strategicznych miast średnich

Instrumenty wsparcia przedsiębiorczości	Liczba miast	%
I. Instrumenty prawno-administracyjne	23	66
1.1. Opracowanie polityki, strategii i planów rozwoju lokalnego	17	49
1.2. Opracowanie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (MPZP)	4	11
1.3. Opracowanie dedykowanych programów rozwojowych (np. kształtowania postaw przedsiębiorczych, szkolnictwa zawodowego)	13	37
1.4. Opracowanie dedykowanych programów wsparcia dla sektora MŚP (np. programu rozwoju przedsiębiorczości, wzmocnienie potencjału, efektywnego wykorzystania zasobów)	10	29

Instrumenty wsparcia przedsiębiorczości	Liczba miast	%
1.5. Ustalenie zasad gospodarki mieniem	1	3
II. Instrumenty promocyjno-informacyjne	26	74
2.1. Wspieranie promocji w dziedzinach zgodnych ze specjalizacją gospodarczą miasta	13	37
2.2. Wspieranie promocji oferty inwestycyjnej miasta	6	17
2.3. Wspieranie promocji pozytywnego wizerunku miasta przyjaznego biznesowi	11	31
2.4. Wspieranie promocji lokalnych produktów i marek, innowacyjnych rozwiązań	13	37
2.5. Organizacja targów promocyjnych dla przedsiębiorców	11	31
2.6. Promocja i wspieranie powstawania grup producenckich oraz inicjatyw (sieci) klastrowych	11	31
2.7. Wyodrębnienie jednostki ds. promocji przedsiębiorczości	1	3
III. Instrumenty współpracy sektora publicznego i prywatnego	23	66
3.1. Rozwój sieci współpracy przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu (IOB) – ośrodki przedsiębiorczości	20	57
3.2. Rozwój sieci współpracy przedsiębiorstw z IOB – ośrodki innowacji	9	26
3.3. Wspieranie utworzenia i rozwoju instytucji otoczenia/wsparcia biznesowego w tym funduszy pożyczkowych i poręczeniowych – instytucje finansowe	10	29
3.4. Opracowanie i wdrożenie nowoczesnych form współpracy oraz organizacji cyklicznych spotkań w obrębie „Złotego trójkąta”: biznes, nauka i administracja	11	31
3.5. Wspieranie wykorzystania rozwiązań partnerstwa publiczno-prywatnego PPP	8	23
IV. Instrumenty infrastrukturalne (twarde):	22	63
4.1. Zapewnienie dostępu do infrastruktury technicznej (komunalnej)	8	23
4.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej	9	26
4.3. Rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego	7	20
4.4. Integracja repozytoriów danych, zapewnienie wymiany danych, uproszczenie dostępu do informacji, usprawnienie obsługi przedsiębiorców poprzez sieć internetową, opracowanie e-platformy dla przedsiębiorców	10	29
4.5. Cyfryzacja zasobów z obszaru Systemu Informacji przestrzennej, rozszerzenie jego funkcjonowania, budowa numerycznej mapy zasadniczej	5	14
4.6. Rewitalizacja terenów zdegradowanych i przystosowywanie ich dla potrzeb prowadzenia działalności gospodarczej	4	11
4.7. Zainicjowanie i budowa bazy wystawienniczo-konferencyjnej i noclegowej	3	9
V. Instrumenty wsparcia instytucjonalnego	30	86
5.1. Wsparcie powołania ośrodków doradczo-szkoleniowych (ODSz)	2	6
5.2. Utworzenie punktu informacyjnego dla przedsiębiorców (lokalne okienko przedsiębiorcy)	6	17
5.3. Wspieranie współpracy z ośrodkami doradztwa i doskonalenia kadr, UP, agencjami rozwoju regionalnego ARR lub szerzej samorządem gospodarczym	18	51
5.4. Wspieranie rozwoju i działalności podmiotów ekonomii społecznej (zakłady aktywności zawodowej, zakłady pracy chronionej)	7	20
5.5. Tworzenie nowych centrów badawczo-rozwojowych oraz transferu technologii i wiedzy	4	11
5.6. Wspieranie inicjatyw służących współpracy biznesu z centrami badawczo-rozwojowymi i transferu technologii i wiedzy	10	29
5.7. Tworzenie nowych inkubatorów przedsiębiorczości i innowacji oraz parku technologicznego (wspieranie powstawania StartUp-ów).	10	29
5.8. Wsparcie aktywizacji podmiotów z sektora MŚP działających w ramach inkubatora przedsiębiorczości/innowacji oraz parku naukowo-technologicznego (wspieranie StartUp-ów) lub sieci (klastrow)	13	37
5.9. Prowadzenie systematycznych badań i analiz w zakresie informacji gospodarczej i społecznej oraz inicjowanie projektów badawczych i/lub analitycznych	6	17
VI. Instrumenty organizacyjne	17	49
6.1. Uproszczenie i skrócenie procedur administracyjnych, upowszechnienie e-administracji	5	14
6.2. Zmniejszenie stopnia standaryzacji i formalizacji dla zachowanie elastyczności działania	3	9
6.3. Niwelowanie ograniczeń w dostarczaniu niezbędnych informacji dla inwestora	6	17
6.4. Wzajemne uczenie się, przekazywanie doświadczeń i dobrych praktyk podczas konferencji, kongresów, debat i innych spotkań	7	20
6.5. Wprowadzenie ułatwień w zakładaniu i prowadzenie działalności, rozwój e-usług	6	17

Instrumenty wsparcia przedsiębiorczości	Liczba miast	%
VII. Instrumenty doskonalenia kapitału ludzkiego	23	66
7.1. Doskonalenie systemu doradztwa zawodowego i preorientacji zawodowej a także stworzenie systemu zachęt w celu wyboru szkół zawodowych przez uczniów	14	40
7.2. Stworzenie warunków rozwoju wyższych uczelni, integracji środowiska akademickiego	11	31
7.3. Dostosowanie oferty edukacyjnej oraz kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy we współpracy szkół zawodowych i wyższych z przedsiębiorcami	19	54
7.4. Zwiększenie znaczenia praktyk zawodowych w kształceniu, tworzenie mechanizmów współfinansowania przekwalifikowania zawodowego	13	37
7.5. Stworzenie mechanizmów wsparcia dla uzdolnionych studentów oraz absolwentów w poszukiwaniu atrakcyjnej pracy	2	6
7.6. Wspieranie rozwoju bazy naukowo-dydaktycznej uczelni wyższej i infrastruktury szkół zawodowych	8	23
VIII. Instrumenty ekonomiczno-finansowe	16	46
8.1. Ułatwienie dostępu do narzędzi finansowych (np. kredytu, system poręczeń wzajemnych)	7	20
8.2. Stosowanie systemu ulg i preferencji (zwolnień) podatkowych dla przedsiębiorców	10	29
8.3. Wdrożenie systemu (pakietu) zachęt do podejmowania działalności (np. grantów)	8	23

Źródło: opracowanie własne

Ocena działań w ramach wspierania przedsiębiorczości

W dokumentach strategicznych badanych miast zidentyfikowano szereg działań w ramach wspierania przedsiębiorczości, które spełniają przyjęte kryteria ich oceny pod względem kompletności, adekwatności oraz szczegółowości. Wynik oceny eksperckiej należy podzielić na trzy grupy:

- w pierwszej występują miasta, których dokumenty strategiczne cechują się wysokim stopniem kompleksowości, kompletności i szczegółowości. Do tej grupy przypisać można dokumenty strategiczne przyjęte przez Elbląg, Płock, Przemysł, Racibórz, Suwałki i Zamość,
- w drugiej, największej pod kątem liczebności grupie miast, mieszczą się ośrodki o umiarkowanym stopniu spełnienia przyjętych kryteriów oceny działań proinwestycyjnych,
- do trzeciej grupy zaliczono miasta, w których działania w obszarze przedsiębiorczości charakteryzują się niską widocznością w strategii rozwoju miasta.

System obsługi inwestora

W większości analizowanych w raporcie miast średnich funkcjonują wyspecjalizowane komórki organizacyjne odpowiedzialne za obsługę inwestorów (w niektórych przypadkach wydzielone ze struktur urzędów miast). Najczęściej działania związane z obsługą inwestora mieszczą się w zakresie zadań wydziałów odpowiedzialnych za promocję miasta lub wspieranie rozwoju gospodarczego. W przypadku niektórych ośrodków, zapytaniami inwestycyjnymi trafiającymi do urzędów miast, z braku dedykowanej temu jednostki organizacyjnej, zajmują się osoby reprezentujące różne departamenty/wydziały.

W wybranych ośrodkach jednostki dedykowane obsłudze inwestora cechują się wysokim stopniem samodzielności decyzyjnej, co ułatwia prowadzenie aktywnych działań związanych z zakresem zadań przypisanych w ramach realizowanej przez miasto polityki proinwestycyjnej. Opisywane komórki organizacyjne zazwyczaj charakteryzują się również szerokim zakresem zadań związanych z profesjonalną opieką poinwestycyjną (ang. *after-investment care*).

W zakresie zadań jednostek obsługi inwestora w badanych miastach najczęściej mieszczą się m.in.:

- udostępnianie informacji i danych potrzebnych inwestorowi,
- organizacja spotkań z przedstawicielami wydziałów biorących udział w wydawaniu decyzji niezbędnych w procesie inwestycyjnym,
- wsparcie w organizacji wizyt referencyjnych w firmach z tej samej branży,

- pośrednictwo w nawiązaniu kontaktów z firmami rekrutacyjnymi, agencjami nieruchomości, uczelniami, deweloperami,
- pomoc w wyborze miejsca lokalizacji inwestycji/powierzchni biurowej,
- pomoc w przeprowadzeniu procedury uzyskania decyzji administracyjnych wymaganych w procesie inwestycyjnym.

W przypadku braku sformalizowanej procedury obsługi inwestora urząd może wykorzystać dobre praktyki wypracowane w trakcie obsługi dotychczasowych procesów inwestycyjnych i istniejące dokumenty pomocnicze, których zakres obejmuje tematykę kontaktów z inwestorami.

Obsługą inwestorów w analizowanych miastach najczęściej zajmuje się zespół kilku osób. Przypadki, w których omawiane zadania są realizowane przez zaledwie jedną osobę nie są jednak odosobnione. W takiej sytuacji koordynacja kompleksowej obsługi procesów inwestycyjnych może stanowić znaczące wyzwanie.

Zdarza się, że jednostka, do której zadań należy obsługa inwestora, jest wydzielona ze struktur urzędu, funkcjonując jako odrębna, zewnętrzna agencja odpowiedzialna za pozyskiwanie i obsługę inwestorów (również w szerszej skali, nie tylko na potrzeby danego miasta). To skuteczny model funkcjonowania obsługi inwestora obecny w wybranych, większych ośrodkach w Polsce (np. Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, Invest in Pomerania, Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego). Przykładem miasta średniego, w którym funkcjonuje takie rozwiązanie jest Piła, w której budową oferty inwestycyjnej i obsługą inwestorów zajmuje się Inwest-Park Sp. z o.o. (której jedynym udziałowcem jest Gmina Piła) oraz Oświecim, gdzie za zadania związane z obsługą inwestora odpowiedzialne jest Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o.

Ranga jednostek zajmujących się obsługą inwestorów w badanych miastach jest zróżnicowana. W niektórych z analizowanych miast średnich osoba przypisana do obsługi inwestorów na samodzielnym stanowisku lub kierująca szerszą jednostką zajmującą się obsługą inwestora (np. wyspecjalizowanym biurem/departamentem/wydziałem) zajmuje wysoką pozycję w strukturze urzędu. Za powierzony jej zakres zadań odpowiada bowiem bezpośrednio przed prezydentem miasta. Przypisanie zadań związanych z obsługą inwestora osobie piastującej np. stanowisko Pełnomocnika Prezydenta znacząco podnosi rangę (pozycję) spotkań z inwestorami. Możliwość kontaktu z osobą odpowiedzialną bezpośrednio przed prezydentem miasta ułatwia nawiązanie korzystnych dla obu stron relacji i może pozytywnie wpłynąć na sprawny przebieg procesu inwestycyjnego.

W zakresie zmian struktury organizacyjnej jednostek miejskich w perspektywie ostatnich lat, najczęstszym przypadkiem w analizowanych ośrodkach było wydzielenie komórki zajmującej się obsługą inwestora ze struktury większej jednostki organizacyjnej (np. wydziału) lub nadanie jej widocznej autonomii w ramach tej jednostki. W niektórych przypadkach zaobserwowano przyjęcie odwrotnego rozwiązania i włączenie wcześniej samodzielnej komórki zajmującej się obsługą inwestorów w strukturę większej jednostki organizacyjnej.

Aby przybliżyć się do zakładanych celów związanych z poziomem obsługi inwestora, w wybranych ośrodkach wdrożono w urzędach system zarządzania jakością (SZJ) zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Wskazane rozwiązanie funkcjonuje m.in. w: Raciborzu, Wałczu, Koninie, Nowym Sączu, Nowym Targu. Potwierdzeniem realizacji procesów w urzędzie na wysokim poziomie jest uzyskanie certyfikatu zgodności systemu zarządzania jakością zgodnym z normą ISO, wystawionego przez niezależną akredytowaną jednostkę certyfikującą. Należy jednak zauważyć, że wdrożenie w urzędzie SZJ zgodnego z normą ISO 9001, nie zawsze przekłada się na wysoką, realną jakość obsługi inwestora, której oczekuje potencjalny inwestor z sektora nowoczesnych usług biznesowych.

W części analizowanych miast podkreślano spełnienie standardów obsługi inwestora ustalonych przez PALiH. Należy w tym miejscu uściślić, że kluczowym wymogiem stawianym przez PALiH jest omówienie oferty inwestycyjnej dostępnej na stronie internetowej gminy nie tylko w postaci oferty lokalizacyjnej, ale także jako szerszego opisu czynników mających wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w danym miejscu.

Warto dodać, że na poziomie regionalnym (województwa) wsparcia dla inwestorów udzielają jednostki funkcjonujące w strukturach urzędów marszałkowskich i agencji rozwoju regionalnego czyli regionalne Centra Obsługi Inwestora (COI). Centra współpracują przy obsłudze projektów inwestycyjnych z PALiH lub realizują ją samodzielnie, w przypadku bezpośredniego zgłoszenia się inwestora. Współpraca regionalnych COI z jednostkami obsługi inwestora w badanych miastach charakteryzuje się zróżnicowanym poziomem intensywności.

TABELA 65. Jednostki organizacyjne zajmujące się obsługą inwestora w badanych miastach

Miasto	Nazwa jednostki organizacyjnej, w której zakresie zadań znajduje się obsługa inwestora	Profil działalności
Biała Podlaska	Wydział Polityki Gospodarczej, Rozwoju i Promocji	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Chełm	Wydział Rozwoju, Promocji i Współpracy z Zagranicą	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Ciechanów	Wydział Pozyskiwania Środków Zewnętrznych i Działań Strategicznych	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Elbląg	Biuro Wsparcia Przedsiębiorczości	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Głogów	Gminne Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Gniezno	Wydział Rozwoju Miasta, Gospodarki i Obsługi Inwestora	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Gorzów Wielkopolski	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Jarostaw	obsługą inwestorów zajmuje się kilka jednostek organizacyjnych równolegle	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Jelenia Góra	Wydział Rozwoju Miasta	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Kalisz	Wydział Strategii i Rozwoju	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Konin	Wydział Obsługi Inwestora	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Koszalin	Biuro Pełnomocnika Prezydenta ds. Inwestorów Kluczowych i Zatrudnienia	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Krosno	Wydział Rozwoju Miasta i Obsługi Inwestorów	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Legnica	obsługą inwestorów zajmuje się kilka jednostek organizacyjnych równolegle	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Leszno	Wydział Promocji i Rozwoju	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Łomża	Centrum Obsługi Przedsiębiorców	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Mława	Wydział Gospodarki Nieruchomościami i Planowania Przestrzennego oraz Wieloosobowe stanowisko ds. rozwoju i przedsiębiorczości.	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Nowy Sącz	Stanowisko Obsługi Inwestora	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Nowy Targ	Wydział Rozwoju i Urbanistyki	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Nysa	Samodzielne stanowisko do spraw Inwestorów	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Opole	Biuro Obsługi Inwestorów	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Oświęcim	Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o.	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Piła	Inwest-Park Sp. z o.o.	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Płock	Zespół Obsługi Inwestora i Partnerstwa Publiczno-Prywatnego	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Przemyśl	Biuro Obsługi Inwestorów	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Racibórz	Referat Przedsiębiorczości i Obsługi Inwestora w Wydziale Rozwoju	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Sanok	Wydział Rozwoju Miasta	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Skierniewice	Wydział Rozwoju Gospodarczego, Sportu i Spraw Społecznych	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Suwałki	Wydział Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych	Zakres Zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Tarnobrzeg	obsługą inwestorów zajmuje się kilka jednostek organizacyjnych równolegle	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Tarnów	Wydział Rozwoju Gospodarczego	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Wałbrzych	Biuro Zarządzania Strategicznego, Nadzoru Właścicielskiego, Funduszy Europejskich i Rozwoju Gospodarczego	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Wątcz	obsługą inwestorów zajmuje się kilka jednostek organizacyjnych równolegle	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora
Włocławek	Centrum Obsługi Inwestora	Jednostka dedykowana obsłudze inwestorów
Zamość	Wydział Rozwoju Miasta i Funduszy Zewnętrznych	Zakres zadań wykraczający poza obsługę inwestora

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych urzędów miast i przeprowadzonych wywiadów.

Analiza systemu obsługi inwestora w poszczególnych miastach wykazała, że najwyższy poziom jego zorganizowania charakteryzuje Opole. W dalszej kolejności, wśród miast średnich z bardzo dobrze zorganizowanymi systemami obsługi inwestora warto wymienić: Tarnów, Piłę, Koszalin, Konin i Kalisz.

Ocena miejskich serwisów internetowych dedykowanych inwestorom

Integralnym elementem wdrożenia standardów obsługi inwestora jest stworzenie na portalu miasta serwisu/ podstrony dedykowanej inwestorom⁴⁶⁾. Stopień przygotowania serwisu internetowego dedykowanego komunikacji z inwestorami w badanych miastach średnich wykazuje się dużą rozpiętością. Miejskie serwisy różnią się zarówno rozmiarem zasobu informacyjnego, jak i jego cechami jakościowymi, w tym różnorodnością form przekazu, otwartością na nawiązanie kontaktu z użytkownikiem, aktualnością treści i sposobu prezentacji, stopniem dostosowania i wyjściem naprzeciw potrzebom użytkownika.

Z analizy wynika, że najwięcej uwagi miasta poświęcają na zaprezentowanie swoich terenów inwestycyjnych. Sposób przygotowania treści tej części witryny w przypadku prawie połowy miast jest ponadprzeciętnej jakości. Przeprowadzona analiza wskazuje na następujące elementy wymagające udoskonalania:

- utrzymywanie platform komunikacji z odbiorcą z wykorzystaniem dedykowanych serwisów *social media*, newslettera;
- opracowywanie profilowanych informacji statystycznych i ich uaktualnianie;
- przygotowywanie pełnej wersji strony w językach obcych;
- nadzór nad „mechaniką układu”: strukturą i umiejscowieniem treści, adekwatnością tytułów odnośników, aktualnością linków, nawigacją, przekierowaniami o serwisów zewnętrznych;
- czytelność treści w przypadku stosowania multimedialności;
- selekcja odnośników typu graficznego na podstronie dedykowanej inwestorom, zwłaszcza w przypadku serwisów umiejscowionych w ramach ogólnej strony urzędu;
- wypełnianie luk w zasobie informacyjnym.

PRZYKŁADY PROFESJONALNYCH SERWISÓW INTERNETOWYCH MIAST DEDYKOWANYCH INWESTOROM

RACIBÓRZ – miasto komunikuje się z potencjalnymi inwestorami za pośrednictwem podstrony zintegrowanej z główną stroną miejską. Atuty strony: * Prowadzi do niej grafika „Invest in Racibórz” umiejscowiona, zgodnie z zaleceniami PAliH, jako pierwsza po lewej stronie głównego menu. *Struktura serwisu odznacza się dużą czytelnością z uwagi na krótką listę głównych odnośników oraz odpowiednia tematycznie struktura treści w ich ramach * Sposób nawiązania kontaktu z użytkownikiem – komunikat powitalny od prezydenta miasta, opis przygotowania i zakresu obowiązków osób zajmujących się obsługą inwestora, newsletter * innowacyjny sposób prezentacji atutów miasta – materiał filmowy zawierający przekaz od inwestorów * unikalny, spójny sposób przekierowywania użytkownika do serwisów zewnętrznych * innowacyjna prezentacja multimedialna * pełny zasób informacyjny zgodnie z zaleceniami PAliH.

OPOLE – miasto przygotowało z myślą o inwestorach stronę internetową investinopole.pl, na którą użytkownik jest przekierowywany z głównej strony miejskiej. Atuty strony: * ustrukturyzowany sposób prezentacji terenów inwestycyjnych, wyposażony w wyszukiwarkę wewnętrzną, zintegrowany z social media, uwzględniający przekierowania do serwisów zewnętrznych * rozbudowana informacja na temat firm zlokalizowanych w mieście w podziale na branże, uzupełniona o materiał filmowy z wypowiedzią inwestora * profilowana informacja na temat rynku pracy zawierająca czytelne grafiki prezentujące dane statystyczne * informacja „Obcokrajowiec w Opolu” * odnośnik „Publikacje” zbierający w jednym miejscu opracowania dedykowane inwestorom.

⁴⁶⁾ Strona internetowa przyjazna inwestorom, *Standardy obsługi inwestora w samorządzie. Materiały szkoleniowe*, 2017, Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Instytucje otoczenia biznesu

Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) stanowią różnorodny zbiór podmiotów infrastruktury rynku, których celem jest stymulacja procesów rozwoju gospodarczego, przedsiębiorczości i pobudzanie innowacyjności. W szerokim ujęciu do IOB zalicza się zarówno niekomercyjne organizacje wspierające przedsiębiorczość (przede wszystkim MŚP), jak i firmy świadczące usługi dla przedsiębiorców.

Dla celów niniejszego raportu przyjęto definicję zgodną z podejściem wypracowanym przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP), które uznawane jest za swego rodzaju standard wśród autorów zajmujących się instytucjonalnym otoczeniem biznesu w Polsce. Według terminologii stosowanej przez SOOIPP instytucje otoczenia biznesu określane są jako ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, w podziale na trzy grupy (1) ośrodki przedsiębiorczości; (2) ośrodki innowacji; (3) parabankowe instytucje finansowe (RYCINA 62). Warto jednak podkreślić, że typologia ta wobec coraz bardziej przenikających się poszczególnych rodzajów aktywności powoli traci swoją wartość poznawczą i analityczną.

RYCINA 62. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości według SOOIP



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Płoszaj 2013 [na podstawie Matusiak 2010].

Instytucje IOB udzielają przedsiębiorcom (lub potencjalnym przedsiębiorcom) wsparcia na trzy główne sposoby (Płoszaj 2013⁴⁸⁾):

1. Dostęp do środków finansowych (fundusze pożyczkowe, poręczeń kredytowych, kapitału zaangażowanego i sieć tzw. aniołów biznesu);
2. Zapewnienie infrastruktury materialnej prowadzenia działalności, w postaci np. przestrzeni biurowej na preferencyjnych warunkach czy dostępu do urządzeń, najczęściej w powiązaniu także z różnymi usługami (inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne);
3. Świadczenie usług szkoleniowych i doradczych (w tym mentoring, usługi prawne, księgowo, marketingowe, szkolenia specjalistyczne). Wśród tego typu wsparcia wyróżnić należy zwłaszcza te, które organizują przepływy wiedzy między podmiotami (centra transferu wiedzy lub technologii), które pełnią rolę instytucji

⁴⁷⁾ Bąkowski A., Mażewska M. (red), 2018, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Warszawa, http://www.sooipp.org.pl/static/files/raport_2018.pdf

⁴⁸⁾ Płoszaj A., 2013, *Sieci instytucji otoczenia biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

pomostowych czy też platform łączących poszczególne elementy ekosystemu innowacji (Płoszaj 2013, Bąkowska i Mażewska 2018, Micek 2017⁴⁹⁾).

Stopień wyposażenia badanych miast w IOB jest silnie zróżnicowany. Siedemnaście miast, a więc około połowy uwzględnionych w analizie, posiada na swoim terenie co najmniej jedną z wyróżnionych grup IOB. Miastem, które wyposażone jest w największą liczbę różnorodnych IOB jest Opole, a za nim Koszalin, Suwałki, Łomża i Wałbrzych. Relatywnie wysokim nasyceniem cechują się ponadto: Elbląg, Nowy Sącz, Płock, Tarnobrzeg, Kalisz, Legnica, Tarnów i Włocławek. Na przeciwnym biegunie znajduje się osiem miast, gdzie funkcjonuje maksymalnie jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości.

DOBRA PRAKTYKA: Dla skutecznego wdrażania celów IOB w danej lokalizacji niezbędny jest synergiczny efekt współpracy między poszczególnymi instytucjami oraz ich wzajemna komplementarność. Dobrym przykładem takiego działania jest Elbląg. W mieście funkcjonują trzy IOB oferujące infrastrukturę materialną: Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, który pomaga studentom w utworzeniu firmy i w początkowej fazie rozwoju (realizujący m.in. projekt Startup House II), Elbląski Inkubator Nowoczesnych Technologii oraz Elbląski Park Technologiczny. Instytucje te były tworzone przy ścisłej współpracy między samorządem a PWSZ w Elblągu.

Najliczniejsze w badanych miastach są instytucje udzielające wsparcia finansowego. Co najmniej jedna z tego typu instytucji zlokalizowana jest w 27 miastach. Większość badanych miast posiada też IOB z infrastrukturą materialną, najczęściej w postaci inkubatorów przedsiębiorczości (19 miast) i akademickich inkubatorów przedsiębiorczości (9 miast). Parki Technologiczne są mniej liczne, działają najczęściej w miastach największych wśród badanych (aczkolwiek są pewne wyjątki). Znajdują się one w Opolu, Koszalinie, Suwałkach, Wałbrzychu, Elblągu, Płocku, Legnicy i Nowym Sączu. Najrzadziej występują Inkubatory Technologiczne – zaledwie w pięciu ośrodkach (Wałbrzych, Nowy Sącz, Tarnobrzeg, Tarnów i Krosno), przy czym szczegółowa analiza faktycznego rodzaju prowadzonych usług mogłaby nieco zmodyfikować tę listę miast. Stosunkowo liczne są Ośrodki Szkoleniowo-Doradcze (połowa miast). Stosunkowo nieliczne są centra transferu technologii. Działają one przy Politechnice Opolskiej i Koszalińskiej oraz 5 PWSZ: w Elblągu, Płocku, Pile, Nysie, Suwałkach i Jarosławiu.

Tworzenie parków technologicznych w obszarach o niskiej koncentracji przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie oraz z dala od uczelni zdolnych do transferu wyników badań naukowych do przemysłu jest często krytykowane [np. NIK 2013]. Dla innowacyjnych przedsiębiorców działających w badanych miastach ten typ instytucji otoczenia biznesu okazuje się mieć bardzo duże znaczenie, głównie jednak infrastrukturalne. Dobrze ilustruje to wypowiedź przedsiębiorcy z branży IT, który działa w jednym z parków technologicznych na obszarze Polski Wschodniej *„To miejsce stwarza atmosferę czegoś poważniejszego: kojarzy się z innowacyjnością, jest to biurowiec z prawdziwego zdarzenia, inna jest kultura pracy. Biuro, nawet jednoosobowe lepiej się prezentuje w takiej przestrzeni. Park technologiczny oferuje dostęp do bazowej infrastruktury, jest gdzie przyjąć kontrahenta, jest też wsparcie instytucjonalne”*.

⁴⁹⁾ Micek G., 2017, Bliskość geograficzna przedsiębiorstw zaawansowanego przemysłu i usług a przepływy wiedzy. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Innowacyjne, niestandardowe rozwiązania i dobre praktyki w zarządzaniu miastem

Zapotrzebowanie na innowacyjne, kreatywne rozwiązania w samorządzie terytorialnym jest współcześnie ogromne, co wynika tak z rosnącej presji wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Nieustannie rosną oczekiwania mieszkańców, zarówno w tradycyjnych obszarach działania administracji publicznej (świadczenia usług publicznych), jak i tych związanych z inicjowaniem i zarządzaniem rozwojem lokalnym. Równocześnie tempo, skala zachodzących zmian społecznych, technologicznych i środowiskowych, niepewność przyszłości i wzrost złożoności otoczenia w jakim działają samorzady są bezprecedensowe w dotychczasowej historii.

Aby nie powielać powszechnie znanych twierdzeń podkreślających konieczność innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań w sektorze publicznym zwróćmy uwagę na następujący, niezmiernie istotny a rzadziej podkreślany w tym kontekście, aspekt. **Innowacyjne, niestandardowe działania i wprowadzone dobre praktyki (albo ich brak) są wskazaniem – z punktu widzenia inwestora – faktycznej i potencjalnej, jakości kapitału ludzkiego i instytucjonalnego w danym miejscu.** Istotna innowacja może pojawić się bowiem tylko w środowisku o już ukształtowanym potencjale innowacyjnym, na który składa się m.in. kultura organizacyjna, jakość kadry, dobre przywództwo oraz zaangażowanie w sieci współpracy (zob. min. Gorzelak 2003, Howard 2012, Podgórnjak-Krzykacz 2014). Równocześnie dla miasta, wprowadzona innowacja⁵⁰¹, często w niezaplanowany i nieoczekiwany sposób, może być wehikulem pozytywnego wizerunku, nową, atrakcyjną formą reprezentacji, która pozwala wyróżnić się jej na tle innych jednostek i potencjalnie zaistnieć w świadomości inwestorów. Ma to szczególne znaczenie dla inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Celnie ujął to jeden z managerów globalnego centrum usług funkcjonujących w Polsce, podkreślając, że:

„Miasta średnie muszą się wypromować wokół innowacji, pokazać jak zaawansowane i skomplikowane rzeczy robią na swoim terenie. Nie mogą konkurować tylko kosztami.”

W trakcie prowadzonych badań poproszono przedstawicieli samorządu o przedstawienie innowacyjnych, niestandardowych rozwiązań i dobrych praktyk wprowadzonych w mieście w zakresie szeroko rozumianego zarządzania miastem w ostatnich pięciu latach. Równolegle identyfikowano takie działania poprzez kwerendę danych zastanych, w tym oficjalnych serwisów internetowych miast, analiz branżowych, publikacji i rankingów w zakresie „dobrych praktyk” oraz informacji pozyskanych w trakcie dodatkowych wywiadów z ekspertami.

Podczas analizy, opierając się na typologii P. Windruma (2008) wyróżniono następujące typy innowacji:

- nowe lub zmodyfikowane usługi oraz nowe lub zmienione sposoby dostarczania usług (wyróżnione cztery sfery jak: usługi społeczne, techniczne, na rzecz przedsiębiorczości; efektywności energetycznej i mobilności miejskiej),
- innowacje administracyjne lub organizacyjne, nowe procedury,
- innowacje konceptualne tj. twórcze idee, nowe poglądy i założenia zmieniające dotychczasowe podejścia i sposoby myślenia,
- systemowe (nowe lub ulepszone sposoby interakcji z innymi interesariuszami i organizacjami: partnerstwa, dialog społeczny).

Analiza samooceny podejmowanych działań dokonana przez respondentów z badanych miast pozwala zauważyć, że najczęściej wymieniano innowacyjne przedsięwzięcia i dobre praktyki obejmujące nowe lub zmodyfikowane usługi oraz sposoby ich dostarczania. Co interesujące, przedmiotowo działania te (w całej grupie badanych miast) były w miarę równomiernie rozłożone w zakresie usług społecznych, technicznych i usług na

⁵⁰¹ Innowacja w sektorze publicznym, zgodnie z definicją Bekkersa, Edelenbos i Steijna to „każda transformacja w sektorze publicznym, mająca na celu zarówno poprawę jego sprawności, skuteczności i efektywności działania, jak i legitymizacji społecznej” (za Podgórnjak-Krzykacz 2014). Efektem jej wdrożenia powinna być wyższa efektywność i skuteczność w realizacji zadań samorządu.

rzecz przedsiębiorczości (działania tego typu wymieniono po 13-15 miast), rzadziej wskazywano na innowacje w zakresie efektywności energetycznej i mobilności miejskiej (7 miast).⁵¹⁾

Większość wskazanych dobrych praktyk z zakresu usług społecznych dotyczy kwestii wspierania kapitału ludzkiego w mieście przede wszystkim w oparciu o niestandardowe praktyki w zakresie mieszkalnictwa, opieki wychowawczej i edukacji na różnych poziomach. Przykładami kompleksowych działań w tych obszarach są programy wdrożone w Jeleniej Górze (Mieszkam, pracuję i żyję w Jeleniej Górze), Pile (Mieszkanie na Start, Platforma Praca), Nysie (działki dla młodych, nyski bon wychowawczy, pula mieszkań socjalnych dla nyskich absolwentów uczelni wyższych) i Opolu (wielostronne wsparcie systemu szkolnictwa publicznego różnych szczebli, TBS Mieszkanie dla Specjalisty). Bardzo interesujące rozwiązania infrastrukturalne służące długofalowej budowie i wzmocnieniu kapitału ludzkiego zrealizowano we Włocławku (Centrum Kultury Browar) oraz Wałbrzychu (Citylab).

W zakresie usług technicznych zarządzający miastami wskazywali przede wszystkim na wdrożenie działań związanych z rozwojem e-usług (9 na 13 zadeklarowanych innowacji w tym obszarze). Działania w obszarze usług technicznych, podobnie zresztą jak w zakresie efektywności energetycznej i mobilności miejskiej są raczej adaptacją innowacji. Badane miasta różnią się w tych obszarach bardziej tempem ich przyswajania niż unikalnością wprowadzanych rozwiązań.

Niestandardowych rozwiązań można doszukać się natomiast w obszarze wsparcia przedsiębiorczości i polityki proinwestycyjnej. Dotyczy to zarówno kompleksowości i komplementarności podejmowanych działań (Nysa, Tarnów, Jelenia Góra) jak i nieszablonowych rozwiązań instytucjonalnych (Koszalin) i infrastrukturalnych. Spośród tych ostatnich szczególnie warte zauważenia są **przestrzenie co-workingowe zrealizowane w Tarnowie (DESK) i Płocku (Przetwornia). Jest to o tyle istotne, że odpowiedniego standardu przestrzenie co-workingowe w opinii inwestorów mogą uruchomić lub przyspieszyć procesy rozwoju usług zaawansowanych w miastach średnich. Wymogiem jest, aby przestrzenie te zapewniały przede wszystkim: bezpieczeństwo danych, dostęp do szybkiej sieci internetowej oraz dobrze zaprojektowaną przestrzeń umożliwiającą nawiązywanie interakcji społecznych w czasie przerw w pracy.**

W obszarze zarządzania miastem na podkreślenie zasługują rozwiązania, które przetamują „silosową” strukturę urzędów miejskich umożliwiając przepływ informacji i pomysłów wewnątrz jednostki. W dużej mierze wiążą się one z implementacją praktyk zarządczych stosowanych w biznesie. Przykładem takich działań są zespoły międzywydziałowe (Mława, Piła, Biała Podlaska) oraz podejście projektowe m.in. z wykorzystaniem metodologii Prince2 (Elbląg). Cztery z badanych miast wskazały na wdrożenie certyfikowanych systemów zarządzania jakością ISO 9001 (Konin, Nowy Sącz, Nowy Targ) lub innych projektów w zakresie zintegrowanego zarządzania miastem (Tarnobrzeg).

Coraz więcej osób zarządzających jednostkami terytorialnymi zdaje sobie sprawę, że wykorzystanie potencjału miasta dla przyszłego jego rozwoju będzie trudne bez zbudowania silnego kapitału relacyjnego z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Na wprowadzenie innowacji/dobrych praktyk z tego obszaru wskazała respondenci z 1/3 miast. Gros z tych działań dotyczy partycypacji społecznej. Najczęściej wskazywano na implementację w mieście budżetu obywatelskiego (najwcześniej wprowadził go z grupy analizowanych miast Płock i Elbląg⁵²⁾), kilka miast wyszczególniło także Inicjatywę Lokalną⁵³⁾ (Leszno, Racibórz). Jako ponadstandardowe rozwiązania wskazywano silną i wielostronną współpracę z NGO (Piła) oraz szeroki dialog społeczny (Chełm, Gorzów Wielkopolski, Suwałki, Zamość). Okazją do wypracowania ściślejszej współpracy miasta z mieszkańcami stały się zwłaszcza programy rewitalizacji (Gorzów Wielkopolski, Zamość, Płock, Włocławek).

Istotnym elementem budowy potencjału rozwojowego są partnerstwa terytorialne umożliwiające lepsze wykorzystanie zasobów kapitału ludzkiego, dające przewagę konkurencyjną, większe oddziaływanie inicjatyw proinwestycyjnych oraz wyższą rozpoznawalność wśród inwestorów. Jako innowatorzy w tym zakresie jawią się Tarnów i Wałbrzych którzy jako liderzy powołanych Aglomeracji podejmują działania znacznie wykraczające ponad standardowy zakres porozumień jednostek terytorialnych zawieranych w ramach obszarów funkcjonalnych.

⁵¹⁾ Należy mieć na uwadze, że wymieniane przez miasta typy innowacji mogą być zaktócone tzw. efektem badacza – tzn. respondenci znając cel badań mogli częściej wskazywać na innowacje z obszaru, który dotyczy projekt.

⁵²⁾ Miasta te należały do wąskiej grupy ośrodków w Polsce, które jako pierwsze zastosowały tę innowację społeczną (Mucha A., 2018, *Zróżnicowanie zwycięskich projektów budżetu obywatelskiego w latach 2013–2016 w polskich miastach*, Prace Geograficzne 154).

⁵³⁾ Inicjatywa lokalna – to forma współpracy jednostek samorządu terytorialnego z ich mieszkańcami, w celu wspólnego realizowania zadania publicznego na rzecz społeczności lokalnej (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Rozdział 2a art.19b – 19h).

Wskaźnikiem gotowości do podejmowania niestandardowych działań przez władze lokalne może być wdrożenie lub przygotowanie złożonych projektów, wymagających partnerstw publiczno-publicznych i publiczno-prywatnych i zastosowania bardziej skomplikowanych mechanizmów finansowania. Przykładem działań tego typu jest realizacja inwestycji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego [PPP]. Generalnie, mimo rosnących barier w dotychczasowym dość prostym modelu finansowania inwestycji komunalnych, PPP jest nadal w skali Polski słabo wykorzystywanym narzędziem, pomimo coraz bardziej przystępnej formuły tego narzędzia inżynierii finansowej. Spośród badanych miast dziesięć zrealizowało i realizuje projekty w tej formule. W grupie tej znajdują się zarówno największe z analizowanych ośrodków, liczące 100 i więcej tysięcy mieszkańców (Opole, Gorzów Wielkopolski, Tarnów, Wałbrzych, Płock) jak i najmniejsze (Mława, Wątcz), oraz miasta średnie położone na południu i zachodzie Polski (Głogów, Racibórz, Nowy Sącz). Co ciekawe, projektów PPP nie zrealizowało ani jedno miasto z obszaru Polski Wschodniej i Wielkopolski, przy czym niektóre miasta z tych dwóch ostatnich regionów (Przemyśl, Zamość oraz Konin) planują takie projekty w obszarze infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i kulturalnej. W sumie, PPP nadal jest postrzegana jako skomplikowana procedura, której prawidłowe przygotowanie wymaga dużego zaangażowania czasowego i jest wysoko kosztowne. Niemniej jednak coraz więcej samorządów lokalnych przymierza się do realizacji projektów tej formuły. Szczególnie istotne w tym kontekście są działania systemowe Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju: szkolenia i doradztwo oferowane samorządom oraz umożliwiająca szeroką wymianę doświadczeń Platforma Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. W działania te angażuje się także PFR. Dla miast planujących realizację projektów w formule PPP, szczególnie cenne mogą być doświadczenia Płocka, miasta które jest jednym z liderów w Polsce w zakresie PPP. Zdaniem płockich decydentów *„z perspektywy czasu i własnych doświadczeń możemy powiedzieć, iż najważniejszym czynnikiem powodzenia realizacji projektu w formule PPP jest determinacja władz miasta. Przynajmniej jedna osoba decyzyjna w zarządzie miasta musi być szczerze przekonana o słuszności wykorzystania tego modelu, musi dobrze rozumieć ideę partnerstwa i przede wszystkim mieć dużo odwagi aby wejść na tę nietatwą ścieżkę. Potrzebna jest także duża dawka cierpliwości i wytrwałości, gdyż postępowanie PPP trwa zazwyczaj znacznie dłużej niż tradycyjna realizacja inwestycji”*.

Jedną z odpowiedzi na wyzwania, przed którym stoją aktualnie miasta jest dynamicznie rozwijający się nurt smart city (inteligentnego miasta). Według definicji UE (2016: 102) termin „Smart city oznacza miasta, gdzie usługi są bardziej wydajne dzięki wykorzystaniu technologii cyfrowych i telekomunikacyjnych, z korzyścią dla mieszkańców i przedsiębiorstw.” Zawężenie koncepcji smart city do obszaru technologii informacyjnych (które zawsze są narzędziem i środkiem a nie celem!), jest krytykowane przez wielu badaczy i ekspertów, którzy przekonują, że koncepcja ta powinno obejmować znacznie szerszy zakres znaczeniowy. Przykładowo wg A. Caragliu, Ch. Del Bo i P. Nijkamp [2011 cyt. za Szczech-Pietkiewicz 2014: 76], smart city oznacza miejsce, gdzie „inwestycje w kapitał ludzki i społeczny, infrastrukturę tradycyjną (transport) i nowoczesną (technologie informacyjne i komunikacyjne) są podstawą do zrównoważonego rozwoju gospodarczego i wysokiej jakości życia, przy jednoczesnym mądrym wykorzystaniu zasobów naturalnych i instrumentów demokracji uczestniczącej”. W niniejszym raporcie nie będziemy *a priori* opowiadać się za jednym z tych ujęć, a raczej testować, w jakim rozumieniu pojawia się w badanych 35 miastach.

Prowadzone w ramach projektu wywiady, a także kwerenda źródeł zastanych pozwalają na stwierdzenie, że idea smart city zaczyna być coraz silniej obecna w dyskursie dotyczącym koncepcji rozwojowych miast średniej wielkości. Przedstawiciele miast (prezydenci, urzędnicy, pracownicy miejskich spółek) organizują i partycypują w konferencjach dedykowanych tej tematyce, realizowane są „inteligentne” inwestycje i projekty wykorzystujące zaawansowane technologie, co więcej smart city pojawiła się w niektórych miastach jako element programy kandydatów w wyborach samorządowych w 2018 r.

Rozumienie smart city jest jednak dosyć wąskie – zazwyczaj wiąże się z jednym projektem, który udało się zrealizować w mieście lub jednym aspektem rozwiązań technologicznych (np. inteligentne zarządzanie ruchem, inteligentne oświetlenie). Niektóre samorządy (zwłaszcza Opole, Płock, Koszalin, Legnica, Tarnów i Nysa) rozumieją ją znacznie bardziej kompleksowo. W niektórych miastach istnieją promujące tę ideę niezależne od samorządu *think-tanki* (Konin) czy oddolne inicjatywy (Nowy Sącz).

Duże znaczenie w szerszym rozpowszechnieniu idei smart city wśród samorządów w Polsce może mieć dostępność dotacji przeznaczonych na wdrożenie technologii teleinformatycznych, które są elementem smart city. Impulsem dla przyspieszenia działań w obszarze smart stanie się zapewne program Human Smart City, w ramach którego przyznano miastom średnim i małym preferencyjne warunki startu. Aplikacje w programie złożyło 15 z analizowanych miast (Głogów, Jarostaw, Jelenia Góra, Koszalin, Krosno, Legnica, Łomża, Nysa, Przemyśl, Racibórz, Sanok, Suwałki, Tarnów, Wałbrzych, Zamość).

Badania pozwoliły na stworzenie typologii badanych miast, której głównym kryterium była „głębokość”/skala innowacji (czy innowacje te mają wymiar unikalności na poziomie międzynarodowej i krajowej, czy raczej regionalnej i lokalnej), różnorodność sfer, w których wprowadzono innowacje i to czy były to pojedyncze działania czy też komplementarny system pozwalający na wygenerowanie efektów synergii. Wyróżniono 5 szczebli, opierając się głównie na propozycji klasyfikacji *European Innovation Scoreboard*: liderzy, silni innowatorzy, aspirujący innowatorzy, umiarkowani innowatorzy i skromni innowatorzy. Do grona liderów zaliczono miasto Płock, jako silnych innowatorów wyróżniono cztery miasta: Opole, Wałbrzych, Tarnów i Piłę. Działania w siedmiu ośrodkach pozwalają na wyróżnienie ich jako aspirujących innowatorów. Są to: Nysa, Legnica, Koszalin, Krosno, Elbląg, Nowy Sącz i Gorzów Wielkopolski.

Liderzy

Płock – systemowe i różnorodne rozwiązania, innowacyjne w skali międzynarodowej i krajowej. Animowanie kompleksowych działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i identyfikacji talentów (przestrzeń co-workingowa Przetwornia, AIP, koordynator Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości, Hackathon City Coders Płock), konsekwentna budowa marki miasta na poziomie międzynarodowym poprzez globalną sieć CIFAL UNITAR (Płock jest jedną z 15 lokalizacji biura CIFIAL na świecie), strategiczny partner Europejskiego Kongresu Gospodarczego, aktywna rola w Baltic Business Forum i Forum Rozwoju Mazowsza, obecność w ratingu Fitch. Miasto jest liderem w zakresie wdrażania Partnerstwa Publiczno-Prywatnego w Polsce (organizator m.in. Międzynarodowego Forum PPP). Wprowadza innowacje konceptualne, takie jak strategia zrównoważonego rozwoju Płock 3.0 (2018-2030), działania na rzecz centrum kompetencyjnego rolnictwa miejskiego. Wdrożyło kompleksowe działania wspierające innowacyjność (Rada Innowacji, PPP-T, AIP, udział w projekcie Akcelerator Technologii Informacyjnej, współpraca z NCBiR w ramach projektów elektromobilności). Prowadzi politykę mieszkaniową nastawioną na przyciągnięcie młodych mieszkańców: projekt mieszkanie na start (MTBS), wyróżnia się podejściem do rewitalizacji – skuteczne włączanie mieszkańców, kompleksowe projekty (Starmiejskie Centrum Biznesu Przetwornia, wielofunkcyjny dworzec PKP). Dobrze w mieście funkcjonuje potrójna helisa.

Silni innowatorzy

Opole – system strategicznego budowy kapitału ludzkiego (wielostronne wsparcie systemu szkolnictwa publicznego w mieście na różnych szczeblach, Program TBS Mieszkanie dla Specjalisty), formułowanie systemowych innowacji: wdrażanie kompleksowo rozumianej idei *smart city*, zdolność przyciągnięcia wiodących europejskich instytucji badawczych: Instytut Fraunhofera, modelowa współpraca samorząd-uczelnie-biznes.

Wałbrzych – działania związane z powołaniem w 2011 r. Aglomeracji Wałbrzyskiej (400 tys. mieszkańców, 22 gminy). Aglomeracja Wałbrzyska jest pionierem w kraju w zakresie zarządzania funduszami UE na poziomie zintegrowanych inwestycji terytorialnych (AW pełni bowiem rolę Instytucji Pośredniczącej dla programów ZIT w obecnej perspektywie finansowej). Miasto prowadzi (jako jedno z trzech w Polsce) projekt pilotażowy w zakresie rewitalizacji, który ma dostarczyć modelowych rozwiązań przede wszystkim w obszarze planowania przestrzennego (unikalne w skali Polski!), mieszkalnictwa i finansowania działań rewitalizacyjnych. Podejmowane są intensywne działania na rzecz poprawy jakości życia w mieście, a tym samym zatrzymania/przyciągnięcia ludzi młodych (m.in. Wałbrzych na Dobrej Drodze, Nasz Nowy Dom, Szkoła od Nowa, Zielony Wałbrzych). Samorząd Wałbrzycha współkreuje działania strategiczne na poziomie subregionalnym (strategia Sudety 2030). Prowadzi działania w zakresie wsparcia innowacyjności (Software Hackaton, a zwłaszcza infrastruktura dla rozwijania pasji w sektorze IT i kreatywnym: CityLab). Wdrażanie elementów *smart city* w obszarze technologicznym: pilotażowy program *smart waste management*. Urząd miasta cechuje się płaską strukturą zorientowaną zadaniowo. Działania na rzecz przedsiębiorczości powiązane są silnie z działaniami rewitalizacyjnymi (m.in. śródmiejski obszar wsparcia, inkubator przedsiębiorczości).

Tarnów – innowacje systemowe: tworzenie aglomeracyjnego partnerstwa 11 gmin, łącząc siły w zakresie promocji gospodarczej, kapitału ludzkiego, wspólnych inicjatyw proinwestycyjnych, kompleksowe wsparcie przedsiębiorczości (infrastrukturalne, finansowe i doradcze), w tym: DESK – darmowa strefa co-workingu, inkubator przedsiębiorczości, wdrażanie i realizacja projektów dofinansowanych ze środków UE dedykowanych firmom, które chcą rozwinąć swoją działalność eksportową – projekt Business Boost for Małopolska. Działania w obszarze *smart-city* i *e-government*: zaangażowanie w realizację projektu Centrum Usług Wspólnych dla 22 gmin subregionu tarnowskiego; pilotażowy projekt wdrożenia inteligentnych rozwiązań technologicznych dla Tarnowa w zakresie podniesienia jakości życia, zdrowia, komfortu, efektywności energetycznej. Wdrożenie kompleksowego systemu obsługi inwestora. Dobrze funkcjonująca współpraca samorządu-uczelni-biznesu.

Piła – potrójna helisa – modelowa współpraca samorządu–uczelni–biznesu, kompleksowy i strategiczny system działań nakierowany na wzmacnianie kapitału ludzkiego, obejmujący m.in. modelową współpracę z szkołami wyższymi (Program Studiuj w Pile, Mieszkaj w Pile, Pracuj w Pile); narzędzia w obszarze rynku pracy (Platforma Praca); programy rozwoju kompetencji językowych i informatycznych wśród dzieci i młodzieży (utworzenie klas językowych, Piłska Akademia Przedsiębiorczości, Klub Profesjonalistów). Realizacja infrastruktury dla rozwoju przedsiębiorczości i kreatywności (inkubator przedsiębiorczości z bezpłatną strefą co-workingową dla studentów); program Mieszkanie na Start dla fachowców poszukiwanych przez lokalnych pracodawców, oferta stypendialna dla doktorantów. Opracowanie długofalowej strategii rozwoju (do 2035 r.), rzeczywista rola lidera w Piłskim Obszarze Strategicznych interwencji (m.in. organizacja subregionalnych targów pracy). Działania w zakresie planowania przestrzennego, w tym zagospodarowanie zielonego korytarza rzeki Gwdy wraz z dedykowaną ofertą turystyczno-edukacyjną (wycieczki tramwajem wodnym z profesjonalnym przyrodniczym komentarzem lokalnego eksperta). Otwarcie na współpracę z sektorem pozarządowym (m.in. Wodna Masa Krytyczna, wdrożenie programu Decyduj z Nami – jako pierwsze miasto w województwie wielkopolskim), programy dla seniorów (Centrum Aktywizacji Osób Starszych i Niepełnosprawnych), struktura urzędu miasta zorientowana zadaniowo i zespołowo.

Podsumowanie

Miasta średnie przy odpowiedniej kombinacji czynników są innowatorami, co zwykle jest niedostrzegane. Źródła kreatywności i innowacyjności są zarazem wynikiem kilku czynników: jakości kapitału ludzkiego w instytucjach samorządowych i dobrego przywództwa. Znaczenie mają przy tym zdolności finansowe samorządów, aspiracje i poziom oczekiwań mieszkańców, ale przede wszystkim istniejący w mieście kapitał społeczny, który jest efektem funkcjonowania w sieciach tworzonych zarówno wewnątrz organizacji ('nie-silosowy' charakter urzędu) jak i w relacji z partnerami zewnętrznymi w różnych skalach terytorialnych. W skali lokalnej mobilizację kreatywnych zasobów wewnętrznych umożliwia dobrze funkcjonująca tzw. potrójna helisa czy złoty-trójkąt (biznes-administracja-uczelnie), a w ponadlokalnej dostęp do wiedzy w ramach wiodących sieci krajowych i międzynarodowych. Istotny potencjał innowacyjny mogą też wyzwolić działania mające na celu przezwyciężenie barier rozwojowych (np. poprzez pilotażowe czy modelowe programy rewitalizacji). Źródłem innowacji może być ponadto konieczność godzenia różnych interesów i konkurencyjnych wartości, co Bekkers i in. 2013 nazywają multiracjonalnością administracji publicznej.

Generalnie pozytywnym faktem jest, że w rosnącej liczbie miast średnich widoczne są efekty wdrażania instrumentów zarządzania menedżerskiego (*new public management*) oraz współzrządzenia lokalnego (*local governance*).

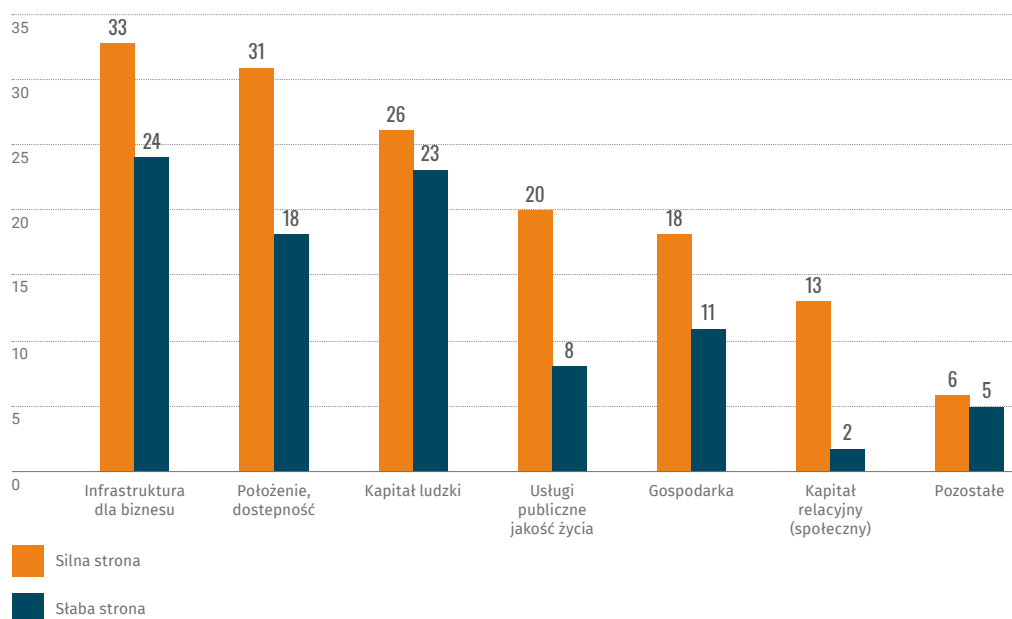
Potencjały i bariery inwestycyjne miast w opinii ich przedstawicieli

Celem identyfikacji potencjałów i barier rozwojowych miast w ramach prowadzonych wywiadów kwestionariuszowych zadano pytanie otwarte *Jakie są silne strony Państwa miasta pod względem atrakcyjności inwestycyjnej? W czym tkwią unikalne przewagi miasta? A jakie są najważniejsze słabości?*

Odpowiedź na to pytanie traktowano jako wyraz samorefleksji respondentów nad istniejącymi potencjałami i barierami rozwojowymi miast. Odpowiedzi, dla potrzeb analizy, ustrukturyzowano w sześć głównych kategorii (osobno dla silnych i słabych stron), nawiązujących do czynników lokalizacji nowoczesnych usług biznesowych: **POŁOŻENIE I DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA, INFRASTRUKTURA DLA BIZNESU, POTENCJAŁ GOSPODARCZY, KAPITAŁ LUDZKI, KAPITAŁ SPOŁECZNY, USŁUGI PUBLICZNE I JAKOŚĆ ŻYCIA**. Poza nimi wyróżniono kategorię „Pozostałe” obejmującą w sumie nieliczne odpowiedzi, które nie wpisywały się w wyróżnione pola analizy. Aby zilustrować syntetyczną analizę odpowiedzi, dla każdej sfery załączono wybrane odpowiedzi w ich oryginalnym brzmieniu [STRONY 163-165].

Generalnie respondenci częściej wymieniali silne strony swojego miasta, niż wskazywali na słabości, co w sumie jest zrozumiałe. Interesujące jest jednak spojrzenie na rozkład silnych i słabych stron w poszczególnych kategoriach (RYCINA 63). Pominąwszy generalnie słabo dostrzegalną sferę kapitału społecznego (relacyjnego) największa różnica między silnymi a słabymi stronami cechuje wskazania dotyczące jakości życia i usług publicznych, zaś najmniej korzystnie relacja ta przedstawia się dla cech obejmujących kapitał ludzki.

RYCINA 63. Silne i słabe strony 35 miast w poszczególnych kategoriach atrakcyjności inwestycyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Pod względem liczby wskazań najczęściej wymieniana przez respondentów jako silna strona miasta była infrastruktura dla biznesu. Interpretujemy ten fakt, jako wyraźną chęć pokazania proinwestycyjnego nastawienia przez respondentów. Najczęściej wskazywano na elementy twardej infrastruktury (tereny inwestycyjne), a także oferowane wsparcie dla biznesu, zarówno w formie ulg jak i obsługi inwestycyjnej. Znacznie rzadziej wymieniano elementy infrastruktury szczególnie istotne dla nowoczesnych usług. Dostępność przestrzeni biurowej wskazały cztery miasta, istnienie parku technologicznego wymieniono tylko w jednym mieście. Kilka miast wyróżnia się unikalnymi na tle całego zbioru rozwiązaniami w zakresie infrastruktury dla biznesu [dobra praktyka: Piła]. Równocześnie braki w infrastrukturze dla biznesu pojawiały się również najczęściej jako słaba strona miast. Zdecydowanie najczęściej wskazywano przy tym na deficyty związane z terenami inwestycyjnymi, w szczególności brak odpowiednio dużych, uzbrojonych działek. Fakt ten ujawnia, że miasta nastawione są przede wszystkim na pozyskanie inwestorów z sektora przemysłowego, ewentualnie LTS. Świadomość deficytów w przestrzeni biurowej wykazały jedynie trzy miasta.

Miasto Piła, w ramach tworzenia warunków korzystnych dla podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej i rozwoju przedsiębiorczości powołało spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, której jest wyłącznym udziałowcem. Spółka ta oferuje kompleksowe działania na rzecz wsparcia lokalnej przedsiębiorczości (m.in. prowadzi inkubator przedsiębiorczości) i obsługi inwestorów. Unikalnym rozwiązaniem jest wdrożona Platforma Praca (<https://platformapraca.pila.pl>).

Trzydzieści jeden miast, jako silne strony wskazało na cechy związane z lokalizacją i dostępnością transportową. Najczęściej wymieniano cechy związane z położeniem w pobliżu lub na przecięciu głównych szlaków komunikacyjnych (drogowych i kolejowych) i bliskość przejść granicznych. Na czynniki położenia szczególnie istotne dla sektora nowoczesnych usług biznesowych (tj. dostępność do portów lotniczych, bliskość i dobre powiązanie z obszarami metropolitalnymi) wskazało łącznie sześć miast. Respondenci z czterech innych ośrodków zwrócili uwagę na położenie w kontekście dużego potencjału ludnościowego i gospodarczego otoczenia. Z kolei to, że lokalizacja i dostępność transportowa jest barierą inwestycyjną podkreśliło osiemnastu respondentów. Najczęściej chodziło przy tym o oddalenie od sieci dróg ekspresowych, natomiast respondenci z czterech miast wskazali na wymywanie kapitału ludzkiego przez położone w pobliżu ośrodki metropolitalne.

Tam, gdzie wskazywano na cechy gospodarki miasta jako przewagę konkurencyjną (26 ośrodków), podkreślano najczęściej istniejące w mieście skupienie działalności przemysłowej, w szczególności przemysłu nowoczesnego (automotive, lotniczy) i usługowej (logistyka, turystyka). Kilka ośrodków dostrzegło rolę dywersyfikacji gospodarczej i możliwości synergii między istniejącymi i nowymi działalnościami. Jako słaba strona w zakresie gospodarki najczęściej pojawiały się niskie płace (a w efekcie ograniczona siła nabywcza) oraz wąski rynek pracy dla osób z wysokimi kwalifikacjami.

Interesujących obserwacji dostarczają odpowiedzi respondentów w obszarze kapitału ludzkiego. Zdecydowanie najczęściej pojawiają się dwie silne strony – dostępność i kwalifikacje pracowników oraz jakość szkolnictwa średniego i wyższego. W obszarze kapitału ludzkiego wyczulenie respondentów na potrzeby sektora nowoczesnych usług biznesowych (zarówno *explicite* jak i *implicit*) wydaje się największe. Niemal 1/3 miast wymieniła czynniki istotne dla inwestorów z branży, takie jak duża liczba studentów, wysoki poziom wykształcenia mieszkańców, obecność uczelni i dobrych szkół średnich (w tym językowych), dostęp do kadry postępującej się językiem niemieckim, aktywność mieszkańców, wysoka etyka pracy, zdolność uczelni do dopasowania się do rynku pracy. Pewnym nieporozumieniem (zwłaszcza w aktualnej sytuacji na rynku pracy) jest podkreślanie jako silnej strony dużego bezrobocia w mieście czy też dostępności taniej, ale niskokwalifikowanej kadry.

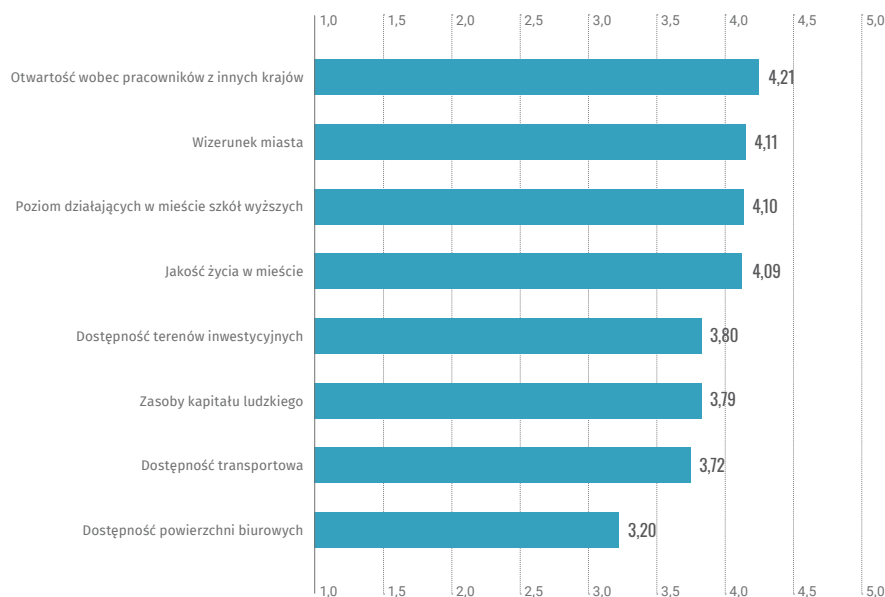
Jako największa bariera w obszarze kapitału ludzkiego jawi się drenaż młodych ludzi, zarówno przez ośrodki metropolitalne, jak i zagraniczne rynki pracy. Duży odptyw jest jednym z czynników depopulacji, wskazywanej również często przez respondentów jako słaba strona. Podkreślono także braki w dostępie do wysokokwalifikowanej kadry, a także zmniejszającą się liczbę osób chętnych do podjęcia pracy na produkcji. Tylko jedno miasto odniosło się do słabości szkolnictwa wyższego w mieście, inne jako duże wyzwanie wskazało płynne przejście szkolnictwa wyższego w nową rzeczywistość.

Niestety aktualnie kluczowa dla dalszego rozwoju kraju kwestia kapitału relacyjnego jest ewidentnie przez miasta niedoceniana. Jako silną stronę, istnienie sieci współpracy wymieniło wprawdzie 1/3 miast, lecz tylko dwa miasta wyartykułowały *explicite*, że "stosunkowo niski stopień zaufania" jest barierą rozwoju. Tymczasem w świetle pogłębionych analiz w niniejszym raporcie efektywne funkcjonowanie sieci współpracy w mieście pozostawia wiele przestrzeni do ich poprawy.

Poziom usług publicznych i jakość życia jako silna strona atrakcyjności inwestycyjnej też wydaje się nieco niedostrzegany przez respondentów, zwłaszcza jeśli odnieść go do faktu podkreślanego przez badaczy, że to one decydują o przewadze miast średnich nad metropoliami.

Uzupełnieniem analizy opisowej, była ocena bonitacyjna poszczególnych elementów składowych atrakcyjności inwestycyjnej dokonywana przez respondentów (w skali „szkolnej” od 1 do 5). Jej wyniki ujawniają w całej grupie miast, że relatywnie najlepiej oceniane są „miękkie” czynniki lokalizacji (otwartość wobec pracowników z innych krajów, wizerunek miasta i jakość życia w mieście), natomiast „twarde czynniki” rangowane są znacznie niżej. Zgodnie z przewidywaniami, jako najstarszy element oceniono dostępność przestrzeni biurowych.

RYCINA 64. Ocena elementów składowych atrakcyjności inwestycyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Jakie są silne strony miasta pod względem atrakcyjności inwestycyjnej?

INFRASTRUKTURA DLA BIZNESU

wysoka jakość obsługi inwestora model one-stop shop * funkcjonowanie i bogata oferta instytucji otoczenia biznesu * Duże pokrycie miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego * preferencje i udogodnienia dla nowych przedsiębiorców i inwestorów * wysoki rating finansowy miasta* atrakcyjne tereny inwestycyjne * Park Technologiczny ze specjalistycznymi laboratoriami * zapewnione bezpieczeństwo dostaw usług komunalnych * Proinwestycyjne nastawienie samorządu: życzliwa, szybka i profesjonalna obsługa inwestora * Atrakcyjny system zwolnień podatkowych * kompleksowo uzbrojone tereny strefy inwestycyjnej * relatywnie niskie ceny nieruchomości * wysoka stabilność lokalnego systemu podatkowego * dobry klimat inwestycyjny * Przepustowość łączy internetowych * podstrefa Specjalnej Strefy Ekonomicznej * dostępność powierzchni biurowych * kompleksowa obsługa inwestorów, wsparcie na każdym etapie inwestycji * spółka gminna która ma na celu wspomaganie w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i obsługę inwestorów * opracowane i realizowane dokumenty strategiczne dotyczące rozwoju gospodarczego * Indywidualny Opiekun Inwestora * Regionalny Inkubator Przedsiębiorczości

POŁOŻENIE I DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA

bardzo dobra lokalizacja przy głównych szlakach komunikacyjnych zarówno drogowych jak i kolejowych * Bliiska odległości od granicy z Niemcami i Czechami * Położenie w trójkącie Wrocław–Poznań–Łódź * Położenie na przecięciu ważnych szlaków komunikacyjnych * ważny węzeł kolejowy z połączeniami krajowymi i międzynarodowymi * nieduża odległość do portów lotniczych * Lokalizacja w centrum kraju * Położenie w sercu Europy: te same odległości do kluczowych miast Berlina, Wiednia, Warszawy * Położenie blisko granic Słowacji i Ukrainy *dobra komunikacja z dużymi miastami (Łódź, Warszawa) * Korzystne położenie geograficzne miasta w pobliżu granic z Litwą, Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej i Białorusią * autostrada A4, linia kolejowa E30, dwa międzynarodowe lotniska * duży węzeł drogowy *dostęp do głównych szlaków komunikacyjnych A1/A2

KAPITAŁ LUDZKI

wysoka kultura pracy, poziom wykształcenia i kultury * miasto się nie kurczy ludnościowo * szkolnictwo dostosowane do potrzeb rynku pracy * potencjał kadrowy * wysokie kwalifikacje wśród mieszkańców *wiele szkół językowych i dobre licea * wysoki poziom kształcenia zawodowego dla innowacyjnych branż przemysłu i usług * atrakcyjne programy kształcenia na potrzeby przedsiębiorców * Koszty pracy są jednymi z najniższych w regionie i w kraju * Stosunkowo wysokie bezrobocie * Ludzie chcą i lubią pracować, nie czekają na 500+ * teleinformatyka w lokalnej PWSZ * Przedsiębiorczość mieszkańców * Potencjał demograficzny * Edukacja na wszystkich poziomach najlepsza w kraju * kapitał ludzki – tradycje przemysłowe i kadra * Dostęp do kadry postępującej się językiem niemieckim o wysokiej etyce pracy * Przewaga środowiska akademickiego – szybka

zdolność uczelni do dopasowania się do rynku * Cechy kulturowe mieszkańców regionu: szacunek dla pracy, aktywność, gospodarność * programy wspomagające zatrudnianie specjalistów * bogata oferta technicznych kierunków kształcenia i kursów zawodowych szkół średnich i wyższych * Niski poziom bezrobocia * nadal niskie koszty pracy

JAKOŚĆ ŻYCIA

zielone miasto * czyste środowisko * dobrze rozwinięta baza rekreacyjno-sportowa * Klimat – jeden z najcieplejszych w Polsce obszarów * konkurencyjne koszty życia w mieście * łatwy dostęp do przedszkoli i szkół w mieście * Administracja; Kultura, rozrywka na wysokim poziomie * Otwartość, gościnność mieszkańców * W mieście jest bezpiecznie * Dobrze się tu żyje * Atrakcyjność krajobrazowa sąsiedztwa * rozpoznawalne instytucje kultury i wydarzenia o randze ogólnopolskiej * miasto o bogatych tradycjach kulturalnych * Ciekawa oferta spędzania czasu wolnego latem * niskie ceny mieszkań, niskie ceny gruntu * aktywnie prowadzona polityka miejska w zakresie SMART CITY * e-usługi komunalne (komunikacja miejska, usługi społeczne) * Walory turystyczne miasta i okolic, w tym unikalne obiekty

GOSPODARKA

obecność działów B+R przy firmach produkcyjnych * silny przemysł, który daje możliwości tworzenia synergii * Skupienie przemysłu motoryzacyjnego – jedno z największych w CEE * rosnąca wartość miasta jako marki turystycznej * obecność dużych inwestorów w mieście * warunki dla rozwoju branży lotniczej * nie jest to miejsce, gdzie będzie rozwiał się ciężki przemysł, a bardziej działalności wykorzystujące kapitał ludzki * Zdywersyfikowana struktura branżowa * wysoki poziom dochodów mieszkańców * nasycenie firmami IT

KAPITAŁ SPOŁECZNY, SIECI RELACYJNE

współpraca biznesu ze szkolnictwem * dobra współpraca władz miasta z inwestorami * Aktywność organizacji pozarządowych * Otwartość miasta na networking * współpraca urzędu miasta z uczelniami wyższymi * Miasto współpracuje z instytucjami integrującymi środowisko biznesowe oraz realizującymi działania na rzecz rozwoju lokalnej gospodarki * partnerstwo gmin aglomeracji * bardzo dobra współpraca ze Starostwem Powiatowym

Jakie są najważniejsze słabości?

INFRASTRUKTURA DLA BIZNESU

brak odpowiedniej ilości dobrze przygotowanych (w pełni uzbrojonych) i skomunikowanych terenów inwestycyjnych, o dużym areale * rozdrobniona własność większych gruntów, głównie w rękach prywatnych * niewystarczający potencjał ilościowy i jakościowy instytucji otoczenia biznesu * słabe drogi * niedobór powierzchni biurowej * mały zasób terenów inwestycyjnych * tylko niewielka część miasta objęta jest miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego * Drogie tereny inwestycyjne (na prywatnych gruntach) * Brak terenów pod działalność usługową * Brak wolnych przestrzeni produkcyjno-magazynowych * wysokie ceny uzbrojonych gruntów inwestycyjnych

KAPITAŁ LUDZKI

bardziej ambitne jednostki uciekają z miasta * ujemne saldo migracji * Niska aktywność zawodowa kobiet * słaba dostępność pracowników na skutek wysysania przez metropole * Niski poziom przedsiębiorczości wśród mieszkańców * Konieczność przebranżowienia dużej liczby mieszkańców miasta * postępujący spadek liczby mieszkańców (depupulacja) * odpływ pracowników na konkurencyjny wobec lokalnego niemiecki i czeski rynek pracy * migracje młodych do dużych ośrodków * suburbanizacja * Mało zróżnicowana i niedostosowana do potrzeb rynku oferta szkolnictwa zawodowego i wyższego * Niedobór kadry B+R * zmniejszająca się liczba osób chętnych do podjęcia pracy na produkcji * ilość i jakość lokalnych elit * Niskie zaangażowanie mieszkańców w wydarzenia kulturalne * płynne przejście szkolnictwa wyższego w nową rzeczywistość

POŁOŻENIE I DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA:

wykluczenie transportowe – potrzeba poważnych centralnych inwestycji infrastrukturalnych ułatwiających skomunikowanie z resztą kraju i z zagranicą * dojazd do autostrady – niby tylko 40–50 km, ale słabą drogą * brak drogi ekspresowej * utrudniona komunikacja kolejowa * bliskość innych miast, co powoduje wysysanie kadry * niedostateczna zewnętrzna dostępność komunikacyjna * Niedostosowanie oferty kolei do zapotrzebowania na przewozy * silne oddziaływanie dużych ośrodków miejskich o zasięgu wojewódzkim * Niedostatecznie rozwinięty w mieście oraz w całym województwie poziom infrastruktury transportowej, istotnej dla inwestorów zewnętrznych

GOSPODARKA

niskie wynagrodzenia na lokalnym rynku * ograniczona chłonność rynku dla osób o wysokich kwalifikacjach* stosunkowo niska siła nabywcza mieszkańców * Pewna „prowincjonalność” i mała otwartość firm z miejscowym kapitałem na rynki zewnętrzne * stosunkowo wysokie koszty pracy w niektórych branżach * brak nowych miejsc pracy * wysokie bezrobocie oficjalne, które nie przekłada się na realną możliwość zatrudnienia

JAKOŚĆ ŻYCIA

brak organów administracji rządowej (Urząd Kontroli Skarbowej, Główny Urząd Miar) czy władzy sądowniczej (Sąd Gospodarczy) * Znaczne przekroczenia norm zanieczyszczenia powietrza * Słaba cyfryzacja Urzędu Miasta * deficyty w obszarze sportu i rekreacji * Słaba oferta spędzania czasu wolnego poza okresem letnim

Wartość syntetycznego wskaźnika potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D i jego składowe

W poniższych zestawieniach wyszczególniono ośrodki charakteryzujące się najwyższą wartością syntetycznego wskaźnika potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D (TABELA 66) oraz jego poszczególnych składowych (TABELA 67):

- wskaźnika kapitału ludzkiego (waga 35%),
- wskaźnika polityki proinwestycyjnej (waga 15%),
- wskaźnika infrastruktury dla sektora (waga 15%),
- wskaźnika dostępności transportowej (waga 15%),
- wskaźnika zatrudnienia w sektorze (waga 10%),
- wskaźnika poziomu i jakości życia (waga 5%),
- wskaźnika współpracy uczelni z biznesem (waga 4%),
- wskaźnika poziomu wynagrodzeń (waga 1%).

Należy dodać, że w zestawieniach zaprezentowano standaryzowane wartości wskaźników (otrzymane przy wykorzystaniu metody dystansowej). Każde z analizowanych w raporcie miast mogło tym samym otrzymać od 1 (min.) do 100 pkt (max.) w ramach każdego z wyszczególnionych wskaźników.

TABELA 66. Miasta o najwyższych wartościach wskaźników cząstkowych potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D

Kapitał ludzki		Polityka proinwestycyjna		Infrastruktura dla sektora		Dostępność transportowa	
Miasto	Wartość wskaźnika	Miasto	Wartość wskaźnika	Miasto	Wartość wskaźnika	Miasto	Wartość wskaźnika
Opole	100	Tarnów	100	Opole	100	Oświęcim	100
Tarnów	55	Opole	96	Nowy Sącz	79	Skierniewice	96
Nowy Sącz	44	Wałbrzych	81	Elbląg	67	Tarnów	79
Koszalin	41	Piła	78	Płock	66	Opole	76
Płock	41	Elbląg	75	Legnica	65	Gniezno	72
Gorzów Wielkopolski	39	Płock	73	Kalisz	63	Włocławek	72
Kalisz	34	Konin	73	Jelenia Góra	56	Legnica	61
Elbląg	33	Racibórz	69	Koszalin	40	Jarostaw	56
Leszno	33	Kalisz	69	Tarnów	38	Racibórz	56
Legnica	32	Gorzów Wielkopolski	69	Wałbrzych	36	Konin	53

Zatrudnienie w sektorze		Poziom i jakość życia		Współpraca uczelni z biznesem		Poziom wynagrodzeń	
Miasto	Wartość wskaźnika	Miasto	Wartość wskaźnika	Miasto	Wartość wskaźnika	Miasto	Wartość wskaźnika
Opole	100	Opole	100	Opole	100	Jarostaw	100
Płock	48	Jelenia Góra	93	Elbląg	100	Chetm	90
Elbląg	36	Zamość	90	Nowy Sącz	100	Przemyśl	90
Tarnów	21	Koszalin	89	Kalisz	100	Mława	89
Piła	21	Leszno	74	Legnica	100	Biała Podlaska	88
Koszalin	18	Gorzów Wielkopolski	69	Koszalin	100	Tarnobrzeg	88
Konin	14	Krosno	69	Gorzów Wielkopolski	100	Konin	88
Oświęcim	7	Tarnów	65	Piła	100	Sanok	87
Wałbrzych	7	Sanok	61	Nysa	100	Nowy Targ	85
Ciechanów	7	Oświęcim	59	Głogów	100	Nysa	84
				Ciechanów	100		
				Mława	100		
				Wątcz	100		

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

TABELA 67. Miasta o najwyższej wartości syntetycznego wskaźnika potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D

Miejsce	Miasto	Wartość syntetycznego wskaźnika potencjału miast średnich
1	Opole	100
2	Tarnów	58
3	Płock	47
4	Elbląg	45
5	Nowy Sącz	42
6	Kalisz	41
7	Legnica	41
8	Koszalin	36
9	Gorzów Wielkopolski	32
10	Piła	29

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

CZĘŚĆ III

Wnioski

W niniejszej części raportu zaprezentowano wnioski Autorów płynące z analiz dotyczących przedmiotu raportu. Warto dodać, że przedstawione treści wzbogacono o przemyślenia będące efektem dyskusji z inwestorami z sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz firmami z jego otoczenia (doradztwo inwestycyjne, doradztwo rekrutacyjne). Wśród zagadnień poruszanych podczas wywiadów z przedstawicielami firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz jego otoczeniu można wymienić m.in:

- skłonność firm do inwestycji w miastach subregionalnych wraz z wyszczególnieniem czynników wpływających na podejmowanie decyzji we wspomnianym zakresie,
- opinie firm o jakości kapitału ludzkiego w miastach subregionalnych,
- założenia polityk rekrutacyjnych firm w szczególności w kontekście pozyskiwania pracowników z miast subregionalnych,
- opinie firm na temat współpracy z władzami miast, uczelniami i instytucjami otoczenia biznesu z miast subregionalnych,
- kwestie związane z organizacją pracy w firmie w kontekście nowoczesnych formuł pracy (m.in. tzw. *digital office*) wraz z ich wpływem na możliwość pozyskania pracowników z miast subregionalnych.

Wyszczególnienie wniosków z analiz:

1. Zróżnicowanie jakości kapitału ludzkiego w poszczególnych miastach średnich oraz ich obszarach oddziaływania jest silne. Na taką sytuację wpływ mają m.in. zróżnicowane aspiracje edukacyjne, które są wynikiem długoterminowych procesów demograficznych i społeczno-kulturowych. Są one również efektem dominującej na danym rynku pracy działalności gospodarczej. Wśród szczególnych wyzwań można wymienić niedopasowanie strukturalne między wykształconą lokalnie kulturą pracy i związanymi z nią nawykami a wymaganiami sektora nowoczesnych usług biznesowych. Dotyczy to zwłaszcza dwóch obszarów: samodzielności i aktywności oraz elastyczności w zakresie godzin pracy w usługach. Miasta średnie charakteryzują się generalnie deficytem pod względem umiejętności potrzebnych do pracy w centrach usług. Większym niż w miastach metropolitalnych wyzwaniem są w nich również procesy rekrutacyjne (przy czym należy pamiętać że rotacja w firmach z sektora nowoczesnych usług biznesowych jest często większa niż w innych działalnościach).
2. Szanse na rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w badanych miastach są silnie zróżnicowane. Zależą od sytuacji poszczególnych ośrodków w zakresie analizowanych w raporcie czynników lokalizacji inwestycji istotnych z punktu widzenia sektora. Niektóre z badanych miast średnich (w szczególności najwyżej ocenione 10 ośrodków: Opole, Tarnów, Płock, Elbląg, Nowy Sącz, Kalisz, Legnica, Koszalin, Gorzów Wielkopolski i Piła) charakteryzują się co najmniej ponadprzeciętnym potencjałem inwestycyjnym dla centrów BPO, SSC, IT, R&D i mogą stać się trwałym elementem ekosystemu sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Ich szanse na rozwój analizowanej branży zależą jednak od podjęcia (kontynuowania, wzmacniania) szeregu działań na poziomie lokalnym (wyszczególnionych w rekomendacjach) oraz korzystnych aktywności prorozwojowych/proinwestycyjnych w skali regionalnej i krajowej (w ramach zadań różnych innych interesariuszy). W przypadku dużej części analizowanej grupy miast trudno oczekiwać zainteresowania nimi ze strony firm z sektora, zwłaszcza firm z kapitałem zagranicznym prowadzących działalność w językach obcych na rzecz klientów zagranicznych. Potencjał inwestycyjny tych ośrodków jest bowiem zbyt niski w stosunku do aktualnych i perspektywicznych oczekiwań branży.

3. Centra usług biznesowych bazują w dużej mierze na młodej kadrze. Średnia wieku pracowników sektora w skali Polski to 31 lat. Skupienie centrów usług w danym mieście może zatem poprawić jego strukturę wiekową i pozytywnie wpłynąć na wizerunek (jako miasta z dostępnością talentów, miasta dobrego do życia dla młodych ludzi).
4. Głównymi przewagami miast średnich dla sektora nowoczesnych usług biznesowych są: niższe koszty prowadzenia działalności (przede wszystkim koszt wynajmu powierzchni biurowej oraz oczekiwania płacowe pracowników) oraz niższa rotacja kadry.
5. Istnieje szereg poważnych barier, które mogą silnie hamować zdolność średnich ośrodków do przyciągnięcia inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych, przede wszystkim działających na rzecz klientów zagranicznych (zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych). Dotyczy to zarówno braków w zakresie wyposażenia tych miast w twarde czynniki lokalizacji, przede wszystkim w liczbę potencjalnych kandydatów do pracy w sektorze, jak i trendów, które obecnie zachodzą, w tym zastępowania powtarzalnych czynności przez rozwiązania z zakresu automatyzacji procesów biznesowych (RPA) i czy nawet wprowadzaniu funkcji sztucznej inteligencji. Na niekorzyść miast średnich działa ponadto słabe zróżnicowanie lokalnych rynków pracy (niewielu pracodawców, którzy mogą być alternatywą dla planujących zmianę pracy) oraz niższa dostępność usług dla biznesu, np. serwisowych.
6. Jedną z kluczowych barier o charakterze „miękkim” jest wizerunek miast średnich jako mało atrakcyjnych rynków pracy, jak też mało prestiżowej lokalizacji dla firm z sektora. Z perspektywy prowadzenia działalności przedsiębiorstwa może to znacząco utrudniać nawiązywanie kontaktów biznesowych oraz pozyskiwanie i utrzymywanie kontraktów.
7. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych działających w skali międzynarodowej (często globalnej), a nieposiadających jeszcze w Polsce swoich centrów usług, badane miasta średnie najczęściej nie funkcjonują jako rozważane miejsce lokalizacji inwestycji. Z małymi wyjątkami nie są również rekomendowane (czy nawet analizowane) przez firmy zajmujące się doradztwem inwestycyjnym, z których usług korzystają nowi inwestorzy. Przewaga dojrzałych ośrodków usług biznesowych, tj. największych ośrodków metropolitalnych w Polsce na polu rozpoznawalności jest przytłaczająca.
8. Pozytywnym sygnałem dla miast średnich może być coraz częstsze poszukiwanie nowych zasobów kadrowych przez przedsiębiorstwa posiadające już w Polsce swoje centra usług, mających dobre rozeznanie na rynku pracy i związanych z nim wyzwań. Trudności wiążące się z pozyskiwaniem talentów różnych specjalizacji w pierwotnych (dotychczasowych) miejscach lokalizacji centrów mogą w niedalekiej przyszłości skłonić część firm nie tylko do poszukiwania zasobów w miastach średnich i przenoszenia ich „do siebie”, ale i tworzenia nowych, często niefunkcjonujących jeszcze na polskim rynku struktur organizacyjnych – na przykład sieci małych, lokalnych oddziałów raportujących do centrali/oddziału głównego. Taka możliwość dotyczy w szczególności dużych centrów outsourcingu procesów biznesowych (BPO) oraz firm IT.
9. Można stwierdzić, że wśród przedsiębiorstw sektora nowoczesnych usług biznesowych, grupą firm, która w największym stopniu może wpłynąć na rozwój analizowanej branży w miastach średnich są przedsiębiorstwa z obszaru IT. Ze względu na specyfikę działalności firmom IT łatwiej jest tworzyć niewielkie oddziały w miastach średnich i wykorzystać możliwości rozwoju biznesu w oparciu o lokalne zasoby kadrowe w badanych ośrodkach. Drugą grupą firm mogących znacząco wpłynąć na rynek pracy w wybranych miastach są duże przedsiębiorstwa poszukujące oddziału satelickiego, w których mogą ulokować obsługę części procesów (zazwyczaj mniej wiedzochłonnych). Co istotne, szansę na taką funkcję mają przede wszystkim ośrodki charakteryzujące się dobrą dostępnością transportową do miast (miasta) gdzie mieszczą się większe centra firmy. Miasta takie muszą jednak posiadać pewien minimalny, wewnętrzny potencjał (liczba potencjalnych kandydatów), inaczej będą jedynie obszarem rekrutacji dla firm działających w metropolii.
10. Jedną z możliwych dróg rozwoju rynków pracy miast średnich pod kątem budowy zasobów kadrowych jest decentralizacja jednostek administracji publicznej, co postulowane jest od kilku lat przez niektórych ekspertów (zob. np. Śleszyński 2016, Śleszyński 2018, Zaborowski 2016).
11. W miastach średnich firmom jest trudniej pozyskać pracowników spełniających ich oczekiwania, jednak niski w porównaniu z dużymi ośrodkami poziom rotacji sprawia, że taka sytuacja jest akceptowalna dla części inwestorów.

12. Miękkie czynniki lokalizacji, takie jak proinwestycyjna postawa władz lokalnych, są istotne, ale bez posiadania odpowiednich „twardych” czynników, np. dostępności osób o odpowiednich kwalifikacjach językowych i kompetencjach technicznych (dotyczy głównie IT), akceptowalnej dostępności transportowej do ośrodka metropolitalnego, dostępności przestrzeni biurowych, miasta średnie nie są i nie będą wystarczające do pozyskania inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych, a przede wszystkim tych centrów, w których przeważają zaawansowane działalności.
13. Załączkowe skupienia branży usług zaawansowanych mogą rozwinąć się poprzez wzrost małych, kreatywnych firm w sektorze ICT. Identyfikacja i (w miarę zidentyfikowanych potrzeb) wsparcie takich podmiotów powinno być przedmiotem szczególnej uwagi władz samorządowych.
14. Planując inwestycje biurowe, należy pamiętać o tym, żeby lokować je w obszarze śródmieścia, a nie na obrzeżach miasta, nawet jeśli miasto postrzegane jest jako zwarte. Kontekst przestrzenny, w jakim znajdują się biurowce, jest bardzo ważny dla firm z sektora, szczególnie w zakresie dostępności usług pomocniczych, jakości otoczenia, obsługi transportem publicznym oraz poczucia bezpieczeństwa pracowników.
15. Obserwowane są szersze trendy, korzystne dla badanych miast, które mogą sprzyjać zahamowaniu ucieczki kapitału ludzkiego z miast średnich. Związane jest to zarówno ze zmianami w stylu życia (work-life balance), polepszeniem się dostępności komunikacyjnej części z tych miast, wzrostem ich atrakcyjności rezydencjonalnej, m.in. w wyniku zrealizowanych inwestycji publicznych i prywatnych, wzrostem atrakcyjności studiowania na PWSZ. Władze lokalne powinny dążyć do odpowiedniego wykorzystania tych trendów.
16. Podstawowym problemem licznych badanych miast jest swego rodzaju „klimcz” (błędne koło): mało atrakcyjny rynek pracy powoduje odpływ młodych ludzi, a odpływ młodych ludzi obniża atrakcyjność danego miejsca jako rynku pracy dla sektora nowoczesnych usług biznesowych.
17. W wielu badanych miastach brakuje otwartości PWSZ na kontakty zewnętrzne: regionalne, krajowe i międzynarodowe, poparte konkretnymi działaniami władz uczelni oraz ich pracowników. Współpraca pracowników PWSZ w zespołach badawczych uczelni akademickich, w zespołach wdrożeniowych nauka-biznes, obecność w stowarzyszeniach krajowych i międzynarodowych itp. powinny być częstsze i stać na wiele wyższym poziomie, co pozwoliłoby na szersze włączenie PWSZ w ekosystem badanego sektora.
18. Poddane badaniu PWSZ charakteryzują się w większości niskim stopniem otwartości i przygotowania do nawiązywania kontaktów biznesowych. Wiele uczelni pomimo deklaracji podczas spotkań w ramach niniejszego projektu nie przestała odpowiadać dotyczących zasobu uczelni pod kątem analizowanego sektora, co może świadczyć o ich braku zainteresowania nawiązaniem współpracy, ale również o problemie w zarządzaniu przepływem informacji, odpowiedzialności za złożone deklaracje, czy przyjmowaniu przez pracowników tych instytucji strategii „na przeczekanie”, tolerowanej przez zarządzających.
19. Brak śmiałego kreowania celów strategicznych w dłuższej perspektywie czasowej poza 2020 r. przez zdecydowaną większość PWSZ, wskazuje, że uczelnie te ciągle nastawione są do dostosowywania się do dynamicznego otoczenia prawnego: MNiSW i ministerstw pokrewnych czy sposobu finansowania, a nie kreowania swojego rozwoju. Jest to podejście zachowawcze, być może wynikające z ciągłych eksperymentów prawnych i finansowych na uczelniach w tym PWSZ, które jako „młodsze twory” próbują raczej przetrwać w obliczu niekorzystnych trendów demograficznych.
20. Ważnym elementem w nawiązywaniu współpracy uczelni z biznesem są już istniejące kontakty pomiędzy pracownikami a tym środowiskiem. Znacząco ułatwia to kolejne działania.
21. Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób) oraz małe podmioty charakteryzują się mniej pozytywną opinią o studentach i absolwentach. Wynika to z ich małych zasobów kadrowych (każdy pracownik musi być wielofunkcyjny i samodzielny) oraz wyzwań związanych z tworzeniem nowych stanowisk pracy.
22. Dużym podmiotom o międzynarodowym zasięgu działalności zdecydowanie łatwiej jest pozyskać pracowników w miastach średnich. W porównaniu do małych lokalnych firm oraz *contact centers* najczęściej poszukują one pracowników z wysokim poziomem wiedzy specjalistycznej (po studiach magisterskich) i z dobrą znajomością języków obcych. Mają jednak odpowiednie zaplecze organizacyjne, zwykle silną markę, zdecydowanie szersze możliwości w zakresie procesów rekrutacyjnych, co ułatwia im pozyskanie pracowników odpowiadających oczekiwanemu profilowi.

23. Warto zrezygnować z twierdzenia/myślenia dotyczącego roli PWSZ jako jednostek kształcących tylko na lokalny rynek pracy, a zacząć rozpatrywać je w kategorii instytucji kształcących na dynamicznie zmieniający się, szerszy rynek pracy.
24. Aby wykorzystać impuls rozwojowy w postaci dynamicznie rozwijającej się branży nowoczesnych usług biznesowych, w programach unijnych oraz innych źródłach finansowania, powinno położyć się większy nacisk na jak najlepsze rozwijanie kompetencji językowych (rekomendowane miesięczne staże za granicą połączone z intensywną nauką języka), informatycznych, finansowych i analitycznych. Istotne są również szkolenia w zakresie umiejętności miękkich szczególnie istotnych dla sektora.
25. W miastach średnich, poza klasycznymi powierzchniami biurowymi wysokiej klasy, brakuje profesjonalnie zaaranżowanych przestrzeni coworkingowych o odpowiedniej jakości. Ich funkcjonowanie może być szczególnie istotne w związku z upowszechniającym się w nowoczesnych usługach biznesowych trybem pracy zdalnej/cyfrowego biura (ang. *digital office*). Firmy coraz częściej spełniają oczekiwania pracowników i zezwalają na pracę zdalną na przykład przez kilka dni w miesiącu. Należy tu jednak pamiętać o ograniczeniach związanych z polityką poufności w zakresie działalności wielu firm. W przypadku pracowników dojeżdżających do pracy z miast średnich do dużych miejscowości praca w przestrzeni coworkingowej może być atrakcyjnym rozwiązaniem. Dotyczy to przede wszystkim pracowników branży IT oraz specjalistów z co najmniej kilkuletnim doświadczeniem zawodowym. Wysokiej jakości przestrzenie coworkingowe są również bardzo ciekawym rozwiązaniem dla start-upów i wpływają na zwiększenie możliwości w zakresie prowadzenia działalności przez lokalnych (w dużej mierze młodych) przedsiębiorców.
26. Dla obecnych i przyszłych pracowników sektora istotnym elementem przemawiającym za podjęciem pracy w danej firmie/branży jest możliwość rozwoju zawodowego. W przypadku zdecydowanej większości miast średnich perspektywy rozwoju pracownika są zdecydowanie niższe w porównaniu do szeregu możliwości stwarzanych przez duże aglomeracje miejskie.
27. W miastach średnich udział usług zaawansowanych jest zdecydowanie niższy w porównaniu do dużych aglomeracji. Dominują bowiem usługi o dużym stopniu powtarzalności, obsługa procesów transakcyjnych czy usługi kontaktu z klientem (najczęściej świadczone wyłącznie w języku polskim). Istnieje ryzyko, że część badanych miast może wpaść w tzw. pułapkę procesów transakcyjnych i funkcjonować wyłącznie jako miejsce lokalizacji inwestycji o niewielkiej wartości dodanej. W perspektywie dłuższej niż kilka lat może to stanowić znaczne zagrożenie dla rynku pracy tych ośrodków, między innymi z powodu upowszechnienia się rozwiązań z obszaru inteligentnej automatyzacji.
28. Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych ma charakter wyraźnej dyfuzji hierarchicznej o charakterze ekspansji. W pierwszej kolejności ośrodkami skupienia tej działalności stały się największe polskie ośrodki metropolitalne (zwłaszcza Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto), następnie inwestorzy zainteresowali się dużymi ośrodkami wojewódzkimi (np. Lublin, Bydgoszcz, Szczecin) oraz niektórymi mniejszymi ośrodkami co najmniej randze regionalnej (Opole, Rzeszów). Aktualnie obserwujemy zainteresowanie inwestorów zewnętrznych także niektórymi miastami subregionalnymi. Należy jednak uściślić, że ma ono charakter bardzo selektywny.

Zdolność miast subregionalnych, do zagospodarowania korzyści, jakie generuje rozwój sektora NUB (Nowoczesnych Usług Biznesowych) w wielkich miastach jest głównie funkcją dwóch czynników: potencjału danego miasta subregionalnego (pierwszorzędnym czynnikiem jest tutaj ilość i jakość kapitału ludzkiego) oraz dostępność transportowa tego ośrodka do miasta centralnego danej metropolii (lub nawet kilku metropolii). Można to rozpatrywać w formie czteropolowej matrycy (TABELA 68).

Miasta o zbyt małym potencjale własnym, położone w obszarach pozametropolitalnych, o słabej dostępności, będą podlegały negatywnym efektom wymywania – większość utalentowanych mieszkańców najczęściej będzie realizować swoje strategie mieszkaniowe i zawodowe poza tymi ośrodkami.

Słabo zintegrowane z metropoliami miasta o odpowiednio dużym własnym potencjale mają pewne szanse na wykreowanie sektora nowoczesnych usług biznesowych, jednak w obliczu słabej dostępności do metropolii, drenażu miejscowej kadry przez metropolie i umiarkowanej zdolności do ściągnięcia kadry zewnętrznej, mogą mieć trudności w zapewnieniu dynamiki wzrostu sektora w przyszłości a nawet utrzymaniem istniejących firm.

Miasta o słabym lub umiarkowanym potencjale własnym, które są silnie zintegrowane z metropolią (np. w promieniu 1 godz. dojazdu do pracy) będą z kolei głównie miejscem zamieszkania pracowników firm z sektora NUB, zlokalizowanych w metropolii. Zatrzymując mieszkańców, będą jednocześnie korzystać z popytowych efektów mnożnikowych generowanych przez sektor⁵⁴⁾, przy czym skala tych efektów będzie tym większa im większy zakres usług (tak ilościowo, jak i jakościowo) będzie oferowany w tego typu ośrodku miejskim.

Natomiast miasta subregionalne, o relatywnie dużym potencjale własnym a jednocześnie silnie zintegrowane z metropolią są w stanie nie tylko odnosić korzyści z funkcji mieszkaniowej, ale też mają realne szanse (zakładając dalszy wzrost branży lub też wzrastającą presję kosztową, której nie da się zrealizować przenosząc działalność do innych krajów) aby stać się miejscem inwestycji firm z sektora NUB. Inwestycje takie będą miały przy tym najczęściej charakter satelitarny (rzędu 100-150 zatrudnionych osób) w stosunku do dużych centrów zlokalizowanych w metropoliach. Elementem podnoszącym atrakcyjność takich miast subregionalnych będzie obecność osób, które mają wcześniejsze doświadczenie pracy w sektorze (dojeżdżały do pracy w metropolii).

TABELA 68. Schemat relacji między pozytywnymi efektami rozprzestrzeniania się impulsów rozwojowych (efektami dyfuzji) a niekorzystnymi efektami wymywania (polaryzacji) pomiędzy wielkimi ośrodkami metropolitalnymi, a powiązаныmi z nimi miastami średnimi

		Potencjał własny miasta	
		silny	słaby
Integracja miasta z metropolią	silna	Możliwy umiarkowany rozwój sektora, m.in. w oparciu o inwestorów zewnętrznych + miejsce faktycznego zamieszkania pracowników sektora NUB zlokalizowanych w metropolii	Miejsce faktycznego zamieszkania pracowników firm sektora NUB zlokalizowanych w metropolii
	słaba	Możliwy umiarkowany rozwój sektora (zwłaszcza inwestorzy miejscowi), kwestia trwałości inwestycji	Ucieczka talentów do metropolii

Źródło: opracowanie własne.

29. Nie istnieje ryzyko, że zwiększenie wsparcia na rzecz kształcenia na potrzeby sektora nowoczesnych usług biznesowych w mniejszych miastach regionalnych (subregionalnych) doprowadzi do jeszcze większego drenażu zasobów na rzecz większych ośrodków metropolitalnych i migracji zagranicznych. Wiedza i umiejętności jakich wymaga sektor są umiejętnościami uniwersalnymi (dobra znajomość języków obcych, umiejętności finansowe, umiejętności informatyczne), które mogą dać dobre podstawy również pod rozwój innych branż. Dodatkowo dobry poziom tych umiejętności może pozwolić na zasilenie lokalnych i regionalnych małych i średnich firm z miejscowym kapitałem, którym trudniej konkurować o pracowników w dużych metropoliach.

Pewną barierą może być natomiast niewielka chęć współpracy firm sektora nowoczesnych usług biznesowych ze szkolnictwem wyższym w miastach średnich. Wynika to z faktu, że działające w tych miastach szkoły wyższe mają stosunkowo niewielki potencjał w zakresie kierunków pożądanых z punktu widzenia firm sektora, a na dodatek w miastach tych brakuje infrastruktury, która umożliwiałaby pracę w środowisku zapewniającym standardy oczekiwane przez inwestorów, np. przestrzenie coworkingowe spełniające standardy bezpieczeństwa danych.

30. Zauważalny jest brak spójności w polityce prorozwojowej państwa, który pośrednio wpływa również na zdolność miast średnich do zatrzymywania i przyciągania talentów. W ramach dążenia do zwiększania przez firmy nakładów na działalność badawczo-rozwojową oraz polityki przyciągania do Polski projektów z sektora nowoczesnych usług biznesowych, bazujących na działalności wiedzochłonnej, oferowane są zachęty inwestycyjne. Można wśród nich wymienić m.in. zwolnienie z podatku dochodowego w ramach założeń Polskiej Strefy Inwestycji (pomoc publiczna dla nowych inwestycji) a także granty rządowe przyznawane na podstawie *Programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2023*. Z drugiej strony koncepcje wsparcia inwestorów zawierają zapisy, które dla miast średnich są niekorzystne lub niewystarczająco korzystne. Można wśród nich wymienić:

- zbyt niską wagę kryterium lokalizacji inwestycji w mieście średnim tracącym funkcje społeczno-gospodarcze (kryteria otrzymania pomocy publicznej w ramach Polskiej Strefy Inwestycji),

⁵⁴⁾ Są to środki pieniężne trafiające do gospodarki lokalnej na skutek wydatków pracowników rozwijającej się branży.

- zapis z ustawy o Polskiej Strefie Inwestycji – *Utworzenie centrum nowoczesnych usług dla biznesu o zasięgu wykraczającym poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej* – co niestety ogranicza możliwość zdobycia większej liczby punktów przez firmy będące w początkowej fazie rozwoju i/lub nakierunkowane na rodzimy rynek,
- niekorzystne dla przedsiębiorstw posiadających centra usług w miastach średnich zapisy ustawy o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych znoszące limit 30-krotności przeciętnego wynagrodzenia, powyżej którego składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe nie są odprowadzane. Ustawa mogłaby przyczynić się do zwiększenia kosztów zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów, co w dużej mierze dotyczy sektora nowoczesnych usług biznesowych. Pisząc wprost: firmom w miastach średnich byłoby trudniej konkutować o specjalistów niż obecnie. Tym samym mogłoby to przynieść efekty przeciwne do planowanych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. [w dniu 14.11.2018 Trybunał Konstytucyjny uznał zapisy ustawy za niekonstytucyjne – przyp. red.].

31. Konkurs 3.1 POWER Kompetencje w szkolnictwie wyższym (POWR.03.01.00-IP.08-00-BPO/17) nie przyniósł oczekiwanych efektów. Przeprowadzone badania wskazują na małe zainteresowanie tym konkursem przez PWSZ również w przyszłości. Spowodowane to jest przede wszystkim trudnością w zapewnieniu osiągnięcia wskaźnika rezultatu, ograniczonym potencjałem uczelni w miastach średnich (liczba studentów) i dostępnością innych konkursów w ramach PO WER, które są bardziej atrakcyjne pod względem uzyskiwanych efektów. Według zarządzających PWSZ środki z analizowanego konkursu powinny zasilić kolejne projekty płatnych praktyk zawodowych w ramach pozakonkursowego „Programu praktyk zawodowych w Państwowych Wyższych Szkołach Zawodowych”. Wynika to z kilku faktów. Po pierwsze z płatnych praktyk mogą skorzystać firmy różnych branż o ile tylko chcą współpracować z uczelnią. Umożliwia to większą swobodę wykorzystania środków przez daną uczelnię w kontekście konkretnego otoczenia społeczno-gospodarczego w którym ona funkcjonuje. Po drugie to studenci wybierają miejsce odbywania praktyk, w wyniku czego firmy zmuszone są do przedstawienia bardziej atrakcyjnego ich programu, zaś podmioty oferujące najbardziej prestiżowe praktyki z punktu widzenia studentów mogą prowadzić preselekcję kandydatów, co przyczynia się do podnoszenia jakości kształcenia. Po trzecie płatne praktyki umożliwiają pokrycie kosztów dojazdów i noclegów dla studentów. Z tego względu program ten jest bardzo dobrze oceniany przez przedstawicieli władz PWSZ oraz pracodawców.

Innym rozwiązaniem mogłoby być przesunięcie środków przeznaczonych na analizowany konkurs na „Nowe programy kształcenia związane z sektorem nowoczesnych usług biznesowych”. W takim przypadku rekomenduje się przeprowadzenie przynajmniej pół roku przed ogłoszeniem naboru spotkań B2B oraz szkoleń dla pracowników i studentów PWSZ na temat sektora nowoczesnych usług biznesowych (w zdecydowanej większości miast średnich ze względu na nieobecność sektora, wiedza pracowników uczelni i studentów o nim jest bardzo niska), połączonych z wizytami studyjnymi w firmach zainteresowanych nawiązaniem współpracy wraz z stworzeniem bazy firm z sektora gotowych do nawiązania współpracy z uczelniami wyższymi.

32. Główna zidentyfikowana bariera atrakcyjności inwestycyjnej miast dla sektora nowoczesnych usług biznesowych ma charakter strukturalny i wiąże się z niskim, bezwzględny wyposażeniem dużej części badanych ośrodków w kapitał ludzki. Tym samym możliwość przetamania tego rodzaju bariery jest bardzo ograniczona.

Rekomendacje

Rekomendacje dla samorządów lokalnych
<ul style="list-style-type: none">• Dalsza profesjonalizacja polityki proinwestycyjnej w miastach.• Wzmacnianie działań na rzecz integracji obszarów funkcjonalnych a nie tylko miast, wspieranie i budowa platformy współpracy z otoczeniem miasta.• Stworzenie dedykowanej oferty inwestycyjnej zawierającej informacje o dostępności zasobów kluczowych dla firm z sektora.• Wzmocnienie istniejącego przekazu dla inwestorów (m.in. poprzez profesjonalizację aktualnej oferty dla inwestorów).• Wzmacnianie powiązań w ramach triady samorząd-uczelnie-biznes, m.in. poprzez włączanie uczelni w politykę proinwestycyjną.• Poprawa funkcjonalności oficjalnych stron internetowych miasta w tym wersji dla inwestorów w językach obcych (zwłaszcza angielskim).• Prowadzenie bazy danych odnośnie dostępności gminnych i prywatnych powierzchni biurowych i biurowców.• Podejmowanie innowacyjnych projektów, które mogłyby przyczynić się do dywersyfikacji gospodarki miasta oraz wytworzenia rozpoznawalnej marki miasta.• Otwarcie na aktywne środowiska miejskie. Promowanie aktywności lokalnej, wsparcie NGOs, promocja poprzez działające w mieście innowacyjne firmy z, propagowanie wiedzy o udanych przedsięwzięciach gospodarczych, identyfikacja i propagowanie często nieformalnych inicjatyw, eksperymentów.• Stworzenie warunków dla powstania obiektów biurowych o wysokim standardzie we współpracy z lokalnym deweloperami.• Utworzenie nowoczesnej przestrzeni coworkingowej i/lub typu shared office, której pomieszczenia biurowe mogą zostać udostępnione freelancerom, start-upom i mikroprzedsiębiorcom.• Powstające przestrzenie biurowe należy koncentrować w obszarze śródmieścia miasta (są one bardziej preferowane przez pracowników i mogą wygenerować korzystne efekty w otoczeniu, wzmacniają rolę miastotwórczą).• Rozwijanie przestrzeni publicznych o wysokiej jakości.• Działania na rzecz rozwoju kompetencji IT oraz wzmacniania lokalnego środowiska IT we ścisłej współpracy z PWSZ, niepublicznymi szkołami wyższymi i dynamicznymi firmami lokalnymi z sektora IT (animacja i wsparcie wydarzeń z wykorzystaniem zasobów uczelni i samorządów, np. Parków Naukowo-Technologicznych; identyfikacja i wspieranie talentów, kreatywne przestrzenie dla realizacji pasji informatycznych; identyfikacja potrzeb sektora, działania w obrębie szkolnictwa średniego i wyższego).• Włączenie działających w mieście innowacyjnych firm IT w proces strategicznego planowania i sieci współpracy (dotyczy tak władz samorządowych jak i szkolnictwa wyższego).• Większe wykorzystanie przez miasta uczelnianych Biur Karier jako biur doradztwa zawodowego. Łączenie studentów z biznesem jeszcze na etapie studiów.• Zintegrowane programy w obszarze: rynek pracy – aktywność lokalna i przedsiębiorczość – kultura – edukacja – mieszkalnictwo.• Propagowania dobrych praktyk i promocji sukcesu miejscowych firm.• Wszelkie działania na rzecz wzrostu jakości życia w mieście, które mogą zaowocować w przyszłości rozwojem dynamicznych firm zakładanych przez mieszkańców miasta.• Tworzenie kreatywnych przestrzeni w śródmieściu m.in. powierzchnie coworkingowe, klubo-kawiarnie, działalności artystyczne.• Wzmacnianie zasobów kreatywności i przedsiębiorczości w mieście w różnych sferach (gospodarczej, społecznej, kulturalnej i przestrzennej).• Zwiększenie aktywności miasta w zakresie kreowania warunków dla rozwoju działalności kulturalnej w mieście (m.in. opracowanie strategii rozwoju kultury)• Wzmocnienie przedsiębiorczości – działania bezpośrednio nakierowane na tworzenie nowych firm i wsparcie istniejących (np. wspieranie małych przedsiębiorców tworzących kreatywną przestrzeń gastronomiczną i klubową),• Wzmocnienie przedsiębiorczości – działania pośrednie – w skali średnio i długoterminowej wzmacniające postawy przedsiębiorczości (poprzez system edukacji, wsparcie sektora NGOs, kreatywnych instytucji kultury i organizacji społecznych).• Nacisk na dobrej jakości edukację regionalną (wzmacnianie tożsamości lokalnej i regionalnej).• Wspieranie współdziałania lokalnych podmiotów gospodarczych oraz instytucji okołobiznesowych i publicznych poprzez doradztwo, szkolenia, tworzenie instytucji pośredniczących.• Działania na rzecz wzmocnienia zaangażowania w środowisku lokalnym przedsiębiorców i firm, którzy już odnieśli sukces.• Budowanie wysokiej jakości infrastruktury społecznej i kulturalnej, utrzymywanie wysokich walorów przyrodniczych i jakości przestrzeni miejskiej.• Tworzenie centrów usług wspólnych (CUW) jednostek gminnych/powiatowych.• Wsparcie nauczania przedmiotów filologicznych (angielski + drugi język obcy).• Wsparcie działań prowadzących do budowy kompetencji miękkich wśród uczniów szkół średnich i wyższych.• Poprawa komunikacji miasto-zaplecze, utrzymanie przynajmniej regularnych połączeń co godzinę, zapobiega to ucieczce ludzi kształcących się w mieście zaraz po zajęciach, umożliwi im to wejście w interakcje, spędzanie wspólnie czasu.• Wspieranie uczelni wyższych (w zakresie kompetencji istniejących struktur lub poprzez tworzenie struktur dedykowanych) w działaniach ukierunkowanych na nawiązywanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
Rekomendacje dla samorządów regionalnych
<ul style="list-style-type: none">• Doradztwo dotyczące prowadzenia polityki proinwestycyjnej nakierowanej na sektor NUB.• Aktywny networking m.in. poprzez dedykowane konferencje i spotkania biznesowe dla samorządów i uczelni z firmami z sektora we współpracy z stowarzyszeniami firm.• Stworzenie profilu absolwenta dla BPO/SSC/IT/ R&D zawierającego informacje o kluczowych kompetencji i umiejętnościach dla sektora.

<ul style="list-style-type: none"> • Aktywny networking m.in. poprzez organizację konferencji i wydarzeń dla samorządów i firm z sektora. • Działania na rzecz pozyskiwania, monitorowania i udostępniania istotnych dla procesu planowania i zarządzania danych (m.in. w formule open data). • Szkolenia dla pracowników administracyjnych odpowiedzialnych za obsługę inwestora. • Wzmocnienia efektywnej polityki przyciągania inwestorów na poziomie regionalnym. • Stworzenie możliwości pozyskiwania środków w ramach regionalnych programów operacyjnych w postaci mikrograntów na badania wdrożeniowe oraz badania regionalne w ramach NCBiR i NCN dedykowane PWSZ. • Konkursy oraz nabory na projekty z UE nastawione na wspieranie firm MŚP. • Uproszczenie warunków/wymogów w procesie aplikowania o środki z UE. • Upowszechnienie dobrych praktyk z zakresu wdrażanych zintegrowanych programów rozwoju łączących obszary rynku pracy – aktywności lokalnej (w tym przedsiębiorczości i kultury) – mieszkalnictwa oraz edukacji. • Doradztwo w zakresie działań promujących wzmacnianie zasobów kreatywności i przedsiębiorczości w mieście w różnych sferach (gospodarczej, społecznej, kulturalnej i przestrzennej). • Włączanie uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych z miast średnich w sieci powiązań z silnymi partnerami w obszarach metropolitalnych w kraju i za granicą. • Działania promujące wzrost aspiracji i możliwości edukacyjnych w miastach średnich i ich obszarach funkcjonalnych. • Organizacja misji naukowo-gospodarczych – w których uczestniczą przedstawiciele uczelni. • Koordynacja w zakresie działań dotyczących dostępności informacji pasażerskiej, działania techniczne i organizacyjne na rzecz tworzenia węzłów intermodalnych. • Wprowadzenie minimalnych standardów obsługi komunikacyjnej w transporcie publicznym miasta i sąsiadujących do niego obszarów zaplecza. • Wsparcie eksperckie i doradcze działań umożliwiających przejście z modelu potrójnej helisy do poczwórnej helisy samorząd-biznes-uczelnia-społeczeństwo jako najbardziej efektywnego sposobu zmiany wizerunku państwowych wyższych szkół zawodowych. • Wspieranie uczelni wyższych (w zakresie kompetencji istniejących struktur lub poprzez tworzenie struktur dedykowanych) w działaniach ukierunkowanych na nawiązywanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
Rekomendacje dla PWSZ i niepublicznych szkół wyższych
<ul style="list-style-type: none"> • Działania nakierowane na wysoką jakość edukacji w zakresie przedmiotów matematyczno-przyrodniczych (w średnio- i długoterminowej perspektywie), a w krótko – identyfikacje i wsparcie talentów (organizacja imprez typu hackathon, stworzenie kreatywnych przestrzeni dla realizacji pasji informatycznych). • Działania nakierowane na wysoką jakość edukacji w zakresie przedmiotów filologicznych (angielski + drugi język obcy). • Zorganizowane wizyty studyjne studentów w korporacjach międzynarodowych oraz firmach z kapitałem zagranicznym w celu m.in. promocji nauczania języków obcych. • Zorganizowane zagraniczne wizyty studyjne w firmach oraz na uczelniach. Wspólne zajęcia warsztatowe w mieszanych zespołach. • Większe wykorzystanie uczelnianych Biur Karier jako biur doradztwa zawodowego. Łączenie studentów z biznesem jeszcze na etapie studiów. • Zintensyfikowanie działań ukierunkowanych na nawiązywanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
Rekomendacje dla władz centralnych
<ul style="list-style-type: none"> • Uruchomienie komórki kontaktowej dla samorządów i uczelni poszukujących partnerów z sektora oraz drugiej dla firm z sektora poszukujących partnerów do współpracy w samorządzie lub uczelni. • Większa promocja miast średnich. • Dalsze wsparcie finansowe na tworzenie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, inkubatorów przedsiębiorczości oraz parków przemysłowo-technologicznych. • Aktywna promocja partnerstwa publiczno-prywatnego. • Zwiększenie możliwości skorzystania z preferencyjnych warunków otrzymywania pomocy publicznej przez inwestorów, którzy podejmą decyzję o nowej inwestycji w mieście średnim, w szczególności takim, które jest narażone na utratę funkcji społeczno-gospodarczych. Pozytywnym krokiem w tym kierunku może być podniesienie wagi (punktacji) inwestycji w mieście średnim, co przełoży się na ocenę inwestora oraz maksymalną wysokość wsparcia w tzw. kalkulatorze grantowym. • Zapewnienie standardu usług publicznych (głównie w zakresie służby zdrowia i edukacji) co najmniej w ośrodkach powiatowych oraz usług wyższego rzędu w miastach subregionalnych. • Stworzenie ram programowych na szczeblu krajowym (w ramach istniejących lub nowych programów finansowania) umożliwiających studentom uczestnictwo w grupowych (kilkunastoosobowych) wyjazdach w celach edukacyjnych, co pozwoli zminimalizować obawę przed koniecznością samodzielnej organizacji życia i studiów za granicą. • Wspieranie umiędzynarodowienia oferty edukacyjnej PWSZ poprzez programy zachęcające do tworzenia oferty kursów w językach obcych, zatrudniania wykładowców z zagranicy i in., co pozwoli realizować cele związane z umiędzynarodowieniem in situ. • Wspieranie uczelni w zakresie doskonalenia procesów administracji i organizacji pobytu i kształcenia obcokrajowców. • Wsparcie finansowe lub częściowe zwolnienia podatkowe dla firm współpracujących na zaawansowanym poziomie z uczelnią. • Utrzymanie programu płatnych praktyk, z docelowym włączeniem ich w standardowe finansowanie przez MNiSW profili praktycznych. • Budowanie różnorodności: w zakresie ścieżek edukacyjnych, form kształcenia. • Regulacje/wytyczne dla kształcenia dualnego. • Jasne doprecyzowania finansowania 5. Poziomu Kształcenia PRK. Stworzenie możliwości jego uruchomienia na zasadach komercyjnych. • Kontrola jakości kształcenia przez MNiSW na bieżąco, a nie tylko cyklicznie przez komisję PKA (posiadanie lub dostępność do obowiązkowego wyposażenia, liczebność grup ćwiczeniowych, laboratoryjnych czy projektowych, zapewnienie kadry dydaktycznej do zajęć najpóźniej do 30 września, realizacja wytycznych związanych z tworzeniem nowego kierunku).

- Zapewnienie finansowania uczelni na tworzenie nowych laboratoriów dydaktyczno-badawczych w związku z dostosowywaniem się do zmieniającego się rynku pracy.
- Wykorzystanie PWSZ jako platformy wiedzy i integracji m.in. dla pracowników zagranicznych.
- Dekoncentracja wybranych instytucji publicznych.
- Tworzenie warunków finansowych i organizacyjnych do wysokiej jakości edukacji formalnej.
- Działania wspierające większą otwartość PWSZ na kontakty zewnętrzne regionalne, krajowe i międzynarodowe.
- Działania wspierające współpracę pracowników PWSZ w zespołach badawczych uczelni akademickich, w zespołach wdrożeniowych nauka-biznes.
- Kompleksowy program rozwoju dedykowany miastom średnim, mający zapewnione zewnętrzne finansowanie szeregu dużych projektów infrastrukturalnych, komunikacyjnych, edukacyjnych oraz społecznych wychodzącym naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom mieszkańców i władz lokalnych.
- Poprawa dostępności komunikacyjnej regionów w skali całego kraju oraz dostępności w skali wewnątrzregionalnej szczególnie w transporcie szynowym.
- Budowa szybkich połączeń kolejowych wewnątrzregionalnych, jak i do obszarów metropolitalnych, zwłaszcza Warszawy.

Rekomendacje związane z konkursami PO WER

- Ujednoczenie poziomów i zasad udzielanego wsparcia w konkursach PO WER o podobnym przeznaczeniu i tematyce, aby uniknąć wzajemnego wykluczania/konkurencji pomiędzy konkursami (np. poprzez wyrównanie poziomu stawek stypendialnych i warunków uczestnictwa w konkursach).
- Dostosowanie wymagań konkursowych do zakresu oddziaływania wnioskodawców, zwłaszcza w zakresie wymagań dotyczących wskaźnika zatrudnialności.
- Dostosowanie zakresu odpowiedzialności uczelni do obszaru zgodnego z faktycznym możliwym oddziaływaniem, co znacząco zmniejszyłoby ryzyko realizacji projektu (niższy poziom efektywności – 30%, do którego zaliczane jest zarówno podejmowanie zatrudnienia jak i kontynuowanie kształcenia).
- Tworzenie zachęt dla przedstawicieli pracodawców motywujących do włączania się w realizację projektów (np. poprzez uproszczenie procedur administracyjnych, uelastycznienie form i zakresu włączania się pracodawców w realizację projektu w ramach danego konkursu).
- Zniesienie lub obniżenie wkładu własnego w projektach, przeznaczonych na finansowanie o charakterze stypendialnym.
- Ukierunkowanie konkursów na tworzenie szans (np. poprzez modyfikację wskaźnika dot. zatrudnialności w kierunku poszerzania spektrum możliwych wyborów kariery zawodowej, kontynuacji kształcenia. Profilowanie konkursów pod kątem kompetencji i umiejętności przyszłych kadr, w tym poszukiwanych przez podmioty sektora nowoczesnych usług biznesowych, pozwala na rynkową regulację kwestii wyboru ścieżek kariery zawodowej osób objętych konkursem. Jest to szczególnie istotne z punktu atrakcyjności danego konkursu ze strony PWSZ.
- Obniżenie wskaźnika odnoszącego się do odsetka studentów kształcących się na danym roku na kierunku objętym działaniami w ramach danego projektu, aby przeciwdziałać konkurencji pomiędzy poszczególnymi konkursami w ramach PO WER. Obniżenie wymaganego poziomu wskaźnika nie tylko ograniczy konieczność wyboru pomiędzy możliwymi formami wspierania studentów, ale także pozwoli na indywidualizację procesu kształcenia w ramach danego toku studiów.

Rekomendacje dla innych interesariuszy

- Działania podejmowane przez PAliH: szkolenia w na rzecz potrzeb sektora, prezentacja dobrych praktyk pod kątem poznania mechanizmu sukcesu, szkolenia dotyczące oczekiwań inwestorów z sektora, wypracowanie wystandaryzowanych dokumentów dla samorządu i uczelni (forma warsztatowa + schematy obsługi inwestorów w języku polskim i angielskim).
- Opracowanie przez PAliH ogólnopolskich standardów dla gmin (także dla szkolnictwa) – elementarz zasad obsługi inwestora, kładący nacisk na jakość przygotowywanych przez gminy informacji pod kątem potrzeb sektora NUB.
- Większy nacisk na informacje zwrotne dla miast dotyczące zapytań ze strony inwestorów (PAliH, COliE).
- Ścisłsza współpraca między agencjami na szczeblu krajowym (m.in. ARP, PAliH, PARP) w obszarze projektów wspierających miasta średnie.
- Działania finansowe i doradcze na rzecz wsparcia realizacji powierzchni coworkingowych i kreatywnych na terenie uczelni np. wzornik projektów (m.in. ARP, PAliH, PARP).
- Wydzielenie środków w ramach mikrograntów na badania wdrożeniowe oraz badania regionalne w ramach NCBiR i NCN dedykowane PWSZ.

Literatura

- Acs Z, Parsons W, Tracy S., 2008, *High-impact firms: gazelles revisited*, Small Business Research Summary, June, 328.
- Air quality in Europe — 2017 report*, European Environment Agency, Copenhagen.
- Areso, I., 2007, *Bilbao's strategic evolution. From the industrial to the post-industrial city*, Proceeding. Riss Osaka. Available from: <http://www.riss.osaka-u.ac.jp/jp/events/point/OSAKATransformation%20of%20Bilbao%20.pdf>
- Audretsch D., Dohse D., Niebuhr A., 2010, *Cultural diversity entrepreneurship: a regional analysis for Germany*, Annals of Regional Science, 45, 55-85
- Bade F. J., 1998, *Perspektiven der Beschäftigung im Dienstleistungssektor*, Institut für Raumplanung Fakultät Raumplanung, Universität Dortmund, Arbeitspapier, 161.
- Bajerski A., 2009, *Przekształcenie struktury przestrzennej szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku*, Bogucki, Poznań.
- Bartel A.P., Lichtenberg F.R., 1987, *The Comparative Advantage of Educated Workers in Implementing New Technology*, The Review of Economics and Statistics, 69, 1-11.
- Bean C., 2016, *Independent Review of UK Economic Statistics*, HM Treasury, Cabinet Office March, ss. 259. Raport dostępny na stronie: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/507081/2904936_Bean_Review_Web_Accessible.pdf
- Birch D.L., 1981, *Who creates jobs?*, The Public Interest, 65, 3-14.
- Braudel F., 1971, *Historia i trwanie*, Czytelnik, Warszawa.
- Cabrita, M., Cabrita Cristina, Matos Florinda i María del Pilar Muñoz Dueñas 2015, *Entrepreneurship Capital and Regional Development: A Perspective Based on Intellectual Capital*, [w:] R. Baptista, J. Leitão (red.), *Entrepreneurship Capital and Regional Development: A Perspective Based on Intellectual Capital*, Springer, 15-28.
- Chatterton P., Goddard J., 2000, *The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs*, European Journal of Education, 35, 475-96.
- Chen X., 2011, *Tolerance and Economic Performance in American Metropolitan Areas: An Empirical Investigation*, Sociological Forum, 26 (1), 71-97.
- Churski P., 2008, *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, POznań
- Churski P., 2014, *The polarization-diffusion model in the changes to the cohesion policy – the consequences to the direction of the growth policy*, [w:] P. Churski (red.), *The social and economic growth vs. the emergence of economic growth and stagnation areas*, Bogucki, Poznań, 13-28.
- Crescenzi R., Pietrobelli C., Rabellotti R., 2014, *Innovation drivers, value chains and the geography of multinational corporations in Europe*, Journal of Economic Geography, Volume 14, Issue 6, 1 November 2014, Pages 1053-1086.
- Czarnik S., Dobrzyńska M., Górniak J., Jelonek M., Keler K., Kocór M., Strzebońska A., Szczucka A., Turek K., Worek B., 2011, *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku*, Departament Rozwoju Kapitału Ludzkiego PARP, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ w Krakowie.
- Denzin N., 2009, *The Research Act: A theoretical introduction to sociological methods*, Piscataway, NJ, s. 301-313.
- Drapińska A., 2012, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, PWN, Warszawa, s. 8.
- Drobnik A., 2015, *Koncepcja urban resilience: narzędzie strategicznej diagnozy i monitoringu miast*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 77, 1.
- Dumont G., F., 2017, *Urban demographic transition*, Urban Development Issues, 56, 13-26
- Dutkowski M., 2016, *Zmiana paradygmatu polityki regionalnej w Polsce*, Zachodniopomorskie Studia Regionalne, 11-16,
- Dyer J. H., Gregersen H. B., Christensen C. M., 2011, *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, MA: Harvard Business Review Press, Cambridge, ss. 304.
- Dziątek J., 2011, *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, Studia Regionalne i Lokalne, 3 (45), 100-118.
- Dziemianowicz W., 2005, *Ranking atrakcyjności inwestycyjnej miast Polski – refleksje po czterech edycjach badań*, Prace i Studia Geograficzne, 35, 109-127.
- Dziemianowicz W., Szlachta J., Szmigiel-Rawska K. (red.), 2011: *Subregionalne bieguny wzrostu*
- Eder J., 2018, *Innovation in the Periphery: A Critical Survey and Research Agenda*, International Regional Science Review, 1-28.
- Ederer P., 2006, *L'innovation en marche: L'Indice du Capital Humain Européen*, Briefing du Lisbon Council, ss. 24.
- ESPON 1.4.1 The Role of Small and Medium-Sized Towns (SMESTO)*, 2006, Austrian Institute for Regional Studies and Spatial Planning, Wien.

- Etzkowitz H., Leydesdorff L., 2000, *The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-industry-government Relations*, Research Policy, 29, 109–23.
- European Innovation Scoreboard, 2016, European Union.
- Faggian A., McCann F., 2006, *Human capital flows and regional knowledge assets: a simultaneous equation approach*, Oxford Economic Papers, 52, 475–500.
- Florida R., Mellander Ch., Stolarick K., 2010, *Talent, technology and tolerance in Canadian regional development*, The Canadian Geographer/Le Géographe canadien, 54, 3, 277–304.
- Galar R., 2013, *Rozprawmy się z mitami* [dostęp: 30.09.2018] <https://ppg.ibnrg.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/rozprawmy-sie-z-mitami>
- Galar R., 2014, *Miasta po „wielkiej zmianie” Czy średniowiecze może inspirować?* http://irm.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/10/03.11.14_Galar_Miasta-po-wielkiej-zmianie.pdf
- Ganao-Casas J., 2014, *Creativity beyond big metropolitan areas: challenges for intermediate cities in a globalised economy*, [w:] Urban transitions: centers, peripheries and systems, London-NY, Routledge.
- Gillespie Andrew E., Richardson Randal. *Call centre periphery. Teleservices and economic development in rural Scotland./Centres d'appel et développement économique en Ecosse rurale.* In: Géocarrefour, vol. 75, n°1, 2000. Espaces ruraux et technologie de l'information. pp. 79-86.
- Gillespie A., Richardson R., Cornford J., 2001, *Regional development and the new economy*, EIB Papers, ISSN 0257-7755, European Investment Bank (EIB), Luxembourg, Vol. 6, Iss. 1, pp. 109-131.
- Gittell R.J., Vidal A., 1998, *Community organizing: building social capital as a development*
- Górecki J. (red.), 2018, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.
- Górnjak J. (red.), 2015, *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa – Kraków, ss. 105.
- Gorzela G., 2003, *Bieda i zamożność regionów*, [w:] I. Sagan, M. Czepczyński (red.), *Wymiar i współczesne interpretacje regionu*, Uniwersytet Gdański, Katedra Geografii Ekonomicznej, Gdańsk-Poznań, 57–77.
- Guzik, R., 2003, *Przestrzenna dostępność szkolnictwa ponadpodstawowego*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków.
- Hansen H.K., Winther L., 2014, *Regional development and the impact of the public sector in Denmark: Employment growth and human capital*, Geografisk Tidsskrift–Danish Journal of Geography, 114, 156–168.
- Herbst M., 2009, *Tworzenie i absorpcja kapitału ludzkiego przez miasta akademickie w Polsce*, Studia Regionalne i Lokalne, 4(38), 21–38.
- Herbst M., 2015, *Regionalne stopy zwrotu z inwestycji w edukację w kontekście migracji międzyregionalnych*, Studia Regionalne i Lokalne, 1(59), 5–22.
- Higgins J., Green S., *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions* Version 5.1.0 [updated March 2011]
- High-tech industry and knowledge-intensive services (htec)*, http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/DE/htec_esms.htm
- Howard J. H., *Innovation, Ingenuity and Initiative: The adoption and application of new ideas in Australian local government*, ANSZOG Institute for Governance, Australian Centre of Excellence for Local Government, Canberra 2012, s.14.
- Jacobs J., 2017, *Wielkie małe plany*, Fundacja Centrum Architektury, Warszawa.
- Jałowiecki B., 1996, *Przestrzeń historyczna, regionalizm, regionalizacja*, w: B. Jałowiecki (red.), *Oblicza polskich regionów*, Warszawa: EURORREG UW.
- Janc K., 2009, *Zróźnicowanie przestrzenne kapitału ludzkiego i społecznego w Polsce*, Wrocław: Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, 7.
- Jarczewski W., 2012, *Przyciąganie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kantor-Pietraga I., 2014, *Systematyka procesu depopulacji miast na obszarze Polski od XIX do XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, ss. 264.
- Karlsson, Ch., Olsson O., 1998. *Product Innovation in Small and Large Enterprises*, Small Business Economics 10 (1): 31–46.
- Kędziński M., Musiałek P., 2018, *Słowo Wstępne*, [w:] Śleszyński P., 2018, *Polska średnich miast. Założenia i koncepcja deaglomeracji w Polsce*, Klub Jagielloński, Warszawa, s. 10–12.
- Kisiąta W., 2017, *Wpływ utraty statusu ośrodka wojewódzkiego na rozwój miast*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 477, 10, 117–126.
- Kunzmann K., 2010, *Medium-sized Towns*, Strategic Planning and Creative Governance in the South Baltic Arc, http://www.riminiventure.it/binary/rimini_venture_new/news/KRK_MediumSized_Cities.1245236627.pdf
- Komornicki T., 2006, *Eksport w ujęciu regionalnym jako miernik rozwoju przemysłu*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Nr 8 Warszawa-Kraków, s. 167-178.

- Kowalska I., 2014, *Kierunki polityki finansowej PWSZ w świetle uwarunkowań rozwoju szkolnictwa wyższego w XXI wieku*, [w:] M. Adamowicz (red.), *Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe w Polsce. Dokonania, Stan obecny, Perspektywy*, Państwowa Szkoła Wyższa im. Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
- Kurniewicz A., Swianiewicz P., 2016, *Ból fantomowy czy realna strata? Wpływ utraty statusu stolicy województwa na rozwój gospodarczy i miejsce w hierarchii systemu osadniczego*, *Prace i Studia Geograficzne*, t. 61, nr 2, s. 25-50.
- Le T., Gibson J., Oxley L., 2003, *Cost- and Income-based Measures of Human Capital*, *Journal of Economic Surveys*, 17, 271-307.
- Lester R.K., 2006, *Universities, innovation, and the competitiveness of local and national economies*, Centre for Business Research 10-year Anniversary Summit on Innovation and Governance, University of Cambridge, UK, 29 March 2006.
- Mansfield E., 1997, *Links between Academic Research and Industrial Innovations*, [w:] P. David, E. Steinmueller (red.), *A Production Tension: University-industry Collaboration in the Era of Knowledge-based Economic Development*, Palo Alto, CA, Stanford University Press.
- Marlet G.A., van Woerkens C., 2004, *Skills and Creativity in a Cross-section of Dutch Cities*, Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute, 04, 29, ss. 32.
- Matusiak K.B., 2007, *Systemy wsparcia przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 453, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 8, 145-154.
- Matusiak K.B., 2011, *Rola i miejsce instytucji wsparcia w realizacji polityki innowacyjnej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 654, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 70, 203-224.
- Morris R., Penido M., 2014, *How did Silicon Valley become Silicon Valley?, Tree surprising lessons for other cities and regions*, *Endeavour Insight*, ss. 22.
- Musiakiewicz R., Zariczny P., Zimny A., bdw, *Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe stan de lege lata i de lege ferenda Miejsce Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych w systemie szkolnictwa wyższego w kontekście debaty nad kształtem ustawy 2.0* <http://krepsz.pl/images/dokumenty/ekspertyzy/EKSPERTYZA.pdf>
- NIK 2013, *Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,5291,vp,6860.pdf>
- NIK 2018, *Ochrona powietrza przed zanieczyszczeniami*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,18090,vp,20682.pdf>
- Prahalad C.K., Ramaswam V., 2005, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y., 1994, *Making democracy work*, Princeton University Press, Princeton, ss. 280.
- Pyra M., 2014, *Państwowe wyższe szkoły zawodowe jako element systemu szkolnictwa wyższego*, [w:] M. Adamowicz (red.), *Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe w Polsce. Dokonania, Stan obecny, Perspektywy*, Państwowa Szkoła Wyższa im. Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
- Ratajczak W., 1992, *Dostępność komunikacyjna miast wojewódzkich Polski w latach 1948-1988*, *Współczesne problemy geografii społeczno-ekonomicznej Polski* 55, 173-203.
- Richardson R., Belt V., 2001, *Saved By The Bell? Call Centres and Economic Development In Less Favoured Regions*, *Economic and Industrial Democracy* 22(1): 67-98.
- Richardson R., Belt V., Marshall N., 2000, *Taking Calls to Newcastle: The Regional Implications of the Growth in Call Centres*, *Regional Studies*, 34:4, 357-369.
- Richardson R., Marshall J.N., 1996, *The Growth of Telephone Call Centres in Peripheral Areas of Britain: Evidence from Tyne and Wear*, *Area*, 28 (3), 308-317.
- Runge A., 2013, *Rola miast średnich w kształtowaniu systemu osadniczego Polski*, Katowice.
- Sabatini F., 2007, *The empirics of social capital and economic development: a critical perspective*, [w:] M. Osborne, K. Sankey, B. Wilson (red.), *Social capital, lifelong learning and the management of place*, Routledge, London-New York, 76-94.
- Schwab K., Sala-i-Martin X. (red.), 2016, *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, World Economic Forum, Genève, ss. 408.
- Skowroński M., 2017, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 320, 129-139.
- Śleszyński P., 2016, *Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze*. Opracowano dla potrzeb Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Polska Akademia Nauk, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. S. Leszczyńskiego, Warszawa.
- Śleszyński P., 2018, *Polska średnich miast. Zatożenia i koncepcja deglomracji w Polsce*, Klub Jagielloński, Warszawa.
- Smętkowski M., Jałowiecki B., Gorzelak G., 2008, *Obszary metropolitalne w Polsce: problemy rozwojowe i delimitacja*, Raporty i analizy EUROREG 1/2009.
- Sobala-Gwosdz A., 2016, *Distribution and dynamics of development of small and medium-sized enterprises as a method of determining the growth centres. Example of podkarpackie region*, *Studia Regionalia*, 47, 37-50.
- Standardy obsługi inwestorów w Małopolsce. Poradnik*, 2010, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego Departament Gospodarki i Społeczeństwa Informacyjnego, Kraków.

- Stevens A., 2014, *Call centers and the global division of labor: A political economy of post-industrial employment and union organizing*, Routledge.
- Storper M., Scott A.J., 2009, *Rethinking human capital, creativity and urban growth*, *Journal of Economic Geography*, 9, 147–167.
- Stryjakiewicz red. 2014, *Kurczenie się miast w Europie Środkowo-Wschodniej. Praca zbiorowa pod redakcją Tadeusza Stryjakiewicza*, Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Stryjakiewicz T., Jaroszewska E., 2014, *Kurczenie się miast jako wyzwanie dla polityki miejskiej*, [W:] *Kurczenie się miast w Europie Środkowo-Wschodniej*, T. Stryjakiewicz (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań: 137-140.
- Świgost 2018, *Działania polskich miast w zakresie wspierania transportu rowerowego*, [w:] VII Ogólnopolska konferencja naukowa młodych badaczy, Perspektywy badań środowiska geograficznego, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Kraków.
- Sytuacja demograficzna Polski do 2017 r. Urodzenia i dzietność*, 2018, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Szczech-Pietkiewicz Ewelina, 2015, *Smart City – Próba definicji i pomiaru*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 391, 71-82.
- Szmytkowska M., 2017, *Kreacje współczesnego miasta. Uwarunkowania i trajektorie rozwojowe polskich miast średnich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Taleb N.N, 2013, *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa, ss. 616.
- Taylor, Z., 1999, *Przestrzenna dostępność miejsc zatrudnienia, kształcenia i usług a codzienna ruchliwość ludności wiejskiej*, *Prace Geograficzne IGIPZ PAN* 171, 7-239.
- The State of European Cities 2016: Cities leading the way to a better future*, UN-Habitat, European Union, <https://unhabitat.org/books/the-state-of-european-cities-2016-cities-leading-the-way-to-a-better-future/>
- Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym, Dz. U. 2011 Nr 5 poz. 13 z późn. zm.
- Veugelers R., Cassiman B., 2005, *R&D Cooperation between Firms and Universities, Some Empirical Evidence from Belgian Manufacturing*, *International Journal of Industrial Organisation*, 23, 355-379.
- Westlund H., Adam F., 2009, *Social capital and economic performance: a quasi metaanalysis of 65 studies*, Paper prepared for the workshop "Civil society, social capital and economic development", Stockholm, 3-4 September 2009.
- Wiedermann K., Ulisak R., Semczuk M., 2016 *Lokomotywy w rozwoju społeczno-gospodarczym miast*, w; Dej M. (2016), *Raport o stanie polskich miast. Rozwój gospodarczy*, Instytut Rozwoju Miast – Kraków. 63-97
- Wojnar K., 2016, *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, ss. 371.
- Wyszkowska D., 2017, *Samodzielność dochodowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Zaborowski Ł., 2016, *Podział na województwa – potrzeba racjonalnej korekty. Komentarz nr 176*, Instytut Sobieskiego, Warszawa.
- Zarycki T., 2000, *O możliwych interpretacjach struktury polskiej przestrzeni politycznej*, *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(2)/2000, 35-52.
- Zimny A., 2017, *Publiczne uczelnie zawodowe w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

Zestawienie dokumentów strategicznych uwzględnionych w analizie polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości.

MIASTO	DOKUMENTY STRATEGICZNE
Biała Podlaska	Zintegrowanej Strategii Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Biała Podlaska na lata 2015-2020 (z perspektywą do 2030 roku) – aktualizacja Strategia Rozwoju Miasta Biała Podlaska na lata 2008-2015; link: https://umbialapodlaska.bip.lubelskie.pl/index.php?id=553&akcja=szczegoly&p2=1013153 Strategia Rozwoju Miasta Biała Podlaska na lata 2008-2015; link: https://umbialapodlaska.bip.lubelskie.pl/index.php?id=246
Chełm	Strategia Rozwoju Miasta Chełm. Aktualizacja na lata 2015-2020 z perspektywą do roku 2030; link: https://umchelm.bip.lubelskie.pl/index.php?id=95&p1=szczegoly&p2=1014111 Strategia Rozwoju Chełmskiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2015-2020 z perspektywą do roku 2030, link: http://chelm.pl/www/um/index.php/component/content/category/84-chelmski-obszar-funkcjonalny
Ciechanów	Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Miasta Ciechanów do roku 2023; link: http://bip.umciechanow.pl/informacje_urzedu/strategia_rozwoju_miasta.html Program Miasta Ciechanów „Wspierać przedsiębiorczość” (założenia), link: brak
Elbląg	Strategia rozwoju Elbląga 2020+; link: http://www.elblag.eu/images/stories/9_strategia/pdf/Strategia.pdf
Głogów	Strategia Rozwoju Miasta Głogowa na lata 2012-26; link: http://cyklon.nazwa.pl/masz/pliki/strategia.pdf
Gniezno	Brak dokumentu planowania rozwoju miasta.
Gorzów Wielkopolski	Strategia Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2022+ Założenia; link: http://bip.wrota.lubuskie.pl/umgorzow/system/obj/4500_Strategia_Rozwoju_Miasta_Gorzowa_2022_plus_ZALOZENIA_281_29.pdf Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gorzowa Wlkp. na lata 2010-2020; link: http://www.gorzow.pl/PL/3275/Strategia_Zrownowazonego_Rozwoju_Miasta/ Strategia Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wlkp.; link: www.gorzow.pl/.../273_Strategia_Rozwoju_MOF_GW_przyjeta_20_10_2014r.pdf
Jarostaw	Strategia Rozwoju Miasta Jarostawia na lata 2016-2020; link: http://bip.jarostaw.um.gov.pl/?cid=2238 Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Jarostaw – Przeworsk na lata 2014 – 2020; link: http://www.gminapawlosiow.pl/index.php?option=com_remository&Itemid=22&func=startdown&id=89
Jelenia Góra	Strategia rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014 – 2025; link: http://bip.jeleniagora.pl/arttykul/93/344/strategia-rozwoju-miasta-jeleniej-gory-na-lata-2014-2025 Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Aglomeracji Jeleniogórskiej na lata 2014-2023; link: http://www.zitaj.jeleniagora.pl/images/dokumenty/STRATEGIA_ZIT_AJ_30.10.201.pdf
Kalisz	Strategia Rozwoju Miasta Kalisza na lata 2014-2024, link: https://www.bip.kalisz.pl/index.php?id=40&s=49&file=strategia2014.php Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla rozwoju Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej, link: bip.ostrow-wielkopolski.um.gov.pl/bip/.../433ccf3da1ce7ebbb17b61a1803ad017.pdf
Konin	Strategia Rozwoju Konina na lata 2015-2020; link: https://bip.konin.eu/index.php?d=uchwala_VIIkad_szczegoly&kadencja=7&id=109 Strategia Rozwoju Obszaru Funkcjonalnego Aglomeracji Konińskiej, link: https://bip.konin.eu/bipredaktor/uchwaly_VI/uchwala_nr_869_03_1415796784.pdf Koniński Obszar Strategicznej Interwencji; link: http://online.smartlink.pl/nasz-region-01-2016/2016/04/13/koninski-obszar-strategicznej-interwencji/#page https://www.umww.pl/podpisanie-mandatu-terytorialnego-dla-koninskiego-osi
Koszalin	Strategia Rozwoju Koszalina (SRK); link: https://www.koszalin.pl/sites/default/files/pliki/strategia_rozwoju_koszalina.pdf Lokalny programy rozwoju przedsiębiorczości miasta Koszalin (2002); link: cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight.../624-1871-1-PB.pdf Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Koszalińsko – KotobrzESCO – Białogardzkiego Obszaru Funkcjonalnego; link: https://www.koszalin.pl/pl/zit/o-nas
Krosno	Strategia Rozwoju Miasta Krosna na lata 2014 – 2022; link: http://www.bip.umkrosno.pl/Strategia_Rozwoju_Miasta_Krosna Strategia Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Krosno; link: http://www.krosno.pl/pl/dla-mieszkanow/miejski-obszar-funkcjonalny/aktualnosci/art15,aktualizacja-strategii-miejskiego-obszaru-funkcjonalnego-krosno.html
Legnica	Strategia Rozwoju Miasta Legnicy na lata 2015-2020 PLUS; link: http://um.bip.legnica.eu/uml/rozwoj-miasta/programy-strategie-pla/13847,Strategia-Rozwoju-Miasta-Legnicy-2015-2020-PLUS.html

MIASTO	DOKUMENTY STRATEGICZNE
Leszno	Strategia Rozwoju Leszna, link: https://www.leszno.pl/Strategie__plany_i_programy.html Strategia przyciągania inwestorów 2010, link: https://www.leszno.pl/Strategie__plany_i_programy.html Strategia Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Obszaru Funkcjonalnego Aglomeracji Leszczyńskiej do 2030, link: https://www.leszno.pl/DATA/pliki/nawrocka/ofal_strategia_ostateczna.pdf Leszczyński Obszar Strategicznej Interwencji (LOSI); link: http://online.smartlink.pl/nasz-region-02-2016/leszczynski-obszar-strategicznej-interwencji/#page .
Łomża	Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Łomża do 2020, link: www.lomza.pl/bip/zalaczniki/art/070702083345.pdf Program Rozwoju Przedsiębiorczości w mieście Łomża na lata 2020 Plus – „Przedsiębiorcza Łomża – otwarta na biznes”, link: http://www.lomza.pl/bip/prawo.php?wiad=5830 Strategia Zrównoważonego Rozwoju Łomżyńskiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014-2020 (diagnoza), link: www.lomza.pl/bip/zalaczniki/prawo/150401111959.pdf
Mława	Strategia Rozwoju Miasta Mława do 2020 roku; link: bip.mlawa.pl/arttykul/strategia-rozwoju-miasta-mlawa-do-2020-roku-0
Nowy Sącz	Strategia Rozwoju Nowego Sącza 2020+; link: www.nowysacz.pl/content/.../miasto/.../strategia_rozwoju_nowego_sacza_2020
Nowy Targ	Strategia Rozwoju Miasta Nowy Targ na lata 2010-2020; link: https://www.nowytarg.pl/dok/strategia2010-2020.pdf
Nysa	Strategia Rozwoju Gminy Nysa na lata 2014-2023; link: nysa.eu/porta1/download/file_id/29277/pid/2038.html
Opole	Strategia rozwoju Opola w latach 2012-2020; link: https://www.opole.pl/strategia-rozwoju-opola-w-latach-2012-2020/ Strategia rozwoju Aglomeracji Opolskiej na lata 2014–2020; link: https://www.opole.pl/wp-content/uploads/2015/01/Strategia-rozwoju-Aglomeracji-Opolskiej-na-lata-2014-2020.pdf
Oświęcim	Strategia Rozwoju Miasta Oświęcim na lata 2014 – 2020; link: https://oswiecim.pl/strategia-rozwoju-miasta-oswiecim-na-lata-2014-2020-ogloszenie-o-wylozeniu-do-publicznego-wgladu/4345/
Piła	Strategia rozwoju miasta Pily do 2035 roku; link: http://www.pila.pl/pl/strategia-rozwoju-miasta-pily-do-2035-roku.html Mandat Terytorialny dla pilskiego Obszaru Strategicznej Interwencji, link:
Płock	Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku; link: http://plock.eu/pl/strategia_zrownowazonego_rozwoju_miasta_plocka_do_2030_roku.html Zintegrowana Strategia Rozwoju Obszaru Funkcjonalnego Aglomeracji Płockiej, link: dane.plock.eu/bip//dane/zintegrowana_strategia_rozwoju_ofap.pdf
Przemysł	Strategia Sukcesu Miasta Przemysła na lata 2014-2024; link: https://bip.przemysl.pl/27453/strategia-sukcesu-miasta-przemysla-na-lata-2014-2024.html Strategia Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego miasta Przemysł (projekt); link: bip.przemysl.pl/download//46788/projekt-strategii-mof-przemysl-dla-firmy.pdf
Racibórz	Strategia Rozwoju Miasta Racibórz na lata 2006-2015 https://www.bipraciborz.pl/res/serwisy/pliki/12113406?version=1.0 Program Wspierania Przedsiębiorczości Miasta Racibórz na lata 2015-2020; link: https://www.raciborz.pl/download/2006.pdf
Sanok	Zrównoważona Strategia Rozwoju Sanoka na lata. 2013-2024; link: https://www.sanok.pl/wp-content/uploads/.../Strategia-Sanoka-projekt-23.12.2013.pdf Strategia Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sanok-Lesko, link: http://gminasanok.pl/gmina/miejski-obszar-funkcjonalny/
Skierniewice	Strategia rozwoju Miasta Skierniewice do roku 2020; link: http://www.bip.um.skierniewice.pl/arttykuly/8361
Suwałki	Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do 2020; link: https://um.suwalki.pl/wp-content/uploads/2013/06/Strategia_do_roku_2020.pdf Program Rozwoju Przedsiębiorczości Miasta Suwałki na lata 2014-2020; link: https://um.suwalki.pl/wp.../06/Program-Rozwoju-Przedsiębiorczosci_2014-2020.pdf
Tarnobrzeg	Strategia Rozwoju Miasta Tarnobrzega; link: www.tarnobrzeg.pl/.../gfx/tarnobrzeg/pl/.../strategia_rozwoju_tarnobrzega_14-20.pdf

MIASTO	DOKUMENTY STRATEGICZNE
Tarnów	Strategia Rozwoju Miasta – Tarnów 2020. Aktywny, Komfortowy, Silny; link: http://www.tarnow.pl/Miasto/Aktualnosci-tarnowskie/Strategia-Rozwoju-Miasta-Tarnow-20202 Programie Rozwoju Przedsiębiorczości – Program wykonawczy do „Strategii Rozwoju Miasta Tarnów 2020. Aktywny, Komfortowy, Silny” w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na lata 2016-2020, link: http://www.tarnow.pl/Biznes/Raport-o-Rozwoju-Gospodarczym-Tarnowa
Wałbrzych	Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wałbrzycha do 2020 roku; link: http://bip.um.walbrzych.pl/artukul/450/10754/uchwala-nr-lxiii-645-2014-rady-miejskiej-walbrzycha-z-dnia-17-czerwca-2014-roku-w-sprawie-przyjecia-strategii-zrownowazonego-rozwoju-walbrzycha-do-2020-roku Strategia Rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2013-2020; link: http://bip.um.walbrzych.pl/artukul/433/10480/1-uchwala-nr-xlii-380-2013-rady-miejskiej-walbrzycha-z-dnia-16-stycznia-2013-roku-w-sprawie-przyjecia-strategii-rozwoju-aglomeracji-walbrzyskiej-na-lata-2013-2020 Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Aglomeracji Wałbrzyskiej; link: http://aglomeracja-walbrzyska.pl/public/Dokumenty/ZIT/STR-ZIT-AW-20.10.2015.pdf
Wałcz	Strategia Rozwoju Miasta Wałcz do 2025 r.; link: http://bip.walcz.pl/contrast.php?cms_id=3156
Włocławek	Strategia rozwoju miasta Włocławek 2020+; link: http://www.bip.um.wlocl.pl/category/strategia-rozwoju-miasta-wloclawek-2020/ Strategia rozwoju miejskiego obszaru funkcjonalnego Włocławka na lata 2014-2020 Część 2 – Strategia; link: http://www.wof.wloclawek.eu/strategia-rozwoju/
Zamość	Strategia Rozwoju Miasta Zamość do roku 2020; link: www.zamosc.pl/dat/attach/1662_strategia_doroku2020.pdf Miejski Obszar Funkcyjny dla miasta Zamościa (w opracowaniu, brak projektu)

Spis rycin

RYCINA 1	Położenie analizowanych miast	7
RYCINA 2	Zmiany zatrudnienia w centrach usług w Polsce od I kw. 2016 r. i prognoza na 2020 r.	18
RYCINA 3	Zatrudnienie w centrach BPO, SSC, IT, R&D w największych ośrodkach usług biznesowych w Polsce (I kw. 2018 r.)	99
RYCINA 4	Typologia ruchu ludności Webba w badanych 35 miastach w 2017 r.	23
RYCINA 5	Odptyw mieszkańców z badanych miast wg typu jednostek osadniczych (w %)	24
RYCINA 6	Napływ mieszkańców do badanych miast wg typu jednostek osadniczych (w %)	26
RYCINA 7	Struktura ludności według ekonomicznych grup wieku w 35 miastach	28
RYCINA 8	Kierunki przepływów ludności do i z miast średnich w 2016 r.	30
RYCINA 9	Liczba pracujących w 35 miastach	32
RYCINA 10	Pracujący w sektorze przemysłowym a stopień rozwoju usług dla biznesu	35
RYCINA 11	Udział pracujących w sektorze przemysłowym w liczbie pracujących ogółem w 2016 r.	36
RYCINA 12	Eksport z 35 miast	38
RYCINA 13	Zależność pomiędzy liczbą ludności miasta w wieku produkcyjnym a liczbą firm usług wiodących wysokich technologii	41
RYCINA 14	Zależność pomiędzy liczbą ludności miasta w wieku produkcyjnym a liczbą firm przemysłu średniowysokiej i wysokiej techniki	41
RYCINA 15	Lokalizacja zarządów 500 największych firm w Polsce w badanych miastach	43
RYCINA 16	Mieszkania oddane do użytkowania (suma z lat 2015-2017) a liczba ludności miasta	58
RYCINA 17	Ocena jakości edukacji w 35 miastach w świetle odsetka uczniów uczęszczających do liceów ogólnokształcących, w których wartość EWD jest wyższa od średniej krajowej w przedmiotach humanistycznych (A) i matematyczno-przyrodniczych (B).	58
RYCINA 18	Samooceńca poziomu usług publicznych dokonana przez respondentów	62
RYCINA 19	Obszary położone w izochronie 60 min. od miast, w których działają PWSZ (dojazd transportem indywidualnym)	67
RYCINA 20	Obszary położone w izochronie 60 min. od miast, w których działają PWSZ (dojazd transportem publicznym)	67
RYCINA 21	Dostępność transportowa Białej Podlaskiej	68
RYCINA 22	Dostępność transportowa Chetma	69
RYCINA 23	Dostępność transportowa Ciechanowa	70
RYCINA 24	Dostępność transportowa Elbląga	71
RYCINA 25	Dostępność transportowa Głogowa	72
RYCINA 26	Dostępność transportowa Gniezna	73
RYCINA 27	Dostępność transportowa Gorzowa Wielkopolskiego	74
RYCINA 28	Dostępność transportowa Jarostawia	75
RYCINA 29	Dostępność transportowa Jeleniej Góry	76
RYCINA 30	Dostępność transportowa Kalisza	77
RYCINA 31	Dostępność transportowa Konina	78
RYCINA 32	Dostępność transportowa Koszalina	79
RYCINA 33	Dostępność transportowa Krosna	80
RYCINA 34	Dostępność transportowa Legnicy	81
RYCINA 35	Dostępność transportowa Leszna	82
RYCINA 36	Dostępność transportowa Łomży	83
RYCINA 37	Dostępność transportowa Mławy	84
RYCINA 38	Dostępność transportowa Nowego Sącza	85
RYCINA 39	Dostępność transportowa Nowego Targu	86
RYCINA 40	Dostępność transportowa Nysy	87
RYCINA 41	Dostępność transportowa Opola	88
RYCINA 42	Dostępność transportowa Oświęcimia	89
RYCINA 43	Dostępność transportowa Piły	90

RYCINA 44	Dostępność transportowa Płocka	91
RYCINA 45	Dostępność transportowa Przemyśla	92
RYCINA 46	Dostępność transportowa Raciborza	93
RYCINA 47	Dostępność transportowa Sanoka	94
RYCINA 48	Dostępność transportowa Skierniewic	95
RYCINA 49	Dostępność transportowa Suwałk	96
RYCINA 50	Dostępność transportowa Tarnobrzega	97
RYCINA 51	Dostępność transportowa Tarnowa	98
RYCINA 52	Dostępność transportowa Wałbrzycha	99
RYCINA 53	Dostępność transportowa Wałcza	100
RYCINA 54	Dostępność transportowa Włocławka	101
RYCINA 55	Dostępność transportowa Zamościa	102
RYCINA 56	Najbardziej pożądane i najtrudniejsze do pozyskania kompetencje potencjalnych pracowników centrów usług biznesowych	106
RYCINA 57	Obszary położone w izochronie 60 min od miast, w których działają PWSZ i liczba oddziałujących na nie PWSZ	112
RYCINA 58	Model oddziaływania wyższych szkół zawodowych w kontekście strategii uczelni (na podstawie zapisów w strategii rozwoju uczelni: misja i wizja)	122
RYCINA 59	Formy współpracy państwowych wyższych szkół zawodowych z otoczeniem gospodarczym	123
RYCINA 60	Umowy o współpracę zawarte przez PWSZ z partnerami zagranicznymi (wg danych POLON)	130
RYCINA 61	Model budowy polityki proinwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości	144
RYCINA 62	Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości według SOOIP	154
RYCINA 63	Silne i słabe strony 35 miast w poszczególnych kategoriach atrakcyjności inwestycyjnej	161
RYCINA 64	Ocena elementów składowych atrakcyjności inwestycyjnej	163

Spis tabel

TABELA 1	Analizowane miasta	6
TABELA 2	Wybrane wskaźniki demograficzne dla analizowanych 35 miast	29
TABELA 3	Poziom przeciętnego wynagrodzenia w poszczególnych kategoriach działalności	33
TABELA 4	Wybrane wskaźniki potencjału gospodarki w 35 miastach	39
TABELA 5	Atrakcyjność inwestycyjna analizowanych miast w świetle wyników atrakcyjności inwestycyjnej podregionów wg IBNGR 2016	43
TABELA 6	Wskaźniki zdolności finansowych analizowanych miast (2016-2017)	45
TABELA 7	Funkcje badanych miast w systemie miejskim	47
TABELA 8	Mierniki zasobów kapitału ludzkiego uwzględnione w badaniu	48
TABELA 9	Wskaźniki kapitału ludzkiego według jednostek terytorialnych zawierających 35 miast	52
TABELA 10	Położenie badanych miast w podregionach w Polsce według wielkości zasobów kapitału społecznego pomostowego oraz wiążącego	54
TABELA 11	Miasta o najwyższych wskaźnikach wyposażenia w zasoby kapitału społecznego	55
TABELA 12	Wskaźniki stanu środowiska i infrastruktury ochrony środowiska w badanych miastach	60
TABELA 13	Wskaźniki dostępności oraz liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od poszczególnych miast średnich	66
TABELA 14	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Białej Podlaskiej	68
TABELA 15	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Chełma	69
TABELA 16	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Ciechanowa	70
TABELA 17	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Elbląga	71
TABELA 18	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Głogowa	72
TABELA 19	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Gniezna	73
TABELA 20	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Gorzowa Wielkopolskiego	74
TABELA 21	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Jarostawia	75
TABELA 22	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Jeleniej Góry	76
TABELA 23	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Kalisza	77
TABELA 24	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Konina	78
TABELA 25	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Koszalina	79
TABELA 26	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Krosna	80
TABELA 27	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Legnicy	81
TABELA 28	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Leszna	82
TABELA 29	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Łomży	83
TABELA 30	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Mławy	84
TABELA 31	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Nowego Sącza	85
TABELA 32	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Nowego Targu	86
TABELA 33	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Nysy	87
TABELA 34	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Opola	88
TABELA 35	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Oświęcimia	89
TABELA 36	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Pity	90
TABELA 37	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Płocka	91
TABELA 38	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Przemyśla	92
TABELA 39	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Raciborza	93
TABELA 40	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Sanoka	94
TABELA 41	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Skierniewic	95
TABELA 42	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Suwałk	96
TABELA 43	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Tarnobrzega	97
TABELA 44	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Tarnowa	98

TABELA 45	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Watbrzycha	99
TABELA 46	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Wacza	100
TABELA 47	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Włocławka	101
TABELA 48	Liczba ludności mieszkająca w izochronie 60 minut od Zamościa	102
TABELA 49	Przykłady nowoczesnych budynków biurowych w analizowanych miastach	103
TABELA 50	Zatrudnienie w centrach usług BPO/SSC/IT/R&D w miastach średnich	108
TABELA 51	Przykłady centrów usług BPO, SSC, IT, R&D działających w analizowanych miastach średnich	110
TABELA 52	Liczba studentów wg poziomu kształcenia w PWSZ	113
TABELA 53	Liczba i odsetek studentów PWSZ według grup kierunków istotnych z punktu usług wiodzących	115
TABELA 54	Formy współpracy PWSZ z biznesem	118
TABELA 55	Studia dualne prowadzone przez PWSZ	119
TABELA 56	Szkolenia specjalistyczne w ramach 5 poziomu Polskiej Ramy Kwalifikacji	120
TABELA 57	Liczba studentów wg poziomu kształcenia w uczelniach niepublicznych	127
TABELA 58	Liczba studentów uczelni niepublicznych według grup kierunków istotnych z punktu usług wiodzących	129
TABELA 59	Wykorzystanie witryny internetowej jako narzędzia komunikowania o zakresie i formach współpracy uczelni z partnerami gospodarczymi/pracodawcami	134
TABELA 60	Lista projektów złożonych w konkursie PO WER.03.01.00-IP.08.00-BPO/17	139
TABELA 61	Przyczyny braku zainteresowania uczestnictwem w konkursie PO WER.03.01.00-IP.08.00-BPO/17	140
TABELA 62	Udział PWSZ w wybranych konkursach w ramach programu PO WER	141
TABELA 63	Działania proinwestycyjne w strategii rozwoju średnich miast wg pięciu kategorii tematycznych	147
TABELA 64	Wsparcie przedsiębiorczości w dokumentach strategicznych miast średnich	148
TABELA 65	Jednostki organizacyjne zajmujące się obsługą inwestora w badanych miastach	152
TABELA 66	Miasta o najwyższych wartościach wskaźników cząstkowych potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D	166
TABELA 67	Miasta o najwyższej wartości syntetycznego wskaźnika potencjału miast średnich dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D	167
TABELA 68	Schemat relacji między pozytywnymi efektami rozprzestrzeniania się impulsów rozwojowych (efektami dyfuzji) a niekorzystnymi efektami wymywania (polaryzacji) pomiędzy wielkimi ośrodkami metropolitalnymi, a powiązаныmi z nimi miastami średnimi	172

Wydawca:

Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju

Departament Regionalnych Programów Operacyjnych

Wspólna 2/4, 00-926 Warszawa

ISBN: 978-83-7610-681-6



**Rzeczpospolita
Polska**



**MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU**

Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne

