

IMPAKT DOLNY ŚLĄSK

PRZEGLĄD THINK TANKU UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU

NR 1/2025 (PÓŁROCZNIK) THINKTANK.UE.WROC.PL



STRATEGY

STRATEGICZNE PARTNERSTWO DLA ROZWOJU

OD PROJEKTÓW DO SYSTEMOWEGO WSPARCIA
SAMORZĄDÓW TERYTORIALNYCH PRZEZ
UNIwersYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU





FORUM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

NOWA INICJATYWA STRATEGICZNA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU

Wspólnie z przedstawicielami otoczenia
gospodarczego kształtujemy przyszłość opartą
na zrównoważonych
i odpowiedzialnych praktykach

SPIS TREŚCI

Strategiczne partnerstwo dla rozwoju. Od projektów do systemowego wsparcia samorządów terytorialnych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu BOGUSŁAWA DRELICH-SKULSKA	2
Słowo wstępne ANDRZEJ SZTANDO	8
Znaczenie partnerstwa nauka – biznes – samorząd terytorialny w rozwoju lokalnym i regionalnym KATARZYNA MISZCZAK	9
Budując kulturę zarządzania strategicznego rozwojem gmin ANDRZEJ SZTANDO	21
Ewaluacja regionalnych programów operacyjnych w okresie programowania 2014–2020 MICHAŁ PTAK, BARTOSZ BARTNICZAK	30
Kształtowanie rozwoju Dolnego Śląska w XXI wieku Trwały wpływ w różnych jego elementach i przekrojach STANISŁAW KORENIK, DOROTA RYNIO, ALICJA ZAKRZEWSKA-PÓŁTORAK, PIOTR HAJDUGA	37
Wykorzystanie wyników autorskich badań w praktyce informacyjnej i społecznej jednostek samorządu terytorialnego w latach 2020–2024 AGNIESZKA BECLA, STANISŁAW CZAJA	43
Jednostki samorządu terytorialnego a wspieranie przedsiębiorczości i społeczności lokalnej NIKI DERLUKIEWICZ, ANNA MEMPEL-ŚNIEŻYK	50
Koncentracja na interesariuszach w marketingu jednostek terytorialnych MAGDALENA DASZKIEWICZ	58
Social media jako nowoczesne kanały komunikacji polskich miast PIOTR ZAWADZKI	63
Wpływ badań naukowych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na rozwój polsko-czeskiej współpracy transgranicznej JERZY ŁADYSZ, BARTOSZ BARTNICZAK	71
Efektywne wdrażanie strategii samorządowych na przykładzie miasta Szklarska Poręba ANDRZEJ RASZKOWSKI	84
Opiniowanie koncepcji wdrożenia tramwaju wodnego we Wrocławiu jako przykład współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego i Biura Rozwoju Wrocławia HANNA ADAMICZKA, JOANNA MACALIK	89
Uczelniany budżet partycypacyjny jako narzędzie edukacji i aktywizacji młodych mieszkańców gmin DOROTA BEDNARSKA-OLEJNICZAK, JAROSŁAW OLEJNICZAK	98



Strategiczne partnerstwo dla rozwoju. Od projektów do systemowego wsparcia samorządów terytorialnych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Samotnie możemy zrobić tak niewiele; razem możemy zrobić tak wiele.

Helen Keller

Szanowni Państwo,

Niniejszy numer czasopisma *Impakt Dolny Śląsk* jest już kolejnym poświęconym w całości współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z jednostkami samorządowymi Dolnego Śląska. Również w pozostałych numerach zawsze pojawiały się artykuły o różnorodnych inicjatywach w tym obszarze. Świadczy to o intensywności i rozległości tej współpracy. Wpisuje się ona w misję naszej Uczelni, która zakłada pozytywny wpływ społeczny poprzez wewnętrzne i zewnętrzne inicjatywy spójne z misją, strategią i spodziewanymi efektami i koncentruje się na kreowaniu ekspertów i liderów biznesu, tworząc środowisko rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji przyszłości.

Wpływ społeczny – zgodny z misją, strategią i spodziewanymi efektami – ukazuje, w jaki sposób naukowe odkrywanie i opisywanie rzeczywistości może podnosić jakość życia nas wszystkich, poprzez realny kontakt ze społeczeństwem. W niniejszym numerze prezentujemy przegląd inicjatyw zrealizowanych przez ekspertów z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na rzecz jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce, a szczególnie na Dolnym Śląsku. Uczelnia stara się kompleksowo podchodzić do możliwości oddziaływania na otaczającą rzeczywistość, w szczególności poprzez prowadzone badania naukowe, w tym wypadku wspierając samorządy w realizacji ich zadań i w rozwiązywaniu formułowanych przez nie problemów. Aby uzyskać wpływ prowadzący do rzeczywistych zmian, wymagane jest podejście wielostronne, łączące podmioty mające uzupełniające się umiejętności, aby wspólnie rozwiązywać występujące problemy i reagować na pojawiające się wyzwania.

Numer otwiera artykuł autorstwa **Katarzyny Miszczak**, który koncentruje się na znaczeniu partnerstwa między nauką, biznesem a samorządem terytorialnym w kontekście rozwoju lokalnego i regionalnego. Autorka podkreśla, że współczesne wyzwania społeczno-gospodarcze wymagają synergii tych trzech sektorów, aby skutecznie zarządzać zasobami, wdrażać innowacje i poprawiać jakość życia mieszkańców. Jednostki samorządu terytorialnego, przy wsparciu instytucji naukowych i sektora prywatnego, mogą efektywniej planować i realizować strategie rozwoju, przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu, wspierać lokalny rynek pracy oraz promować zrównoważony rozwój. Autorka wskazuje na liczne bariery, takie jak brak wiedzy, ograniczenia legislacyjne czy niewystarczające wykorzystanie narzędzi strategicznych, które to utrudniają wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. W artykule przedstawiono konkretne przykłady działań podejmowanych przez autorkę, w tym opracowywanie strategii dla gmin i regionów, realizację projektów badawczo-rozwojowych, transfer wiedzy do praktyki oraz organizację szkoleń i warsztatów. Szczególną uwagę poświęcono regionowi Dolnego Śląska, gdzie przeprowadzono badania nad potencjałem e-rozwoju oraz analizę czynników wpływających na konkurencyjność

regionu. Autorka wskazuje na pięć kluczowych wymiarów partnerstwa: strategiczny, innowacyjny, finansowy, edukacyjny i instytucjonalny, które wzajemnie się uzupełniają i tworzą spójną platformę dla rozwoju.

Następny tekst, autorstwa **Andrzeja Szandy**, poświęcony jest znaczeniu strategicznego zarządzania rozwojem gmin w Polsce oraz budowie kultury tego zarządzania. Autor od trzech dekad aktywnie wspiera ten proces, tworząc strategie rozwoju (np. dla Kozienic i Główna), wdrażając je (np. w Polkowicach i Dobrzyniewie Dużym), recenzując dokumenty strategiczne (np. dla Jeleniej Góry i Radwanic) oraz prowadząc szkolenia dla władz i kierownictwa gmin. Jego działania mają wpływ nie tylko na konkretne samorządy, ale także na kreowanie ogólnokrajowej kultury zarządzania strategicznego. Jest bowiem uznanym ekspertem w tej dziedzinie, autorem licznych publikacji i innowacyjnych narzędzi. W niniejszym numerze autor szczegółowo omawia metody tworzenia strategii gmin oraz warunki skutecznego ich wdrażania. Podkreśla przy tym znaczenie stałego, profesjonalnego kształcenia obecnych władz i wyższego kierownictwa samorządowego w zakresie budowy i wdrażania strategii rozwoju gmin jako niezbędnego działania na rzecz budowy kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin w Polsce. Konieczność kompleksowego kształcenia wynika z kadencyjności władz gmin oraz częstego braku wykształcenia ekonomicznego lub prawniczego radnych tworzących organy stanowiące gmin. Autor od kilku lat realizuje grupowe, kilkunastogodzinne szkolenia wszystkich reprezentantów władz i wyższego kierownictwa zainteresowanych gmin, mające na celu podniesienie ich kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem. Szkolenia te odbywają się w siedzibie gminy i oparte są na oryginalnym programie szkoleniowym wykorzystującym innowacyjne metody, techniki i narzędzia dydaktyczne, w tym stworzony przez autora strategiczny model doradczy władz samorządowych posiłkujący się usługą sztucznej inteligencji Chat GPT 4.5o. Ze szkoleń skorzystało ok. 1500 samorządowców z 50 gmin, m.in. Bielska Podlaskiego, Chrzanowa, Czernicy, Działdowa, Główna, Jeleniej Góry, Kobyłki, Konstantynowa Łódzkiego, Kramska, Łabowej, Mikotowa, Nawojowej, Nowego Miasta Lubawskiego, Ostrołęki, Raciborza, Ropczyc, Siekierczyna, Stalowej Woli, Sycowa, Świdnicy, Tarnobrzega i Zgierza.

Z kolei **Michał Ptak i Bartosz Bartniczak** omawiają w swoim artykule temat ewaluacji regionalnych programów operacyjnych (RPO) w Polsce, które były realizowane w okresie programowania 2014–2020, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z ochroną środowiska i gospodarką niskoemisyjną. Autorzy analizują, w jaki sposób polityka spójności Unii Europejskiej, poprzez cele tematyczne i priorytety inwestycyjne, wspierała działania proekologiczne, takie jak poprawa efektywności energetycznej, rozwój odnawialnych źródeł energii, gospodarka odpadami czy ochrona bioróżnorodności. Wskazują, że w polskiej umowie partnerstwa zdiagnozowano szereg problemów środowiskowych, m.in. wysokie zużycie energii, zanieczyszczenie powietrza i niewystarczający dostęp do oczyszczalni ścieków. Regionalne programy operacyjne, wdrażane przez zarządy województw, odpowiadały na te wyzwania poprzez konkretne działania w ramach osi priorytetowych, np. modernizację budynków, budowę sieci wodociągowych czy edukację ekologiczną. Szczególną uwagę poświęcono ewaluacji efektów projektów środowiskowych realizowanych w ramach RPO województwa zachodniopomorskiego. Badanie to miało na celu ocenę wpływu inwestycji środowiskowych oraz sformułowanie rekomendacji dla przyszłych działań w nowym okresie programowania 2021–2027. W ramach współpracy z firmą Bluehill autorzy byli zaangażowani w prace nad raportami cząstkowymi, w których dokonano diagnozy w zakresie ochrony środowiska (B. Bartniczak) i gospodarki niskoemisyjnej (M. Ptak). W ewaluacji zastosowano różnorodne metody badawcze, w tym analizę danych, ankiety i wywiady. Autorzy podkreślają znaczenie takich badań dla doskonalenia polityki rozwoju regionalnego oraz wykorzystania wiedzy naukowej w praktyce. W zakończeniu wskazują, że działania proekologiczne są kontynuowane w obecnym okresie programowania, a współpraca naukowców

z instytucjami publicznymi i firmami konsultingowymi przyczynia się do skuteczniejszego rozwiązywania problemów środowiskowych i klimatycznych.

Artykuł autorstwa zespołu naukowców z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – **Stanisława Korenika, Doroty Rynio, Alicji Zakrzewskiej-Półtorak i Piotra Hajdugi** – prezentuje wielowymiarowy wpływ badań prowadzonych przez pracowników Katedry Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej oraz Centrum Badawczo-Rozwojowego Samorządu Terytorialnego na rozwój Dolnego Śląska w XXI wieku. Autorzy podkreślają, że rozwój regionalny to proces złożony, wymagający ciągłego monitoringu, elastyczności i długofalowego podejścia. W artykule omówiono kluczowe dokumenty strategiczne i projekty, które miały trwały wpływ na przestrzeń społeczno-gospodarczą regionu. Wśród najważniejszych inicjatyw wymienia się m.in. Strategię integracji gospodarczo-przestrzennej Aglomeracji Wrocławskiej (2001), która zapoczątkowała proces integracji jednostek przestrzennych w ramach Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego. Jej kontynuacją była Strategia ZIT WrOF, która umożliwiła pozyskanie z funduszy unijnych ponad 291 mln euro. Kolejnym istotnym dokumentem była Strategia rozwoju województwa dolnośląskiego do 2020 roku oraz jej aktualizacja do 2030 roku, w opracowaniu której również uczestniczyli pracownicy katedry. Członkowie zespołu współtworzyli także Strategię rozwoju Sudety 2030 – innowacyjny dokument oparty na podejściu terytorialnym, dotyczący subregionów wałbrzyskiego i jeleniogórskiego, mający na celu wyrównanie szans rozwojowych względem bardziej rozwiniętych części województwa. Autorzy opisują również wpływ Strategii Wrocław 2030 oraz udział w przygotowaniu dokumentacji dla funduszy sprawiedliwej transformacji w regionie zgorzeleckim. Wskazują na znaczenie projektów transgranicznych, takich jak PPPSAXPOL, dotyczących partnerstwa publiczno-prywatnego na pograniczu polsko-niemieckim, oraz na działania edukacyjne i doradcze, w tym opracowanie raportu na IX Europejski Kongres Samorządów. Szczególną uwagę poświęcono inicjatywie, jaką jest Szkoła Liderów Lokalnych, która od 2018 roku łączy studentów wrocławskich uczelni (Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu) z dolnośląskimi samorządami w celu wspólnego rozwiązywania lokalnych problemów. Zdaniem autorów działania ekspertów UEW miały realny wpływ na rozwój regionu w wymiarach gospodarczym, społecznym, środowiskowym i planistycznym, a ich efekty są trwałe i nadal kształtują przestrzeń Dolnego Śląska.

Szeroki zakres działań naukowych, doradczych i praktycznych podejmowanych przez autorów na rzecz jednostek samorządu terytorialnego w latach 2020–2024 ukazuje artykuł **Agnieszki Becli i Stanisława Czał**. Głównym celem omawianych działań było wspieranie samorządów w zakresie polityki informacyjnej, rozwoju lokalnego oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Autorzy podkreślają znaczenie skutecznej komunikacji społecznej w kontekście rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Wśród kluczowych przedsięwzięć znalazło się przygotowanie i publikacja monografii o gminie Dobromierz, która stała się narzędziem promocji lokalnej tożsamości i wiedzy o regionie. Działania te obejmowały również liczne publikacje naukowe i udział w konferencjach poświęconych tematyce samorządowej, w tym zagadnieniom ekologicznym, demograficznym i informacyjnym. Autorzy aktywnie uczestniczyli w pracach komisji i zespołów samorządowych, m.in. w Zespole ds. rewitalizacji w gminie Dobromierz oraz w Radzie ekspertów ds. innowacji w województwie lubuskim. Współtworzyli także lokalne prawo, w tym uchwały dotyczące ograniczenia niskiej emisji. W ramach projektów badawczych realizowali m.in. grant dotyczący informacji ekologicznej na poziomie gminy oraz opracowali koncepcję komercjalizacji dolnośląskich uzdrowisk. Istotnym elementem ich działalności była również dydaktyka – pod ich opieką powstało kilkanaście prac dyplomowych i magisterskich dotyczących funkcjonowania samorządów, z których część miała praktyczne zastosowanie i przyczyniła się do zatrudnienia absolwentów w analizowanych jednostkach. Artykuł kończy się podkreśleniem uznania, jakie autorzy otrzymali za swoją

działalność – zostali uhonorowani m.in. odznaczeniem „Zasłużony dla Dolnego Śląska” oraz Nagrodą Marszałka Województwa Lubuskiego za wkład w rozwój innowacji.

Z kolei **Niki Derlukiewicz i Anna Mempel-Śnieżyk** koncentrują się na przedstawieniu roli jednostek samorządu terytorialnego w stymulowaniu przedsiębiorczości i wspieraniu społeczności lokalnych. Autorki podkreślają, że samorządy – jako podmioty odpowiedzialne za rozwój lokalny – mają potencjał do tworzenia warunków sprzyjających innowacjom, aktywności gospodarczej i integracji społecznej. Mimo to, w wielu przypadkach brakuje strategicznego podejścia do tych działań. W artykule przedstawiono wyniki badań prowadzonych przez autorki, które wykazały, że oddolne inicjatywy samorządów – takie jak organizacja wydarzeń networkingowych, tworzenie wydziałów wspierania przedsiębiorczości czy współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami – mają pozytywny wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Wskazano również na znaczenie relacji między samorządami a instytucjami otoczenia biznesu oraz na rolę lokalnych menedżerów w promowaniu działań proprzedsiębiorczych. Praktycznym rezultatem tych badań są projekty realizowane w ramach Szkoły Liderów Lokalnych, w których studenci z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pod opieką naukową autorek, opracowali konkretne rozwiązania dla gmin, m.in. koncepcję zagospodarowania terenu wokół zabytkowego wiatraka w Lubiężu oraz projekt inkubatora przedsiębiorczości „Miejska Strefa Biznesu” w Głogowie. Oba projekty zostały wdrożone i przyniosły wymierne korzyści społeczno-gospodarcze. Artykuł ukazuje, jak współpraca nauki z samorządem może prowadzić do realnych zmian w lokalnych społecznościach, wzmacniając ich potencjał rozwojowy i innowacyjny.

Artykuł autorstwa **Magdaleny Daszkiewicz** prezentuje rolę interesariuszy w marketingu jednostek terytorialnych, podkreślając znaczenie ich zaangażowania w procesy planowania, realizacji i oceny działań rozwojowych miast i regionów. W obliczu współczesnych wyzwań społecznych, gospodarczych i technologicznych JST coraz częściej sięgają po narzędzia marketingowe, by zwiększyć swoją atrakcyjność i jakość życia mieszkańców. Kluczowe znaczenie ma tu koncentracja na interesariuszach – ich potrzebach, preferencjach i aktywnym udziale w kształtowaniu przestrzeni, w której żyją. Autorka opracowała narzędzie CIMC (*City Integrated Marketing Communication*), które pozwala mierzyć poziom zintegrowanej komunikacji marketingowej miast, uwzględniając m.in. koncentrację na interesariuszach. Narzędzie to zostało zweryfikowane empirycznie na podstawie badań przeprowadzonych w 279 polskich miastach. W swoich badaniach dr Daszkiewicz analizuje również kwestie tożsamości i wizerunku terytorialnego, wskazując, że silna tożsamość regionalna sprzyja zaangażowaniu mieszkańców i budowaniu pozytywnego wizerunku regionu. Przykładem praktycznego zastosowania tych idei jest konkurs na kampanię promującą województwo dolnośląskie, zorganizowany we współpracy z Urzędem Statystycznym we Wrocławiu. Konkurs ten, skierowany do uczniów szkół ponadpodstawowych, miał na celu rozwijanie kompetencji w zakresie marketingu terytorialnego i statystyki publicznej oraz wzmacnianie tożsamości regionalnej. M. Daszkiewicz była współtwórczynią koncepcji i przewodniczącą jury tego wydarzenia. W artykule autorka podejmuje również temat inkluzywności w marketingu terytorialnym, zwracając uwagę na potrzebę przeciwdziałania ageizmowi i promowania międzypokoleniowych inicjatyw. Wskazuje, że młodzi ludzie mogą odgrywać rolę ambasadorów regionów, wykorzystując swoje kompetencje w zakresie komunikacji cyfrowej i mediów społecznościowych do promowania lokalnych wartości i atrakcji. Jednocześnie podkreśla znaczenie włączania różnych grup społecznych w działania marketingowe, co sprzyja budowaniu spójnych i zintegrowanych społeczności.

W kolejnym tekście **Piotr Zawadzki** analizuje rolę mediów społecznościowych jako nowoczesnych kanałów komunikacji wykorzystywanych przez polskie miasta. W dobie powszechnej cyfryzacji i rosnącej aktywności społeczeństwa w Internecie samorządy lokalne coraz częściej i śміiej sięgają po social media, by skutecznie komunikować się z mieszkańcami, turystami i inwestorami. Media społecznościowe,

takie jak Facebook, Instagram, TikTok czy YouTube, umożliwiając nie tylko szybkie przekazywanie informacji, ale także budowanie zaangażowanych społeczności, kreowanie marki miasta oraz prowadzenie dialogu z odbiorcami. Autor wskazuje, że największe polskie miasta, takie jak Warszawa, Wrocław czy Kraków, mają w mediach społecznościowych rozbudowane profile, które obserwują setki tysięcy użytkowników. Mniejsze miasta, zwłaszcza o profilu turystycznym, również coraz aktywniej wykorzystują te kanały, choć ich zasięgi są mniejsze. Przykład Jeleniej Góry pokazuje, jak wdrożenie strategii promocji opartej na mediach społecznościowych może wpłynąć na wzrost rozpoznawalności miasta i poprawę komunikacji z otoczeniem. W artykule podkreślono także wyzwania związane z przeciążeniem informacyjnym, kosztami promocji oraz koniecznością profesjonalizacji działań w social mediach. Piotr Zawadzki zwraca uwagę na rosnącą rolę w komunikacji cyfrowej sztucznej inteligencji, która w przyszłości może znacząco zwiększyć efektywność działań samorządów.

Wpływ badań naukowych prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na rozwój polsko-czeskiej współpracy transgranicznej, ze szczególnym uwzględnieniem działalności Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT) Novum, przedstawili **Jerzy Ładysz i Bartosz Bartniczak**. Autorzy podkreślają, że współpraca transgraniczna, jako zaawansowana forma współdziałania samorządów terytorialnych na obszarach przygranicznych, odgrywa istotną rolę w realizacji celów Unii Europejskiej, takich jak integracja, zrównoważony rozwój i eliminacja barier granicznych. W artykule omówiono ewolucję badań nad współpracą transgraniczną prowadzonych na UEW – od analiz euroregionów i statystyki transgranicznej, po współczesne zagadnienia zarządzania i planowania przestrzennego w kontekście transgranicznym. EUWT Novum od 2015 roku działa na pograniczu Dolnego Śląska i czeskich krajów: libereckiego, kralowohradeckiego, pardubickiego i ołomunieckiego, i zrealizowało szereg projektów współfinansowanych z programów Interreg, dotyczących m.in. ochrony zdrowia, edukacji, transportu, turystyki i reagowania na sytuacje kryzysowe, takie jak pandemia COVID-19 czy kryzys uchodźczy związany z wojną w Ukrainie. Projekt „Jak ratujecie u was?”, w którego ramach realizowana była współpraca polskich i czeskich pogotowi ratunkowych z pogranicza, został doceniony przez Europejski Komitet Regionów, który umieścił go w „Raplocie monitorującym działalność EUWT w latach 2018–2019” jako przykład dobrej praktyki w obszarze transgranicznej współpracy opieki zdrowotnej i pogotowi. W podsumowaniu autorzy wskazują na potrzebę kontynuacji i pogłębiania badań nad współpracą transgraniczną, zwłaszcza w kontekście zarządzania, planowania przestrzennego, infrastruktury, odporności społecznej i ekonomicznej oraz integracji rynków pracy. Podkreślają, że doświadczenia i dorobek naukowy ekspertów UEW mogą stanowić wzorzec i zostać wykorzystane w innych regionach przygranicznych w Europie.

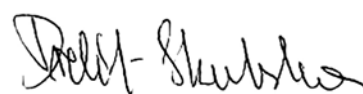
Artykuł autorstwa **Andrzeja Raszkowskiego** poświęcony jest analizie efektywnego wdrażania strategii samorządowych na przykładzie miasta Szklarska Poręba. Autor, będący twórcą kluczowych dokumentów strategicznych dla tego miasta, przedstawia kompleksowe podejście do planowania i realizacji działań rozwojowych, uwzględniających aspekty społeczne, gospodarcze, środowiskowe i kulturowe. Proces tworzenia strategii opierał się na analizie danych statystycznych, konsultacjach społecznych, badaniach ankietowych oraz współpracy z lokalnymi interesariuszami. Wśród najważniejszych dokumentów wymieniono Strategię zrównoważonego rozwoju na lata 2020–2026 z perspektywą do 2030, Strategię promocji miasta na lata 2020–2027, Strategię rozwoju kultury na lata 2020–2030 oraz wcześniejszą Strategię promocji na lata 2010–2020. Każda z nich miała jasno określone cele, takie jak rozwój turystyki, wspieranie przedsiębiorczości, ochrona środowiska, poprawa jakości życia mieszkańców czy wzmacnianie tożsamości lokalnej. Wdrażanie strategii przyniosło wymierne efekty, m.in. wzrost liczby turystów, rozwój infrastruktury, poprawę wizerunku miasta oraz aktywizację społeczności lokalnej. Jednocześnie autor zwraca uwagę na wyzwania, takie jak przeciążenie infrastruktury w sezonie turystycznym czy rosnące ceny nieruchomości. Kluczowym elementem sukcesu było zaangażowanie mieszkańców w procesy decyzyjne oraz systematyczna ewaluacja i dostosowywanie działań do zmieniających się warunków.

Przykład Szklarskiej Poręby pokazuje, że skuteczne zarządzanie strategiczne, oparte na współpracy i analizie potrzeb lokalnych, może prowadzić do zrównoważonego i dynamicznego rozwoju miasta.

W tekście **Hanny Adamiczki i Joanny Macalik** przedstawiona została z kolei koncepcja wdrożenia tramwaju wodnego we Wrocławiu – jako przykład współpracy między Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu a Biurem Rozwoju Wrocławia. Wrocław, miasto o bogatej sieci rzek i kanałów, od lat rozważa wykorzystanie Odry jako alternatywnego środka transportu. Pomysł tramwaju wodnego, choć historycznie obecny w mieście, nie został dotąd zrealizowany, mimo wcześniejszego podejmowania prób w tym zakresie – m.in. studium wykonalności z 2005 roku. W 2019 roku temat powrócił, tym razem wsparty badaniami społecznymi prowadzonymi przez naukowczynie z UEW. Celem badań było poznanie opinii mieszkańców na temat tramwaju wodnego, jego potencjalnych funkcji oraz wpływu na wizerunek miasta. Wykorzystano różnorodne metody badawcze: indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe ze studentami oraz ankietę internetową, w której wzięło udział 796 osób. Dodatkowo przeprowadzono konsultacje z armatorami białej floty, spotkania eksperckie i narady *online* z mieszkańcami. Wnioski z badań wskazują, że wdrożenie tramwaju wodnego wymagałoby precyzyjnego określenia jego funkcji, intensywnej kampanii informacyjnej oraz dostosowania do realnych potrzeb mieszkańców. Choć projekt został tymczasowo wstrzymany z powodu wysokich kosztów, miasto nie wyklucza pilotażowego uruchomienia jednej linii. Autorki artykułu podkreślają znaczenie partycypacji społecznej i współpracy nauki z samorządem w planowaniu miejskim.

W 2024 roku Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu wdrożył pilotażowy budżet partycypacyjny, w którym studenci zgłosili cztery projekty: stacje naprawy rowerów, różowe skrzyneczki z artykułami higienicznymi, nowe meble na terenie kampusu oraz przestrzeń edukacyjno-relaksacyjną w Jeleniej Górze. W głosowaniu wzięło udział 915 osób (ok. 9% studentów), a do realizacji wybrano dwa projekty. **Dorota Bednarska-Olejniczak i Jarosław Olejniczak** analizują w swoim tekście uczelniany budżet partycypacyjny jako narzędzie edukacji obywatelskiej i aktywizacji młodych mieszkańców gmin. Autorzy wskazują, że jakość życia w przestrzeni lokalnej zależy w dużej mierze od działań samorządów, a skuteczne ich prowadzenie wymaga zaangażowania obywateli. Partycypacja publiczna, zarówno wertykalna (między mieszkańcami a władzami), jak i horyzontalna (między członkami społeczności), jest kluczowym elementem współczesnego zarządzania lokalnego. Szczególną formą partycypacji jest budżet obywatelski, który umożliwia mieszkańcom bezpośredni wpływ na wydatkowanie części środków publicznych. Autorzy zauważają jednak, że w Polsce udział młodych ludzi w procesach partycypacyjnych jest niewielki i spada, co potwierdzają dane Eurobarometru. W odpowiedzi na ten problem proponują wykorzystanie uczelnianych budżetów partycypacyjnych jako narzędzia edukacyjnego. Przeprowadzone przez nich badania wykazały, że takie rozwiązania wdrożyło tylko 17 z 92 publicznych uczelni w Polsce. A przecież budżety te pozwalają studentom zdobywać wiedzę o finansach publicznych, rozwijać umiejętności współpracy i dialogu oraz budować poczucie sprawczości i odpowiedzialności za wspólne dobro.

Podsumowując ten bogaty wachlarz inicjatyw, zachęcam gorąco do lektury niniejszego numeru *Impakt Dolny Śląsk* i do współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu na rzecz podejmowania działań, których efektem będzie poprawa naszej wspólnej rzeczywistości.



prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska
Prorektor ds. Współpracy Międzynarodowej

SŁOWO WSTĘPNE

Samorządy terytorialne, czyli gminy, powiaty i województwa, uczestniczą w sprawowaniu władzy publicznej w Polsce, wykonując dużą część zadań publicznych w imieniu własnym oraz na własną odpowiedzialność i kształtując w ten sposób rozwój naszego kraju. Wśród wielu kluczowych tradycyjnych obszarów ich aktywności wskazać można planowanie przestrzenne, ochronę środowiska, drogownictwo, kolejnictwo, gospodarkę wodno-ściekową i odpadową, ciepłownictwo, transport publiczny, szkolnictwo, kulturę, sport, turystykę, mieszkalnictwo, pomoc społeczną, ochronę zdrowia oraz porządek i bezpieczeństwo publiczne. Kluczowe, nowoczesne obszary zaangażowania samorządów obejmują m.in. stymulowanie: innowacyjności, nauki, przedsiębiorczości, cyfryzacji, transformacji energetycznej, kapitału społecznego, obronności i rozwoju błękitno-zielonej infrastruktury. O rozmiarach działalności samorządów świadczy łączna kwota ich wydatków, która w 2024 r. wyniosła ponad 432 mld zł, przy czym doliczyć do niej należy jeszcze wydatki ponad 3,5 tys. należących do nich spółek.

Ta wielowymiarowa, a jednocześnie wielkoskalowa działalność samorządów odbywa się z wykorzystaniem ich rosnących zdolności koncepcyjno-decyzyjnych, ale jednocześnie wymaga proporcjonalnego wsparcia szkoleniowo-konsultingowego, naukowo-badawczego i badawczo-rozwojowego, aby mogła być satysfakcjonująco trafna, skuteczna i efektywna. Choć udzielają go samorządom różne instytucje, nie jest ono jeszcze wystarczające, a jego rozwój wymaga nowych rozwiązań systemowych. Niemniej coraz częściej swą strategiczną rolę w tym zakresie dostrzegają polskie uczelnie. Do jednych z najważniejszych należy Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Niniejsze wydanie *Impaktu Dolny Śląsk* poświęcone jest prezentacji przykładów wsparcia udzielanego samorządom terytorialnym przez poszczególne jednostki i pracowników naukowych naszego uniwersytetu. Ze względu na wskazane wyżej role samorządów są to jednocześnie przykłady naszego wpływu na rzeczywistość społeczno-gospodarczą i przestrzenno-środowiskową kraju. Wierząc w głęboki sens tej misji, zapraszamy do dyskusji nad pożądanymi kierunkami badań, kształcenia i konsultingu dla samorządów oraz do współpracy w tym zakresie.

dr hab. Andrzej Sztando, prof. UEW
Katedra Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej



KATARZYNA MISZCZAK



ZNACZENIE PARTNERSTWA NAUKA – BIZNES – SAMORZĄD TERY- TORIALNY W ROZWOJU LOKALNYM I REGIONALNYM

Współczesne wyzwania rozwoju lokalnego i regionalnego wymagają synergii trzech kluczowych sektorów: nauki, biznesu oraz samorządu terytorialnego. W obliczu dynamicznych przemian gospodarczych i społecznych partnerstwo między tymi sektorami staje się niezbędnym fundamentem kreowania długofalowych strategii rozwoju. To, w jaki sposób miasta (Hajduga i in., 2019), gminy i regiony zarządzają swoimi zasobami, kształtują polityki i wykorzystują dostępne środki, wpływa na poprawę jakości życia ich mieszkańców oraz na ich konkurencyjność w ramach krajowych i międzynarodowych rynków. Jednostki samorządu terytorialnego (JST) odgrywają centralną rolę w tworzeniu strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, które są fundamentem w dążeniu do zrównoważonego rozwoju (D'Adamo i Gastaldi, 2023). Współpraca między JST a instytucjami naukowymi, takimi jak Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (UEW), pozwala na wykorzystanie badań i narzędzi teoretycznych w praktycznych działaniach na poziomie lokalnym lub regionalnym (Korenik i in., 2018). JST, korzystając



KATARZYNA MISZCZAK

dr hab., prof. UEW, zatrudniona w Katedrze Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej. Wykłada i prowadzi na licznych uczelniach krajowych i zagranicznych. Autorka ponad 150 prac naukowych opublikowanych w Polsce, Czechach, Niemczech, Turcji, Łotwie i Ukrainie. Członkini polskiej sekcji Regional Studies Association, Interreg Central Europe, międzynarodowych komitetów redakcyjnych oraz recenzentka monografii i artykułów w czasopiśmie krajowych i zagranicznych (m.in. Routledge Taylor&Francis Group, Universal Journal of Management, China-USA Business Review, Chinese Business Review, Journal of Eurasian Socioeconomic Studies, Journal of Design to Resilience in Architecture & Planning DRArch, Economies, Sustainability, Studia Oeconomica Posnaniensia, Studia Ekonomiczne). Ekspertka Narodowego Programu Foresight Polska 2020, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój oraz recenzentka projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Koordynatorka, wykonawczyni i uczestniczka wielu grantów krajowych (KBN, MSZ, MRR) i międzynarodowych (EFS PO Kapitał Ludzki, EFRR PO Współpraca Transgraniczna Polska-Saksonia, ZPORR – Działanie 2.6 – Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy, ZPORR – Priorytet III – Rozwój Lokalny, Horizon 2020, COST European Cooperation in Science & Technology). Siedmiokrotna uczestniczka programu LLP Erasmus, Erasmus+ (STA, STT). Jej zainteresowania badawcze dotyczą rozwoju lokalnego i regionalnego, gospodarki sieciowej, planowania przestrzennego, inteligentnych i rezydentnych miast, terytorializacji i globalizacji procesów innowacji i transferu technologii, sektora kreatywnego i organizacji uczących się. Ekspertka i współautorka analiz i dokumentów strategicznych wykonywanych na rzecz przedsiębiorców i samorządów terytorialnych na poziomie zarówno

z podejścia strategicznego, mogą efektywnie zarządzać swoimi zasobami, rozwiązywać problemy społeczne i ekonomiczne, a także kreować warunki sprzyjające innowacjom i przedsiębiorczości. Odpowiednie przygotowanie i implementacja strategii rozwoju może pomóc w przezwyciężeniu trudności, z jakimi borykają się samorządy, takich jak niski poziom inwestycji czy brak wykwalifikowanych kadr. Często zdarza się, że plany rozwoju są krótkoterminowe, a ich realizacja nie opiera się na solidnych analizach, co może prowadzić do niewłaściwego wykorzystania dostępnych zasobów. Ponadto w praktyce administracyjnej można zaobserwować niedostateczne podejście strategiczne JST, wynikające z ograniczonej wiedzy o nowoczesnych narzędziach planistycznych oraz braku efektywnego transferu wyników badań naukowych do praktyki. Bariery legislacyjne i organizacyjne (Szlachetko, 2023), a także niewykorzystany potencjał narzędzi, takich jak ewaluacja, benchmarking czy foresight, stanowią dodatkowe utrudnienia we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Warto również podkreślić, iż miasta, gminy i regiony stanowią obiekt licznych analiz i badań (Czaja i Rutkowska, 2023), w ramach których powstają coraz to nowe koncepcje ich funkcjonowania i rozwoju, kładące nacisk na inkluzywność, odporność oraz innowacyjność ich przestrzeni społeczno-gospodarczej. Problemy, z którymi mierzą się społeczności lokalne i regionalne, są nieustannie identyfikowane i redefiniowane w toku podejmowanych działań (Miszczak, 2020). Ich właściwe zrozumienie wymaga współpracy i dialogu pomiędzy różnymi interesariuszami, którzy poprzez wymianę wiedzy i zasobów tworzą wspólne podejście, jednocześnie dzieląc się ryzykiem i odpowiedzialnością. Złożoność procesów oraz zjawisk wpływających na efektywność wykorzystania potencjału JST sprawia, że skuteczne gospodarowanie ograniczonymi zasobami oraz inteligentne zarządzanie przestrzenią wymaga uwzględnienia zróżnicowanych potrzeb i możliwości wielu grup społecznych (Raszkowski i Bartniczak, 2018). W związku z tym autorka nieustannie podejmuje inicjatywy mające na celu intensyfikację dialogu społecznego oraz rozwój współpracy między nauką, biznesem i samorządem. Efekty tych działań – na poziomie zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym – przyczyniają się do poprawy jakości życia w JST (m.in. poprzez wzmacnianie umiejętności współpracy, przeciwdziałanie wykluczeniu, dostarczanie politykom istotnych analiz, a także ułatwienie dostępu do kultury i natury) oraz sytuacji na lokalnym rynku pracy, m.in. poprzez tworzenie nowych miejsc zatrudnienia.

W nawiązaniu do przedstawionego kontekstu badawczego i odpowiadając na wyżej zidentyfikowane wyzwania, autorka wielokrotnie (współ-) tworzyła partnerstwa nauka – biznes – samorząd terytorialny, umożliwiając:

- przekazanie najnowszych osiągnięć badawczych do praktyki zarządzania,
- współpracę przy opracowywaniu i wdrażaniu nowoczesnych narzędzi strategicznych,
- wykorzystanie doświadczenia sektora biznesowego w celu komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań,
- usprawnienie procesów decyzyjnych w JST poprzez integrację wiedzy interdyscyplinarnej.

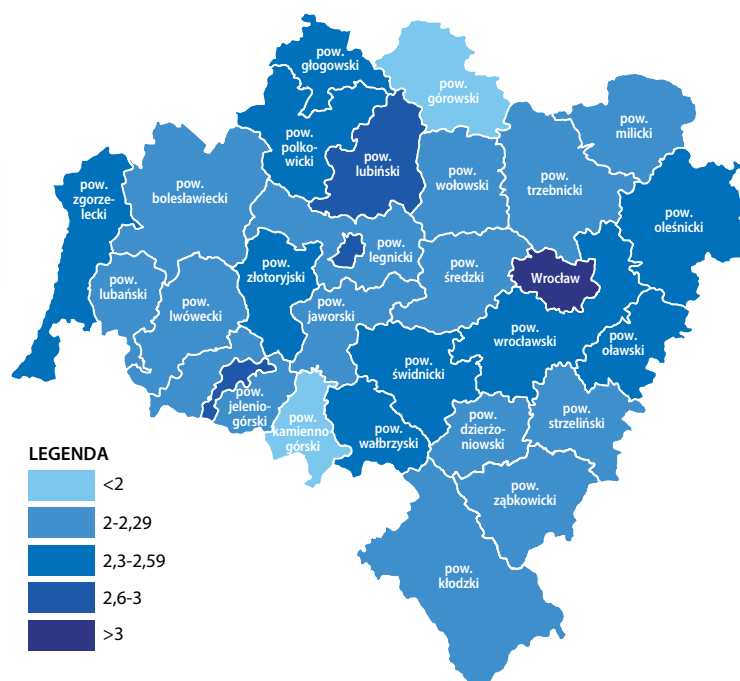
W tym kontekście dorobek naukowy autorki, oparty na wieloletnich studiach miejskich i regionalnych (Miszczak, 2013a), intensywnych badaniach nad strukturami przestrzennymi, sieciami gospodarczymi oraz nowoczesnymi narzędziami *Strategic Policy Intelligence*, okazał się użyteczny (wyniki przeprowadzonych badań zostały skutecznie zaimplementowane)

ISTOTNY ZAKRES ZADAŃ BADAWCZYCH AUTORKI POŚWIĘCONY JEST REGIONOWI DOLNOŚLĄSKIEMU (MISZCZAK I IN., 2024), JEGO STOLICY, GMINOM ORAZ WROCŁAWSKIEMU OBSZAROWI METROPOLITALNEMU

regionalnym (w tym w szczególności we współpracy z UMWD w ramach projektu Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, z DUW – jako członkini zespołu eksperckiego ds. wdrażania polityki spójności w latach 2007–2013, z DAWG – w ramach projektu Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego), jak i lokalnym (m.in. we współpracy z ARAW w ramach projektu Creative SpILN – Creative Spillovers for Innovation, z Urzędem Miejskim Wrocławia przy opracowaniu Strategii Wrocław 2023, z Urzędem Miejskim w Siechnicach jako współautorka Strategii rozwoju gminy Siechnice 2030 czy z Urzędem Miasta Kędzierzyn-Koźle poprzez zaopiniowanie projektu dwóch dokumentów strategicznych: Strategii Rozwoju Subregionu Kędzierzysko-Kozielskiego do roku 2020 oraz Programu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Subregionu Kędzierzysko-Kozielskiego na lata 2014–2020). Kierowniczka projektów badawczo-rozwojowych i wykonawczyni ekspertyz dla podmiotów gospodarczych (w tym w ramach Dolnośląskiego Bonu na Innowacje – projektu koordynowanego przez WCTT Politechniki Wrocławskiej). Laureatka konkursu w Miejskim Programie Wsparcia Współpracy Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej „Mozart – partnerstwo nauki i biznesu”. Członkini zespołu opracowującego studium wykonalności Dolnośląskiego Centrum Informacji Naukowej i Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz zespołu eksperckiego Instytutu Rozwoju Terytorialnego we Wrocławiu, opracowującego dokument pod nazwą Polityka Krajobrazowa Dolnego Śląska. Współpracuje również z instytucjami zagranicznymi, m.in. z Institute for Employment Research of the German Federal Employment Agency w Berlinie, z JST w Konya i Denizli w Turcji, z Joint Research Centre of the European Commission we Włoszech (Ispra).

do określenia kierunków polityki rozwoju kilkunastu JST w kraju, oceny skutków wdrażania kolejnych jej etapów oraz przy opracowywaniu dokumentów strategicznych szczebla lokalnego i regionalnego (współautorstwo kilkunastu strategii, raportów lub opracowań studialnych na zamówienie organów władzy publicznej, samorządu terytorialnego, podmiotów realizujących zadania publiczne), przyczyniając się do podnoszenia kompetencji pracowników administracji publicznej.

Istotny zakres zadań badawczych autorki poświęcony jest regionowi dolnośląskiemu (Miszczak i in., 2024), jego stolicy, gminom oraz wrocławskiemu obszarowi metropolitalnemu. Ważnym elementem podejmowanych prac badawczych jest identyfikacja współczesnych determinant rozwoju oraz form organizacyjnych wpływających na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej Dolnego Śląska w kraju oraz na arenie międzynarodowej. W szczególności badania obejmują opis nowoczesnych metod konkurowania jednostek uczących się w regionie, analizę funkcjonowania oraz perspektyw rozwoju terytorialnych form organizacji i współpracy przedsiębiorstw w skali lokalnej i regionalnej (Miszczak, 2013b). Kluczowym aspektem w tym obszarze badawczym jest również charakterystyka szans i barier rozwoju kapitału społecznego i kreatywnego Dolnego Śląska. Empiryczną ilustracją podejmowanych w tym zakresie problemów są wyniki badań przeprowadzonych we wszystkich powiatach województwa dolnośląskiego z wykorzystaniem tzw. wskaźnika potencjału e-rozwoju (Miszczak, 2012). Do jego skonstruowania użyto trzech wskaźników cząstkowych: wskaźnika potencjału edukacyjnego, wskaźnika potencjału gospodarczego, wskaźnika potencjału innowacyjnego, które obliczono poprzez wykonanie badań *desk research*, oraz ankietowego (wśród wszystkich JST poziomu NUTS4) zrealizowanego metodą CATI. Rezultaty badań potwierdziły, że województwo dolnośląskie charakteryzuje się wysokim poziomem potencjału e-rozwoju i stosunkowo nie



Mapa 1. E-rozwoj województwa dolnośląskiego według powiatów

Źródło: opracowanie własne.



WSPÓŁPRACA OPIERA SIĘ NA WSPÓLNYM FORMUŁOWANIU DŁUGOTERMINOWYCH STRATEGII ROZWOJU

groźnym zróżnicowaniem tego zjawiska w skali powiatów – w porównaniu do innych polskich województw. Na uwagę zasługuje fakt, iż zdecydowanie mały obszar, nieprzekraczający 8% powierzchni województwa dolnośląskiego, zajmują powiaty, dla których wynik wskaźnika jest bardzo niski, a są one usytuowane na dwóch krańcach regionu: południowym – powiat kamiennogórski, i północnym – powiat górowski (mapa 1).

W celu kompleksowej analizy potencjału e-regionu dolnośląskiego badania *desk research* zostały wzbogacone badaniami ankietowymi, przeprowadzonymi przez autorkę w starostwach powiatowych i urzędach miejskich województwa dolnośląskiego. Analiza wyników przyczyniła się do określenia poziomu świadomości przedstawicieli społeczności lokalnych co do konieczności realizacji założeń koncepcji rozwoju gospodarki innowacyjnej, w szczególności sektora ICT, nastawienia w kwestii implementacji polityki innowacyjnej regionu, wskazania pożądanego kierunku rozwoju społeczno-gospodarczego oraz oczekiwanych działań, mających na celu jak najlepsze zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności. W zakresie rekomendacji i określenia możliwości kształtowania się nowej sytuacji regionu ekonomicznego zaproponowana została prognoza stopnia wewnętrznej spójności terytorialnej Dolnego Śląska w aspekcie integracji regionu z europejskimi obszarami wzrostu w latach 2010–2020.

W ramach partnerstwa nauka – biznes – samorząd terytorialny można wyróżnić kilka kluczowych wymiarów współpracy, które wzajemnie się uzupełniają i tworzą spójną platformę dla rozwoju lokalnego i regionalnego. Do najważniejszych z nich należą:

1. Wymiar strategiczny i planistyczny

Współpraca opiera się na wspólnym formułowaniu długoterminowych strategii rozwoju. Naukowcy dostarczają teoretycznych i analitycznych narzędzi, które pozwalają JST oraz biznesowi na opracowanie planów odpowiadających wyzwaniom współczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Realizacja tego wymiaru budowania partnerstw może być poparta następującymi wybranymi aktywnościami autorki:

- Strategie gmin i subregionów – opracowanie m.in.: *Strategii Wrocław 2023* (załącznik 1), *Strategii Gminy Siechnice 2030*, zaopiniowanie projektu dwóch dokumentów strategicznych: *Strategii Rozwoju Subregionu Kędzierzyńsko-Kozielskiego do roku 2020* oraz *Programu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Subregionu Kędzierzyńsko-Kozielskiego na lata 2014–2020*, miało na celu zdefiniowanie długoterminowych celów rozwoju oraz wspieranie samorządów w realizacji tych celów, w tym poprzez optymalizację inwestycji i zasobów.
- *Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego* (załącznik 3) – w ramach tego projektu, realizowanego przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego w kooperacji z wrocławskimi uczelniami i Dolnośląską Agencją Współpracy Gospodarczej, dokonano kompleksowej analizy procesów integracji społeczno-gospodarczej, a także opracowano rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju województwa.
- *Analiza 40 strategii regionalnych wdrażanych w UE oraz Analiza porównawcza Dolnośląskiej Strategii Innowacji z Regionalnymi Strategiami Innowacji*



KLUCZOWYM ASPEKTEM JEST PRZEKAZYWANIE WYNIKÓW BADAŃ NAUKOWYCH DO PRAKTYKI

wybranych regionów UE, opracowanie studialne stanowiło kluczowy element oceny strategii rozwoju regionalnego, wskazując na najlepsze praktyki i możliwości adaptacji innowacyjnych rozwiązań w regionie Dolnego Śląska.

- *Diagnoza detalicznych placówek handlowych we Wrocławiu. Prognoza skutków budowy trzech obiektów handlowych o powierzchni sprzedażowej powyżej 2000 m²* (Urząd Miasta Wrocławia). Analiza istniejącej sieci handlowej pozwoliła na ocenę konkurencyjności poszczególnych obszarów miasta oraz potencjalnych zagrożeń dla drobnego handlu, co mogło wpłynąć na decyzje władz dotyczące lokalizacji nowych inwestycji. Prognoza skutków budowy dużych obiektów handlowych dostarczyła cennych informacji na temat ich wpływu na strukturę urbanistyczną, natężenie ruchu oraz funkcjonowanie mniejszych placówek, co mogło pomóc w zrównoważonym planowaniu przestrzennym. Po drugie, wyniki ekspertyzy mogły wspierać podejmowanie decyzji w zakresie polityki gospodarczej miasta, np. poprzez określenie preferowanych lokalizacji dla nowych inwestycji handlowych tak, aby maksymalizować korzyści ekonomiczne i minimalizować negatywne skutki społeczne. Wreszcie analiza mogła przyczynić się do ochrony lokalnych przedsiębiorców, jeśli wykazała ryzyko nadmiernej koncentracji dużych sieci handlowych i wypierania drobnego handlu. W efekcie mogła wpłynąć na strategię wspierania małych i średnich przedsiębiorstw oraz dostosowywanie polityki miejskiej do potrzeb mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców.
- *Baza wyjściowa budowy zaktualizowanej i analiza dotychczasowej strategii rozwoju Dolnego Śląska i innych strategii* (Wojewódzkie Biuro Urbanistyczne we Wrocławiu) – przygotowanie tego dokumentu pozwoliło na: lepsze planowanie strategiczne, zwiększoną efektywność zarządzania środkami publicznymi, zapewnienie spójności z innymi dokumentami strategicznymi, przez co zwiększyło szanse na uzyskanie zewnętrznego finansowania oraz skuteczniejszą współpracę międzysektorową. Wyniki ekspertyzy mogły posłużyć jako baza dla dialogu między władzami samorządowymi, biznesem i organizacjami społecznymi, co sprzyjało bardziej zintegrowanemu rozwojowi regionu.

2. Wymiar transferu wiedzy i innowacji

Kluczowym aspektem jest przekazywanie wyników badań naukowych do praktyki. Współpraca umożliwia komercjalizację innowacyjnych rozwiązań, wdrażanie nowoczesnych technologii i metod zarządzania, co przekłada się na zwiększenie konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw i administracji. Ten aspekt budowania partnerstw może zostać zilustrowany następującymi działaniami i funkcjami autorki:

- Wykonawczyni *Dolnośląskiego Bonu na Innowacje* WCTT Politechniki Wrocławskiej (beneficjentem usługi było przedsiębiorstwo Sharing Union Sp. z o.o.), kierująca projektem badawczo-rozwojowym pt. „Zaprojektowanie systemu umożliwiającego skuteczną implementację usługi bezobsługowego współdzielenia samochodów elektrycznych (Car sharingu) jako usługi ekoinnowacyjnej na zasadach klasteringu w gminach uzdrowiskowo-turystycznych Dolnego Śląska”, dotyczącym wdrożenia usługi bezobsługowego współdzielenia samochodów elektrycznych w gminach uzdrowiskowo-turystycznych. Poprzez transfer wiedzy do przedsiębiorstwa wykazano, jak no-



PARTNERSTWO UMOŻLIWIA WSPÓLNE POZYSKIWANIE ŚRODKÓW NA REALIZACJĘ PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH

woczesne technologie mogą wspierać rozwój transportu zrównoważonego i poprawiać jakość życia mieszkańców.

- Laureatka konkursu organizowanego w ramach Miejskiego Programu Wsparcia Współpracy Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej „Mozart – partnerstwo nauki i biznesu” (załącznik 2). Efektem partnerstwa z przedsiębiorstwem Nexus Nowe Technologie SA był projekt badawczo-rozwojowy pt. „Przystanek kreatywności NEMO – Innowacja społeczna dla gmin”. Przedmiotem współpracy był transfer specjalistycznej wiedzy do przedsiębiorstwa w celu udoskonalenia funkcjonującego modelu biznesowego dzięki zwiększeniu efektywności działań komunikacyjno-rozwojowych i sprzedażowych przedsiębiorstwa. Z drugiej strony realizacja projektu umożliwiła autorce praktyczne zastosowanie jej badań naukowych oraz zwiększenie jej mobilności międzysektorowej.
- Uczestniczka projektu *Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych – DCSR*, współfinansowanego z EFRR w ramach ZPORR, który miał na celu wspieranie transferu wiedzy i był istotnym krokiem w budowaniu współpracy między JST, uczelniami i przedsiębiorstwami w regionie Dolnego Śląska.
- Uczestniczka projektu *Creative Spin – Creative Spillovers for Innovation* w ramach Programu Operacyjnego Urbact, który umożliwił transfer kreatywnych rozwiązań w zakresie innowacji w miastach aglomeracji wrocławskiej.

3. Wymiar finansowy i inwestycyjny

Partnerstwo umożliwia wspólne pozyskiwanie środków na realizację projektów rozwojowych. Dzięki publiczno-prywatnym partnerstwom, grantom unijnym oraz instrumentom finansowym (takim jak obligacje samorządowe czy fundusze *private equity*) możliwe jest finansowanie innowacyjnych inicjatyw, które wspierają rozwój JST. W tym wymiarze współpracy autorka zaangażowała się w następujące przedsięwzięcia:

- Projekt „PPPSAXPOL – Badanie partnerstw publiczno-prywatnych jako instrumentów do realizacji projektu infrastrukturalnego na obszarze granicznym Saksonii i Polski”, współfinansowany ze środków EFRR w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska – Saksonia (2007–2013). Partner główny: TU Bergakademie Freiberg. Rezultatem projektu było m.in. wypracowanie rekomendacji umożliwiających wdrożenie niestandardowych instrumentów finansowych, co przyczynia się do modernizacji infrastruktury w regionach przygranicznych.
- Projekt DECARBOMILE, mający na celu dekarbonizację logistyki ostatniej mili. Finansowany w ramach programu Horizon 2020 projekt, w którym uczestniczy 31 partnerów europejskich, stanowi dobry przykład współpracy na poziomie unijnym w celu wspierania zrównoważonego rozwoju miejskich stref przemysłowych w krajach partnerskich.

4. Wymiar edukacyjny i szkoleniowy

Realizacja projektów szkoleniowych i edukacyjnych umożliwia podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej JST oraz przedsiębiorców. Wspólne szkolenia, warsztaty czy konferencje służą nie tylko przekazywaniu wiedzy, ale także budowaniu kultury współpracy między sektorem naukowym, biznesowym i administracyjnym. Udział w szkoleniach, takich jak „Formalnoprawne aspekty współpracy nauki z biznesem”, „Przygotowanie do komercjalizacji projektu



REALIZACJA PROJEKTÓW SZKOLENIOWYCH I EDUKACYJNYCH UMOŻLIWIA PODNOSZENIE KOMPETENCJI KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ JST ORAZ PRZEDSIĘBIORCÓW

i pozyskania inwestora” oraz „Granty badawcze i stypendia w programie Horyzont 2020” przyczynił się do rozwoju kompetencji autorki, która zdobytą wiedzę następnie wykorzystywała do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w JST i biznesie, podnosząc efektywność zarządzania oraz wspierając rozwój lokalnych inicjatyw gospodarczych, m.in. poprzez:

- wykonanie dla przedsiębiorstwa ekspertyzy pt. „Zaprojektowanie innowacyjnej macierzy szkoleń rozwojowych dedykowanej grupom wykluczonym społecznie poprzez empiryczną weryfikację model salutogenezy”, w której podkreślono rosnącą rolę innowacji społecznych w kreowaniu lokalnych polityk rozwoju, szczególnie w obszarze edukacji i integracji społecznej;
- benchmarking dobrych praktyk dla młodych Dolnoślązaków, które wypracowano w projekcie *Baltic Youth Research(ers) Up – graded: Long Term Impact on Youth Field*, w ramach UE Erasmus+ Programme; partnerzy projektu: Łotwa, Litwa.

5. Wymiar instytucjonalny i organizacyjny

Współpraca ta wymaga efektywnego budowania sieci kontaktów i instytucjonalnych platform, które umożliwiają regularny dialog między nauką, biznesem a samorządem. Tworzenie rad, komitetów i zespołów roboczych pozwala na koordynację działań oraz szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe i społeczne. Autorka była członkinią wielu zespołów eksperckich, m.in. ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku (Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego), ds. Wdrażania Polityki Spójności w latach 2007–2013 (Dolnośląski Urząd Wojewódzki), zespołu eksperckiego opracowującego dokument pod nazwą „Polityka Krajobrazowa Dolnego Śląska” (Instytut Rozwoju Terytorialnego we Wrocławiu), była ponadto uczestniczką grupy sterującej projektem „Studium Spójności Funkcjonalnej we Wrocławskim Obszarze Funkcjonalnym” (Biuro Rozwoju Wrocławia). Współorganizowała z ramienia UEW „Forum Polsko-Czeskie Wspieranie Rozwoju Stosunków Polsko-Czeskich 2011” finansowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP, a obecnie koordynuje międzynarodowy projekt Agreement On Scientific And Cultural Co-Operation pomiędzy UEW a University of Applied Labour Studies of the Federal Employment Agency in Schwerin (HdBA). Do współpracy w ramach tego projektu zostały zaproszone następujące instytucje: ze strony niemieckiej Institute for Employment Research (IAB) of the German Federal Employment Agency (BA) w Berlinie, a ze strony polskiej Powiatowy Urząd Pracy we Wrocławiu i Wrocławski Park Technologiczny. Zaangażowanie aktorów pozaakademickich w budowę tego partnerstwa ułatwia rozwiązywanie różnych problemów, a finalnie poszukiwanie innowacyjnych metod ukierunkowanych na kapitalizm inkluzywny jako remedium na wykluczenie społeczne i gospodarcze.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wymiary współpracy w ramach partnerstwa nauka – biznes – samorząd terytorialny tworzą kompleksowy system, w którym strategiczne planowanie, transfer wiedzy, wspólne finansowanie, edukacja i budowanie sieci instytucjonalnych wzajemnie się przenikają, umożliwiając realizację innowacyjnych projektów oraz efektywny i kreatywny rozwój lokalny i regionalny (Miszczak i in., 2023). Na tych terytoriach, gdzie koncentrować się będą takie partnerstwa oparte na kluczowych gałęziach przemysłu wysokiej technologii, inteligentnych specjalizacjach, działalnościach kreatywnych

i zaawansowanych badaniach naukowych, utrzymywać bądź powiększać się będzie przewaga konkurencyjna, dzięki której dany ośrodek ma szanse stać się biegunem wzrostu (driverem) dla swojego bliższego i dalszego *milieu* oraz zasłużyć na miano Lundvalowskiej jednostki uczącej się.

Literatura

- Czaja, S. i Rutkowska, M. (2023). Ecological and Climatic Challenges Facing Documents of Local Development Strategies (on the Example of Lower Silesian Municipalities in Poland). *Economics and Environment*, 86(3), 366–381. <https://doi.org/10.34659/eis.2023.86.3.580>
- D'Adamo, I. i Gastaldi, M. (2023). Perspectives and Challenges on Sustainability: Drivers, Opportunities and Policy Implications in Universities. *Sustainability*, 15(4), 35–64. <https://doi.org/10.3390/su15043564>
- Hajduga, P., Łopusiewicz, J., Miszczak, K. i Sołtyk, P. (2019). *Współczesne uwarunkowania rozwoju polskich miast. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Koreník, S., Miszczak, K. i Rogowska, M. (2018). Shaping Spatial Structures of Lower Silesia Region on the Background of Global Changes. W: J. Slavík, L. Povolná (red.), *Social and Economic Development & Regional Policy. Adaptation of Post-Industrial Society to Global Changes: conference Proceedings* (s. 47–54). Faculty of Social and Economic Studies Jan Evangelista Purkyně University in Ústí nad Labem.
- Miszczak, K. (2012). *Dylematy rozwoju regionu ekonomicznego w świetle wyzwań XXI wieku* (no. 212). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Miszczak, K. (2013a). Contemporary Spatial Planning and Case of Poland. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (324), 104–116.
- Miszczak, K. (2013b). Procesy globalizacji w rozwoju nowoczesnego terytorium. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*, Article 289, 19–32.
- Miszczak, K. (2020). Opportunities and Threats for Regional Development in Contemporary Socio-economic Space. *Biblioteka Regionalisty*, 90–108. <https://doi.org/10.15611/br.2020.1.08>
- Miszczak, K., Sztando, A. i Rogowska-Sawicz, M. (2023). Megatrendy w kreatywnej przestrzeni. W: D. Rynio, A. Zakrzewska-Półtorak (red.), *Przestrzeń i regiony w nowoczesnej gospodarce. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korenikowi* (s. 78–92). <https://doi.org/10.15611/2023.93.0.05>
- Miszczak, K., Krivins, A. i Kaze, V. (2024). Challenges and Drivers of Green and Sustainable Spatial Development: A Case Study of Lower Silesia and Latvia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 12(2), 85–98. <http://doi.org/10.9770/b7283449476>
- Raszkowski, A. i Bartniczak, B. (2018). Towards Sustainable Regional Development: Economy, Society, Environment, Good Governance Based on the Example of Polish Regions. *Transformations in Business & Economics*, 17(2) (44), 225–245.
- Szlachetko, K. (2023). The Sustainable Development and Local Spatial Planning. Case Study of Poland. *International Journal of Legal and Social Order*, 3(1). <https://doi.org/10.55516/ijlso.v3i1.118>

Załącznik 1. Tytuł opracowania: Strategia Wrocław 2030

Opublikowano w: Urząd Miejski Wrocławia (Wrocław Rozmawia)

Rok: 2017

Link do publikacji: https://www.wroclaw.pl/rozmawia/strategia/Strategia_2030.pdf

Strategię przygotował zespół:

prof. dr hab. Stanisław Korenlik – kierownik
dr hab. Alicja Zakrzewska-Półtorak, prof. UE
dr hab. Małgorzata Pięta-Kanurska, prof. UE
dr hab. Dorota Rymio, prof. UE
dr hab. Katarzyna Miszczak
dr Piotr Hajduga
dr Małgorzata Rogowska
dr Anna Mempel-Snieżyk
dr Niki Derlukiewicz
mgr Hanna Adamczak

Redakcja:

Łukasz Medeksza

Prace nadzorował zespół powołany przez Prezydenta Wrocławia:

dr hab. Andrzej Łoś, prof. UWr – kierownik
Łukasz Medeksza – sekretarz
dr Agata Bulicz (Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych)
Przemysław Filar (Towarzystwo Upiększania Miasta Wrocławia)
prof. dr hab. Stanisław Korenlik (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządów)
dr inż. Sebastian Koziolek (Politechnika Wrocławska, Katedra Konstrukcji i Badań Maszyn)
dr hab. Tomasz Osowicz, prof. PWr (Urząd Miejski Wrocławia, koordynator projektu Studium Wrocławia)
dr Jacek Pluta (Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Społecznych)
Jacek Sutryk (Urząd Miejski Wrocławia, Departament Spraw Społecznych)
dr Bartłomiej Świerczewski (Urząd Miejski Wrocławia, Biuro ds. Partycypacji Społecznej)

Partner społeczny prac nad Strategią:

Towarzystwo Upiększania Miasta Wrocławia

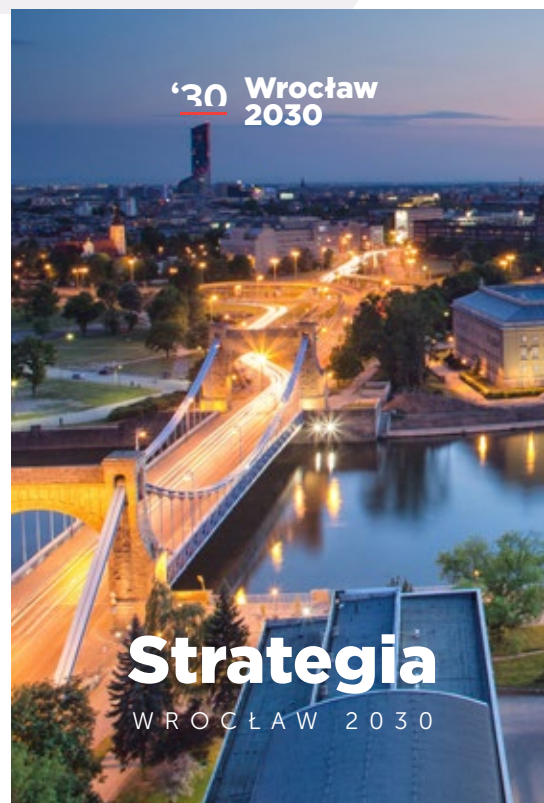
Opracowanie, skład, proces uspołeczniania, korekta językowa:

Adrian Stanisławski (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA)
Przemysław Wronecki (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA)
Paweł Cichoń (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA)
Leszek Więckowski (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA)
Łukasz Romaniczuk (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA)
Małgorzata Wieliczko (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA)

www.wroclaw.pl/strategia2030



Agencja Rozwoju
Aglomeracji Wrocławskiej
Wrocław Agglomeration Development Agency



Źródło: https://www.wroclaw.pl/beta2/files/news/61260/Strategia_2030-2.pdf

Załącznik 2. Tytuł projektu partnerstwa: Przystanek kreatywności NEMO – innowacja społeczna dla gmin

Opublikowano w: Wrocławskie Centrum Akademickie (Miejski Program Wsparcia Partnerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej „Mozart”)

Rok: 2015

Link do publikacji:

<https://wca.wroc.pl/dr-katarzyna-miszczak-nexus-nowe-technologie-sa-przystanek-kreatywnosci-nemo-innowacja-spoeczna-dla-gmin>

Załącznik 3. Tytuł opracowania: Analiza stanu i procesów integracji społeczno-gospodarczej, instytucjonalnej i przestrzennej regionu. Dokonanie analizy dotyczącej koegzystencji funkcji ochronnych oraz rozwoju systemów komunikacji i sieci infrastruktury w województwie dolnośląskim

Opublikowano w: Projekt „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” [POKL.08.01.04-02-003/08] realizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego w partnerstwie z konsorcjum, w skład którego wchodzi: Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej Sp. z o.o., Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu oraz Politechnika Wrocławska.

Rok: 2010

Link do publikacji: https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/20111003/Tom7.pdf

LIST INTENCYJNY W SPRAWIE WSPÓŁPRACY POMIĘDZY

Katedrę Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, reprezentowanym przez prof. dr hab. Stanisława Konek

a Instytutem Rozwoju Terytorialnego we Wrocławiu (IRT) – Samorządową Jednostką Organizacyjną Województwa Dolnośląskiego – reprezentowanym przez Dyrektora - dr inż. arch. Macieja Bense, zwanych dalej „Stronami”.

Preambula

Strony niniejszą deklaracją wyrażają wolę współpracy w zakresie przygotowywania dokumentu pod nazwą „Polityka Krajobrazowa Dolnego Śląska”, mającego stanowić podstawę polityki krajobrazowej prowadzonej przez Samorząd Województwa Dolnośląskiego.

§ 1

Współpraca Stron odbywać się będzie w ramach sieci zainteresowanych podmiotów koordynowanych przez Instytut Rozwoju Terytorialnego, które podpisały podobny list intencyjny.

§ 2

Strony deklarują współpracę na wszystkich etapach tworzenia dokumentu: od opracowywania założeń metodologicznych i analiz do formułowania celów, kierunków i instrumentów wdrażania „Polityki Krajobrazowej Dolnego Śląska”.

§ 3

Osobami odpowiedzialnymi za koordynację działań wynikających z niniejszego listu intencyjnego oraz innych uzgodnień są:

- dr Katarzyna Miszczak ze strony Katedry Gospodarki Przestrzennej i Administracji, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- mgr Dariusz Dęba ze strony Instytutu Rozwoju Terytorialnego,

§ 4

1. Niniejszy list intencyjny, sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach.
2. Nie tworzy zobowiązań prawnych ani finansowych, w stosunku do żadnej ze stron.
3. Postanowienia niniejszego listu intencyjnego wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wrocław, 12.08.2014

Miejsc, data

[Podpis]
Katarzyna Miszczak
Katedra Gospodarki Przestrzennej i Administracji
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Świdnicka 15/17
50-001 Wrocław

[Podpis]
Dariusz Dęba
Instytut Rozwoju Terytorialnego
ul. Świdnicka 15/17
50-001 Wrocław



Wrocław 10.10.2015r.

REFERENCJE

Firma Empirium Group Sp. z o.o.

poświadcza należyte wykonanie przez dr Katarzynę Miszczak usługi polegającej na wykonaniu ekspertyzy pt. „Zaprojektowanie innowacyjnej macierzy szkoleń rozwojowych dedykowanej grupom wykluczonym społecznie poprzez empiryczną weryfikację modelu salutogenezy”.

Pani dr Katarzyna Miszczak zrealizowała powyższe zadanie z dużą starannością i dokładnością. Ponadto wykazała się bardzo dobrą znajomością najnowszych zagadnień rozwoju rynku inteligentnych szkoleń w Europie. Zaproponowała Zarządowi innowacyjne kryteria i rozwiązania badające efektywność i sprawdzające wrażliwość modelu implementacji kompleksowej usługi coachingowej, ze szczególnym uwzględnieniem jednej z metod SPI Tools-foresight'u. Pani Doktor przedstawiła również motywy scenariusze rozwoju planowanej przez Empirium Group Sp. z o.o. innowacji i skutecznie doradzała w zakresie optymalnej ścieżki rozwoju naszego przedsiębiorstwa.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować za dotychczasową, owocną współpracę z Panią Doktor, której skutkiem był transfer zróżnicowanej wiedzy i informacji do naszej firmy, a w konsekwencji pozyskanie funduszy ze środków Unii Europejskiej.

W naszej ocenie dr Katarzyna Miszczak jest naukowcem godnym zalecenia wszystkim firmom, instytucjom i osobom indywidualnym poszukującym specjalistycznej wiedzy i nowatorskich rozwiązań.



Z poważaniem,

[Podpis]
Małgorzata Sawicz
Prezes Zarządu

Empirium Group Sp. z o.o., Wrocław 53-601, ul. Józefowa 11/13, NIP 895-895-895, REGON 141174710, KRS 000022863
Biuro: ul. Józefowa 11/13, 53-601 Wrocław
Wrocław 53-601, ul. Świdnicka 15/17, 50-001 Wrocław, www.empiriumgroup.pl

główny UNIKON Sp. z o.o.
ul. Główna 15/17
50-001 Wrocław

Wrocław 15.04.2016.

REFERENCJE

Pani dr Katarzyna Miszczak w 2014 roku była kierownikiem projektu badawczego pt. „Zaprojektowanie systemu umożliwiającego skuteczną implementację usługi bezobsługowego współdzielenia samochodów elektrycznych (car sharing'u) jako usługi ekoinnowacyjnej na zasadach klasteringu w gminach udrzowsko-waryszczyńskich Dolnego Śląska” w ramach Dolnośląskiego Bema na Innowacje (nr umowy 345/18/2014), regionalnego programu współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Poddziałania 8.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Beneficjentem tego programu była nasza firma Sharing Union Sp. z o.o.

Współpraca z Panią Doktor, jako osobą merytoryczną, obowiązkową i pełną inicjatywy, okazała się bardzo owocna dla naszego przedsiębiorstwa. Szczegółowe i interesujące wyniki badań przedstawione przez dr Katarzynę Miszczak Zarządowi Sharing Union Sp. z o.o. pozwoliły na skuteczną implementację ekoinnowacyjnej usługi oferowanej przez nasze przedsiębiorstwo. Bardzo wysoko oceniamy rezultaty projektu koordynowanego przez Panią Doktor.

Z przyjemnością rekomenduję Panią dr Katarzynę Miszczak jako rzetelnego i profesjonalnego partnera naukowego.

Z poważaniem,

PREZES ZARZĄDU

[Podpis]
Grzegorz Górecki



CERTYFIKAT UCZESTNICTWA W SZKOLENIU PROFILOWANYM

Nr 303/01/14

Pan/Pani

dr Katarzyna Miszczak

uczestniczyła w szkoleniu profilowanym z zakresu

„Formalno – prawne aspekty współpracy nauki z biznesem, ze szczególnym uwzględnieniem zawieranych umów”

przeprowadzonym w ramach projektu

„Zarządzanie własnością intelektualną – klucz do sukcesu w relacjach nauki z biznesem”

Numer projektu: UDA-POKL.04.02.00-00-041/11-00
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zorganizowanym przez:

FIRMA ECO INVEST

w dniach 23 – 24 stycznia 2014 r. we Wrocławiu

[Podpis]
Eldia Kłobas
Koordynator Projektu

ECO INVEST
31-632 Kraków 4, Europejska 31
44-100 Gliwice, ul. Wesoła 140
tel. (71) 622 30 40, fax (71) 622 30 40



CERTYFIKAT

UCZESTNICTWA W SZKOLENIU PROFILOWANYM

Nr 311/02/14

Pan/Pani

dr Katarzyna Miszczak

uczestniczyła w szkoleniu profilowanym z zakresu

„Przygotowanie do komercjalizacji projektu i pozyskania inwestora”

przeprowadzonym w ramach projektu

„Zarządzanie własnością intelektualną – klucz do sukcesu w relacjach nauki z biznesem”

Numer projektu: **UDA-POKL.04.02.00-00-041/11-00**
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zorganizowanym przez:
FIRMA ECO INVEST

w dniach 05 – 06 lutego 2014r. we Wrocławiu

Lidia Klimasz
Koordynator Projektu

ECO INVEST
31-532 Kraków, ul. Gostygowska 33
tpr: 71 652 15 00, fax: 71 652 15 01
e-mail: info@eco-invest.pl



Pamukkale University
Faculty of Architecture and Design
20070 Karahöyük – Denizli / TURKEY

Tel.: 0-258-296 24 06
Fax: 0-258-296 26 14
E-mail: info@pu.edu.tr

Denizli, January 26th, 2016

To Whom It May Concern,

It is my great pleasure to write this letter of recommendation for Mrs. dr Katarzyna Miszczak from Wrocław University of Economics. I have known dr Katarzyna Miszczak for more than nine years, as I was a visiting professor at Wrocław University of Economics. Dr. Miszczak has successfully participated to the international book and joint seminar and conference projects in both Selek University (Konya) and Pamukkale University (Denizli) in Turkey on the issues of regional development problems and policies, regionalization and changing spatial policies in Turkey and in Poland. As a visiting professor, She gave enlightening and informative lectures on learning economies, human capital, spatial economic networks and creative cities in the departments of City and Regional Planning of both Selek and Pamukkale Universities in Turkey. Dr. Miszczak accomplished these tasks and projects with great initiative and with a very positive attitude.

In conclusion, I would highly recommend Dr. Miszczak for higher academic positions. If you have any further questions with regard to her background or qualifications, please do not hesitate to contact me.

Sincerely,

O. Özbek
Assoc. Prof. Dr. Oğuz ÖZBEK
Vice Dean
Pamukkale University
Faculty of Architecture and Design



Usti nad Labem, Czech Republic, May 21st, 2016

Valentina V. Pidlisnyuk, professor, Dr.Sc.
Faculty of the Environment
Jan Evangelista Purkyně University in Usti nad Labem
Kralova vysina 7, 400 96
Usti nad Labem, Czech Republic
+420 776 051 475
Valentina.Pidlisnyuk@ujep.cz
pidlisnyuk@gmail.com

To All It May Concern

LETTER OF RECOMMENDATION

It is my pleasure to recommend Dr. Katarzyna Miszczak, Ph.D., faculty member at the Department of Spatial Planning and Local Government, the Wrocław University of Economics, Poland to you. I have had the opportunity to know Dr. Katarzyna Miszczak for more than five years and found her extremely competent and enjoyable to work with. She is bright, innovative, and dependable person with constant achievements in her educational and scientific carriers. Katarzyna is reliable cooperative partner, modern researcher and excellent expert in her field. She has proven herself to have the perseverance, initiative, and intellectual creativity necessary to complete an advanced graduate degree in her field of study.

At a personal level, Dr. Katarzyna Miszczak is a well disciplined, industrious faculty with a pleasant personality. She went well beyond the university requirements in the quantity and quality of the teaching, research and outreach work putting in a lot of extra efforts for each day university's duties. Throughout the work Dr. Katarzyna Miszczak demonstrated great perseverance and initiative, willingness to set a new innovative goals and to achieve them successfully.

If I can be of any further assistance, or provide you with further information, please do not hesitate to contact me.

Yours sincerely,

Valentina V. Pidlisnyuk, professor, Dr.Sc.



Katarzyna Miszczak

Departament Prezydenta

Urząd Miasta Wrocławia

Wrocław, 4 listopada 2014 r.

BWU.032.13.2014
L. Dz. 00059246/2014/W

ZAŚWIADCZENIE

Niniejszym zaświadcza się, że Pani **dr Katarzyna Miszczak** w partnerstwie z firmą **Nexus Nowe Technologie SA** bierze udział w III edycji Miejskiego Programu Wspierania Partnerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej „Mozart” (2013/2014) realizowanego przez Biuro Współpracy z Uczelniami Wyższymi Urzędu Miejskiego Wrocławia, na podstawie uchwały nr XXIX/652/12 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 5 lipca 2012 r.

Partnerstwo realizuje 12-miesięczny projekt pt.: **Przystanek kreatywności NEMO** - innowacja społeczna dla gmin, w terminie od 1 października 2014 r. do 30 września 2015 r. na podstawie umowy nr BWU-13/2014/M3 z dnia 29.09.2014 r.


Kamelia Duczmal
Opiekun Partnerstwa

Biuro Współpracy z Uczelniami Wyższymi
Bpsek 13, 50-101 Wrocław
tel. +48 71 71 70 30 80
fax +48 71 71 70 30 62
biuro@um.wroclaw.pl
www.um.wroclaw.pl



Confirmation

To whom it may concern

We declare that Associate Professor Ms. KATARZYNA MISZCZAK from Wrocław University of Economics and Business participated as a research expert in the project "DECARBOMILE" within the Out of the Box International and UBC Antenna in Brussels team entitled as Researcher during 2023-24.

DECARBOMILE is a collaborative initiative led by 31 European partners, funded by the EU Horizon Europe Research and Innovation programme under Grant Agreement No. 101069806. The project aims at driving change in the green last mile logistics space. Our goal is to demonstrate the full potential of decarbonized last mile delivery and promote sustainable practices in the industry.

This project is funded by European Union's Horizon Europe Research and Innovation programme under Grant Agreement No. 101069806.

Yours sincerely,


Marko Paunovic
Out of the Box International
CEO and Founder



ANDRZEJ SZTANDO



BUDUJĄC KULTURĘ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJEM GMIN

Znaczenie samorządów gmin i ich strategiczna orientacja w zarządzaniu rozwojem

Współczesne samorządy gmin, a jest ich blisko 2500, funkcjonują w Polsce od początku lat 90. XX wieku i obejmują całe jej terytorium. Stanowią emanację idei demokracji oraz decentralizacji władzy, kompetencji, zadań, środków publicznych oraz odpowiedzialności, mają potencjał głównych kreatorów rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzenno-środowiskowego w skali lokalnej. Co więcej, mają potencjał wpływu na rozwój regionów i całego kraju, ponieważ procesy rozwoju lokalnego sumują się i transformują w procesy rozwoju ponadlokalnego.

Rzeczywisty stopień wykorzystania powyższego potencjału, a co za tym idzie – rzeczywista rola samorządów gmin w kreowaniu rozwoju we wszystkich jego wymiarach terytorialnych, zależy od wielu czynników. Najczęściej wymienia się wśród nich zakres wspomnianych zadań, autonomię i potencjał finansowy, siłę i zróżnicowanie posiadanego instrumentarium, zwłaszcza prawnego, a także demokratyczność wyboru samorządowych władz. Jako czynniki równie istotne podkreśla się także podmiotowość, kreatywność, innowacyjność, wielowymiarowość, kompleksowość, zintegrowanie i długoterminowość podejścia władz gmin do wyznaczania i osiągania



ANDRZEJ SZLANDO

dr hab., prof. UEW, jest specjalistą ds. strategii rozwoju gmin i autorem kilkudziesięciu z nich, a także autorem stosowanych w praktyce samorządowej innowacyjnych narzędzi i metod zarządzania strategicznego. Wspiera władze gmin również we wdrażaniu ich strategii rozwoju, w szczególności organizując ich prace i implementując procedury zarządzania. Corocznie szkoli w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem setki wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, radnych oraz osoby kierujące samorządowymi jednostkami organizacyjnymi i wydziałami urzędów gmin/miast. Strategiom poświęcił ponad 100 publikacji. Uczestniczył w kilkunastu projektach naukowo-badawczych i badawczo-rozwojowych związanych z gminnym zarządzaniem strategicznym rozwojem finansowanych ze środków krajowych i Unii Europejskiej. Wykładał gościnnie na kilkudziesięciu zagranicznych uniwersytetach, w tym na francuskim University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne, włoskim University of Bologna, amerykańskim California State University i singapurskim Lee Kuan Yew School of Public Policy NUS. Poświęcony samorządom staż odbył w USA na University of Kentucky. Kilkakrotnie pracował dla Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Badań Naukowych Komisji Europejskiej oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Pełnił funkcję radnego Rady Powiatu Karkonoskiego i zasiadał w organach spółek samorządowych.

celów rozwojowych gmin, co łącznie oznacza strategiczność podejścia do zarządzania ich rozwojem.

Strategiczna orientacja w zarządzaniu rozwojem gmin to koncepcja obecna zarówno w polskiej praktyce samorządowej, jak i w literaturze przedmiotu już od trzech dekad. Początkowo jednak dotyczyło to bardzo nielicznej grupy gmin oraz wspierających je naukowców. Pierwsze strategie rozwoju opracowywano i formalnie przyjmowano do realizacji najczęściej w gminach, których władze miały biznesowe doświadczenia w zakresie zarządzania strategicznego i dostrzegały potrzebę ich adaptacji na gruncie samorządowym, przy czym były to jednocześnie zwykle gminy charakteryzujące się dochodami ponadprzeciętnymi, a więc zachęcającymi te władze do odważnych, kreatywnych postaw zarządczych. Choć dalece niedoskonałe i w pełni fakultatywne, pierwsze strategie rozwoju gmin zwykle zadowalająco pełniły funkcje osnów inicjalnych prób aplikacji zarządzania strategicznego rozwojem gmin. Potwierdzały to przeprowadzane badania mające najczęściej charakter studiów przypadków, ale niekiedy również analiz porównawczych.

Wraz z rozpoczęciem procesu akcesji Polski do Unii Europejskiej, a tym samym dystrybucji do gmin przedakcesyjnych środków pomocowych, strategie rozwoju gmin zaczęły się upowszechniać. Głównym powodem ich sporządzania i uchwalania przez władze gmin w większości przypadków nie była jednak chęć pełnego wykorzystania potencjału prorozwojowego wpływu samorządu na lokalne, a pośrednio ponadlokalne procesy rozwoju, lecz motyw pozyskania wspomnianych środków pomocowych. Od ich posiadania dostęp ten w mniejszym lub większym stopniu został bowiem uzależniony. Przesłankami tego uzależnienia było wprowadzenie władz i wyższego kierownictwa gmin do formułowania projektów, o których wsparcie chcą wnioskować, jako integralnych elementów szerszych, strategicznych koncepcji rozwoju ich gmin, a jednocześnie ogólne zwrócenie ich uwagi na ideę zarządzania strategicznego rozwojem i zachęcenie do niej, ale uzyskany efekt w większości przypadków był odwrotny do zamierzonego. W środowiskach samorządowych strategię rozwoju zaczęto traktować jako dokument, który trzeba posiadać, by uzyskać finansowe wsparcie jakiegoś przedsięwzięcia, ale skoro nie trzeba ich wdrażać, to ich treść nie jest istotna i może być niska. Zaczęto je traktować jako swego rodzaju formalność, a stojącą za nimi ideę zarządzania strategicznego rozwojem gminy jako polecana przez osoby, które nie znają lub nie rozumieją samorządowej codzienności, i niemającą w niej zastosowania. Po akcesji Polski do Unii Europejskiej i uzyskaniu przez polskie gminy szerszego dostępu do jej funduszy, teraz już strukturalnych, zjawisko to pogłębiło się. Co więcej, dołączał do niego niekiedy motyw mody na posiadanie strategii rozwoju gminy, tak aby możliwe było wykorzystywanie jej w celach promocyjnych, a nawet dla zwiększania atrakcyjności wizerunku władz – w obu przypadkach zwykle jednak bez zamiaru stosowania omawianego zarządzania.

Legislacyjny przełom i potrzeba budowy dojrzałej kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin

Pomimo upowszechniania się w samorządach niewłaściwego postrzegania strategii rozwoju gmin, w ciągu pierwszych dwóch dekad bieżącego stulecia rosła liczba samorządów lokalnych angażujących się w prawidłowe ich tworzenie i wdrażanie, a więc ewoluujących w kierunku strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem, a jednocześnie uzyskujących

STRATEGICZNA ORIENTACJA W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM GMIN TO KONCEPCJA OBECNA ZARÓWNO W POLSKIEJ PRAKTYCE SAMORZĄDOWEJ, JAK I W LITERATURZE PRZEDMIOTU JUŻ OD TRZECH DEKAD

dzięki temu dostrzegalne przewagi rozwojowe nad porównywalnymi samorządami pozostającymi w oddali od tego podejścia. Rosła również argumentacja środowisk naukowych wskazujących na liczne przesłanki upowszechnienia tego podejścia, wśród których najczęściej wymieniano:

- wykorzystanie nieaktywnych, prorozwojowych potencjałów samorządów lokalnych i ich władz dla zdynamizowania rozwoju gmin oraz kraju;
- konieczność redukcji nieoptymalnych decyzji alokacyjnych podejmowanych przez gminne władze, zwłaszcza finansowych;
- brak możliwości dokonania niezwykle potrzebnej, głębokiej reformy gminnego zarządzania przestrzenią, bez zintegrowania go z dojrzałym zarządzaniem strategicznym rozwojem gmin;
- potrzebę włączenia gminnego zarządzania strategicznego rozwojem w wielopoziomowy system publicznego zarządzania strategicznego rozwojem obejmujący również zarządzanie strategiczne prowadzone w wymiarach subregionalnym, regionalnym i krajowym.

Przełom nastąpił w 2020 roku. W ramach przeprowadzonego wtedy pierwszego etapu reformy zarządzania rozwojem kraju wśród głębokich zmian 23 ustaw regulujących programowanie rozwoju przez władze publiczne wszystkich szczebli znalazły się zmiany ustawy o samorządzie gminnym oraz ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, które wprowadziły, obowiązujące wszystkie samorządy gminne, wymagania zarówno wobec treści strategii rozwoju gmin, jak i wobec procedury ich tworzenia. Choć nie wprowadzono wtedy jeszcze obowiązku sporządzania tych strategii, to zapowiedziano, że zostanie on wkrótce wprowadzony kolejnymi przepisami, a jednocześnie określono pierwsze regulacje dotyczące ich wdrażania, w tym zapewniania spójności z nimi gminnych, dziedzinowych planów i programów rozwoju. W kolejnych latach przepisy o strategiach rozwoju gmin uzupełniano, w szczególności:

- uszczegóławiając wymogi wobec tych ich części, które służą integracji gminnego zarządzania przestrzenią z gminnym zarządzaniem strategicznym rozwojem;
- zwiększając klimatyczno-środowiskową perspektywę strategii rozwoju gmin;
- integrując z gminnym zarządzaniem strategicznym kolejne, dziedzinowe obszary gminnego zarządzania, zwłaszcza poprzez nałożenie wymogów spójności na niektóre gminne plany i programy rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej;
- określając termin obligatoryjności sporządzania strategii rozwoju gmin na 1 stycznia 2026 r.

Dotychczasowe regulacje dotyczące budowy strategii rozwoju gminy i jej wdrażania oraz uczynienie tego kolejnym obowiązkiem władz wszystkich gmin tworzą pierwszą wersję szkieletu prawnego gminnego zarządzania strategicznego, ale nie oznaczają jednak automatycznego upowszechnienia dojrzałego, strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem gmin. Dobry szkielet prawny pożądaných zmian jest krytycznie ważny, ale same przepisy nie nauczą władz i kierownictwa gmin zarządzania strategicznym rozwojem, nie przekonają i nie zmotywują do niego. Zobligowane gminy licznie sporządzają w chwili obecnej swe nowe strategie, ale popełniane są tu wciąż liczne błędy, a przepisy bywają niewłaściwie interpretowane lub nawet ignorowane. Obserwuje się też niekiedy



negatywne do nich nastawienie, czego przyczyną jest wysoki poziom wymagań zawodowych, jakie trzeba spełniać, by pracować zgodnie z ich intencją, wyrażone kontrastujący z relatywnie niskimi wynagrodzeniami pracowników, a nawet władz samorządowych. Prócz właściwych przepisów, dla upowszechnienia gminnego zarządzania strategicznego rozwojem, a co za tym idzie – osiągnięcia wskazanych wyżej jego lokalnych i ponadlokalnych celów, niezbędne jest przyspieszenie, rozpoczętego wraz ze wspomnianymi pierwszymi strategiami z lat 90., procesu budowy kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin, zarówno na poziomie każdej z nich, jak i w wymiarze ogólnokrajowym. Na kulturę tę powinny się składać:

- wysoki i stale doskonalony poziom wiedzy władz i wyższego kierownictwa gmin w zakresie współczesnych procesów rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzenno-środowiskowego, ich lokalnych i ponadlokalnych warunkowań oraz samorządowych instrumentów ich kreowania;
- wysoki i stale doskonalony poziom wiedzy i praktycznych umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem gmin wśród władz i wyższego kierownictwa;
- ich wysoki poziom zmotywowania do kreowania rozwoju gmin, a jednocześnie do czynienia tego w sposób strategiczny,
- stosowanie przez nich tego zarządzania praktyce;
- dysponowanie przez nich skutecznymi i efektywnymi narzędziami przedmiotowego zarządzania, w tym diagnostycznymi, prognostycznymi, planistycznymi, implementacyjnymi, monitoringowymi i ewaluacyjnymi, a także posiadanie i stosowanie procedur zintegrowanego postępowania się nimi;
- partnerstwa strategiczne łączące samorządy gmin z lokalnymi i ponadlokalnymi aktorami współdziałającymi z nimi na rzecz rozwoju tych gmin;
- wysoki stopień dojrzałego udziału społeczności lokalnej w przedmiotowym zarządzaniu;
- funkcjonowanie samorządów gminnych w systemowym środowisku prawno-finansowym gwarantującym ich podmiotowość w określaniu i osiąganiu celów rozwoju ich gmin.

Budowa strategii rozwoju gmin

W budowie tak rozumianej kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin od trzech dekad udział bierze autor niniejszego opracowania: dr hab. Andrzej Sztando, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Pierwszym obszarem jego działalności w tym zakresie jest tworzenie, we współpracy z władzami lokalnymi, strategii rozwoju ich gmin. W procesie budowy tych strategii wykorzystywane są nowoczesne narzędzia i metody planowania strategicznego. Niektóre z nich mają charakter autorski, w tym: analiza strategiczna gminy SWOT Plus, analiza ponadlokalnych relacji gminy, mapa zależności dokumentów planistycznych, a także system ewaluacji wdrażania strategii oparty na sprawozdaniach z realizacji jednorazowych, stałych i cyklicznych zadań strategicznych oraz wskaźnikach efektu, działania i nakładów. Dotyczy to na przykład – uchwalonych przez samorządy gminne i znajdujących się obecnie w realizacji – Strategii Rozwoju Gminy Kozienice na lata 2018–2023 oraz Strategii Rozwoju Miasta Główna na lata 2023–2027. Ze względu na wysoką użyteczność praktyczną część z ww. narzędzi i metod ulega popularyzacji w środowisku samorządowym i wykorzystywana jest w pracach nad różnymi strategiami bez udziału autora.

Wdrażanie strategii rozwoju gmin

Obszar drugi zaangażowania w budowę kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin to wdrażanie gminnych strategii rozwoju. Obszar ten, równie istotny jak planowanie strategiczne, uznawany jest często za charakteryzujący się większymi wyzwaniami niż pierwszy, planistyczny. O ile bowiem sfera planowania oprzyrządowana jest w stosunkowo bogaty sposób, w szczególności od 2020 r., gdy wprowadzono wspomniane wcześniej regulacje ustawowe dotyczące tworzenia strategii rozwoju gmin, o tyle sfera wdrażania dysponuje skromniejszym aparatem narzędziowym, konfrontuje się z wieloma ograniczeniami, zwłaszcza finansowymi, a jednocześnie dotyczy jej znacznie mniej przepisów prawa. W ramach tego obszaru działalność autora koncentruje się na tworzeniu i implementacji w samorządach gminnych rozwiązań organizacyjnych i proceduralnych służących budowie gminnych systemów wdrażania strategii rozwoju. Rozwiązania te obejmują m.in. projektowanie i organizację gminnych zespołów ds. wdrażania strategii, formułowanie treści zarządzeń organów wykonawczych gmin tworzących procedury wdrażania strategii, a także przeprowadzanie monitoringu i ewaluacji ich wdrażania oraz sporządzanie na ich podstawie sprawozdań z wdrażania strategii stanowiących podstawę podejmowania przez władze gmin kolejnych decyzji wdrożeniowych. Do przykładowych gminnych systemów wdrażania strategii objętych tym wsparciem należą systemy wdrażania Strategii Rozwoju Zrównoważonego Gminy Polkowice na lata 2015–2020 oraz Strategii Rozwoju Gminy Dobrzyniewo Duże na lata 2020–2030.

Recenzje strategii rozwoju gmin

Do budowy kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin przyczynia się także eksperckie wsparcie władz samorządowych w budowie ich strategii, mające charakter opiniodawczy. W ramach tego obszaru działalności autor recenzuje sporządzane przez władze lokalne projekty strategii rozwoju gmin, a także przygotowywane przez nie diagnozy sytuacji strategicznej stanowiące główną podstawę do budowy tych strategii, wskazując na ich błędy merytoryczne i formalne oraz formułując propozycje ich usunięcia. Ten rodzaj wsparcia gminnego zarządzania strategicznego w Polsce opiera się na doświadczeniu i wiedzy eksperckiej, ale jednocześnie buduje szerszą świadomość polskich władz samorządowych co do zasadności poddawania projektów strategii ocenie niezależnych ekspertów mających inne, zewnętrzne, a jednocześnie ponadlokalne spojrzenie na problemy i aspiracje danego samorządu. Do projektów strategii rozwoju zrecenzowanych przez autora i skorygowanych na podstawie tych recenzji przed



ich późniejszym uchwaleniem należą m.in.: projekt Strategii Rozwoju Jeleniej Góry na lata 2024–2034 oraz projekt Strategii Rozwoju Gminy Radwanice na lata 2024–2030.

Kształcenie władz i wyższego kierownictwa gmin w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem

Działaniem na rzecz budowy kultury zarządzania strategicznego rozwojem gmin w Polsce, bez którego przedsięwzięcie to nie może się udać, jest stałe, zaawansowane kształcenie obecnych władz i wyższego kierownictwa samorządowego w zakresie budowy i wdrażania strategii rozwoju gmin. Tak duże znaczenie tego kształcenia wynika z kilku faktów. Po pierwsze, władze gmin rotują w cyklach kadencyjnych, a w istotnej liczbie gmin nawet częściej – ze względu na instytucję referendum lokalnego zapewniającą możliwość odwołania władz przed upływem kadencji i wyboru nowych władz. Po drugie, tylko znikoma część członków samorządowych władz i niewielka część wyższego kierownictwa samorządowego ma samorządowe wykształcenie kierunkowe, w ramach którego znajduje się zarządzanie strategiczne. Wśród władz, w szczególności radnych tworzących organy stanowiące gmin, a więc uchwalających ich strategię rozwoju, stosunkowo rzadkie jest również wykształcenie powiązane z zarządzaniem, np. ekonomiczne lub prawnicze. Po trzecie, zrozumienie intencji oraz prawidłowa implementacja nowych regulacji prawnych w zakresie gminnych strategii stanowią wyzwanie nawet dla doświadczonych samorządowców, w tym doświadczonych już w ich budowie i wdrażaniu. Choć funkcjonują w naszym kraju kierunki studiów pierwszego i drugiego stopnia, studia podyplomowe, a nawet studia MBA o profilu samorządowym, obejmujące zagadnienia zarządzania strategicznego, jak również analogiczne szkolenia oferowane przez firmy konsultingowe, a niekiedy nawet przez administrację państwową, to jednak nie tworzą one ogólnopolskiego, stałego i dojrzałego systemu kształcenia w przedmiotowym zakresie, proporcjonalnego do liczby potrzebujących go samorządowców i znaczenia tematu. Ze względu na powyższe autor od kilku lat realizuje pogłębione, grupowe, kilkugodzinne szkolenia władz i wyższego kierownictwa zainteresowanych gmin, mające na celu podniesienie ich kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem. Szkolenia te odbywają się w siedzibie gminy i oparte są



na oryginalnym programie szkoleniowym wykorzystującym innowacyjne metody, techniki i narzędzia dydaktyczne, w tym stworzony przez autora strategiczny model doradczy władz samorządowych wykorzystujący usługę sztucznej inteligencji Chat GPT 4.5o. Uczestniczą w nich – tworzący władze i wyższe kierownictwo danej gminy – radni; wójt gminy lub burmistrz/prezydent miasta; jego zastępcy; skarbnik gminy/miasta; sekretarz gminy/miasta; dyrektorzy, kierownicy, naczelnicy departamentów, wydziałów i referatów urzędu gminy/miasta, a także kierownicy, dyrektorzy, prezesi kierujący gminnymi/miejskimi spółkami, jednostkami i zakładami budżetowymi itp. Z takich szkoleń skorzystało jak dotąd ok. 1500 pełniących wyżej wymienione funkcje samorządowców z 50 gmin, m.in. takich jak: Bielsk Podlaski, Chrzanów, Czernica, Działdowo, Głowno, Jelenia Góra, Końbka, Konstantynów Łódzki, Kramsk, Łabowa, Mikołów, Nawojowa, Nowe Miasto Lubawskie, Ostrołęka, Racibórz, Ropczyce, Siekierczyn, Stalowa Wola, Syców, Świdnica, Tarnobrzeg i Zgierz.

Podsumowanie – wpływ na gminną kulturę zarządzania strategicznego rozwojem i rozwój gmin

Przedstawione działania dr. hab. Andrzeja Sztandy, prof. UEW, mają wielowymiarowy, bezpośredni i pośredni wpływ na działalność wymienionych samorządów i procesy rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzenno-środowiskowego ich gmin, wspierając rozwój kultury zarządzania strategicznego ich rozwojem. Mają jednak także pewien wpływ na kulturę tego zarządzania w wymiarze ogólnokrajowym. Stanowią bowiem integralną część – wciąż niewystarczających, ale rozwijających się – działań osób i instytucji dostrzegających problem niedostatku omawianej kultury i konsekwencje z tego wynikające, a jednocześnie zmotywowanych i ukierunkowanych na jego rozwiązanie. Są też prezentowane przez autora ponad 20 tysiącom samorządowców obserwujących jego profile w mediach społecznościowych, uczestnikom samorządowych konferencji, a także słuchaczom kilku samorządowych studiów MBA.

Źródło: zdjęcia z zasobów Autora



Burmistrz Gminy Kozienice

26-900 Kozienice, ul. Parkowa 5



Kozienice, 08 października 2018 r.

PK.061.1.2018

List Referencyjny

Jako Burmistrz potwierdzam, że Opiniowany – Pan dr hab. Andrzej Sztandto, prof. UE – na terenie Gminy Kozienice w okresie od stycznia do lipca 2018 r. opracował Strategię Rozwoju Gminy Kozienice na lata 2018-2030, która została przyjęta do realizacji Uchwałą Rady Miejskiej w Kozienicach w dniu 20 września 2018 r. W celu opracowania Strategii przeprowadził on szereg zajęć w postaci prac analitycznych, prognostycznych, koncepcyjnych, planistycznych, organizacyjnych, promocyjnych oraz negocjacyjnych, wśród których znalazły się:

- zaplanowanie i ugodnienie z władzami gminy całego procesu budowy Strategii;
- przeprowadzenie szkoleń i konsultacyjnych warsztatów strategicznych (7 dni) z udziałem ok. 200 osób – władz gminy i pracowników Urzędu Miejskiego, władz ponadlokalnych, oddziałów organizacyjnych jednostkami i przedsiębiorstwami publicznymi oraz prywatnymi, kierownictwem organizacji pozarządowych, przedsiębiorców różnych, a także innych liderów lokalnych (także opracowanie raportu z ww. warsztatów);
- przeprowadzenie badań ankietowych mieszkańców gminy: dzieci, młodzież i nauczycieli ze szkół gminnych, właścicieli i kadry zarządczej lokalnych firm, kierownictwa Urzędu Miejskiego (także opracowanie raportu z ww. badań) – ankietę skierowano łącznie 1850 osobom;
- przeprowadzenie diagnozy relacji Gminy Kozienice z jej regionalnym, krajowym i globalnym otoczeniem;
- pozyskanie danych i przeprowadzenie diagnozy społecznych, gospodarczych i środowiskowych cech Gminy Kozienice, a także prognoz zmian najważniejszych z nich;
- opracowanie analiz strategicznych Gminy Kozienice, jej docelowej struktury ponadlokalnych relacji, jej celów strategicznych i operacyjnych oraz priorytetów rozwoju, listy zadań strategicznych, mapy zależności dokumentów planistycznych gminy, a także źródeł finansowania oraz kompletnego systemu wdrażania i ewaluacji Strategii;
- opracowanie całego tekstu Strategii z załącznikami, Uchwałą Rady Miejskiej i uzasadnieniem;
- opracowanie kompletnego Zarządzeń Burmistrza tworzących system wdrażania Strategii;

KOZIENICE Idealne na szczęście



Burmistrz Gminy Kozienice

26-900 Kozienice, ul. Parkowa 5



- przeprowadzenie spotkań konsultacyjnych projektu Strategii z mieszkańcami i władzami gminy, kierownictwem Urzędu Miejskiego oraz jednostek i spółek gminy;
- opracowanie promocyjnych wersji Strategii, w tym w języku angielskim i niemieckim;
- przygotowanie informacji medialnych nt. postępów w pracach nad Strategią.

Podkreślam, że Opiniowany opracował Strategię Rozwoju Gminy Kozienice na lata 2018-2030 wykorzystując własną, innowacyjną metodę planowania strategicznego opartą na analizie i projektowaniu ponadlokalnych relacji gminy, którą oceniam jako szczególnie przydatną w naszych realiach.

Wszystkie prace Opiniowanego prowadzące do opracowania Strategii, jak i samą Strategię, oceniam bardzo dobrze. Zostały one wykonane z najwyższą starannością, dbałością o interes naszej gminy, szczegółowo, kompleksowo, realistycznie i w sposób gwarantujący możliwość ich wieloletniego wykorzystywania w praktyce. Na uwagę zasługują także umiejętności Opiniowanego w zakresie tworzenia strategicznych kompromisów między różnymi interesariuszami, kreowania innowacyjnych rozwiązań lokalnych problemów, elastyczności wobec zmieniających się potrzeb Zamawiającego, stała gotowość komunikacyjna, pełna świadomość współczesnych problemów samorządowych oraz bogate, wieloletnie doświadczenie w zakresie zarządzania publicznego. Opinię tę podzielają również moi podwładni. Biorąc powyższe pod uwagę polecam Pana dr hab. Andrzeja Sztandto, prof. UE jako pozytywnie zeweryfikowanego wykonawcę strategii rozwoju lokalnego/regionalnego i innych samorządowych opracowań planistycznych.

Burmistrz Gminy Kozienice
dr hab. Andrzej Sztandto

KOZIENICE Idealne na szczęście



Gmina DOBRZYŃ DUŻY

URZĄD GMINY DOBRZYŃ DUŻY
ul. Białostocka 25, 16-002 Dobrzyń Duży
tel. +48 85 742 81 55, fax +48 85 719 71 47
kancelaria@dobrzynduzy.pl

List Polecający

Gmina Dobrzyń Duży, jako jedna z najszybciej rozwijających się gmin aglomeracji białostockiej, przyjęła w styczniu 2020 r. Strategię Rozwoju Gminy Dobrzyń Duży na lata 2020-2030, zwaną dalej Strategią. Strategię tę traktujemy nie tylko jako dokument ustrukturyzujący nam pozyskiwanie środków pomocowych, ale przede wszystkim jako podstawę systemu zarządzania strategicznego rozwoju naszej gminy, w skład którego wchodzi m. in.:

- Zespół ds. Wdrażania Strategii i jego coroczne powiadamianie;
- pakiet zarządzeń Wójta zapewniających spójność wszystkich planów i programów rozwoju gminy ze Strategią;
- system monitoringu wdrażania Strategii i procedury jej corocznej ewaluacji.

Kluczową częścią prac realizowanych w ramach tego systemu w okresie od marca do grudnia 2021 r. powierzyliśmy Panu dr hab. Andrzeja Sztandto, prof. UE. Były nim:

- opracowanie wyników badań ankietowych mieszkańców, rolników, przedsiębiorców i naczelnej kadry kierowniczej firm zarejestrowanych na terenie gminy Dobrzyń Duży;
- opracowanie sprawozdania z realizacji Strategii Rozwoju Gminy Dobrzyń Duży na lata 2020-2030 w roku 2020;
- opracowanie planu prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii w okresie od kwietnia do grudnia 2021 r.;
- prowadzenie posiedzeń Zespołu ds. Wdrażania Strategii;
- opracowanie projektów zarządzeń Wójta Gminy Dobrzyń Duży skutujących organizacją wdrażania Strategii;
- opracowanie materiałów do publikacji internetowych i prasowych dotyczących wdrażania Strategii i partycypacji społecznej w jej wdrażaniu;
- udzielenie Wójtowi Gminy bezpłatnych konsultacji nt. sposobów rozwiązywania problemów w zarządzaniu rozwojem gminy.

Prace przeprowadzone przez Pana Profesora Andrzeja Sztandto zostały wykonane w zadziwiająco krótkim, a ich jakość oceniamy bardzo wysoko. Jednocześnie pragniemy podkreślić, iż w ramach ich realizacji opiniowany wykraczał się daleko zaangażowaniem, elastycznością oraz profesjonalizmem, dzięki czemu wszystkie zadania zostały zrealizowane mimo trudności, jakie pojawiły się w związku z pandemią COVID-19.

Ze względu na powyższe, rekomendujemy Pana prof. UE dr hab. Andrzeja Sztandto jako sprawdzonego eksperta w zakresie zarządzania strategicznego w samorządach gminnych.

URZĄD GMINY DOBRZYŃ DUŻY
ul. Białostocka 25
16-002 Dobrzyń Duży
tel. 85 742 81 55, fax 85 719 71 47

Wójt Gminy
mgr Andrzej Kuchalski

www.dobrzynduzy.pl



URZĄD GMINY POLKOWICE

Polkowice, 10 sierpnia 2018 r.

List Referencyjny

W okresie od 22 marca do 30 czerwca 2018 r., Pan dr hab. Andrzej Sztandto wykonał, na zlecenie naszego samorządu, kompleksową ewaluację między innymi Strategii Rozwoju Zrównoważonego Gminy Polkowice na lata 2015-2020.

W ramach tej ewaluacji:

1. przeprowadził monitoring realizacji zadań zawartych w Strategii, w tym opracował plan tego monitoringu, dokumentację formalną oraz analizę jego wyników;
2. przeprowadził monitoring wskaźnikowy efektów realizacji Strategii, w tym zebrał i opracował dane do kilkuset wskaźników charakteryzujących rozwój społeczny, gospodarczy i środowiskowy naszej gminy;
3. przeprowadził monitoring opinii mieszkańców gminy o efektach realizacji Strategii, w tym przeprowadził plan oraz formularze tradycyjne i on-line badań ankietowych, a także opracował ich wyniki;
4. opracował „Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Zrównoważonego Gminy Polkowice na lata 2015-2020 – stan na koniec 2017 r.”, które – zgodnie z przyjętym przez nas systemem wdrażania Strategii – zostanie przedłożone przez Burmistrza Polkowic Radzie Miejskiej w Polkowicach.

Począwszy od 1995 r. było to już dziesiąte z kolei dekadzie w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym wykonane dla Gminy Polkowice przez Opiniowanego.

Nasze wysoce pozytywne doświadczenia z tą wieloletnią współpracą przyniosły nam poleć dr hab. Andrzeja Sztandto jako wysoce skutecznego, godnego zaufania realizatora konsultingu na rzecz władz publicznych. Charakterystyczne są on bowiem wysokim profesjonalizmem, zdolnościami organizacyjnymi, dużym zaangażowaniem, elastycznością i gotowością do daleko idącej współpracy. W efekcie takiego podejścia do realizowanych zadań, prace przez niego sporządzone spełniają wszelkie wymagania formalne, nawet najbardziej wymagających i najszybciej rozwijających się samorządów, do których zalicza się również nasz samorząd.

Burmistrz Polkowic
mgr Andrzej Sztandto

ul. Rynek 7, 80-100 Polkowice
POLSKA
80-100 Polkowice
informacja@polkowice.pl
www.polkowice.pl
tel. +48 87 616 647, fax +48 87 616 647



MICHAŁ PTAK
BARTOSZ BARTNICZAK



EWALUACJA REGIONALNYCH PROGRAMÓW OPERACYJNYCH W OKRESIE PROGRAMOWANIA 2014-2020

Zagadnienia z zakresu ochrony środowiska i gospodarki niskoemisyjnej w polityce spójności Unii Europejskiej

Rozporządzenie nr 1303/2013, określające zasady wsparcia z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych w okresie 2014-2020, zawiera listę celów tematycznych wspieranych przez te fundusze. Wśród tych celów znajdowały się m.in. takie, które bezpośrednio odnosiły się do zagadnień związanych z gospodarką niskoemisyjną, skutkami zmian klimatu i ochroną środowiska. Chodzi przede wszystkim o cele polegające na:

- wspieraniu przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach (cel tematyczny 4),
- promowaniu dostosowania do zmian klimatu, zapobieganiu ryzyku i zarządzaniu ryzykiem (cel tematyczny 5),
- zachowaniu i ochronie środowiska naturalnego oraz wspieraniu efektywnego gospodarowania zasobami (cel tematyczny 6)

(Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r....).

Dokumentami, które określają uwarunkowania i kierunki wykorzystania środków europejskich w okresie programowania 2014–2020 w poszczególnych państwach członkowskich Unii Europejskiej, są umowy partnerstwa (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r....).

W polskiej umowie partnerstwa zdiagnozowano problemy występujące w Polsce w obrębie poszczególnych celów tematycznych. Do problemów występujących w sferze produkcji i zużycia energii, skutków zmian klimatycznych oraz ochrony środowiska zaliczono m.in.: duże zapotrzebowanie na energię w przemyśle i budynkach mieszkalnych, zagrożenie powodzią, niewystarczający dostęp ludności do oczyszczalni ścieków, dużą ilość odpadów komunalnych podlegających składowaniu, a także zanieczyszczenia powietrza pochodzące ze źródeł energetycznego spalania służących zaspokajaniu potrzeb gospodarstw domowych (Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020...).

Umowa partnerstwa określiła jednocześnie działania, które mogły być realizowane w ramach poszczególnych celów tematycznych. W obrębie celów tematycznych służących ochronie środowiska, adaptacji do zmian klimatu i gospodarki energią wyróżniono kilka tzw. priorytetów inwestycyjnych, w których bardziej szczegółowo określono działania podlegające wsparciu. W ramach tych priorytetów zakładano wsparcie przedsięwzięć dotyczących m.in.:

- produkcji i dystrybucji energii wytworzonej z odnawialnych źródeł,
- efektywności energetycznej w budynkach,
- kogeneracji,
- poprawy stosunków wodnych,
- gospodarki odpadami,
- gospodarki wodnej,
- ochrony różnorodności biologicznej,
- rekultywacji terenów przemysłowych (Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020...).

W kolejnym okresie, obejmującym lata 2021–2027, na politykę spójności przewidziano w Polsce ponad 76 mld euro. Kierunki programowania w tym okresie określone są w Umowie partnerstwa dla realizacji polityki spójności 2021–2027 w Polsce. Do problemów środowiskowych, które zidentyfikowano w tym dokumencie, zaliczono m.in. dużą emisję dwutlenku węgla w Polsce, zły stan powietrza w miastach czy niewystarczający stopień oczyszczania ścieków (Umowa partnerstwa dla realizacji polityki spójności 2021–2027 w Polsce).

Regionalne programy operacyjne w latach 2014–2020 i 2021–2027

Do instrumentów realizacji umowy partnerstwa w Polsce w latach 2014–2020 należały m.in. regionalne programy operacyjne (Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020...). Programy te były wdrażane w każdym z 16 województw. Funkcję instytucji zarządzających tymi programami pełniły zarządy poszczególnych województw (Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020...). Zgodnie z Ustawą z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa są to organy wykonawcze samorządu województwa, w skład których wchodzi m.in. marszałek danego województwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576 ze zm.).

W regionalnych programach operacyjnych wdrażanych w latach 2014–2020 zwracano uwagę na problemy energetyczne i środowiskowe występujące w poszczególnych województwach. Do tych problemów zaliczono m.in. (Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020; Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny



MICHAŁ PTAK

dr hab., prof. UEW, pracownik Katedry Mikroekonomii i Ekonomii Instytucjonalnej na Wydziale Ekonomii i Finansów. Prowadzi badania z zakresu ekonomicznych aspektów ochrony środowiska i zmian klimatu. Współautor ekspertyz opracowanych dla Ministerstwa Środowiska, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowego Banku Polskiego, Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska oraz urzędów marszałkowskich.

Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020; Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020; Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014–2020...; Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014–2020; Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020; Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2014–2020...):

- w sferze odnoszącej się do produkcji i zużycia energii: rosnące zapotrzebowanie na energię elektryczną, niski (w stosunku do możliwości) udział energii wytworzonej z odnawialnych źródeł energii, mały udział odbiorców korzystających z ciepła systemowego, znaczne straty energii w budynkach oraz zły stan sieci elektroenergetycznych;
- w sferze zanieczyszczenia powietrza: duże stężenia pyłów lub benzo(a)pirenu w powietrzu oraz rosnącą ilość zanieczyszczeń pochodzących ze środków transportu;
- w sferze gospodarki odpadami: dużą ilość odpadów komunalnych na 1 mieszkańca, spalanie odpadów komunalnych przez mieszkańców oraz rosnącą ilość odpadów niebezpiecznych.

W poszczególnych programach operacyjnych określone były typy projektów, które podlegały wsparciu z danego programu. Projekty te były realizowane w ramach tzw. osi priorytetowych służących realizacji różnych celów. Przykładowo w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020 wyróżniono ostatecznie 12 takich osi (łącznie z osią Pomoc techniczna). Kilka z nich odnosiło się do problematyki energetycznej i ekologicznej. Były to przede wszystkim osie:

- II. Gospodarka niskoemisyjna, w ramach której wspierano działania polegające m.in. na wymianie oświetlenia miejskiego, modernizacji energetycznej budynków szkolnych i wielorodzinnych budynków mieszkalnych;
- III. Ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu, w ramach której wspierano działania polegające m.in. na budowie sieci wodociągowej czy też na budowie punktów selektywnej zbiórki odpadów komunalnych;
- IV. Naturalne otoczenie człowieka, w ramach której wspierano działania polegające m.in. na edukacji mającej zwiększać świadomość ekologiczną społeczeństwa czy też na inwentaryzacji przyrodniczej różnych obszarów (Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020...; Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020...).

Do pomiaru efektów interwencji z regionalnych programów operacyjnych wykorzystywano różne wskaźniki (zob. Ptak, 2015).

W latach 2021–2027 środki finansowe beneficjenci mogą uzyskać dzięki programom krajowym, takim jak: Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko; Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki; Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy, Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej, Fundusze Europejskie na Pomoc Żywnościową, Fundusze Europejskie dla Rybactwa, Fundusze Europejskie na Migracje, Granice i Bezpieczeństwo oraz Pomoc Techniczna dla Funduszy Europejskich. Realizowanych jest także



BARTOSZ BARTNICZAK

dr hab., prof. UEW, pracownik Katedry Zarządzania Jakością i Środowiskiem na Wydziale Zarządzania. Prowadzi badania w obszarze operacjonalizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju; ocenia wnioski o dofinansowanie projektów ze środków Unii Europejskiej pod względem zgodności z prawem pomocy publicznej; autor 9 publikacji w międzynarodowych czasopismach ze wskaźnikiem cytowań (Impact Factor), indeksowanych w bazach Journal Citation Reports (JCR) oraz Scopus; zastępca dyrektora Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej Novum; zarządza projektami realizowanymi w ramach Programu Interreg V-A Republika Czeska-Polska, Interreg Europa Środkowa oraz Interreg Region Morza Bałtyckiego; współautor ekspertyz opracowanych dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowego Banku Polskiego, Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska oraz urzędów marszałkowskich; ma doświadczenie w radach nadzorczych spółek.

16 programów regionalnych oraz Programu Interreg (Europejskiej Współpracy Terytorialnej).

W województwie zachodniopomorskim wdrażany jest program Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021-2027. Wśród działań wspieranych z programu znajdują się również m.in. takie, które służą poprawie efektywności energetycznej budynków czy usprawnieniu gospodarowania odpadami komunalnymi (Szczegółowy Opis Priorytetów...).

Ewaluacja efektów projektów środowiskowych realizowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. określało, że dla poszczególnych programów operacyjnych będą przeprowadzane ewaluacje. W literaturze przyjmuje się, że ewaluacja jest zespołem działań czy też procesem dostarczającym odpowiednich danych i informacji, które mają ułatwić podejmowanie decyzji oraz wdrażanie różnych programów czy działań (Kubera, 2017; Kupiec, 2014). W ewaluacji wykorzystuje się często różne źródła informacji i metody badawcze.

Zgodnie z art. 54 rozporządzenia nr 1303/2013 ewaluacje programów operacyjnych:

- służyły m.in. lepszemu projektowaniu i wdrażaniu takich programów;
- mogły być przeprowadzane przez ekspertów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych;
- są udostępniane publicznie (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013...).

Ewaluacje programów operacyjnych miały charakter *ex ante* (gdy były przeprowadzane przed wdrożeniem programu) i *ex post* (gdy odnosiły się do działań już zrealizowanych). Ewaluację przeprowadza się z wykorzystaniem różnych kryteriów ewaluacyjnych, takich jak np. efektywność czy trwałość.

Ewaluacja, w opracowaniu której brali udział autorzy niniejszego artykułu, dotyczyła wybranych efektów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020. Opracowanie nosiło tytuł „Efekty projektów środowiskowych realizowanych w ramach RPO WZ 2014-2020” (Raport końcowy z badania ewaluacyjnego...). Miało ono na celu „ocenę wpływu i oddziaływania inwestycji środowiskowych realizowanych w ramach RPO WZ 2014-2020” (Plan ewaluacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020...). Wykonawcą ewaluacji była firma Bluehill Sp. z o.o., łącząca cechy właściwe dla think tanku, grupy eksperckiej i firmy konsultingowej (Bluehill, b.d.). Firma zrealizowała liczne projekty dla podmiotów sektora zarówno publicznego, jak i prywatnego. Badanie dostępne jest na stronie internetowej serwisu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego (Raport końcowy z badania ewaluacyjnego...). Autorzy niniejszego artykułu byli zaangażowani w prace nad raportami cząstkowymi, w których dokonano diagnozy w zakresie ochrony środowiska (B. Bartniczak) i gospodarki niskoemisyjnej (M. Ptak).

W badaniu ewaluacyjnym wykorzystano różne metody badawcze:

- analizę danych zastanych,
- ankiety CAWI/CATI przeprowadzone na próbie beneficjentów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020;

- wywiady indywidualne przeprowadzone z przedstawicielami podmiotów realizujących projekty w ramach ewaluowanych osi (Raport końcowy z badania ewaluacyjnego...).

Do celów badania należało:

- przeprowadzenie diagnozy województwa zachodniopomorskiego i ewaluacja RPO w zakresie gospodarki niskoemisyjnej, ochrony środowiska oraz adaptacji do zmian klimatu;
- sformułowanie odpowiednich rekomendacji;
- prognozowanie kierunków interwencji dla Funduszy Europejskich dla Pomorza Zachodniego 2021–2027 pod kątem celu polityki 2 rozporządzenia Komisji Europejskiej na nowy okres programowania funduszy. Cel ten sformułowany został jako „bardziej przyjazna dla środowiska, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki zeroemisyjnej oraz odporna Europa dzięki promowaniu czystej i sprawiedliwej transformacji energetycznej, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, łagodzenia zmian klimatu i przystosowania się do nich, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem oraz zrównoważonej mobilności miejskiej” (Raport końcowy z badania ewaluacyjnego; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1058...).

Badanie pozwoliło na zdefiniowanie istotnych problemów z zakresu gospodarki niskoemisyjnej oraz ochrony środowiska w województwie zachodniopomorskim. Sformułowanie rekomendacji wraz z ich uzasadnieniem było efektem końcowym przeprowadzonych prac. Wskazano przy tym: sposoby i terminy wdrażania rekomendacji, podmiot za to odpowiedzialny, podmioty, na które poszczególne rekomendacje będą oddziaływać, oraz czynniki kontekstowe, czyli takie, które mogą oddziaływać na wdrożenie rekomendacji (Raport końcowy z badania ewaluacyjnego...).

Zakończenie

W latach 2014–2020 ze środków regionalnych programów operacyjnych zrealizowanych zostało wiele projektów służących rozwojowi zrównoważonej energetyki i ochronie środowiska¹. Na uwagę zasługuje fakt, że wśród tych przedsięwzięć były również działania edukacyjne, które przyczyniały się do zwiększania świadomości ekologicznej społeczeństwa. Działania przyczyniające się do osiągania szeroko rozumianych celów ekologicznych realizowane są również w obecnym okresie programowania, obejmującym lata 2021–2027.

Badania ewaluacyjne pomagają instytucjom zarządzającym różnymi programami oszacować efekty realizacji tych programów, a także doskonalić zakres i logikę wsparcia udzielanego w kolejnych latach. Dzięki takim analizom wiedza pracowników naukowych może zostać wykorzystana w praktyce. Niezwykle cenne jest również to, że w procesie przygotowywania ewaluacji naukowcy korzystają z wiedzy i doświadczeń pracowników firm konsultingowych oraz osób współpracujących z tymi firmami. Taka współpraca służy rozwiązywaniu problemów ważnych z punktu widzenia nie tylko poszczególnych samorządów, ale też całego społeczeństwa. Za takie problemy należy niewątpliwie uznać zanieczyszczenie środowiska i zmiany klimatyczne.

Autorzy niniejszego artykułu brali również udział w innych badaniach na zamówienie samorządów województw. Do badań, w których uczestniczyli obaj autorzy, należą:

- Ocena *ex ante* instrumentów finansowych w województwie lubelskim (2015 r.), zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, wykonawca: PSDB Sp. z o.o.
- Analiza *ex ante* zawodności rynku i nieoptymalnego poziomu inwestycji na terenie województwa mazowieckiego w kontekście wdrażania Regionalnego

¹ Wiele przedsięwzięć tego typu było również finansowanych w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko.



Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2014–2020 (2015 r.), zamawiający: Województwo Mazowieckie, wykonawca: PSDB Sp. z o.o.

- Analiza potencjału naukowo-badawczego regionu w kontekście przygotowania i wdrożenia regionalnego programu interdyscyplinarnych badań w obszarach inteligentnych specjalizacji województwa lubelskiego, Regionalny System Zarządzania Zmianą Gospodarczą (2014 r.), zamawiający: Samorząd Województwa Lubelskiego, wykonawca: Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o.
- Ewaluacja *ex ante* regionalnego programu operacyjnego (RPO) województwa świętokrzyskiego na lata 2014–2020 (2014 r.), zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, wykonawca: PSDB Sp. z o.o.
- Ewaluacja wpływu projektów realizowanych w priorytecie 4 „Środowisko i bezpieczeństwo ekologiczne” i priorytecie 5 „Energetyka” RPO WD oraz wyznaczenie pożądanych kierunków działań na przyszłość w obszarach objętych tymi priorytetami (listopad 2013 r. – luty 2014 r.), zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, wykonawca: PSDB Sp. z o.o.
- Ewaluacja *ex ante* Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Śląskiego na lata 2014–2020 (2013 r.), zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, wykonawca: PSDB Sp. z o.o.
- Kształtowanie usług publicznych z zakresu bezpieczeństwa ekologicznego w kontekście diagnozy poziomu rozwoju regionalnych usług oraz prognozy ich zapotrzebowania i wpływu na sytuację rynku pracy w świetle tendencji demograficznych oraz społeczno-gospodarczych (2012 r.), zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, wykonawca: Quality Watch Sp. z o.o.

Literatura

- Bluehill. (b.d.). Pobrano 14 lutego 2025 z <https://bluehill.pl/>
- Kubera, P. (2017). A New Approach to Policy Evaluation in the European Union. *Przegląd Politologiczny*, 22(4).
- Kupiec, T. (2014). Użyteczność ewaluacji jako narzędzia zarządzania regionalnymi programami operacyjnymi. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(56).
- Mapa dotacji UE. (b.d.). Pobrano 16 lutego 2025 z <https://mapadotacji.gov.pl/>
- Plan ewaluacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020, Pomorze Zachodnie, przyjęty Uchwałą nr 29/2016 Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego na posiedzeniu w dniu 28 stycznia 2016 r., Szczecin 2016. Pobrano 11 stycznia 2025 z <https://rpo.wzp.pl/o-programie/przeczytaj-sprawozdania-raporty-analizy/plan-ewaluacji/plan-ewaluacji>
- Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020. Umowa Partnerstwa. (2020). Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.
- Ptak, M. (2015). Ochrona środowiska w ramach polityki spójności – ujęcie statystyczne. *Ekonomia i Środowisko*, 4(55).
- Raport końcowy z badania ewaluacyjnego pn. „Efekty projektów środowiskowych realizowanych w ramach RPO WZ 2014–2020”, zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, wykonawca: Bluehill Sp. z o.o.. (b.d.). Pobrano 11 stycznia 2025 z <https://rpo.wzp.pl/o-programie/przeczytaj-sprawozdania-raporty-analizy/raporty-z-badan-ewaluacyjnych/raport-koncowy-z-badania-ewaluacyjnego-pn-efekty-projektow>
- Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020. Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.lubuskie.pl/pl/-/zmiana-regionalnego-programu-operacyjnego-lubuskie-20-8>
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego 2014–2020 (Program RPO WD – zmiana 11.12.2023). Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.dolnyslask.pl/wp-content/uploads/2023/12/Program-RPO-WD-11.12.2023.pdf>
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014–2020 (wersja 14.0). Pobrano 13 lutego 2025 z <https://mojregion.eu/rpo/prawo-i-dokumenty/brak-kategorii/regionalny-program-operacyjny-wk-p-2014-2020-wersja-14-0-z-18-07-2024-r/>
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020. Pobrano 13 lutego 2025 z <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach-dokumenty/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-lubelskiego-na-lata-2014-2020/>

Regionalny Program Operacyjny Województwa łódzkiego na lata 2014–2020 (wersja 11). Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.lodzkie.pl/wiadomosci/item/6052-zmiana-regionalnego-programu-operacyjnego-wojewodztwa-lodzkiego-na-lata-2014-2020>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020 – tekst ujednolicony uwzględniający zmiany przyjęte uchwałą nr 2142/24 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 17 października 2024 r. Pobrano 13 lutego 2025 z <https://www.rpo.malopolska.pl/o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/regionalny-program-operacyjny-2014-2020>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020 (wersja 7.0). Pobrano 13 lutego 2025 z <https://www.funduszedlamazowska.eu/dokument/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-mazowieckiego-2014-2020/>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego na lata 2014–2020 (wersja nr 9). Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.opolskie.pl/?p=106>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020. Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.podkarpackie.pl/dokumenty-programowe/278-regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-podkarpackiego-na-lata-2014-2020>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2014–2020 (Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 43/826/2024 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 6 listopada 2024 r.). Pobrano 13 lutego 2025 z https://rpo.wrotapodlasia.pl/pl/dowiedz_sie_wiecej_o_programie/zapoznaj_sie_z_prawem_i_dokument/regionalny-program-operacyjny-wo.html

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020. Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.pomorskie.eu/dokument/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-pomorskiego-na-lata-2014-2020-zmieniony-w-dniu-16-listopada-2023-r/>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014–2020 (wersja 13.1). Pobrano 13 lutego 2025 z <https://www.2014-2020.rpo-swietokrzyskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/dokumenty-regionalne/item/152-regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-swietokrzyskiego-na-lata-2014-2020>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014–2020. Pobrano 13 lutego 2025 z <https://rpo.warmia.mazury.pl/plik/3/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-warminsko-mazurskiego-na-lata-2014-2020>

Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020. Pobrano 14 lutego 2025 z <https://rpo.wzp.pl/o-programie/poznaj-program-regionalny-i-jego-zasady/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-zachodniopomorskiego-2014-2020>

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1058 z dnia 24 czerwca 2021 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności (Dz. U. L 231 z 30.6.2021)

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. U. L 347 z 20.12.2013)

Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020. Pobrano 16 lutego 2025 z <https://rpo.wzp.pl/o-programie/poznaj-program-regionalny-i-jego-zasady/szczegolowy-opis-osi-priorytetowych-programu-regionalnego>

Szczegółowy Opis Priorytetów programu Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021–2027. Pobrano 11 stycznia 2025 z <https://funduszeue.wzp.pl/dokumenty-list/szczegolowy-opis-priorytetow-programu-fundusze-europejskie-dla-pomorza-zachodniego-2021-2027/>

Umowa partnerstwa dla realizacji polityki spójności 2021–2027 w Polsce. (2022). Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576 ze zm.)

Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2014–2020 (wersja 14.0). Pobrano 14 lutego 2025 z <https://wrpo.wielkopolskie.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/zapoznaj-sie-z-prawem-i-dokumentami/756>



STANISŁAW KORENIK
DOROTA RYNIO
ALICJA ZAKRZEWSKA-
-PÓŁTORAK
PIOTR HAJDUGA



KSZTAŁTOWANIE ROZWOJU DOLNEGO ŚLĄSKA W XXI WIEKU. TRWAŁY WPŁYW W RÓŻNYCH JEGO ELEMENTACH I PRZEKROJACH

Wstęp

Rozwój regionalny jest procesem złożonym, na który składa się wiele zjawisk i działań, często o różnym natężeniu i kierunku. W praktyce więc towarzyszy mu wiele – zarówno złożonych, jak i prostych – zdarzeń, które są wypadkową działań bezpośrednich, jak również pośrednich podejmowanych przez różnorodne podmioty. Aktorzy ci podejmują określone przedsięwzięcia w sposób świadomy, a efektem ma być kształtowanie przestrzeni regionu w różnych jej przekrojach. Jednak przy dużej złożoności zjawisk i licznych zakłóceniach zdarza się, że działania te nie przynoszą oczekiwanych efektów. Dlatego w polityce kształtowania rozwoju społeczno-ekonomicznego jednostek przestrzennych niezbędny jest nie tylko monitoring i ewaluacja, ale także elastyczność w podejmowanych działaniach. Dodatkowo należy pamiętać,



STANISŁAW KORENIK

prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Reprezentuje dyscypliny naukowe: ekonomia i finanse oraz geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna. Przewodniczący zespołu eksperckiego przygotowującego Strategię Rozwoju Wrocław 2030 (2018), Strategię integrowanych inwestycji terytorialnych Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego (2015), Strategię Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (2011), współautor Strategii Rozwoju Sudety 2030 (2018) oraz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030 (2018), autor, koordynator i redaktor wielu opracowań z zakresu rozwoju regionalnego i lokalnego.



DOROTA RYNIO

dr hab., prof. UEW, wicedyrektor Centrum Badawczo-Rozwojowego Samorządu Terytorialnego UEW, zatrudniona w Katedrze Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Reprezentuje dyscyplinę naukową: ekonomia i finanse. Członek zespołu eksperckiego przygotowującego Strategię Rozwoju Sudety 2030 (2018) oraz Strategię Rozwoju Wrocław 2030 (2018). Autorka, współautorka i redaktorka opracowań z zakresu rozwoju regionalnego i lokalnego, m.in.: Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (2011).

że złożoność regionu jako specyficznego systemu społeczno-gospodarczego oraz jego specyfika powodują, iż te działania często przynoszą efekty po wielu latach, a równocześnie powinny one być podejmowane ciągle i trwale, co jest jedną ze specyfik polityki regionalnej.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wybranych przedsięwzięć podejmowanych przez pracowników Katedry Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej (KGPIAS) oraz Centrum Badawczo-Rozwojowego Samorządu Terytorialnego (Centrum) Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w XXI wieku, które przekładały się na rozwój różnych elementów przestrzeni Dolnego Śląska w różnych jego obszarach, skutkując trwałymi, pozytywnymi przekształceniami jego struktury społeczno-gospodarczej, czyli rozwojem. Oczywiście zaprezentowane będą tylko niektóre działania, zdaniem autorów – najistotniejsze, takie, które w sposób bezsporny i trwały wpływały na rzeczywistość Dolnego Śląska i nadal ją kształtują.

Najistotniejsze prace mające istotny wkład w rozwój regionu Dolny Śląsk

Pierwszym dokumentem w XXI wieku, który w sposób istotny wpłynął na kształtowanie się zjawisk społeczno-gospodarczych regionu, a opracowanym przez pracowników Katedry, była Strategia integracji gospodarczo-przestrzennej Aglomeracji Wrocławskiej (2001, s. 21-112) – przyjęta w pierwszych latach funkcjonowania regionu jako nowego województwa, tj. w 2001 r. Należy nadmienić, że był to dokument nowatorski, skupiający się na kształtującym się obszarze funkcjonalnym o wysokim stopniu narastającej urbanizacji, z dominującymi cechami gospodarki opartej na wiedzy. Przyczynił się on do integracji jednostek przestrzennych, które wcześniej były często zatamizowane, a znajdowały się na obszarze funkcjonalnym aglomeracji. Integracja ta przebiegała w różnych przekrojach i przyczyniła się do powstania wielu formalnych i nieformalnych inicjatyw. W 2016 r. dokonano aktualizacji tej strategii i na jej podstawie opracowano Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego w ramach RPO województwa dolnośląskiego na lata 2014-2020. Zgodnie z jej zapisami „Strategia ZIT WrOF została przygotowana na zlecenie Urzędu Miejskiego Wrocławia przez zespół ekspertów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w składzie: dr hab. Alicja Zakrzewska-Półtorak i dr Krzysztof Szólek pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Stanisława Korenika, oraz Centrum Doradztwa i Rozwoju Kompetencji, Ireneusz Ratuszniak przy współpracy z Wydziałem Zarządzania Funduszami Urzędu Miejskiego Wrocławia” (Strategia zintegrowanych..., 2016/2019). Strategia ZIT WrOF powstała w 2016 r., a w 2019 r. dokonano jej aktualizacji. Niewątpliwie dokument ten stanowił podstawę i asumpt do pozyskania 291,25 mln euro (*Dowiedz się więcej o ZIT WrOF*, b.d.) w ramach funduszy UE na realizację działań pozytywnie zmieniających przestrzeń społeczno-gospodarczą stolicy regionu i jednostek z nią sąsiadujących, „w tym w szczególności w zakresie: e-usług, edukacji, infrastruktury technicznej i społecznej, atrakcyjności inwestycyjnej i turystyczno-rekreacyjnej, rewitalizacji, ochrony środowiska, otoczenia biznesu oraz infrastruktury dostosowanej do potrzeb osób starszych” (*Dowiedz się więcej o ZIT WrOF*, b.d.). Jednocześnie należy pamiętać, że przekształcenia te oddziaływały także na cały region. Efekty tych działań nadal przynoszą wymierne korzyści i na trwałe wpisały się w przestrzeń regionu i Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego.

Kolejnym, niewątpliwie istotnym opracowaniem, kształtującym kompleksowo rozwój całego regionu, była Strategia rozwoju województwa



ALICJA ZAKRZEWSKA- -PÓŁTORAK

dr hab., prof. UEW, dyrektorka Centrum Badawczo-Rozwojowego Samorządu Terytorialnego UEW, zatrudniona w Katedrze Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Reprezentuje dyscypliny naukowe: ekonomia i finanse oraz geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna. Przewodnicząca zespołu eksperckiego przygotowującego Strategię Rozwoju Sudety 2030 (2018). Autorka i współautorka opracowań z zakresu rozwoju regionalnego i lokalnego, w tym: Strategii Rozwoju Wrocław 2030 (2018), Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego (2015), Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (2011).



PIOTR HAJDUGA

dr, kierownik studiów podyplomowych „Wycena nieruchomości”, sekretarz czasopisma „Biblioteka Regionalisty”. Pracuje w Katedrze Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Prowadzi badania z zakresu ekonomii i finansów oraz geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej. Specjalizuje się w zagadnieniach gospodarki przestrzennej, regionalistyki, gospodarki nieruchomościami oraz rynku nieruchomości. Autor i współautor ponad 60 publikacji naukowych, ekspertyz i innych opracowań z tego zakresu przygotowanych na zlecenie jednostek samorządu terytorialnego, m.in. Strategii Rozwoju Wrocław 2030 (2018) oraz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (2011).

dolnośląskiego do 2020 roku. Była ona pierwszą strategią dla regionu po wstąpieniu Polski do struktur UE i została opracowana przez pracowników Katedry (Strategia rozwoju województwa dolnośląskiego do 2020 roku – uchwała Nr XLVIII/649/2005 Sejmiku Województwa Dolnośląskiego z dnia 30 listopada 2005 r.). Jej zapisy stanowiły podstawę do wydatkowania środków z funduszy strukturalnych UE w ramach ZPORR 2004-2006 na Dolnym Śląsku. Także w obecnie obowiązującej Strategii rozwoju województwa dolnośląskiego 2030 w Komitecie ekspertów zasiadali przedstawiciele katedry, przyczyniając się do aktualnego wyznaczenia kierunków rozwoju naszego województwa. Ponadto w 2023 r. pracownicy Katedry i Centrum byli wśród organizatorów badania ankietowego, a następnie warsztatów dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w ramach których zebrano opinie blisko 180 studentów (dotyczy badania ankietowego) na temat proponowanych przez młodych ludzi kierunków rozwoju Dolnego Śląska w perspektywie 2030+. Wyniki te oraz raport przygotowany w efekcie przeprowadzonych w mniejszej grupie warsztatów wsparły proces opracowywania strategii przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.

Dokumentem ściśle powiązanym ze strategią rozwoju województwa jest Strategia rozwoju Sudety 2030, która powstała przy znacznym udziale przedstawicieli naszej Katedry i Centrum. Pełna nazwa dokumentu to: „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmująca swoim zasięgiem subregiony wałbrzyski i jeleniogórski (NUTS 3) – Strategia rozwoju Sudety 2030” (2018). Innowacyjność podjętych działań dotyczyła: z jednej strony – szerokiego zasięgu oddolnej inicjatywy (ponad 100 współpracujących ze sobą lokalnych jednostek samorządu terytorialnego: gmin i powiatów); z drugiej – charakteru opracowanej strategii, opartej na innowacyjnym podejściu terytorialnym.

Celem podjętej inicjatywy i przygotowanej strategii była budowa silnego spójnego terytorium, które będzie zdolne do kreowania własnych programów rozwojowych i pozyskiwania środków krajowych oraz unijnych, a tym samym nadrobienia opóźnień w rozwoju w stosunku do reszty województwa dolnośląskiego (w szczególności wrocławskiego obszaru metropolitalnego i legnicko-głogowskiego obszaru miedziowego) i innych regionów w Polsce i w Europie. Strategia wyznaczyła kierunki rozwoju tzw. obszaru sudeckiego (subregionów wałbrzyskiego i jeleniogórskiego) jako całości w sferach: społecznej, przestrzennej i gospodarczej. Innowacyjność samego dokumentu dotyczy wykorzystanego w nim podejścia opartego na terytorializacji rozwoju. Podejście to – ze względu na specyfikę, bogate tradycje, historię i różnorodne zasoby endogeniczne obszaru sudeckiego – zostało uznane przez ekspertów przygotowujących strategię (we współpracy z jej interesariuszami – w modelu ekspercko-partycypacyjnym) za najważniejsze dla pełnego wykorzystania potencjału rozwojowego tego terenu.

Zaproponowana koncepcja jest zgodna z polityką spójności Unii Europejskiej na lata 2021-2027. Pozwala na wprowadzenie wieloszczeblowego zarządzania oraz aktywizowanie zasobów endogenicznych, w tym włączanie na różnych polach społeczności lokalnych. Ponadto w dokumencie zastosowano innowacyjne narzędzie: macierz zarządzania zmianą, która pozwala na osiąganie celów strategicznych poprzez wdrażanie lub



wycofywanie w odpowiednich momentach poszczególnych przedsięwzięć strategicznych (grup zadań strategicznych) oraz poszczególnych zadań.

Cele strategiczne zapisane w dokumencie to:

1. Bardziej inteligentne terytorium.
2. Terytorium bliżej obywateli.
3. Terytorium lepiej skomunikowane.
4. Terytorium przyjazne dla środowiska, wykorzystujące swój potencjał.

Wdrażanie założeń strategii zostało ukierunkowane na budowę terytorium, tj. aktywnego obszaru wykazującego liczne powiązania i interakcje, wzmacniające jego potencjał i dotychczasowe formy współpracy międzygminnej, międzypowiatowej i w szerszych wymiarach. W roku 2018 Strategia rozwoju Sudety 2030 została wymieniona jako jeden z ważnych dokumentów operacyjno-wdrożeniowych będących narzędziem wdrażania Strategii rozwoju województwa dolnośląskiego 2030, a w roku 2020 została wskazana w Planie zagospodarowania przestrzennego województwa dolnośląskiego jako dokument określający kierunki rozwoju nowo wyodrębnionego w tym planie sudeckiego obszaru funkcjonalnego – górskiego obszaru funkcjonalnego o znaczeniu ponadregionalnym (Uchwała nr XIX/482/20...).

Osobnym dokumentem opracowanym wyłącznie przez pracowników Katedry jest Strategia Wrocław 2030. Dokument ten, obecnie obowiązujący, w sposób bezpośredni określił kierunki aktualnego rozwoju miasta. Należy podkreślić, że obecnie trwają prace nad Strategią Wrocław 2050, podczas których nasi pracownicy także zaznaczają swoją obecność.

Istotnymi działaniami w ostatnim czasie był udział w przygotowaniu dokumentacji na rzecz funduszy sprawiedliwej transformacji dla powiatu zgorzeleckiego i terenów byłego Dolnośląskiego Zagłębia Węglowego (Drobnia, 2022, s. 250) w ramach projektu badawczego „Społeczeństwo na drodze do neutralności klimatycznej” realizowanego ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Pracownicy Katedry w różnej formie brali także udział w opracowaniu innych dokumentów – planistycznych czy też gospodarczych – istotnych dla rozwoju regionu oraz występowali w roli doradców czy też konsultantów. Działania te były związane z praktyką, a w szczególności rozwojem lokalnym i regionalnym. Przykładem nowatorskiego opracowania, które wpłynęło na rzeczywistość wybranych jednostek przestrzennych, był projekt SAXPOL dotyczący pogranicza polsko-niemieckiego i szeroko rozumianej idei partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). W latach 2011–2014 Katedra Stosunków Międzynarodowych TU Bergakademie Freiberg wraz z Katedrą Finansów oraz Katedrą Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu realizowały projekt pt. „Badanie partnerstw publiczno-prywatnych jako instrumentów do realizacji projektu infrastrukturalnego na obszarze granicznym Saksonii i Polski (PPPSAXPOL)”, współfinansowany przez UE ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007–2013 (SNPL 2007–2013)¹.

¹ Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007–2013 został przygotowany we współpracy przez saksońskie Ministerstwo Gospodarki i Pracy oraz polskie Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Jego przygotowanie zostało sfinansowane ze środków krajowych oraz wspólnotowych w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III A Wolny Kraj Związkowy Saksonia-Rzeczpospolita Polska.



Głównym celem projektu było przeanalizowanie, wspólnie z przedstawicielami środowisk akademickich, możliwości praktycznego zastosowania koncepcji PPP jako środka zapewniającego powstanie infrastruktury publicznej na obszarze granicznym Saksonii i Polski. W badaniach skupiono się na jednostkach samorządu terytorialnego ze wspólnego obszaru wsparcia Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007-2013.

W ramach projektu przeprowadzono: seminaria i warsztaty z udziałem decydentów administracji publicznej oraz ekspertów PPP z sektora prywatnego (łącznie 26 wydarzeń), ustrukturyzowane wywiady z ekspertami oraz badania statystyczne. W rezultacie powstała publikacja autorstwa H. Brezinskiego, D. Korenik i in. *Partnerstwo Publiczno-Prywatne jako instrument do realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych w obszarze przygranicznym Saksonii i Polski* wydana w 2014 r. (Impressum Verlag und Herstellung Graphische Werkstätten Zittau GmbH, Freiberg-Wrocław) – pozycja ta stanowi istotny element procesu uczenia się przedsiębiorców, władz i studentów, którzy mogą dowiedzieć się, jak prowadzić proces PPP w obszarze przygranicznym. Wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze projektu i jego efektów (oprócz edukacji) obejmował także: wiedzę i przekonanie stron o skuteczności podejmowania PPP w realizacji projektów infrastrukturalnych na obszarze granicznym Saksonii i Polski oraz identyfikację najlepszych praktyk i modeli współpracy między sektorem publicznym a prywatnym, co stanowiło wzorzec dla kolejnych projektów – takie działania bezpośrednio wpływały na rozwój regionu, przedsiębiorczości i współpracy w trójkącie: władza, przedsiębiorcy, nauka. Istotne w kształtowaniu wpływu było stworzenie rekomendacji dla przyszłych projektów, dotyczących wdrażania PPP w projektach infrastrukturalnych, które mogą być wykorzystane przez władze lokalne i regionalne. Jednocześnie projekt przyczynił się do zacieśnienia współpracy transgranicznej między Polską a Saksonią, wskazał także na pozytywne aspekty wspólnych przedsięwzięć.

Wkład pracowników Katedry w rozwój regionalny został podkreślony przez opracowanie raportu „25 lat trójstopniowego samorządu terytorialnego w Polsce”, który powstał w 2024 r. w odpowiedzi na zaproszenie praktyków – jako dokument na IX Europejski Kongres Samorządów. Tematyka opracowania koncentruje się na relacjach samorząd terytorialny – gospodarka – społeczeństwo. Przedstawiona została sytuacja finansów samorządu terytorialnego w odniesieniu do dochodów i wydatków. Podkreślono konieczność udziału mieszkańców w procesie decyzyjnym, określaniu celów i priorytetów regionu. Wskazano również kierunki rozwoju i warunki konieczne do zarządzania strategicznego rozwojem gmin.

Działaniem podejmowanym od 2018 r. na rzecz transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy dolnośląskimi jednostkami samorządu terytorialnego (gminami i województwem) a wrocławskimi uczelniami (studentami i pracownikami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Politechniki Wrocławskiej i Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu) jest Szkoła Liderów Lokalnych. Dotychczas odbyło się sześć edycji tego przedsięwzięcia (pod patronatem merytorycznym Dolnośląskiego Funduszu Rozwoju sp. z o.o.); w ramach każdej z nich celem było wypracowanie rezultatu końcowego, jakim są przygotowane przez kilkusobowe grupy raporty dla badanej dolnośląskiej gminy, zawierające analizę i propozycje rozwiązania konkretnych wyzwań z praktyki społeczno-gospodarczej. Studenci, pod opieką tutorów (pracowników wrocławskich uczelni), rozwiązując praktyczne wyzwanie, mają okazję do poszukiwania niestandardowych rozwiązań, a ich kreatywność wspiera dolnośląskie jednostki samorządu terytorialnego w dążeniu do poprawy jakości funkcjonowania w różnych obszarach. Współpraca studentów z kilku uczelni z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego umożliwia uzyskanie efektu synergii, a dodatkowo studenci poznają

w praktyce podstawy współpracy podmiotów gospodarczych z instytucjami z otoczenia biznesu, samorządami i uczelniami².

Zakończenie

Realizowane przez członków KGPIAS oraz Centrum Badawczo-Rozwojowego Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu przedsięwzięcia kształtowały w wielowymiarowy sposób rozwój regionu i nadal na niego oddziałują. Stanowią o tym działania edukacyjne, eksperckie, badawcze, które odnoszą się do sfery gospodarczej, planistycznej, społecznej, środowiskowej i kulturowej. W ujęciu podmiotowym działania te dotyczą szerokiego wachlarza podmiotów: administracji różnego szczebla, mieszkańców – społeczności, użytkowników tych przestrzeni, instytucji, organizacji pozarządowych. Wyniki prowadzonych działań umożliwiają proces partycypacji, pozyskanie środków finansowych, a także wskazują na priorytety tego regionu i potrzeby społeczności. W efekcie pracownicy Katedry w ciągu ostatnich 25 lat funkcjonowania województwa dolnośląskiego oddziałowali w sposób istotny na opracowanie kierunków jego rozwoju w różnych przekrojach – zarówno przestrzennych, jak i branżowych. Efekty ich pracy pozytywnie wpłynęły na obecny kształt zagospodarowania regionu i nadal oddziałują na jego rozwój.

Literatura

- Dowiedz się więcej o ZIT WrOF.* (b.d.). Pobrano 20 lutego 2025 z <https://zitwrof.pl/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/dowiedz-sie-wiecej-o-zit-wrof/>
- Drobniak, A. (red.). (2022). *Sprawiedliwa transformacja regionów węglowych w Polsce. Impulsy, konteksty, rekomendacje strategiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007-2013.* (b.d.).
- Strategia integracji gospodarczo-przestrzennej Aglomeracji Wrocławskiej.* (2001). Wrocław 2000 plus, Studia nad Strategią.
- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmująca swoim zasięgiem subregiony wałbrzyski i jeleniogórski (NUTS 3) – Strategia Rozwoju Sudety 2030.* (2018). Centrum Badawczo-Rozwojowe Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Strategia rozwoju województwa dolnośląskiego 2030.* Uchwała Nr L/1790/18 Sejmiku Województwa Dolnośląskiego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030.
- Strategia zintegrowanych inwestycji terytorialnych wrocławskiego obszaru funkcjonalnego.* (2016/2019). Pobrano z https://zitwrof.pl/wp-content/uploads/2021/12/STRATEGIA-ZIT-WrOF_tekst_jednolity-pdf.pdf
- Uchwała nr XIX/482/20 Sejmiku Województwa Dolnośląskiego z dnia 16 czerwca 2020 r. w sprawie uchwalenia Planu zagospodarowania przestrzennego województwa dolnośląskiego (Dziennik Urzędowy Województwa Dolnośląskiego z 2020 r., poz. 4036)
- Zakrzewska-Półtorak, A. i Rynio D. (2024). Szkoła Liderów Lokalnych jako przykład współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z samorządem terytorialnym województwa dolnośląskiego i dolnośląskimi uczelniami. *Impakt Dolny Śląsk. Przegląd Think Tanku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (2), 28-32.

² Szerzej o Szkole Liderów Lokalnych: (Zakrzewska-Półtorak i Rynio, 2024, s. 28-32).



AGNIESZKA BECLA
STANISŁAW CZAJA



WYKORZYSTANIE WYNIKÓW AUTORSKICH BADAŃ W PRAKTYCE INFORMACYJNEJ I SPOŁECZNEJ JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W LATACH 2020-2024

1. Uwagi wprowadzające

Jednym z ważniejszych wyzwań, przed jakim stoją jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego, powiatowego oraz wojewódzkiego, jest umiejętna polityka informacyjna. Powinna ona polegać przede wszystkim na wypracowaniu i wykorzystaniu w praktyce odpowiednio skutecznych metod komunikacji interpersonalnej oraz społecznej, co nabiera szczególnego znaczenia w warunkach tworzenia się i rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Problematyce tej autorzy poświęcili wiele lat badań oraz liczne opracowania, publikowane i niepublikowane, o charakterze zarówno naukowym, jak i popularnonaukowym.



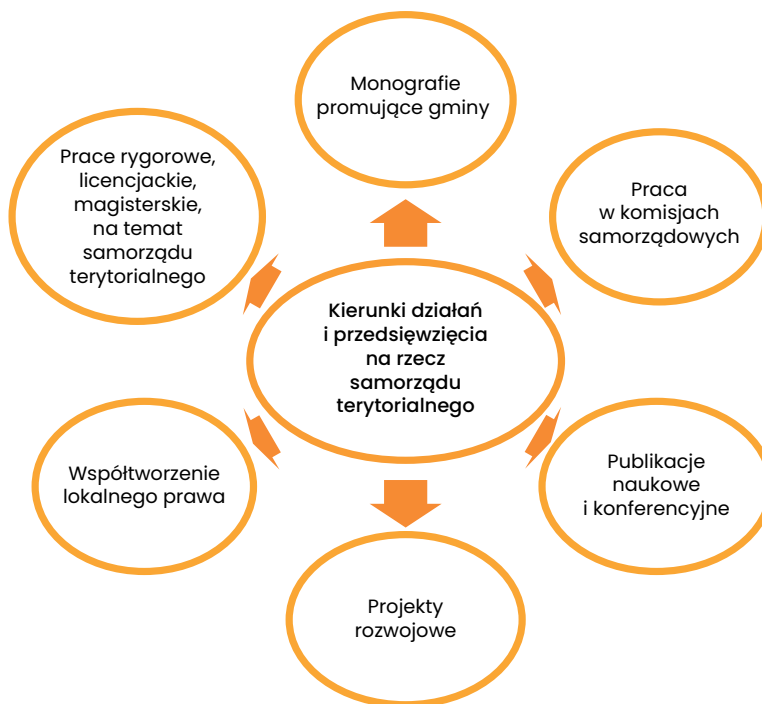
AGNIESZKA BECLA

dr hab. inż., prof. UEW; pracownik Katedry Ekonomii Ekologicznej. Jej zainteresowania badawcze obejmują problemy ekonomii informacji, funkcjonowanie społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki opartej na wiedzy i mądrości, a także ekologiczno-ekonomiczne wyzwania współczesności, w tym zrównoważonego i trwałego rozwoju. Jest autorką lub współautorką ponad trzystu prac naukowych i popularnonaukowych, publikowanych w języku polskim, angielskim i czeskim. Do najważniejszych należą monografie: *Spory wokół pojęcia efektywności gospodarowania z 2024 roku*, *Dobromierz – monografia gminy z 2022 roku*, *Barier gospodarkowania we współczesnej ekonomii i gospodarce z 2020 roku*, *Historia myśli ekonomicznej z 2020 roku*, *Kształtowanie się kosztów pozyskania informacji ze źródeł zewnętrznych w świetle dorobku ekonomii dobrobytu z 2019 roku*, *Uzdrowiska w zrównoważonym rozwoju regionu dolnośląskiego z 2018 roku*, *Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona informacji w ramach gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego z 2018 roku*, *Międzynarodowa ochrona środowiska z 2014 roku*, *Wyzwania współczesnej ekonomii z 2012 roku* czy *Analiza kosztów – korzyści w wycenie środowiska przyrodniczego z 2012 roku*. Jest również autorką i współautorką kilku podręczników akademickich wydanych w formie tradycyjnej oraz elektronicznej. Wiele uwagi badawczej poświęca funkcjonowaniu samorządu terytorialnego w Polsce i na świecie. Realizowała w tym zakresie projekty badawcze. Współpracuje z licznymi jednostkami samorządu terytorialnego, zwłaszcza na Dolnym Śląsku, Opolszczyźnie, Ziemi Lubuskiej i Wielkopolsce. W latach 2016–2020 była członkiem Zespołu ds. Rewitalizacji przy Wójcie Gminy Dobromierz – Lokalny Program Rewitalizacji dla Gminy Dobromierz na lata 2016–2020. Obecnie współpracuje z Parkiem Technologii Kosmicznych – Badań, Rozwoju i Innowacji w Zielonej Górze.

2. Podstawowe kierunki działań i zrealizowane przedsięwzięcia samorządowe

Podejmowane w latach 2020–2024 działania były w wielu przypadkach kontynuacją przedsięwzięć prowadzonych od momentu powstania samorządności terytorialnej w Polsce, czyli od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Główne kierunki i rodzaje towarzyszących im przedsięwzięć można uporządkować w określony sposób (rys. 1). Obejmują one przede wszystkim:

- 1) prace naukowe i popularnonaukowe, co jest istotą działalności badawczej na uczelni;
- 2) prace rygorowe, licencjackie i magisterskie, na temat samorządności terytorialnej, służące nie tylko promocji absolwentów, ale także rozszerzaniu zainteresowania taką problematyką w szerszych kręgach;
- 3) prace doradcze przy tworzeniu aktów prawa lokalnego;
- 4) prace nad projektami rozwojowymi dla samorządów terytorialnych, a także
- 5) bezpośrednią aktywność w różnych komisjach samorządowych.



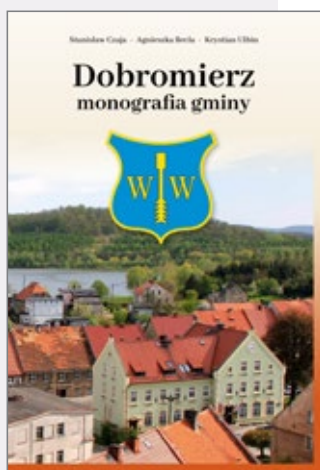
Rys. 1. Główne kierunki działań i zrealizowane przedsięwzięcia na rzecz samorządności terytorialnej

Źródło: opracowanie własne.

2.1. Przygotowanie, opublikowanie oraz wspieranie monografii gminnych

W badanym okresie 2020–2024 autorzy mieli możliwość przygotowania projektu, a następnie napisania i opublikowania monografii poświęconej gminie wiejskiej Dobromierz, ulokowanej w powiecie świdnickim na Dolnym Śląsku. Monografia została wykonana w bezpośredniej współpracy

z władzami gminy i jest jednym z niewielu takich kompleksowych opracowań. Liczy 515 stron i obejmuje pięć merytorycznych rozdziałów: „Położenie i środowisko przyrodniczo-geograficzne gminy Dobromierz” (rozdział 1), „Historia i dziedzictwo kulturowe gminy Dobromierz” (rozdział 2), „Demografia i procesy społeczne w gminie Dobromierz” (rozdział 3), „Gospodarka lokalna w gminie Dobromierz” (rozdział 4) oraz „Samorząd terytorialny i strategia rozwoju lokalnego gminy Dobromierz” (rozdział 5). Ponadto w monografii zawarto encyklopedię gminy Dobromierz, prezentującą wszystkie obiekty geograficzne gminy, słownik biograficzny z historycznymi postaciami związanymi z gminą, wybrane hasła problemowe, a także kalendarium wydarzeń w gminie Dobromierz, bibliografię i źródła informacji o gminie Dobromierz wraz ze spisami i załącznikami. Monografia powstała na mocy porozumienia o współpracy z dnia 23 czerwca 2022 roku – podpisanego przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu prof. dr. hab. Andrzeja Kaletę, Wójta Gminy Dobromierz Jerzego Ulbina oraz Prezesa Instytutu Maxa Webera w Jedlinie Zdroju Wojciecha Tutaja (fot. 1 i 2).



Fot. 1 i 2. Porozumienie w sprawie publikacji monografii o gminie Dobromierz

Źródło: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.



STANISŁAW CZAJA

prof. zw. dr hab.; pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, zatrudniony w Katedrze Ekonomii Ekologicznej. Jego zainteresowania badawcze obejmują wiele wyzwań współczesnej ekonomii i nauk społecznych; intensywnie poszukuje możliwości wykorzystania dorobku nauk przyrodniczych, fizyki i chemii we współczesnej myśli ekonomicznej (fizykalizacja ekonomii); jest także zainteresowany badaniami nad ewolucją dociekań ekonomicznych, metodologią ekonomii oraz wyzwaniami ekologiczno-ekonomicznymi. Jest autorem lub współautorem prawie tysiąca publikacji naukowych i popularnonaukowych. Przygotował między innymi takie monografie, jak: *Czas w ekonomii* z 2011 roku, *Teoriopoznawcze i metodologiczne konsekwencje wprowadzenia prawa entropii do teorii ekonomii* z 1997 roku, *Globalne zmiany klimatyczne* z 1998 roku, *Makroekonomiczna neoklasyczna funkcja produkcji* z 2020 roku, *Dobromierz – monografia gminy* z 2022 roku, *Ecological information management in the context of sustainable development – chosen issues* z 2010 roku, *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania* z 2007 roku, *Funkcjonowanie firm i samorządów terytorialnych w warunkach Unii Europejskiej* z 1998 roku, *Historia myśli ekonomicznej (zarys problematyki)* z 2020 roku, *Oblicza polskiego etatyzmu gospodarczego* z 2021 roku, *Powstanie, rozwój i znaczenie współczesnej myśli liberalnej* z 2023 roku, *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych* z 2002 roku, *Przewodnik po małej i średniej przedsiębiorczości – przypadek Polski i Ukrainy* z 2003 roku, *Rozwój polskiej myśli ekonomicznej na przestrzeni wieków*

Monografia została wydana w nakładzie 500 egzemplarzy dzięki dofinansowaniu w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” realizowanego w latach 2019–2022. Jej celem była i jest promocja gminy, realizowana poprzez gamę działań, takich jak: (1) konkursy wiedzy o gminie dla dzieci i młodzieży, (2) spotkania autorskie dla mieszkańców gminy (fot. 3), (3) wsparcie gminnej biblioteki publicznej i jej oddziałów oraz bibliotek szkolnych, a także (4) promocja gminy wśród gości odwiedzających w sprawach urzędowych i biznesowych władze gminy.



Fot. 3. Spotkanie autorskie z mieszkańcami gminy 21 czerwca 2023 roku w Gminnym Ośrodku Kultury i Sportu w Dobromierzu. Na zdjęciu: Wójt Dobromierza Jerzy Ulbin oraz autorzy książki – Stanisław Czaja, Agnieszka Becla i Krystian Ulbin

Źródło: Urząd Gminy w Dobromierzu.

Fakt przygotowania i opublikowania monografii został zauważony na portalach internetowych, takich jak „Świdnicki Portal Historyczny”, „Labiryntarium”, „LGD”, „Szlakiem Granitu”, „DOBA”, „Google Books” i na stronie internetowej gminy Dobromierz. Uniwersytet Ekonomiczny dysponuje całą dokumentacją dotyczącą przedsięwzięcia, a Urząd Gminy Dobromierz wielokrotnie potwierdzał wykorzystanie monografii w praktyce.

2.2. Publikacje naukowe i uczestnictwo w konferencjach poświęconych samorządności terytorialnej

W badanym okresie 2020–2024 autorzy opublikowali 14 opracowań naukowych poświęconych tematyce funkcjonowania samorządności terytorialnej, takich jak:

1. Stanisław Czaja, Agnieszka Becla, *Biedaszyby – fenomen gospodarczy i społeczny Wałbrzyska*. „Nowa Kronika Wałbrzyska”, 2020, nr 8, s. 173–198.
2. Stanisław Czaja, Agnieszka Becla, *Ocena poprawności przygotowania lokalnych strategii rozwoju (na przykładzie wybranych gmin Dolnego Śląska, Ziemi Lubuskiej, Opolszczyzny i Wielkopolski)*. „Zeszyty Na-

z 1997, 2001 oraz 2004 roku, *Strategia rozwoju gmin wiejskich na terenach przyrodniczo cennych* z 1999 roku czy *Warsztat naukowy ekonomisty* z 2020 roku. Jest autorem i współautorem podręczników akademickich, w tym nagradzanych w ogólnopolskich konkursach. Wypromował prawie 1200 dyplomantów i kilku doktorów. Był ekspertem Sejmu i Senatu RP. Pracował nad krajową polityką ekologiczną. Zrealizował kilkadziesiąt projektów badawczych – krajowych i międzynarodowych – na zlecenie wielu organizacji i instytucji. Współpracuje z licznymi podmiotami gospodarczymi i jednostkami samorządu terytorialnego. Był członkiem Zespołu ds. Niskiej Emisji przy Marszałku Województwa Dolnośląskiego na lata 2016–2019. Jest członkiem Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Obecnie jest członkiem Rady Naukowej Parku Technologii Kosmicznych – Badań, Rozwoju i Innowacji w Zielonej Górze. Wielokrotnie nagradzany i wyróżniany, uhonorowany odznaką „Zasłużony dla Dolnego Śląska”.

- ukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. *Studia z Nauk Społecznych*”, 2020, nr 13, s. 168–192.
3. Agnieszka Becla, Stanisław Czaja, *Środowiskowe zagrożenia zdrowia w skali lokalnej (na przykładzie gminy Dobromierz)*. „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego”, 2020, nr 13, s. 216–233.
4. Stanisław Czaja, Małgorzata Pol, *The methods of measuring the well-being at the level of local self-government communities*. „European Research Studies Journal”, 2021, vol. XXIV, issue 3, s. 101–111.
5. Agnieszka Becla, Stanisław Czaja, *Wykorzystane i niewykorzystane walory Sokołowska (rekommendacje dla przyszłego rozwoju)*. „Nowa Kronika Wałbrzyska”, 2020, nr 8, s. 157–171.
6. Agnieszka Becla, Stanisław Czaja, *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)*. „European Journal of Management and Social Science”, 2022, nr 4.
7. Stanisław Czaja, Agnieszka Becla, *Rankingi rozwoju, bogactwa i biedy gmin polskich – wnioski i spostrzeżenia*. „European Journal of Management and Social Science”, 2022, nr 1, vol. 3, s. 20–29.
8. Stanisław Czaja, Agnieszka Becla, *Powstanie i upadek strategii ekorozwoju dla regionu wałbrzyskiego na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku*. „Nowa Kronika Wałbrzyska”, 2023, nr 9, s. 93–115.
9. Stanisław Czaja, Małgorzata Rutkowska, *Wyzwania ekologiczno-klimatyczne w strategiach rozwoju lokalnego (na przykładzie gmin Dolnego Śląska) [Ecological and climatic challenges facing local development strategies (on the example of Lower Silesian municipalities)]*. „Ekonomia i Środowisko–Economics and Environment”, 2023, vol. 86, nr 3, s. 366–381.
10. Agnieszka Becla, Stanisław Czaja, *Powyborcze wnioski i spostrzeżenia dla samorządności terytorialnej w Polsce w 2024 roku*. „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych”, 2020, s. 168–191.
11. Agnieszka Becla, Stanisław Czaja, *Problemy demograficzne Wałbrzyska w XXI wieku*. „Nowa Kronika Wałbrzyska” 2024, nr 10, s. 71–94.
12. Agnieszka Becla, Jerzy Tutaj, *Analysis and evaluation of the information policy of local governments*. „European Research Studies Journal”, 2021, vol. XXIV, issue 2B, s. 655–665.
13. Agnieszka Becla, Jerzy Tutaj, *Polityka informacyjna samorządu gminnego w zakresie wyzwań ekologicznych (na przykładzie Dolnego Śląska) [Municipal Communication Policy Regarding Environmental Challenges (on the Example of Lower Silesia)]*. „Ekonomia i Środowisko – Economics and Environment”, 2023, nr 3(86), s. 352–365.
14. Agnieszka Becla, Małgorzata Rutkowska, *The role of the river in the development of the city on the example of the Odra and the city of Głogów*. „Ekonomia i Środowisko. Economics and Environment”, 2024, vol. 88, nr 1, s. 1–13. ISSN: 0867-8898; 2300-6420.

Były one efektem badań własnych realizowanych na Dolnym Śląsku, Ziemi Lubuskiej, w Wielkopolsce i na Opolszczyźnie.

Autorzy brali również udział i wygłosili referaty na następujących konferencjach i sympozjach naukowych:

1. Stanisław Czaja, Małgorzata Rutkowska, *Wyzwania ekologiczno-klimatyczne w strategiach rozwoju lokalnego (na przykładzie gmin Dolnego Śląska)*. Konferencja naukowa pod tytułem: „Zmiany w gospodarce”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 29–30.09.2022.
2. Stanisław Czaja, *Innowacje w dobie COVID-19. Innowacje w jednostkach samorządu terytorialnego*. VI Międzynarodowe Sympozjum Naukowe, Politechnika Wrocławska, Wrocław, 21.09.2021.
3. Stanisław Czaja, Agnieszka Becla, *PowWyborcze wnioski i spostrzeżenia dla samorządności terytorialnej w Polsce w 2024 roku*. Międzynarodowa konferencja naukowa pod tytułem: „Współczesne wyzwania zarządzania samorządem lokalnym – analiza wieloaspektowa” [Contemporary Challenges of Managing the Local Government – Multi-Aspect Analysis]. Wyższa Szkoła Jana Wyżykowskiego, Polkowice, 15.05.2024.
4. Agnieszka Becla, Małgorzata Rutkowska, *Rola rzeki w rozwoju miasta na przykładzie Odry i miasta Głogowa*. Konferencja naukowa pod tytułem: „Polska droga rozwoju (nie)zrównoważonego”. Polskie Stowarzyszenie Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznań, 21–23.09.2022.
5. Agnieszka Becla, Jerzy Tutaj, *Polityka informacyjna samorządu gminnego w zakresie wyzwań ekologicznych (na przykładzie gmin Dolnego Śląska)*. Konferencja naukowa pod tytułem: „Zmiany w gospodarce”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 29–30.09.2022.

Znaczenie powyższych publikacji i referatów było wielokrotnie podkreślane przez uczestników konferencji, także reprezentujących poszczególne jednostki samorządu terytorialnego, czytelników oraz władze Uczelni Jana Wyżykowskiego z Polkowic. Nie była jednak gromadzona dokumentacja potwierdzająca konkretne formy wykorzystania ich w praktyce, poza przywołaniami w pracach dyplomowych oraz magisterskich. Takiej dokumentacji samorządy w praktyce nie przygotowują.

2.3. Prace w komisjach i zespołach samorządowych

W analizowanym okresie Stanisław Czaja i Agnieszka Becla byli członkami Zespołu ds. Rewitalizacji przy Wójcie Gminy Dobromierz, który realizował „Lokalny Program Rewitalizacji dla Gminy Dobromierz na lata 2016–2020”.

W październiku 2023 roku Stanisław Czaja otrzymał certyfikat członka Rady Naukowej Parku Technologii Kosmicznych – Badań, Rozwoju i Innowacji, spółka z o.o. w Zielonej Górze (skan w załączeniu). Z kolei 25 lutego 2022 roku otrzymał powołanie do Rady Ekspertów do spraw Wspierania Systemu Zarządzania Innowacjami w Województwie Lubuskim. Tym samym uczestniczy w pracach związanych z projektami dotyczącymi ekonomii, zarządzania oraz ekoinnowacji przygotowywanymi dla województwa zielonogórskiego w ramach działalności samorządowej i administracji wojewódzkiej.

2.4. Doradztwo we współtworzeniu prawa lokalnego

W latach 2016–2020 Stanisław Czaja był aktywnym członkiem Zespołu ds. Niskiej Emisji przy Marszałku Województwa Dolnośląskiego, który przygotował trzy projekty uchwał dotyczących ograniczenia niskiej emisji w regionie. Zostały one przyjęte przez samorząd województwa.

2.5. Realizacja i współrealizacja projektów oraz grantów praktycznych

W roku 2022 międzyuczelniany zespół Uniwersytetu Ekonomicznego i Politechniki Wrocławskiej w składzie: Stanisław Czaja, Agnieszka Becla, Małgorzata Rutkowska i Jerzy Tutaj zrealizował grant „Informacja ekologiczna na poziomie gminy w społeczeństwie informacyjnym i zielonej gospodarce”.

W latach 2018–2020 międzyuczelniany zespół w składzie: Stanisław Czaja, Jerzy Tutaj, Agnieszka Becla i Nina Andreeva przygotował dla samorządu województwa podstawy projektu przekształcenia (komercjalizacji) uzdrowisk dolnośląskich. Zespół opublikował pracę *Uzdrowiska w zrównoważonym rozwoju regionu dolnośląskiego*, która miała być w zamierzeniu punktem wyjścia do dyskusji nad przyszłością dolnośląskich uzdrowisk w ramach regionalnej strategii zrównoważonego i trwałego rozwoju.

2.6. Prace rygorowe dotyczące samorządności terytorialnej realizowane w ramach pracy dydaktycznej

W latach 2020–2024 pod opieką merytoryczną Stanisława Czaj i Agnieszki Becli przygotowano 9 prac dyplomowych oraz 11 prac magisterskich poświęconych wybranym aspektom funkcjonowania samorządu terytorialnego. Były to prace rozwiązujące konkretne problemy badanych jednostek samorządu terytorialnego, a dodatkowo część absolwentów otrzymała propozycję pracy w urzędach jednostek samorządowych, które były przedmiotem ich analiz i projektów.

3. Zakończenie

Prace na rzecz samorządu terytorialnego prowadzone przez Stanisława Czaję od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku zostały wielokrotnie docenione. W roku 2017 otrzymał odznakę „Zasłużony dla Dolnego Śląska”. 11 grudnia 2023 roku został wyróżniony Nagrodą Marszałka Województwa Lubuskiego za podnoszenie poziomu rozwoju innowacji w regionie lubuskim. W tym samym dniu podobną nagrodą wyróżniona została również Agnieszka Becla.



NIKI DERLUKIEWICZ,
ANNA MEMPEL-ŚNIEŻYK



JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIAL- NEGO A WSPIERANIE PRZEDSIĘBIOR- CZOŚCI I SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Zawsze w naturze działalności samorządowej, samopomocowej, samoorganizującej, samokształceniowej i innej tkwiły inicjatywy działań na rzecz miejsca zamieszkania i społeczności lokalnych, a związane z poprawą bytu, wykorzystaniem zasobów, poszukiwaniem efektywnych rozwiązań, nowoczesnych metod gospodarowania (Parysek 1997, s. 47).

Rozwój lokalny to proces świadomego inicjowania i kreowania podejmowany zarówno przez władze lokalne, przedsiębiorców, organizacje, stowarzyszenia społeczne i kulturalne, jak i mieszkańców, który zmierza do kreatywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów niematerialnych i materialnych (Brandenburg, 2002, s. 14). Rola samorządu lokalnego została opisana w Europejskiej Karcie Samorządu Lokalnego jako prawo i zdolność do zarządzania oraz kierowania interesami lokalnych podmiotów. Do zadań samorządu zaliczono funkcje regulacyjne i stymulacyjne na poziomie lokalnym (Rada Europy, 1985). Ich działalność dzieli się na zadania wynikające bezpośrednio z ustawy o samorządzie gminnym oraz na działania związane z ich własną inicjatywą (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r....), tj. dotyczące promowania przedsiębiorczości,

BADANIA PROWADZONE NA SZCZEBLE MIĘDZYNARODOWYM WIELOKROTNIĘ PODKREŚLAJĄ ZNACZENIE SAMORZĄDU LOKALNEGO W STYMULOWANIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ROZWOJU LOKALNYCH GOSPODAREK



NIKI DERLUKIEWICZ

dr, pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wykładowca, badacz, certyfikowana tutorka (Collegium Wratislaviense), tutorka w Biznesowym Indywidualnym Programie Studiów oraz w Szkole Liderów Lokalnych, facylitator w Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań – DT HUB, certyfikowany project manager (Prince 2). Absolwentka wielu szkoleń i kursów z zakresu innowacyjnych metod dydaktycznych i szkoleniowych, w tym Design Thinking i EduScrum. Autorka wielu publikacji naukowych oraz opracowań i analiz na rzecz praktyki gospodarczej, w tym dla jednostek samorządu terytorialnego. Jej główne zainteresowania naukowo-badawcze to: strategie rozwoju i innowacji, wspieranie przedsiębiorczości, rozwój innowacyjnej i zrównoważonej gospodarki, nowoczesna edukacja. Uczestniczka wielu konferencji, wydarzeń i projektów o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Brała udział w wielu pracach realizowanych we współpracy i na rzecz JST, m.in. w opracowaniu lokalnych strategii innowacji, strategii dla miasta Wrocław 2030. Współpracowała w projektach realizowanych z Urzędem Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego, Dolnośląską Agencją Współpracy Gospodarczej, Agencją Rozwoju Innowacji oraz Instytutem Badań Edukacyjnych – Państwowym Instytutem Badawczym w Warszawie. Absolwentka programu TLS (Teaching and Learning Studio) w dSchool w Stanford University, prowadzi warsztaty metodyczne z Design Thinking oraz facylituje warsztaty dotyczące tworzenia innowacyjnych rozwiązań, m.in. z wykorzystaniem metodyki Design Thinking, dla różnych grup odbiorców.

prowadzenia działalności informacyjnej i oświatowej oraz współdziałania z samorządem gospodarczym, organizacjami pracodawców oraz innymi organizacjami przedsiębiorców (Dziemianowicz i in., 2000). Działania samorządów w procesach rozwoju lokalnego obejmują m.in.: planowanie strategiczne i operacyjne rozwoju lokalnego, poprawę infrastruktury społecznej i technicznej, koordynację rozwoju lokalnego, wykorzystanie lokalnych zasobów, planowanie przestrzenne w związku z rozwojem lokalnym, wspieranie rozwoju lokalnego, marketing i promocję lokalną, zwolnienia podatkowe lub inne ulgi w podatkach i opłatach lokalnych, bezpośrednie inwestycje publiczne, tworzenie strategii rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, fundusze gwarancyjne lub pożyczkowe, współpracę z lokalnymi podmiotami oraz wynajem zasobów należących do samorządów (Wołowiec i Skica, 2013).

Badania prowadzone na szczeblu międzynarodowym wielokrotnie podkreślają znaczenie samorządu lokalnego w stymulowaniu przedsiębiorczości i rozwoju lokalnych gospodarek (Olsson i in., 2015). Ich zdolność do tworzenia lokalnych polityk, ram instytucjonalnych oraz wdrażania rozwiązań przestrzennych i organizacyjnych umożliwia skuteczne oddziaływanie na dynamikę przedsiębiorczości lokalnej (Wołowiec i Skica, 2013). Niemniej jednak strategiczne podejście władz samorządowych do rozwoju lokalnego i regionalnego wciąż należy do rzadkości i jest często niewystarczająco wykorzystywane. Mimo licznych badań podkreślających rolę JST w tworzeniu środowiska sprzyjającego przedsiębiorczości (Benites-Lazaro i Mello-Théry, 2019; Izquierdo i in., 2008) i innowacyjności (Derlukiewicz, 2021), wciąż zauważalny jest brak spójnej i strategicznej perspektywy w działaniu wielu samorządów. Skuteczna koordynacja lokalnych inicjatyw często zależy od rodzaju organizacji, zaangażowanych interesariuszy oraz istnienia jasno określonych mechanizmów instytucjonalnych (Dickes i in., 2017). Niestety, nie wszystkie JST wypracowały samodzielne mechanizmy wspierania przedsiębiorczości lokalnej czy strategiczne ramy działania (Godlewska i Morawska, 2020).

Ograniczone strategiczne zaangażowanie samorządu w kreowanie rozwoju regionalnego i lokalnego odzwierciedla szersze wyzwanie, jakim jest przekucie potencjału samorządu w skuteczne inicjatywy oddolne. Jest to szczególnie istotne w krajach, które przeszły transformację gospodarczą, takich jak Polska, gdzie decentralizacja władzy i finansów stworzyła możliwości dla samorządu do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Jednak skala podejmowania takich działań strategicznych jest wciąż ograniczona, co podkreśla konieczność zbadania czynników ograniczających ich powszechne wdrożenie oraz ich wpływu na poziom przedsiębiorczości lokalnej.

W odpowiedzi na nakreślone tło badawcze autorki prowadziły badania dotyczące działań samorządu lokalnego, inicjatyw oddolnych jako mechanizmów wspierania przedsiębiorczości i społeczności lokalnej. Identyfikując działania podejmowane przez samorząd i badając ich związek z aktywnością przedsiębiorczą na poziomie lokalnym, badania przyczyniają się do zrozumienia strategicznych deficytów oraz wskazują możliwości zwiększenia zaangażowania samorządu w rozwój lokalny.

Celem prowadzonych badań było m.in. zidentyfikowanie i ocena oddolnych inicjatyw samorządu lokalnego we wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości



ANNA MEMPEL-ŚNIEŻYK

dr, prof. UEW, od 2005 roku związana z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. Autorka wielu publikacji naukowych, prelegentka licznych konferencji międzynarodowych i krajowych, a także dwukrotna stypendystka współfinansowanych przez Unię Europejską staży dla najlepszych doktorantów. Organizatorka wielu konferencji dotyczących współpracy nauki i biznesu. Doświadczenie zdobyła także jako koordynator oraz współwykonawca projektów o zasięgu krajowym i międzynarodowym, współfinansowanych przez UMWD, MNiSW, MSZ. Współpracowała również z Dolnośląską Agencją Współpracy Gospodarczej i Dolnośląskim Centrum Studiów Regionalnych przy realizacji ekspertyz i analiz gospodarczych. Prowadziła cykliczne prace badawczo-rozwojowe nt. współpracy władz samorządowych z sektorem biznesu na Dolnym Śląsku w latach 2009–2017. Kierowała projektami związanymi z tematyką wspierania lokalnego środowiska przedsiębiorczości oraz przeprowadziła badania nt. działań władz lokalnych (w latach 2007–2009 realizowała grant ówczesnego Komitetu Badań Naukowych o tematyce rozwoju lokalnego dot. powiązań środowiska przedsiębiorczego z otoczeniem instytucjonalnym, w 2019 roku pozyskała grant Narodowego Centrum Nauki i realizowała badania nt. roli władz lokalnych w tworzeniu lokalnego środowiska przedsiębiorczości i innowacji w perspektywie ekosystemu przedsiębiorczości). Zapewniła to solidną podstawę do działalności na rzecz praktyki gospodarczej. Wykorzystując prowadzone badania, autorka implementowała wyniki, współpracując przy strategiach rozwoju innowacji gmin, przy opracowywaniu Strategii Wrocław 2030 czy przy analizach na rzecz UMWD, w tym biorąc udział w projekcie „Analizy, badania i prognozy dla Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego dot. stanu i procesów integracji społeczno-gospodarczej, instytucjonalnej i przestrzennej regionu”. Absolwentka studiów zawodowych coachingu według standardów ICF, mentorka w programie monitoringu UEW oraz kilkakrotna tutorka w projekcie łączącym naukę z sektorem publicznym, a zarazem wspierającym działania na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego pod nazwą Szkoła Liderów Lokalnych.

na poziomie lokalnym. W publikacji *Bottom-up Initiatives Undertaken by Local Governments to Support Entrepreneurship* (Derlukiewicz i in., 2021) uzupełniono istniejące dowody przedstawione przez Wołowca i Skicę (2013), wskazując różnorodność inicjatyw podejmowanych przez samorząd terytorialny w celu stymulowania przedsiębiorczości na poziomie lokalnym. Wykazano, że liczba aktywnych przedsiębiorców wzrastała, jeśli spełnione były predyktory inicjatyw oddolnych, takie jak organizacja wydarzeń o zasięgu krajowym lub regionalnym umożliwiających networking wśród przedsiębiorców (targi, wystawy, konferencje, fora, konkursy na najlepszego przedsiębiorcę/produkt) oraz utworzenie wydziału wspierania przedsiębiorczości lokalnej, „otwartego” na współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami. Z kolei celem badań opublikowanych w artykule *Entrepreneurial Activities Performed by Local Governments in Poland – The Context of the Entrepreneurial Ecosystem Concept* (Mempel-Śnieżyk, 2022) było określenie roli pomocy samorządu w zależnościach między instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość a nowymi przedsiębiorstwami. Wyróżniono takie działania, jak działania celowe, sprzyjające warunki dla lokalnego środowiska przedsiębiorczości oraz relacje samorządów z lokalnymi przedsiębiorcami. Aby potwierdzić teoretycznie założoną strukturę trójczynnikową, przeprowadzono analizę czynnikową confirmacyjną. W toku badań zastosowano metodę korelacji Spearmana oraz modelowania strukturalnego SEM. Wyniki pokazały związek między działaniami samorządów a wskaźnikami przedsiębiorczości na poziomie lokalnym. Ponadto przedstawiono wpływ instytucji wspierających przedsiębiorczość (np. inkubatorów przedsiębiorczości) na liczbę nowo zarejestrowanych podmiotów, przy czym podkreślono, że pośredniczącą rolę odgrywają sprzyjające warunki dla lokalnego środowiska przedsiębiorczości oraz relacje samorządów z lokalnymi przedsiębiorcami. Badaniom poddano także rolę lokalnych menedżerów w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, opisując ich wyniki w publikacji *Attributes of Local Government Managers – What Matters in Local Entrepreneurship Context?* (Pilewicz i in., 2021). Wyniki badań na grupie 477 gmin rozszerzyły listę działań podejmowanych przez menedżerów samorządu lokalnego o promocję ofert przedsiębiorców; działania informacyjne na oficjalnych stronach internetowych na temat programów rozwoju przedsiębiorczości i możliwości zewnętrznego finansowania rozwoju, prowadzenie działań w mediach społecznościowych; angażowanie lokalnych interesariuszy rozwoju w tworzenie pomysłów na rozwiązywanie lokalnych problemów.

Wyniki prac badawczych prowadzonych przez autorki zostały także wykorzystane przy realizacji projektu Szkoła Liderów Lokalnych, który jest jednym z istotnych przykładów wpływu działań badawczo-rozwojowych UEW na otoczenie społeczno-gospodarcze. Projekt jest wynikiem partnerskiej współpracy pomiędzy Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu a jednostkami samorządu terytorialnego. Celem tego cyklicznego przedsięwzięcia jest wspieranie gmin w rozwiązywaniu realnych wyzwań związanych z lokalnymi potrzebami. Gminy mają możliwość zgłoszenia konkretnych problemów, które następnie są podejmowane przez zespoły studentów i tutorów z Uniwersytetu. Efektem tej współpracy są gotowe do wdrożenia rozwiązania, odpowiadające na kluczowe potrzeby lokalnych społeczności. Dzięki tej inicjatywie wypracowano innowacyjne rozwiązania w takich obszarach, jak:

- poprawa jakości usług publicznych,
- rozwój infrastruktury społecznej,
- wspieranie lokalnej przedsiębiorczości i innowacji.

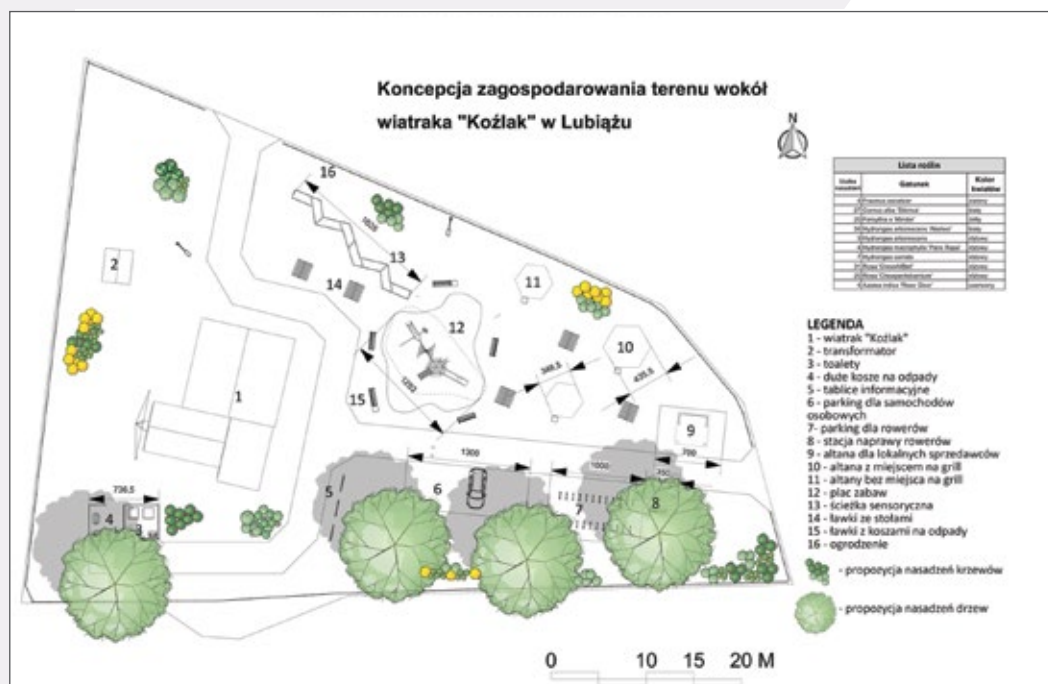
W ramach projektu realizowanego przez grupę studentów – A. Lubańską, S. Jaśnikowską, J. Sokołowskiego, Sz. Maćkałę – pod kierownictwem A. Mempel-Śnieżyk we współpracy z gminą Wołów uzyskano wyniki, które były bezpośrednio pomocne dla gminy i miasta Lubiąż w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju lokalnego. Przeprowadzone badania miały wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze, przyczyniając się do:

- opracowania koncepcji zagospodarowania terenu, w tym stworzenia strefy wypoczynkowej. Wśród korzyści można wymienić: poprawę warunków środowiskowych (m.in. dzięki nasadzeniom roślin, które wpływają na jakość powietrza i ochronę przed hałasem) oraz społecznych – takich jak poprawa estetyki miejsca i zwiększenie komfortu jego użytkowania;
- identyfikacji kluczowych potrzeb i wyzwań lokalnej społeczności;
- podkreślenia historycznej wartości wiatraka i jego integracji z charakterem regionu;
- promocji Lubiąża jako miejsca przyjaznego turystom i rowerzystom;
- wzrostu potencjału turystycznego dzięki przyciągnięciu użytkowników Dolnośląskiej Autostrady Rowerowej.



Rys. 1. Obszar wiatraka Koźlak

Źródło: opracowanie własne zespołu na podstawie (*Plan rozwoju Lubiąża...*).



Rys. 2. Koncepcja zagospodarowania terenu wokół wiatraka Koźlak

Źródło: opracowanie własne zespołu na podstawie (*Plan rozwoju Lubięża...*).



Rys. 3. Koncepcja zagospodarowania obszaru wiatraka Koźlak

Źródło: opracowanie własne zespołu na podstawie (*Plan rozwoju Lubiąża...*).

Wypracowana koncepcja zagospodarowania terenu wokół zabytkowego wiatrak w Lubiężu to bezpośrednia odpowiedź na potrzeby mieszkańców, zidentyfikowane podczas przeprowadzonego badania. Dzięki analizie społecznych

WYPRACOWANA KONCEPCJA ZAGOSPODAROWANIA TERENU WOKÓŁ ZABYTKOWEGO WIATRAKA W LUBIĄŻU TO BEZPOŚREDNIA ODPOWIEDŹ NA POTRZEBY MIESZKAŃCÓW, ZIDENTYFIKOWANE PODCZAS PRZEPROWADZONEGO BADANIA

oczekiwań oraz inwentaryzacji terenu zaprojektowano do implementacji miejsce spotkań, zarówno poprawiające jakość życia lokalnej społeczności, jak i przyczyniające się do zwiększenia atrakcyjności turystycznej Lubiąża. Zagospodarowanie obszaru zlokalizowanego wokół zabytkowego wiatraka stworzyło potencjał, by obiekt ten stał się symbolem lokalnej tożsamości oraz istotnym miejscem na trasie Dolnośląskiej Autostrady Rowerowej.

Kolejnym znakomitą przykładowym wpływem działań UEW na otoczenie społeczno-gospodarcze są rezultaty wypracowane podczas innego projektu realizowanego w ramach Szkoły Liderów Lokalnych – odnoszącego się do opracowania koncepcji inkubatora przedsiębiorczości pn. Miejska Strefa Biznesu – Współprawnia dla gminy miejskiej Głogów. W efekcie prowadzonych prac został przygotowany projekt dla gminy miejskiej Głogów: „Głogowska Strefa Współpracy – Inkubator Przedsiębiorczości” przygotowany przez studentów UEW: Paulinę Walecką, Sabinę Prandotę-Prandecką oraz Tomasza Czarotę, pod kierownictwem dr Niki Derlukiewicz. W ramach realizacji projektu przeprowadzono badania koncentrujące się na zidentyfikowaniu potrzeb potencjalnych przedsiębiorców zamierzających rozpocząć prowadzenie własnej działalności gospodarczej, a następnie opracowano koncepcję inkubatora przedsiębiorczości wraz z zakresem proponowanych usług świadczonych przez Miejską Strefę Biznesu.

Projekt ten został wdrożony przez gminę miejską Głogów, a co więcej – został wyróżniony w konkursie „Innowacyjny Samorząd 2020”, organizowanym przez Serwis Samorządowy Polskiej Agencji Prasowej.

„Miejska Strefa Biznesu to miejsce, w którym głogowski mikrobiznes może bezpłatnie realizować swoje inicjatywy oraz znaleźć następujące wsparcie:

- miejsce pracy – przestrzeń coworkingowa dla przedsiębiorców stawiających pierwsze kroki w biznesie,
- przestrzeń dla swoich inicjatyw – możliwość wynajęcia sali konferencyjnej,
- wiedzę – profesjonalne szkolenia, warsztaty i konferencje będące wsparciem dla początkujących przedsiębiorców,
- wirtualny adres – usługę umożliwiającą podnajem biura Miejskiej Strefy Współpracy jako adresu do korespondencji lub siedziby rejestrowej podmiotu gospodarczego lub osoby prawnej oraz obsługę korespondencji.

Strefa umożliwia rozwój miejskiej przedsiębiorczości poprzez stworzenie wspólnej platformy, gdzie nawiązywane są kontakty oraz doświadczenia pomiędzy ludźmi prowadzącymi własne firmy. Jest to także miejsce stanowiące źródło wiedzy i inspiracji o nowoczesnym biznesie.” (Głogów.pl, b.d.).





Rys. 4. Miejska Strefa Biznesu

Źródło: (Miejska Strefa Biznesu, b.d.).

Miejska Strefa Biznesu (Głogów.pl, b.d.) wspiera lokalną przedsiębiorczość i może być wspaniałym przykładem dobrych praktyk także dla innych jednostek samorządu terytorialnego.

Realizacja opisanych wyżej przykładowych projektów to dowód na to, że współpraca UEW z samorządem może skutecznie wpływać na rozwój lokalny, zarówno dostarczając praktycznych rezultatów, jak i wzmacniając dialog między nauką a praktyką gospodarczą.

Literatura

- Benites-Lazaro, L. L. i Mello-Théry, N. A. (2019). Empowering Communities? Local Stakeholders' Participation in the Clean Development Mechanism in Latin America. *World Development*, 114, 254–266.
- Branderburg, H. (2002). *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Wyd. AE w Katowicach.
- Derlukiewicz, N. (2021). Instytucje otoczenia biznesu w rozwoju innowacyjnej gospodarki. W: P. Skulski (red.), *Instytucje otoczenia biznesu – wybrane aspekty* (s. 90–108). Wydawnictwo UEW.
- Derlukiewicz, N., Mempel-Śnieżyk, A., Pilewicz, T. i Godlewska, M. (2021). Bottom-Up Initiatives Undertaken by Local Governments to Support Entrepreneurship. *Energies*, 14(19), 632.
- Dickes, L., Crouch, E. i Walker, T. C. (2017). Local Entrepreneurial Programming: Myth or Reality—A Southern Case Study. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(2), 224–241.
- Dziemianowicz, W., Mackiewicz, M., Malinowska, E., Misiąg, W. i Tomalak, M. (2000). *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny* (s. 9–11). Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
- Głogowska Strefa Współpracy-Inkubator Przedsiębiorczości. *Raport dla Gminy Miejskiej Głogów*. Oprac.: Paulina Walecka, Sabina Prandota-Prandecka, Tomasz Czarnota, pod kierownictwem Niki Derlukiewicz.
- Głogów.pl. (b.d.). Pobrano 30 stycznia 2025 z <https://www.glogow.pl/investin/index.php/miejska-strefa-biznesu>
- Godlewska, M. i Morawska, S. (2020). Development of Local and Regional Entrepreneurship – Which Institutions Matter? Evidence from Poland. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1017–1035. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1553680>
- Izquierdo, C. C., Carrión, C. H. i Gutiérrez, S. S. M. (2008). Developing Relationships within the Framework of Local Economic Development in Spain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(1), 41–65. <https://doi.org/10.1080/08985620701552462>

- Kieres, L. (2015). Europejska karta samorządu lokalnego w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 77(3), 79–99.
- Mempel-Śnieżyk, A., Derlukiewicz, N., Pilewicz, T. i Godlewska, M. (2022). Entrepreneurial Activities Performed by Local Governments in Poland – The Context of the Entrepreneurial Ecosystem Concept. *Lex Localis*, 20(4), 859–888.
- Miejska Strefa Biznesu. (b.d.). Pobrano 30 stycznia 2025 z <https://www.glogow.pl/msb/index.php/o-nas>
- Olsson, A. R., Westlund, H. i Larsson, J. P. (2015). Entrepreneurial Governance for Local Growth. W: K. Kourtit, P. Nijkamp R. R. Stough (red.), *The Rise of the City. Spatial Dynamics in the Urban Century* (s. 135–159). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783475360>
- Parysek, J. (1995). Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym. *Studia. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, 104, 37–62.
- Parysek, J. J. (1997). *Podstawy gospodarki lokalnej*. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Pilewicz, T., Mempel-Śnieżyk, A., Derlukiewicz, N. i Godlewska, M. (2021). Attributes of Local Government Managers – What Matters in Local Entrepreneurship Context? *European Research Studies Journal*, 24(4).
- Plan rozwoju Lubięża – obszar wiatraka „Kozłak”. Raport dla gminy*. Oprac.: A. Lubańska, S. Jaśnikowska, J. Sokołowski, Sz. Maćkała pod kierownictwem A. Mempel-Śnieżyk, T. Pilawka.
- Rada Europy. (1985). *Europejska Karta Samorządu Lokalnego* (Dz. U. z 1994 r. Nr 124, poz. 607)
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95)
- Wołowicz, T. i Skica, T. (2013). The Instruments of Stimulating Entrepreneurship by Local Government Units (LGU's). *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 26(4), 127–146.



Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego

Zetwierdziła sta. te dr Anna Mempel-Śnieżyk, prof. UER, dokonując weryfikacji w projekcie deficytów rozwoju i ekspansji lokalnej dotychczas wdrożonych możliwości gospodarczych we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. Skłoniła do realizacji lokalnego projektu Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, we współpracy z Gminą Lubiesz w latach 2023–2024.

Projekt miał na celu ocenić stan i potencjał rozwoju społeczno-gospodarczego gminy Lubiesz, wypracować strategię ekspansji. Główne cele projektu obejmowały:

- Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości;
- Planowanie strategiczne na rzecz zrównoważonego rozwoju lokalnego;
- Ocena efektywności administracji publicznej we wspieraniu zaangażowania społeczności lokalnych.

Jednym z celów do realizacji w ramach ww. projektu był Plan rozwoju Lubięża – obszar wiatraka „Kozłak” realizowany przez grupę studentów UER pod kierownictwem dr Anny Mempel-Śnieżyk, prof. UER.

W ramach projektu uzyskano wyniki, które były bezpośrednio pomocne dla gminy Lubiesz w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju lokalnego. Przeprowadzone badania miały znaczący wpływ na obszarze społeczno-gospodarczym, przyczyniając się do:

- Identyfikacji kluczowych potrzeb i wyzwań lokalnej społeczności;
- Podkreślenia historycznej wartości wiatraka i jego integracja z charakterem regionu;
- Wypracowania rekomendacji, które wspierają poprawę jakości usług publicznych oraz rozwój lokalnej infrastruktury;
- Konkretyzacji zagospodarowania terenu, poprzez stworzenie strefy wypoczynkowej (kierunki inwestycyjne: rozwój handlowy, poprawa jakości powietrza, ochrona przed kaskadami oraz społeczne poprawa estetyki miejsca, zapewnienie komfortu użytkownikom);
- Promocji Lubięża jako miejsca przyjaznego turystom i rowerzystom;
- Wzrost potencjału turystycznego dzięki przyciągnięciu użytkowników Dookołańskiej Autostrady Rowerowej.

Przedstawione koncepcje zagospodarowania terenu wokół wiatraka w Lubieżu stały się bezpośrednią odpowiedzią na potrzeby mieszkańców, lokalnych władz i podmiotu gospodarczego. Dzięki analizie społecznych oczekiwań oraz inwentaryzacji terenu, projekt zakłada stworzenie miejsca spotkań, które nie tylko poprawi jakość życia lokalnej społeczności, ale także przyczyni się do zwiększenia atrakcyjności turystycznej Lubięża. Zagospodarowanie obszaru na drugim doświadczeniu strategii – kładzie nacisk na stworzenie potencjału dla wiatraków stał się symbolem lokalnej tożsamości i ważnym punktem na Dookołańskiej Autostradzie Rowerowej, przyczyniając się do rozwoju lokalnego poprzez przyciągnięcie turystów i rowerzystów.

Krzysztof Wołowicz
Przewodniczący Zarządu

URZĄD MIEJSKI W WOLÓWIE

Burowa 34 tel. (71) 219 13 35
54-100 Włocławek fax (71) 219 13 33
e-mail: sekretariat@wloclaw.pl
www.wloclaw.pl





Prezydent Miasta Głogowa
Rafał Rokaszewicz

47-200 Głogów, Rynek 33
Telefonat: Prezydent Miasta Głogowa tel. 76 7203-401 i 430
www.glogow.pl e-mail: prezydent@glogow.um.gov.pl

Głogów, dnia 08.01.2025 r.

BPG-093.01.2025.AR

Pani
dr Niki Derlukiewicz
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Szanowna Pani,

z wielką przyjemnością pragnę wyrazić moje serdeczne podziękowania za Pani zaangażowanie w rozwijanie wiedzy naukowej oraz dostarczanie inspiracji, które mają bezpośredni wpływ na podejmowanie inicjatyw w działalności samorządowej.

Nasza współpraca w przygotowaniu koncepcji Funkcjonowania Miejskiej Strefy Biznesu przyczyniła się do wdrożenia projektu w życie, który zrealizowany w konkursie „Innowacyjny Samorząd 2020”, organizowanym przez Serwis Samorządowy Publicznej Agencji Prasowej.

Podkreślić także należy wartość Państwa wyników badań oraz publikacji naukowych. Ciekawe artykuły m.in. *Entrepreneurial Activities Performed by Local Governments in Poland – The Context of the Entrepreneurial Ecosystem Concept*, inspirowy do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w praktyce lokalnego samorządu.

Państwa praca stanowi doskonały przykład, jak nauka może wspierać rozwój społeczności lokalnych, przyczyniając się do ich zrównoważonego i efektywnego funkcjonowania. Jesteśmy nam wdzięczni za wkład w rozwój nauki oraz za inspiracje, które czerpiemy z Państwa osiągnięć. Życząc dalszych sukcesów zarówno na polu naukowym, jak i w realizacji kolejnych przedsięwzięć dla ZST.

Z wyrazami szacunku

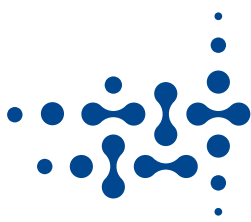
PREZYDENT MIASTA
Rafał Rokaszewicz
Rafał Rokaszewicz

Główny prowadzący: Arkadiusz Kozłowski, tel. 76 7203-408, e-mail: a.kozlowski@glogow.um.gov.pl





MAGDALENA
DASZKIEWICZ



KONCENTRACJA NA INTERESARIUSZACH W MARKETINGU JEDNOSTEK TERYTORIALNYCH

Nowe wyzwania jednostek terytorialnych w zakresie gospodarczym, społecznym oraz technologicznym sprawiają, że w coraz większym stopniu wykorzystują one działania marketingowe w celach rozwoju, podwyższania jakości życia i zwiększania atrakcyjności dla różnych grup interesariuszy. Koncentracja na interesariuszach wiąże się nie tylko z identyfikacją grup odbiorców oraz zrozumieniem ich potrzeb i preferencji, ale także z włączeniem ich w planowanie i ocenę działań służących rozwojowi miast. Uzasadnia to prowadzenie badań, które stanowią podstawę wyznaczania kierunków, opracowywania planów i oceny efektów.

W marketingu terytorialnym w coraz większym stopniu docenia się znaczenie zaangażowania różnych interesariuszy i współpracę między władzami miasta, instytucjami, organizacjami i członkami społeczności. Wymaga to interaktywnego podejścia do komunikacji i zapewnienia różnych sposobów prowadzenia i stymulowania dialogu z interesariuszami miast (Daszkiewicz i in., 2023). Ważne jest też inicjowanie i wspieranie działań zachęcających członków społeczności do



MAGDALENA DASZKIEWICZ

dr, adiunkt w Katedrze Badań Marketingowych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Wykładowca, badacz, konsultant i trener biznesu. Autorka i współautorka ponad 80 publikacji dotyczących marketingu terytorialnego i brandingu miejsc, komunikacji marketingowej, marketingu społecznego, zarządzania marką itp. W badaniach naukowych koncentruje się na problemach związanych z marketingiem, komunikacją marketingową, tożsamością i wizerunkiem jednostek terytorialnych, a także inkluzywnością i zaangażowaniem interesariuszy w kontekście terytorialnym. Międzynarodowe doświadczenie akademickie zdobywała m.in. w takich ośrodkach, jak Università Degli Studi di Cagliari (Włochy), Instituto Politecnico do Porto (Portugalia), Université de Neuchâtel (Szwajcaria). Członkini organizacji European Marketing Academy i Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu.

zwiększania zainteresowania, poszerzania wiedzy i uczestnictwa w życiu jednostek terytorialnych. W kontekście współczesnych wyzwań istotne jest także promowanie inkluzywności i współpracy między różnymi interesariuszami.

W artykule zostaną przedstawione zarówno badawcze, jak i aplikacyjne aspekty związane z koncentracją na interesariuszach w marketingu jednostek terytorialnych. Omówiony zostanie także przykład inicjatywy, która pokazuje, jak można w marketingu terytorialnym powiązać cele i wysiłki zróżnicowanych interesariuszy.

Postawienie interesariuszy w centrum procesów marketingowych w celu tworzenia wspólnej wartości i budowania długoterminowych i zyskowych relacji jest postrzegane przez wielu badaczy jako kluczowe dla prowadzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej (Tafesse i Kitchen, 2017). Autorka opracowała narzędzie pomiarowe do oceny zintegrowanej komunikacji marketingowej miast CIMC (*City Integrated Marketing Communication*), w którym jednym z trzech konstruktów, obok spójności strategicznej i interaktywności, jest koncentracja na interesariuszach. Empiryczna walidacja skali CIMC została przeprowadzona na danych zebranych w badaniach przeprowadzonych w 279 polskich miastach (w skład zespołu badawczego wchodził dr Magdalena Daszkiewicz – kierownik projektu, dr hab. Edyta Mazurek, prof. UEW, dr hab. Anetta Pukas, prof. UEW). Skala CIMC może wspomóc praktyków miejskich w ich procesach decyzyjnych i być wykorzystana w badaniach nad konkretnymi wymiarami komunikacji marketingowej miast (Daszkiewicz i in., 2023).

Złożoność marketingu terytorialnego wynika w dużej mierze z konieczności uwzględnienia potrzeb, działań i wzajemnego oddziaływania różnych interesariuszy. Podstawą tworzenia wartości dla miasta i jego interesariuszy jest identyfikacja różnych grup i podmiotów oraz zrozumienie ich potrzeb, celów i preferencji. Jednostki terytorialne borykają się z takimi problemami, jak sprzeczne interesy interesariuszy, brak przywództwa i niewystarczająco skuteczna komunikacja w ramach luźno zorganizowanych sieci. Oznacza to potrzebę rozpowszechniania wśród interesariuszy wiedzy na temat strategicznych kierunków rozwoju i angażowania ich w procesy planowania, realizacji i ewaluacji działań (Daszkiewicz i in., 2023; Daszkiewicz i Pukas, 2019; Moilanen, 2015).

Autorka w swoich badaniach podejmuje także problemy związane z tożsamością i wizerunkiem terytorialnym, umieszczając je w kontekście zarówno miejskim, jak i regionalnym. Tożsamość terytorialna wiąże się z identyfikacją z danym terytorium i jego społecznością, poczuciem przynależności, a także zaangażowaniem interesariuszy. Jest ona kształtowana z wykorzystaniem wiedzy na temat danego terytorium, jak również interakcji społecznych (Sztuk i in., w druku). Tożsamość stanowi punkt wyjścia dla kreowania wizerunku terytorialnego, na który wpływ – poprzez działania i prowadzoną komunikację – mają różni interesariusze.

W ostatnio prowadzonych badaniach autorka – Magdalena Daszkiewicz – wraz ze współpracownikami z Katedry Badań Marketingowych: dr. hab. Pawłem Waniowskim, prof. UEW, i mgr Aleksandrą Sztuk, realizowała projekt „Tożsamość regionalna mieszkańców małych miast regionu Dolnego Śląska”. Efektem przeprowadzonych badań jest identyfikacja i ocena tożsamości regionalnej mieszkańców małych miast Dolnego Śląska w kontekście różnych typów tożsamości terytorialnej (Sztuk i in., w druku). Wyniki

badania mogą być istotne z perspektywy władz województwa dolnośląskiego oraz małych jednostek terytorialnych, uzasadniając dalsze wspieranie programów i inicjatyw wzmacniających tożsamość regionalną, co jest jednym z celów strategii wizerunkowej województwa dolnośląskiego.

Zważywszy na znaczenie silnej tożsamości dla konkurencyjności regionów, należy zachęcać członków społeczności terytorialnej do zwiększania zainteresowania regionem i uczestnictwa w życiu regionu. Mogą w tym pomóc inicjatywy służące edukacji i promocji terytorialnej. Przykładem jest konkurs na opracowanie kampanii promującej województwo dolnośląskie jako region atrakcyjny do życia, zorganizowany w 2021 r. przez Urząd Statystyczny we Wrocławiu wraz z Katedrą Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Polskim Towarzystwem Statystycznym. Patronat honorowy nad konkursem objęli Wojewoda Dolnośląski, Marszałek Województwa Dolnośląskiego, Prezydent Wrocławia, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu oraz Kuratorium Oświaty we Wrocławiu. Autorka była współautorem koncepcji i przewodniczącą jury tego konkursu.



Źródło: opracowano na podstawie: (Urząd Statystyczny we Wrocławiu, 2021).

Opisywane wydarzenie regionalne skierowane do uczniów szkół ponadpodstawowych służyło do zwiększania wiedzy i zdolności związanych z wykorzystaniem zasobów informacyjnych statystyki publicznej w upowszechnianiu wiedzy o województwie dolnośląskim i planowania działań marketingowych na rzecz promowania atrakcyjności regionu. Konkurs łączył w sobie wykorzystanie umiejętności w obszarze analiz społeczno-gospodarczych i wiedzy statystycznej z rozwojem kompetencji w obszarze marketingu terytorialnego. Opierając się na zasobach informacji statystycznej, zespoły uczniów ze szkół z województwa planowały i opracowywały kampanię służącą promocji województwa dolnośląskiego. Uczestnicy mogli skoncentrować swój projekt na wybranej grupie interesariuszy i przedstawić województwo dolnośląskie jako region przyjazny dla studentów, atrakcyjny dla biznesu, dobry do zamieszkania i do życia oraz o atrakcyjnym rynku pracy (Urząd Statystyczny we Wrocławiu, 2021). Łączyło się to zarówno ze zwiększaniem własnej wiedzy na temat regionu, jak i z rozwijaniem umiejętności związanej z tworzeniem koncepcji kampanii i przekazów marketingowych. Wspieranie tego typu inicjatyw służy budowaniu tożsamości terytorialnej i może pozytywnie wpływać na postrzeganie atrakcyjności regionu.

KONKURS ŁĄCZYŁ W SOBIE WYKORZYSTANIE UMIEJĘTNOŚCI W OBSZARZE ANALIZ SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH I WIEDZY STATYSTYCZNEJ Z ROZWOJEM KOMPETENCJI W OBSZARZE MARKETINGU TERYTORIALNEGO

Angażowanie młodych ludzi w marketing terytorialny wzmacnia ich poczucie przynależności i dumy z miejsca, w którym żyją. Jednocześnie dostrzeganie potencjału osób młodych w marketingu terytorialnym łączy się z dostrzeganiem ich roli jako ambasadorów. Mogą oni przyczyniać się do budowania wizerunku terytorialnego dzięki wykorzystaniu swej kreatywności, energii i autentyczności w działaniach marketingowych. Cenne jest w tym kontekście własne zaangażowanie i zdolność do angażowania rówieśników. Dzięki umiejętnościom związanym z korzystaniem z nowoczesnych kanałów komunikacji, w tym mediów społecznościowych, mogą oni w sposób atrakcyjny prezentować treści i docierać do szerszej grupy odbiorców. Tworząc posty i filmy oraz wykorzystując hashtagi związane z danym terytorium, wpływają na zwiększenie rozpoznawalności i wiedzy dotyczących jego cech, atrakcji, produktów i wydarzeń.

Koncentracja na interesariuszach w marketingu terytorialnym wymaga zrozumienia ich różnorodności i prowadzenia inkluzywnych działań marketingowych. W swoich badaniach związanych z inkluzywnością w marketingu terytorialnym autorka podejmuje także problemy związane ze zmianami demograficznymi i starzeniem się populacji, jak również takim zjawiskiem, jak ageizm, który odnosi się do stereotypów, uprzedzeń i dyskryminacji ludzi ze względu na ich wiek. Badania autorki pozwalają na określenie znaczenia, identyfikację strategii oraz wskazanie konkretnych działań, które miasta mogą wykorzystać przy wdrażaniu międzypokoleniowych inicjatyw marketingowych (Daszkiewicz, w druku). Wyniki tych analiz wskazują na znaczenie stosowania podejść marketingu międzypokoleniowego, co wynika ze wzmocnienia kapitału społecznego i wspierania integracyjnych, spójnych i zintegrowanych społeczności. Dzięki badaniom możliwe było określenie wytycznych dla miast dotyczących wdrażania i wspierania praktyk międzypokoleniowych.

Z punktu widzenia koncentracji na interesariuszach ważne jest zarówno promowanie inicjatyw służących włączeniu różnych interesariuszy w marketing terytorialny, jak i wymiana doświadczeń i łączenie różnych grup we wspólnych działaniach. Badania związane z problematyką inkluzywności w marketingu terytorialnym może sprzyjać rozwojowi praktyk w tym obszarze. Co więcej, takie inicjatywy mają również wartość marketingową ze względu na ich potencjał do kreowania wizerunku jednostek terytorialnych. Poprzez pozytywne komunikaty i opisy działań sprzyjają one generowaniu i rozpowszechnianiu treści marketingowych poprzez komunikację formalną i nieformalną (Daszkiewicz, 2023).

Podsumowując, należy stwierdzić, że współczesne jednostki terytorialne coraz częściej wykorzystują marketing w celu zwiększenia atrakcyjności i stymulowania ich rozwoju. Podstawą marketingu terytorialnego jest koncentracja na interesariuszach, której punktem wyjścia jest identyfikacja potrzeb i celów poszczególnych grup. Wymaga to oczywiście uwzględnienia różnic i powiązań, a także możliwych konfliktów i płaszczyzn współpracy. Działania marketingowe mogą służyć także wzmocnieniu tożsamości terytorialnej, przyczyniając się do zwiększania wiedzy, poczucia przynależności, zaangażowania i współpracy różnych interesariuszy.

Literatura

- Daszkiewicz, M. (2023). Inclusive Cities. Diversity and Inclusion in City Marketing, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 173, 93–112.
- Daszkiewicz, M. [w druku]. *Bridging Generations – Leveraging Intergenerational Initiatives in City Marketing*.
- Daszkiewicz, M., Mazurek, E. i Pukas, A. (2023). City Integrated Marketing Communication – Identification and Measurement Framework. *Argumenta Oeconomica*, 1(50), 5–32.
- Daszkiewicz, M. i Pukas, A. (2019). Implementation of the IMC Concept for Cities: Feasibility and Limitations. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage* (Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference, s. 10891–10897). International Business Information Management Association.
- Moilanen, T. (2015). Challenges of City Branding: A Comparative Study of 10 European Cities', Place Branding and Public Diplomacy. *Nature Publishing Group*, 11(3), 216–225.
- Sztuk, A., Daszkiewicz, M. i Waniowski, P. [w druku]. Regional Identity of the Inhabitants of Small Towns in Lower Silesia. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology*.
- Tafesse, W. i Kitchen, P. J. (2017). IMC – An Integrative Review. *International Journal of Advertising*. Taylor & Francis, 36(2), 210–226.
- Urząd Statystyczny we Wrocławiu. (2021). *Konkurs. Opracowanie kampanii promującej województwo dolnośląskie, w oparciu o zasoby statystyki publicznej jako region atrakcyjny do życia*. Pobrano 20 stycznia 2025 z <https://wroclaw.stat.gov.pl/edukacja-statystyczna/wydarzenia/konkursy/kampania-promocyjna>



PIOTR ZAWADZKI



SOCIAL MEDIA JAKO NOWOCZESNE KANAŁY KOMUNIKACJI POLSKICH MIAST

Dynamiczny rozwój technologii przyczynił się do znaczących transformacji w sposobach komunikacji polskich miast z ich otoczeniem. Współczesne społeczeństwo charakteryzuje się niemal nieograniczonym dostępem do różnorodnych źródeł informacji, co wynika przede wszystkim z powszechnej cyfryzacji oraz rosnącej popularności urządzeń mobilnych, w tym smartfonów. Upowszechnienie mediów cyfrowych skutkuje koniecznością adaptacji struktur komunikacyjnych miast do nowych warunków, z uwzględnieniem zarówno potrzeb mieszkańców, jak i dynamicznych zmian w systemie informacyjnym.

Marketing terytorialny od lat jest znaczącym elementem aktywności władz samorządowych w Polsce. Stosowanie przez nie rozwiązań cyfrowych doprowadziło do powstania oddzielnego sektora marketingowego w Internecie, nazywanego internetowym marketingiem terytorialnym. Podstawowym medium służącym komunikacji, informowaniu i promocji jednostki samorządu stał się Internet, dzięki któremu samorządy ze swoimi ofertami bądź produktami docierają do



PIOTR ZAWADZKI

dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Kierownik studiów podyplomowych „Zarządzanie sprzedażą” oraz „Budowanie marki MŚP”. Autor i współautor ponad 80 recenzowanych publikacji naukowych. Jego zainteresowania badawcze, działalność dydaktyczna oraz współpraca z sektorem gospodarczym koncentrują się na szeroko pojętej problematyce marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania nowoczesnych narzędzi w działaniach marketingowych. Istotne miejsce w jego dorobku naukowym zajmują zagadnienia związane z marketingiem terytorialnym, promocją regionów turystycznych oraz strategiami rozwoju miast. Pełni funkcję eksperta ds. oceny projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w Dolnośląskiej Instytucji Pośredniczącej oraz Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego. Posiadając wiedzę i doświadczenie wykorzystuje także w ramach działalności szkoleniowej i doradczej na rzecz przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego.

wybranej grupy docelowej – mieszkańców, inwestorów, przedsiębiorców i turystów (Kancik-Kołatun, 2017).

Postęp technologiczny przyczynił się do rozwoju form komunikacji, umożliwiających wysoki stopień personalizacji przekazu. W rezultacie media społecznościowe stały się kluczowym narzędziem komunikacji marketingowej miast, eliminując ograniczenia związane z jednokierunkowym modelem transmisji treści. Dzięki temu użytkownicy serwisów społecznościowych zyskali możliwość aktywnego uczestnictwa w dialogu, co sprzyja wymianie informacji oraz budowaniu zaangażowania odbiorców.

W ciągu ostatnich lat dokonana się istotna zmiana w zakresie „konsumpcji” mediów. Jeszcze w 2020 r. przeciętny Polak oglądał telewizję średnio ok. 4 godziny i 25 minut dziennie (Raport KRRiT, II kwartał 2020 r.). Ostatnie badania wskazują jednak, że czas ten skrócił się do 3 godzin i 31 minut (Raport KRRiT, II kwartał 2024 r.). W tym samym okresie średni czas poświęcony na różne aktywności w Internecie wynosił 6 godzin i 17 minut, w tym na same social media – 1 godzinę i 54 minuty (Raport Digital Poland, 2024).

Dynamiczny rozwój Internetu oraz idący w ślad za nim rozwój social mediów spowodował, że miasta uzyskały niezwykle obszerną ofertę narzędzi do realizacji działań, które umożliwiają dotarcie do szerokiego grona zróżnicowanych odbiorców za pomocą przekazów w postaci postów, obrazów czy filmów. Elementem, który zdecydowanie wpływa na formy aktywności miast, jest duża aktywność Polaków w Internecie i mediach społecznościowych. Obecnie odsetek użytkowników Internetu w stosunku do całej populacji wynosi 88,1% społeczeństwa, bez względu na wiek. Znacząco zwiększyła się również grupa użytkowników mediów społecznościowych – w 2024 r. wyniosła ona 68,8% populacji (odsetek ten wśród osób powyżej 18. roku życia wynosi 74,4% populacji). Przekładając to na liczby, należy stwierdzić, że obecnie media społecznościowe są używane przez 27,9 mln Polaków (Raport Digital Poland, 2024).

Zmiany następują również w sposobie korzystania z urządzeń umożliwiających dostęp do Internetu. W ostatnim kwartale 2024 r. za pośrednictwem komputerów osobistych i laptopów z siecią internetową łączyło się 24,4 mln internautów. Urządzenia mobilne do tego celu wykorzystywało 26,9 mln, przy czym aż 26,8 mln internautów posługiwało się smartfonami, a tylko 1,3 mln przeglądało zasoby sieci za pomocą tabletów. Sukcesywnie maleje również udział użytkowników korzystających z Internetu wyłącznie za pośrednictwem komputerów stacjonarnych i laptopów (Polskie Badania Internetu, IV kwartał 2024).

Popularność social mediów wynika z wielu czynników, wśród których do najistotniejszych zalicza się dużą liczbę użytkowników oraz rozwój zaawansowanych mechanizmów (algorytmów) wyboru grupy docelowej. Dodatkowo zacierają się role nadawców i odbiorców informacji i każdy z uczestników tej formy komunikacji może pełnić obydwie funkcje jednocześnie. Przewartościowanie roli nadawców i odbiorców w komunikacji medialnej jest najbardziej wyraźną cechą charakteryzującą media społecznościowe (Niestony, 2016).

Należy zauważyć, że lista zalet płynących z wykorzystania social mediów nie kończy się wyłącznie na dużej liczbie użytkowników portali społecznościowych. Serwisy te stworzyły bowiem atrakcyjne warunki do prezentowania contentu, który jest obecnie interaktywny, a dodatkowo spersonalizowany

i dopasowany do aktywności osób w Internecie. Przeprowadzone badania własne autora dotyczące celów aktywności największych polskich miast w mediach społecznościowych pozwoliły również na określenie korzyści z ich wynikających, takich jak (Zawadzki i Gryszel, 2023):

- prosty i bezpośredni kontakt z mieszkańcami, dla których media społecznościowe stanowią często główne źródło informacji,
- budowanie zaangażowanej grupy odbiorców, poprzez np. moderowanie dyskusji,
- dzielenie się informacjami, które stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie odbiorców,
- skrócony dystans w komunikacji pomiędzy mieszkańcami a władzami miast,
- dostrzeganie potrzeb każdego mieszkańca,
- kreowanie marki miasta, a poprzez to budowanie zaufania do niego,
- poruszanie ważnych problemów w przestrzeni, w której mieszkańcy oraz turyści komunikują się na co dzień,
- zebranie informacji w jednym miejscu,
- zachęcanie do określonych zachowań mieszkańców i turystów poprzez akcje edukacyjne i społeczne.

Wykorzystanie mediów społecznościowych wiąże się również z szeregiem wyzwań, wśród których kluczowe znaczenie ma przeciążenie informacyjne użytkowników, wynikające z nadmiaru treści generowanych w tych kanałach. Dodatkowo osiągnięcie szerokiego zasięgu i wysokiego poziomu zaangażowania odbiorców często wymaga znacznych nakładów finansowych. Istotnym problemem pozostaje także ograniczona wiarygodność danych pozyskiwanych za pośrednictwem platform społecznościowych, co może prowadzić do błędnych interpretacji i nieprecyzyjnych decyzji.

Media społecznościowe – ze względu na swoją specyfikę – stanowią skuteczne narzędzie realizacji celów komunikacyjnych miast, szczególnie w obszarze kształtowania ich wizerunku. Serwisy społecznościowe odgrywają kluczową rolę w działaniach z zakresu *public relations*, umożliwiając budowanie świadomości oraz kreowanie spójnej tożsamości miasta. Dzięki interaktywnej naturze tych platform możliwe jest tworzenie zaangażowanych społeczności wokół marki miasta, efektywna komunikacja oraz wzmacnianie relacji z odbiorcami, co sprzyja budowaniu ich lojalności i długofalowego zaangażowania.

Najbardziej popularne serwisy społecznościowe każdego roku dokonują stosownych zmian, aby utrzymać swoją popularność i liczbę aktywnych użytkowników. Najpopularniejszym serwisem społecznościowym w Polsce od lat pozostaje Facebook z ponad 24-milionową liczbą aktywnych użytkowników. Wysokie zasięgi mają również serwisy Instagram oraz TikTok, natomiast zdecydowanie mniejsze – serwisy X (dawniej Twitter) oraz LinkedIn.

Tabela 1. Najważniejsze serwisy społecznościowe w Polsce – lipiec 2024 r. (łącznie aplikacje i WWW)

Domena	Realni użytkownicy	Średni czas	Zasięg
Facebook	24 531 174	14:41:21	82,61%
Instagram	14 491 710	5:27:32	48,80%
TikTok	13 579 812	18:49:07	45,72%
X (Twitter)	8 132 724	1:25:42	27,39%
LinkedIn	4 512 348	14:56:00	15,19%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Gemius/Polskie Badanie Internetu.

Z perspektywy marketingowej Facebook stanowi niezwykle efektywne narzędzie komunikacyjne. Platforma ta zapewnia szerokie zasięgi, a jej użytkownicy wykazują wysoki poziom zaangażowania, co potwierdza średni czas spędzany na portalu w skali miesiąca. Dzięki tym cechom Facebook oferuje znaczący potencjał w obszarze komunikacji, umożliwiając aktywne angażowanie odbiorców w różnorodne interakcje oraz budowanie trwałych relacji z użytkownikami.

Oficjalny profil miasta odgrywa kluczową rolę w procesie budowania i wzmacniania jego marki, jednocześnie stanowiąc platformę do wymiany informacji z użytkownikami. W celu zwiększenia rozpoznawalności marki do każdej publikacji dołączane są elementy wizualne nawiązujące do jej identyfikacji. Konsekwentne działania umożliwiają tworzenie spójnego systemu komunikacyjnego, integrującego profil na Facebooku z oficjalną stroną internetową miasta oraz innymi kanałami społecznościowymi, co sprzyja skuteczniejszemu zarządzaniu wizerunkiem. Trudno nie zauważyć, że komunikacja w Internecie, w tym oczywiście w serwisach społecznościowych, staje się coraz bardziej obrazkowa. Kolejne aplikacje, które szybko podbijają serca użytkowników, też najczęściej bazują na zdjęciach (Stawarz-Garcia, 2021).

TikTok, założony w 2018 roku, stał się w ostatnich latach istotnym medium społecznościowym, szczególnie popularnym wśród młodych osób. W Polsce użytkownicy korzystają z tej platformy średnio 19 godzin miesięcznie, co dostrzegła również sfera komercyjna, intensyfikując swoją obecność na tym portalu.

Dzięki nowoczesnym narzędziom cyfrowym zmienia się sposób wymiany informacji oraz nawiązywania interakcji z odbiorcami korzystającymi z oferty miast. Elementem ukazującym te zmiany jest przedstawiona poniżej analiza oficjalnych portali społecznościowych polskich miast. Jej założeniem było określenie stopnia wykorzystywania oficjalnych profili społecznościowych przez duże miasta, takie jak Warszawa, Wrocław, Kraków, Gdańsk czy Poznań, a także przez miasta mniejsze – z dominującą funkcją turystyczną, tj. Zakopane, Świnoujście, Jelenią Górę, Szklarską Porębę oraz Karpacz. Przedstawione spektrum instrumentów możliwych do wykorzystania jest ogromne, co powoduje, że do poszczególnych grup użytkowników social mediów można docierać w różnorodny sposób.

Wzrost znaczenia mediów społecznościowych wskazuje na konieczność zmian w strategiach rozwoju miast, gdyż trudno znaleźć inne narzędzie komunikacji z tak ogromnym potencjałem. Głównym serwisem wykorzystywanym przez miasta w Polsce od lat pozostaje Facebook (tab. 1). Pierwsze profile polskich miast zostały utworzone na tej platformie pod koniec pierwszej dekady XXI wieku. Głównym wskaźnikiem określającym popularność profilu danej miejscowości jest liczba osób go obserwujących. Obecnie liczba osób obserwujących profile największych miast w Polsce sięga 400 tys. użytkowników.

Wskaźnikiem określającym popularność kolejnego serwisu społecznościowego – YouTube – jest liczba subskrypcji oficjalnego kanału miasta. Pomimo że większość miast uruchomiła swoje kanały na YouTube, jeszcze zanim utworzyła profile w serwisie Facebook, to w porównaniu z liczbą obserwujących na Facebooku liczba subskrypcji na YouTube jest zdecydowanie mniejsza – największą liczbę subskrybentów mają Warszawa oraz Wrocław (ok. 32 tys. subskrypcji). Podobnie jak w przypadku serwisu Facebook jedynie największe miasta wykorzystują oficjalne kanały w serwisie YouTube do promocji, głównie swoich walorów turystycznych. Mniejsze miejscowości albo nie mają własnego oficjalnego kanału, albo publikowane w nich filmy kierowane są jedynie do mieszkańców danej miejscowości (np. Kołobrzeg oraz Szklarska Poręba publikują tylko transmisje sesji rady miasta). Brak oficjalnego kanału w serwisie YouTube nie oznacza jednak, że dana miejscowość nie wykorzystuje tego narzędzia. W zasadzie każda

z badanych miejscowości publikuje w serwisie otwartym filmy promocyjne pokazujące ich walory.

Tabela 2. Oficjalne profile miast w social mediach – styczeń 2025 r.

Oficjalny profil	Liczba obserwujących (tys.)				
	Facebook	Instagram	YouTube	X (Twitter)	TikTok
Kraków PL	381	70	25	64	–
Wrocław [Wroclove]	451	193	32	115	3
Miasto Stołeczne Warszawa	360	161	32	465	–
Miasto Gdańsk	304	173	11	35	59
Miasto Poznań	295	91	5	–	70
Visit Świnoujście	3	4	0,1	1	–
Miasto Jelenia Góra	30	5	0,6	2	–
Miasto Karpacz	43	8	0,1	0,4	–
Szklarska Poręba	43	7	0,7	0,3	1
Zakopane	112	36	1	–	–

Źródło: opracowanie własne.

Dużą popularnością jako narzędzie promocyjne wśród polskich miast cieszy się serwis społecznościowy Instagram. W Polsce największą liczbę obserwujących na Instagramie mają Wrocław oraz Gdańsk (odpowiednio 86,8 tys. oraz 77,8 tys. osób). O aktywności obu miast w zakresie wykorzystania tego kanału promocji świadczy również liczba opublikowanych postów (odpowiednio 3,4 tys. oraz 3,5 tys. postów).

Ważnym narzędziem stosowanym w ramach serwisu Instagram jest kwestia użycia stosownego hasztagu nawiązującego do nazwy miejscowości. W Polsce najczęściej wykorzystywany był hashtag #warszawa (ponad 13 mln razy). W przypadku pozostałych miejscowości znaczenie ma problem użycia polskich znaków – i tak w przypadku Krakowa #krakow użyty został 7,4 mln razy, a #kraków ponad 2,8 mln razy. W przypadku Wrocławia – #wroclaw użyto 6,1 mln, natomiast #wrocław 2,4 mln razy. Podobnie jak w przypadku wcześniej omawianych serwisów społecznościowych zauważalna jest dominacja dużych miast. Jediną miejscowością turystyczną mającą względnie dużą liczbę osób obserwujących oraz często używającą stosownego hasztagu jest Zakopane (hashtag #zakopane został użyty ponad 2,1 mln razy).

Tabela 3. Media społecznościowe pierwszego wyboru w Polsce w 2024 roku

Platforma społecznościowa	Odsetek użytkowników*
Facebook	32,1%
Instagram	14,3%
Messenger	13,9%
TikTok	11,8%
Whatsapp	7,2%
X (Twitter)	3,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Digital Poland 2024”.

PRAKTYCZNYM PRZYKŁADEM WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W KOMUNIKACJI Z OTOCZENIEM JEST PRZYPADEK JELENIEJ GÓRY

Wzmocniona aktywność miast w serwisach Facebook oraz Instagram nie powinna dziwić, ponieważ wynika ona z faktu, że obie platformy społecznościowe są najczęściej wskazywane jako serwisy pierwszego wyboru. W przypadku Facebooka odsetek użytkowników, którzy wskazują ten serwis jako pierwszy, wynosi nieco ponad 32% (tab. 3). Warto zauważyć, że wśród mediów społecznościowych wskazanych przez ich użytkowników jako media pierwszego wyboru występują również komunikatory Messenger oraz WhatsApp.

Istotną formą komunikacji miast w social mediach jest prowadzenie profili, których content kierowany jest bezpośrednio do turystów. Wśród analizowanych miast jedynie Kraków nie ma takiego profilu. Ukierunkowanie na grupę odbiorców, jakimi są turyści, wpływa na nazewnictwo, które najczęściej jest anglojęzyczne, np. „visit” lub „go 2”. Popularność profili kierowanych do turystów, określana liczbą osób obserwujących, jest zdecydowanie mniejsza od oficjalnych profili badanych miejscowości – jedynie serwis „Go to Warsaw” na Facebooku ma liczbę osób obserwujących przekraczającą 200 tys. Należy jednak zaznaczyć, że duża część z nich, szczególnie na platformach YouTube, X (Twitter) oraz TikTok, budowana jest praktycznie od podstaw i funkcjonuje w sieci zdecydowanie krócej, co znacząco wpływa na ich popularność (tab. 4).

Tabela 4. Liczba obserwujących profile skierowane do turystów (w tys. – styczeń 2025)

	Visit Wrocław	Go 2 Warsaw	Visit Gdańsk
Facebook	68,0	222,0	28,0
Instagram	11,5	101,0	27,9
X (Twitter)	–	21,4	1,4
YouTube	4,6	2,7	2,3
TikTok	–	19,9	0,2

Źródło: opracowanie własne.

Elementem, który wyróżnia te profile w stosunku do profili głównych badanych miejscowości, poza treścią i zawartością, jest język używany w komunikacji z odbiorcami. Najczęściej używanym językiem obcym w komunikacji z turystami jest angielski – ze względu na jego globalną popularność.

Praktycznym przykładem wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji z otoczeniem jest przypadek Jeleniej Góry. W 2022 r. zespół złożony z pracowników Katedry Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w składzie: dr hab. Piotr Gryszel, prof. UEW (kierownik projektu), dr hab. Izabela Michalska-Dudek, prof. UEW, dr hab. Elżbieta Nawrocka, prof. UEW, dr Daria Jaremen oraz dr Piotr Zawadzki, przy wsparciu koordynatora projektu mgra Janusza Turakiewicza, opracował „Strategię promocji marki miasta wraz ze strategią rozwoju turystyki i kultury na lata 2023–2027”.

Głównym celem strategicznym założonym w strategii było budowanie marki Jeleniej Góry na rynku krajowym i zagranicznym. Wśród opracowanych 16 celów operacyjnych znaczącą rolę przypisać należy tym, które koncentrowały się na komunikacji poprzez social media. Wśród nich należy wskazać:

- płatną promocję wydarzeń kulturalnych w mediach społecznościowych,
- intensyfikację aktywności miasta Jelenia Góra w mediach społecznościowych,
- wdrożenie influencer marketingu w promocji marki Jelenia Góra,
- stworzenie Jeleniogórskiego Systemu Identyfikacji Wizualnej.



Źródło: materiały własne.

Z przeprowadzonych na potrzeby opracowania strategii badań ankietowych wynikało, że ponad połowa mieszkańców Jeleniej Góry oraz większość turystów poszukuje informacji o mieście i jego atrakcjach w Internecie. Jednak rodzaj i forma informacji, której poszukują mieszkańcy oraz turyści, znacząco się różnią.

Wdrożone przez władze Jeleniej Góry działania spowodowały, że zmiana uległa struktura i forma funkcjonujących profili w mediach społecznościowych. Obecne profile „Miasto Jelenia Góra” ze względu na swoją zawartość w większym stopniu kierowane są do mieszkańców, a ich celem jest informowanie ich o wydarzeniach w mieście, sytuacjach kryzysowych, a także edukowanie oraz kształtowanie odpowiednich relacji z mieszkańcami. Działania te przełożyły się na wzrost liczby obserwujących oficjalne serwisy miast w ostatnich dwóch latach. Wpływ na to miało również znaczące zwiększenie się aktywności w mediach społecznościowych, zwłaszcza w serwisie Facebook, władz miasta, a szczególnie prezydenta Jeleniej Góry.

Działania w zakresie komunikacji w mediach społecznościowych obejmowały również inne aktywności. W oficjalnym kanale „MiastoJeleniaGora” w serwisie YouTube został umieszczony 2,5-minutowy film promujący miasto. Film ten prezentuje najciekawsze atrakcje turystyczne Jeleniej Góry, a także aktywności rekreacyjno-sportowe możliwe do realizowania w mieście i okolicach.

Niezmiernie istotnym elementem było stworzenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej i posługiwanie się w mediach społecznościowych oficjalnym godłem promocyjnym miasta. Opracowane logo stanowić ma swoisty znak „firmowy” zamieszczany w materiałach promocyjnych, na tablicach informacyjnych, drogowskazach i wszystkich innych materiałach. Logotyp ten, poza sferą cyfrową, pojawia się również w pozostałych drukowanych materiałach promocyjnych. Jego kolorystyka nawiązuje do symboliki miasta i regionu, a opracowane wraz z logotypem hasło promocyjne „Jelenia Góra. Stolica Karkonoszy” pozwala na skuteczne budowanie relacji z otoczeniem.



Źródło: Strategia promocji marki miasta wraz ze strategią rozwoju turystyki i kultury na lata 2023–2027.

Podsumowanie

Przemiany technologiczne i społeczne wpływają na zmianę sposobów poszukiwania informacji, co przekłada się na transformację w komunikacji i adaptację nowoczesnych technologii przez samorządy w Polsce. Coraz więcej miast prowadzi zintegrowaną politykę w tym obszarze, stosując jednolite oznakowanie graficzne swoich oficjalnych profili. Zadania w zakresie komunikacji w mediach społecznościowych realizują pracownicy biur promocji, choć coraz częściej tworzone są wyspecjalizowane stanowiska ds. social mediów lub działania zlecane są zewnętrznym podmiotom ze względu na aspekty ekonomiczne i ekspercką wiedzę.

W kontekście dalszego rozwoju technologicznego istotne staje się wykorzystanie w komunikacji sztucznej inteligencji. Obecnie narzędzia AI dominują w sektorze komercyjnym, jednak w perspektywie kilku lat również administracja publiczna zacznie wdrażać te rozwiązania, zwiększając efektywność działań komunikacyjnych.

Literatura

- Kancik-Kołatun, E. (2017). *E-marketing terytorialny: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Niesłony, K. (2016). Wykorzystanie mediów społecznościowych przez miasta na prawach powiatu w województwie śląskim. W: K. Doktorowicz (red.), *Media społecznościowe: dialog w cyberprzestrzeni* (t. 1, s. 73–110). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Raport *Digital Poland 2024*. (2024). Hootsuite. Pobrano 15 stycznia 2024 z <https://data-reportal.com/reports/digital-2024-poland>
- Raport *Polski internet w Q4 2024*. (2024). Polskie Badania Internetu. Pobrano 8 lutego 2025 z <https://pbi.org.pl/raporty/polski-internet-w-q4-2024/>
- Raport *Rynek telewizyjny w II kwartale 2024 r.* (2024). Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji. Pobrano 15 stycznia 2024 z <https://www.gov.pl/web/krrit/raporty-kwartalne4>
- Stawarz-Garcia, B. (2021). *Content marketing i social media: jak przyciągnąć klientów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zawadzki, P. i Gryszel, P. (2023). *Cele i formy aktywności polskich miast w mediach społecznościowych*. Studia Periegetica.



JERZY ŁADYSZ
BARTOSZ BARTNICZAK



WPŁYW BADAŃ NAUKOWYCH NA UNIWERSYTECIE EKONOMICZNYM WE WROCŁAWIU NA ROZWÓJ POLSKO-CZESKIEJ WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ

Wprowadzenie

Współpraca transgraniczna jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy w skali globalnej. Celem artykułu jest ukazanie wpływu badań naukowych prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na rozwój polsko-czeskiej współpracy transgranicznej, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania EUWT Novum.

Istota współpracy transgranicznej

Współpraca transgraniczna jest najbardziej zaawansowaną formą współpracy zagranicznej samorządu terytorialnego realizowaną na obszarach przygranicznych sąsiadujących państw (Ładysz, 2004).



JERZY ŁADYSZ

dr inż., specjalizuje się w badaniach dotyczących zarządzania przestrzenią, w tym rozwoju i zagospodarowania obszarów przygranicznych i transgranicznych, ich spójności terytorialnej, transgranicznych powiązań funkcjonalnych, ocenie i prognozowaniu finansowych i społeczno-ekonomicznych skutków opracowań planistycznych, modelowaniu i optymalizacji rozmieszczenia funkcji zagospodarowania przestrzennego. Autor ponad 130 recenzowanych publikacji z tego zakresu wydanych w formie monografii, rozdziałów w monografiach oraz artykułów. Jego praca doktorska dotyczyła współpracy transgranicznej w kontekście integracji europejskiej. Wykonnawca kilku projektów badawczych krajowych i międzynarodowych, w tym Narodowego Centrum Nauki. Współorganizator kilku konferencji naukowych. Ekspert Programu Ramowego Unii Europejskiej Horyzont 2020, Instytucji Zarządzającej Programem Współpracy Transgranicznej Polska – Czechy. Członek Zarządu wrocławskiego oddziału Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Wiceprezes jeleniogórskiego oddziału Towarzystwa Urbanistów Polskich.

We współpracy tej, z założenia, nie uczestniczą państwa, nie jest to zatem rodzaj współpracy międzynarodowej. Zgodnie z ratyfikowaną przez Polskę *Europejską Konwencją Ramową o współpracy transgranicznej* i załącznikami aktualizującymi z 1995 r. (*Additional Protocol...*), z 1998 r. (*Protocol No. 2...*) i z 2009 r. (*Protocol No. 3...*) za **współpracę transgraniczną** uważa się „każde wspólnie podjęte działanie mające na celu umocnienie i dalszy rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby Umawiających się Stron, jak również zawarcie porozumień i przyjęcie uzgodnień koniecznych do realizacji takich zamierzeń”. Współpraca transgraniczna ograniczona jest ramami właściwości wspólnot i władz terytorialnych w sposób określony przez prawo wewnętrzne każdego państwa. W myśl Konwencji **podmiotami współpracy transgranicznej** są „wspólnoty i władze terytorialne” obejmujące jednostki administracyjno-terytorialne, urzędy i organy realizujące zadania lokalne i regionalne (*Europejska Konwencja Ramowa...*).

Zasadniczym **celem współpracy transgranicznej** jest zniesienie ograniczeń wynikających z istnienia granic państwowych, w tym: przewyższanie stereotypów i uprzedzeń funkcjonujących po obu stronach granic; pokonywanie granicy państwowej jako bariery socjalnej, gospodarczej, infrastrukturalnej i kulturowej; umacnianie dobrosąsiedzkich relacji między krajami, stabilności, partnerstwa; zapewnienie zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego (*Współpraca transgraniczna...*, b.d.). Obecnie Unia Europejska kontynuuje działania na rzecz eliminowania barier prawnych i administracyjnych w kontekście transgranicznym w celu dalszego wzmocnienia procesu integracji europejskiej (*Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego...*).

Przedmiot współpracy transgranicznej znacząco ewoluował. Obecnie współpraca transgraniczna w Unii Europejskiej koncentruje się na takich zagadnieniach, jak (*Umowa o handlu...*): transport transgraniczny; transgraniczne przekazywanie danych, w tym danych osobowych; handel transgraniczny, w tym handel usługami; transgraniczne świadczenie usług; transgraniczna wymiana energii elektrycznej; zagrożenia transgraniczne; zanieczyszczenia transgraniczne; transgraniczne uzgodnienia z zakresu planowania podatkowego; sytuacje transgraniczne dotyczące koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego; poważne transgraniczne zagrożenia zdrowia¹; duże projekty współpracy transgranicznej dotyczące transportu, energii, środowiska, badań i rozwoju oraz pierwszych projektów wdrożeniowych zachęcających do opracowywania i wdrażania nowych technologii. Korzyści z projektów współpracy transgranicznej lub międzynarodowej nie mogą ograniczać się do podmiotów gospodarczych ani do danego sektora lub uczestniczących państw, lecz muszą mieć szerszy zasięg i większe znaczenie dzięki efektom mnożnikowym, które nie dotyczą wyłącznie państwa przyznającego subsydlum, danego sektora i beneficjenta.

Od historycznych początków integracji europejskiej nadawano spore **znaczenie współpracy transgranicznej**. Obecnie w Unii Europejskiej współpraca transgraniczna stanowi kluczowy element (*Cross Border Cooperation*, b.d.):

- polityki sąsiedztwa – na granicach zewnętrznych,
- polityki spójności – na granicach wewnętrznych.

W latach 2021–2027, podobnie jak w poprzednich okresach programowania, w ramach celu „Europejska współpraca terytorialna” polityki spójności Unii Europejskiej większość środków (77,9%) przeznaczono na komponent

¹ Zagrożające życiu lub inne poważne niebezpieczeństwo dla zdrowia o pochodzeniu biologicznym, chemicznym, środowiskowym lub nieznanym, które rozprzestrzenia się lub wiąże się ze znaczącym ryzykiem rozprzestrzenienia się przez granice państw sąsiadujących.



BARTOSZ BARTNICZAK

dr hab., prof. UEW, pracownik Katedry Zarządzania Jakością i Środowiskiem na Wydziale Zarządzania. Prowadzi badania w obszarze operacjonalizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju; ocenia wnioski o dofinansowanie projektów ze środków Unii Europejskiej pod względem zgodności z prawem pomocy publicznej; autor 9 publikacji w międzynarodowych czasopismach ze wskaźnikiem cytowań (Impact Factor) indeksowanych w bazach Journal Citation Reports (JCR) oraz Scopus; zastępca dyrektora Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej Novum; zarządza projektami realizowanymi w ramach Programu Interreg V-A Republika Czeska–Polska, Interreg Europa Środkowa oraz Interreg Region Morza Bałtyckiego; współautor ekspertyz opracowanych dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowego Banku Polskiego, Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska oraz urzędów marszałkowskich; posiada doświadczenie w radach nadzorczych spółek.

współpracy transgranicznej (Regulation (EU) No 1303/2013).

Współpraca transgraniczna najczęściej zaczyna się jako nieformalna wymiana informacji i może w trakcie tego procesu rozwinąć się w kierunku **sformalizowanych form współpracy transgranicznej**, jak: umowy o współpracy transgranicznej, euroregiony, europejskie ugrupowania współpracy terytorialnej (EUWT), a także najnowsze – transgraniczne obszary funkcjonalne (TOF) (Ładysz, 2021).

EUWT są rodzajem podmiotu prawnego ustanowionego przez prawo Unii Europejskiej w celu ułatwienia współpracy terytorialnej i służącego wzmocnieniu spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej Unii. Powodem ich ustanowienia w 2006 r.² było przekonanie o ograniczonych – w stosunku do rosnących oczekiwań – możliwościach euroregionów wynikających z ich ram prawnych.

Z siedzibą na terytorium Polski funkcjonuje sześć EUWT (*Wykaz europejskich ugrupowań...*, b.d.):

- 1) EUWT Tritia z o.o., które powstało 25 lutego 2013 r. Obecnie tworzą je jednostki samorządu szczebla regionalnego: województwo śląskie oraz słowacki Żyliński Kraj Samorządowy (Žilinský kraj). Siedzibą jest Cieszyn.
- 2) EUWT Tatry z o.o., które powstało 20 września 2013 r. Tworzą je Związek Euroregionu Tatry (Polska) i Združenie Región „Tatry” (Słowacja), czyli obie strony Euroregionu Tatry. Siedzibą jest Nowy Targ.
- 3) EUWT Środkowoeuropejski Korytarz Transportowy z o.o., które powstało 24 marca 2014 r. Jego członkami są: województwa zachodniopomorskie i lubuskie, węgierskie Komitaty Vas i Zala oraz szwedzki Region Skania, a członkami stowarzyszonymi – województwa dolnośląskie i opolskie oraz chorwackie Żupanie (regiony) Karlovacka, Primorsko-Goranska i Varaždinska (regiony chorwackie starają się o status pełnoprawnych członków). Siedzibą jest Szczecin.
- 4) EUWT Novum z o.o., które powstało 16 grudnia 2015 r. Tworzą je: województwo dolnośląskie; czeskie kraje: liberecki, kralowohradecki, pardubicki i ołomuniecki; polskie i czeskie strony Euroregionu Nysa i Euroregionu Glacensis. Siedzibą jest Jelenia Góra.
- 5) EUWT Nemunas-Niemen z o.o., które powstało 6 kwietnia 2023 r. Utworzone przez Stowarzyszenie „Euroregion Niemen” oraz Samorząd Miasta Alytus (Republika Litewska). Siedzibą są Suwałki.
- 6) EUWT „Polsko-Litewski Transgraniczny Obszar Funkcjonalny” z o.o., które powstało 9 lipca 2024 r. Tworzą je: Miasto Sejny, Gmina Sejny, Gmina Puńsk, Gmina Giby, Gmina Krasnopol, Gmina Jeleniewo, Gmina Szypliszki, Gmina Rutka-Tartak, Gmina Wiżajny, Samorząd Rejonu Łódzkiego, Samorząd Rejonu Kalwaryjskiego, Samorząd Rejonu Włocławskiego. Siedzibą jest Puńsk.

Zasięg przestrzenny współpracy transgranicznej, w zależności od etapu rozwoju współpracy transgranicznej i form współpracy transgranicznej na danym pograniczu, może obejmować:

- regiony transgraniczne składające się z sąsiadujących regionów przygranicznych i/lub
- obszary transgraniczne składające się z sąsiadujących obszarów przygranicznych,
- obszary wsparcia programów współpracy transgranicznej,
- obszary obejmowane formami współpracy transgranicznej, jak euroregiony, EUWT,
- transgraniczne obszary funkcjonalne.

² Zasady tworzenia i funkcjonowania EUWT zostały określone w (Rozporządzenie (WE) nr 1082/2006...). Kwestie EUWT w prawie polskim reguluje (Ustawa z dnia 7 listopada 2008 r.).

Współpraca transgraniczna na pograniczu polsko-czeskim

Obecnie na pograniczu polsko-czeskim funkcjonują: EUWT Novum, euroregiony: Nysa (1991 r.), Glacensis (1996 r.), Pradziad (1997 r.), Śląsk Cieszyński (1998 r.), Silesia (1998 r.) i Beskidy (2000 r.). W roku 2001 zawiązał się Euroregion Dobrawa (Polska/Czechy), konkurencyjny dla Euroregionu Glacensis. W praktyce nie podjął działania i został formalnie zlikwidowany w 2004 r. Strona czeska, reprezentowana przez Kraj Morawsko-Śląski (*Moravskoslezský kraj*), wycofała się z udziału w EUWT Tritia.

Od 1994 r. działa Polsko-Czeska Komisja Międzyrządowa do spraw Współpracy Transgranicznej, powołana na mocy *Porozumienia między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o współpracy transgranicznej*. W porozumieniu określono **dziedziny polsko-czeskiej współpracy transgranicznej**, takie jak: planowanie i gospodarka przestrzenna; gospodarka komunalna; ochrona i kształtowanie środowiska; transport i łączność; graniczny ruch osobowy i towarowy; handel i usługi; rolnictwo i przemysł rolniczo-spożywczy; oświata i nauka, w tym nauczanie języka polskiego i czeskiego, odpowiednio w państwie sąsiedzkim; ochrona zdrowia; kultura i sztuka; kontakty i wymiana dzieci i młodzieży; turystyka, rekreacja i sport; walka z przestępczością; wzajemna pomoc na wypadek katastrof i klęsk żywiołowych; inne dziedziny wspólnego zainteresowania (Uchwała nr 106/94 Rady Ministrów...).

Zasięg podstawowy współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-czeskim wyznacza obszar wsparcia programu współpracy transgranicznej Polska-Czechy. W okresie programowania 2021-2027 obszar ten pozostawiono w postaci jak w poprzednim okresie 2014-2020.



Rys. 1. Obszar wsparcia programu współpracy transgranicznej Polska-Czechy

Źródło: opracowano na podstawie (*Program Interreg...*).

Obszary współpracy euroregionalnej na pograniczu polsko-czeskim często mają postać „sera szwajcarskiego”, tzn. nie są zwarte terytorialnie, co wynika z dobrowolnego charakteru członkostwa w euroregionach jednostek administracyjno-terytorialnych. Zasięg współpracy transgranicznej w ramach EUWT, podobnie jak w przypadku euroregionów, zależy od lokalizacji jednostek administracyjno-terytorialnych lub innych podmiotów wchodzących w skład ugrupowań.

Metody badawcze

W ramach analizy bibliometrycznej publikacji pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nt. współpracy transgranicznej, w tym na pograniczu polsko-czeskim, przeprowadzono kwerendę w Bazie Wiedzy WIR (Dramińska, b.d.). Baza ta stanowi centralny system ewidencji i archiwizacji dorobku piśmienicznego pracowników i doktorantów. Są w niej gromadzone informacje o potencjale naukowym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (od 2013 r.). Znajdują się w niej również niektóre publikacje z lat wcześniejszych, ale kompletna baza jest od 2012 r., co wynika z obowiązku rejestrowania publikacji przez pracowników uczelni. Baza uzupełniana jest przez redaktorów na podstawie oryginałów publikacji i innych materiałów. W WIR rejestrowane są następujące osiągnięcia publikacyjne autorów z afiliacją Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu:

- obligatoryjnie: artykuły, rozdziały z monografii recenzowanych, rozdziały z książek spoza wykazu, monografie autorskie i redakcyjne materiały z konferencji naukowych i branżowych;
- fakultatywnie: inne materiały (tzw. materiały niepublikowane): prezentacje i postery z konferencji, wygłoszone referaty, dokumentacje, raporty, preprinty.

Do wyszukiwania w Bazie Wiedzy WIR z zastosowaniem kwerendy głównej wykorzystano moduł wyszukiwania zaawansowanego oraz indeksy wyszukiwawcze: tytuł publikacji oraz słowa kluczowe. W kwerendzie użyto następujących słów:

- w języku polskim: współpraca przygraniczna; współpraca transgraniczna; euroregion; EUWT; europejskie ugrupowanie współpracy terytorialnej; region przygraniczny; region transgraniczny; obszar przygraniczny; obszar transgraniczny; program współpracy transgranicznej; program współpracy przygranicznej; projekt transgraniczny; gmina przygraniczna; ruch transgraniczny; usługi transgraniczne; pogranicze polsko-czeskie; granica państwowa; pracownik transgraniczny; miasta bliźniacze; turystyka transgraniczna;
- w języku angielskim: cross-border cooperation; Euroregion; EGTC; European grouping of territorial cooperation; border region; cross-border region; Polish-Czech border area; cross-border area; cross-border cooperation programme; cross-border project; border municipality; cross-border traffic; cross-border services; state border; cross-border worker; twin cities; cross-border tourism.

Badania naukowe pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dotyczące współpracy transgranicznej, w tym polsko-czeskiej

Wyszukiwanie według głównej kwerendy we wskazanych indeksach wyszukiwawczych dało 52 wyniki wyszukiwania. Są to monografie, rozdziały w monografiach, artykuły naukowe. Prezentowane w nich wyniki badań naukowych pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ukazują istotny wymierny wpływ na rozwój polsko-czeskiej współpracy transgranicznej w takich obszarach, jak³:

³ Szerzej: na końcu artykułu zamieszczono spis publikacji pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nt. współpracy transgranicznej, w tym polsko-czeskiej, z kwerendy w Bazie Wiedzy WIR (z uzupełnieniami).



- rozwój statystyki transgranicznej (T. Borys, Z. Panasiewicz, M. Obrębalski),
- instytucjonalizacja współpracy transgranicznej (B. Bartniczak, J. Ładysz, Z. Przybyła, E. Pancer-Cybulska, A. Męda, P. Hajduga, F. Adamczuk),
- rozwój turystyki na obszarach przygranicznych (J. Potocki, P. Gryszel, P. Zawadzki, F. Adamczuk),
- finansowanie projektów transgranicznych, efektywność ekonomiczna i finansowa projektów transgranicznych (M. Rogowska, J. Ładysz),
- jakość życia, warunki życia, ocena poczucia zdrowia na obszarach przygranicznych (A. Płachciak, T. Borys, M. Ptak, B. Bartniczak, P. Gryszel),
- rozwój zrównoważony, ochrona środowiska na obszarach przygranicznych (B. Bartniczak),
- rozwój klastrów transgranicznych, partnerstw transgranicznych, współpraca transgraniczna przedsiębiorstw (N. Krawczyshyn, A. Połomska-Jasionowska, P. Szwinta, A. Mempel-Śnieżyk, N. Derlukiewicz),
- rozwój transgranicznych rynków pracy, przepływy transgraniczne (A. Piwo-war, B. Bartniczak),
- opodatkowanie nieruchomości na obszarach przygranicznych (J. Olejniczak),
- delimitacja transgranicznych obszarów funkcjonalnych (J. Ładysz),
- ewaluacja programów współpracy transgranicznej (J. Ładysz),
- wspieranie rozwoju lokalnego na obszarach przygranicznych, zapobieganie peryferyzacji (S. Korenik),
- dyfuzja innowacji na obszarze transgranicznym (F. Adamczuk).

Historycznie obszary badań pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w zakresie współpracy transgranicznej ewoluowały od analiz przepuszczalności granicy państwowej, obszarów przygranicznych, poprzez euroregiony, turystykę transgraniczną, statystykę transgraniczną, do relacji transgranicznych, transgranicznych obszarów funkcjonalnych, wielu współczesnych aspektów zarządzania współpracą transgraniczną.

Efekty działalności EUWT Novum

Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej Novum powstało w 2015 roku. Statut i konwencja podpisane zostały 15 września na Śnieżce. 22 października odbyło się pierwsze zgromadzenie ogólne, podczas którego wybrano władze ugrupowania. 16 grudnia uzyskano wpis do rejestru EUWT prowadzonego przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych. W wykazie europejskich ugrupowań współpracy terytorialnej prowadzonym przez Komitet Regionów NOVUM pojawiło się 5 stycznia 2016 roku. Obecnie dyrektorem ugrupowania jest Miroslav Vlasák, reprezentujący stronę czeską, a wicedyrektorem – dr hab. Bartosz Bartniczak, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

EUWT Novum prowadzi swoją działalność w Polsce na obszarze województwa dolnośląskiego, a po stronie czeskiej na terenie czterech krajów tj. královohradeckiego, libereckiego, pardubického oraz olomunieckiego. Łącznie jest to obszar o powierzchni ponad 37,6 tys. km², który zamieszkuje blisko 5,1 mln osób.

Utworzenie EUWT Novum spowodowało, że powstał obszar o porównywalnej wielkości po stronie polskiej i czeskiej, zamieszkanym przez podobną liczbę osób. Zlikwidowano w ten sposób dysproporcję pomiędzy „dużym” polskim regionem i „małymi” czeskimi regionami. Ułatwiona też została współpraca między województwem dolnośląskim a jego czeskimi regionami sąsiedzkimi.

Celem działania ugrupowania jest intensyfikacja, ułatwianie i upowszechnianie polsko-czeskiej współpracy transgranicznej na rzecz wzmocnienia spójności ekonomicznej i społecznej obszaru jego działania. Główne obszary, w których realizowana jest współpraca, obejmują: ochronę zdrowia, problemy

administracyjne, współpracę gospodarczą, planowanie i zagospodarowanie przestrzenne, ochronę środowiska, transport, turystykę, sport i kulturę.

W ciągu blisko 10 lat swojego funkcjonowania ugrupowanie zrealizowało 15 projektów współfinansowanych z budżetu Unii Europejskiej: 11 z programu Interreg Czechy-Polska, 3 z programu Interreg Centralna Europa i jeden z programu Interreg Region Morza Bałtyckiego (*Projekty*, b.d.). Szczegółowy wykaz projektów zawiera tab. 1.

Tabela 1. Wykaz projektów realizowanych przez Novum (stan na 15.01.2025)

Źródło finansowania	Projekt
Interreg Czechy-Polska	1. Wspólnie rozwiązujemy problemy
	2. Jak ratujecie u was?
	3. Akcent@net
	4. Wykształcenie nie zna granic
	5. Lecznictwo uzdrowiskowe na pograniczu czesko-polskim i jego wkład w rozwój regionalny – Spa 4 development
	6. W kontakcie – Współpraca przygraniczna mimo przeszkód
	7. Droga S3/D11 – nasz wspólny priorytet
	8. 15 lat razem
	9. Wspólnie dla Ukrainy
	10. Wspólnie rozwiązujemy problemy czesko-polskiego pogranicza
	11. Ziemia Broumowska i Aglomeracja Wałbrzyska – szlaki zmysłów
Interreg Europa Środkowa	1. BOOSTEE-CE – Boosting energy efficiency in Central European cities through smart energy management
	2. TARGET CE – Capitalizing and exploiting energy efficiency solutions throughout cooperation in Central European cities
	3. Living border regions CE
Interreg Region Morza Bałtyckiego	1. PV 4 All

Źródło: opracowanie własne.

Na szczególną uwagę wśród wymienionych powyżej projektów zasługują dwa: „Wspólnie rozwiązujemy problemy” oraz „Wspólnie rozwiązujemy problemy czesko-polskiego pogranicza”. Projekt koncentrował się na rozwiązywaniu zdefiniowanych problemów systemowych współpracy transgranicznej na czesko-polskiej granicy. Głównym jego celem było zwiększenie intensywności współpracy między kluczowymi instytucjami na polu polsko-czeskiej współpracy transgranicznej, stworzenie dla nich sieci kooperacyjnej, kanałów komunikacyjnych oraz platformy spotkań specjalistów w określonych dziedzinach. Idea projektu oparta była na funkcjonujących w ugrupowaniu grupach tematycznych. W skład grupy roboczej wchodził eksperci z danej dziedziny z Czech oraz z Polski. Celem ich działania jest bieżące rozwiązywanie sytuacji problemowych z zakresu współpracy transgranicznej. Zorganizowane zostały także polsko-czeskie szkolenia oraz konferencje. Łącznie z działań projektowych skorzystało blisko 1500 osób.

Na uwagę zasługuje także projekt „Jak ratujecie u was?”. W jego ramach realizowana była współpraca polskich i czeskich pogotowi ratunkowych z pogranicza. Celem projektu była wymiana doświadczeń między ratownikami medycznymi z Polski oraz z Czech, zapoznanie się z funkcjonowaniem oraz specyfiką codziennej pracy w pogotowiu ratunkowym w sąsiednim kraju, m.in. z wyposażeniem

W KONKURSIE ORGANIZOWANYM DLA EUROPEJSKICH UGRUPOWAŃ WSPÓŁPRACY TERYTORIALNEJ „BUDOWANIE EUROPY PONAD GRANICAMI” NA NAJLEPSZE REALIZOWANE PROJEKTY NOVUM OTRZYMAŁO HONOROWE WYRÓŻNIENIE

służb ratunkowych. Istotnym elementem była możliwość zwrócenia uwagi na różnice w funkcjonowaniu służb ratownictwa medycznego po obu stronach granicy. W ramach projektu udało się zorganizować dwa polsko-czeskie ćwiczenia służb ratunkowych, staże dla ratowników medycznych, szkolenia oraz konferencje. Projekt ten został doceniony przez Europejski Komitet Regionów, który umieścił go w „Raporcie monitorującym działalność EUWT w latach 2018-2019” jako przykład dobrej praktyki w obszarze transgranicznej współpracy opieki zdrowotnej i pogotowi (European Committee of the Regions, b.d.).

Realizując projekty, ugrupowanie reagowało na bieżąco na zmieniającą się sytuację zewnętrzną. Przykładem takiego działania może być projekt „W kontakcie – współpraca przygraniczna mimo przeszkód”. Był on bowiem odpowiedzią na pandemię COVID-19, a co za tym idzie – zamknięcie granic oraz ograniczenia w przemieszczaniu się. Głównym efektem projektu było Polsko-Czeskie Centrum Informacyjne. Przyjęło ono formę platformy cyfrowej służącej udostępnianiu informacji. W ramach jego działalności na bieżąco gromadzono i udostępniano informacje dotyczące obostrzeń we wszelkich sferach działalności – na temat możliwości przekraczania granicy, odbycia podróży i pozostałych sfer życia. Po zniesieniu wszystkich obostrzeń gromadzone były informacje dotyczące sytuacji po drugiej stronie granicy. W ramach centrum informacyjnego nawiązana została współpraca z ekspertami z różnorodnych dziedzin, z przedstawicielami służb, takich jak pogotowie ratunkowe, straż graniczna czy policja. Stworzone zostały kanały współpracy pomiędzy instytucjami z pogranicza. Kolejnym przykładem tego rodzaju działania może być projekt „Wspólnie dla Ukrainy”. Jego głównym celem była koordynacja integracji uchodźców wojennych oraz wymiana informacji na temat dobrych i złych praktyk między instytucjami zajmującymi się tą problematyką. Kolejnym celem projektu było stworzenie punktów pomocy po obu stronach granicy, które nie tylko wspierają uchodźców w znalezieniu pracy po obu stronach granicy, w czym ma pomóc giełda pracy, ale także zapewniają możliwość nauki języka i gwarantują znalezienie miejsca dla dzieci w szkołach. Projekt ten został nagrodzony przez Komitet Regionów Unii Europejskiej. W konkursie organizowanym dla europejskich ugrupowań współpracy terytorialnej „Budowanie Europy ponad granicami” na najlepsze realizowane projekty NOVUM otrzymało honorowe wyróżnienie.

Kierunki dalszych badań nad współpracą transgraniczną, w tym na pograniczu polsko-czeskim

Biorąc pod uwagę szybko zachodzące zmiany uwarunkowań współpracy transgranicznej w Unii Europejskiej, w tym na pograniczu polsko-czeskim, wysokie zapotrzebowanie na aplikacyjne wyniki badań oraz wyróżniający się potencjał naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, za przyszłościowe kierunki badań można uznać:

- zarządzanie współpracą transgraniczną, w tym:
 - cele strategiczne współpracy transgranicznej,
 - strategie współpracy transgranicznej,
 - nowe formy, zasady współpracy transgranicznej, w tym zasady podejmowania decyzji o potencjalnym wpływie transgranicznym, odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji,
 - partycypację społeczną w zarządzaniu współpracą transgraniczną,
 - zastosowanie koncepcji organizacji turkusowej (*teal organization*) w instytucjonalnych formach współpracy transgranicznej,
- transgraniczne obszary funkcjonalne,
- elementy transgranicznego planowania przestrzennego,

- transgraniczną infrastrukturę sieciową, w tym brakujące połączenia transgraniczne (*cross-border links*),
- dostępność w obu wymiarach (*accessibility and availability*) usług na obszarach transgranicznych,
- społeczną odporność na sytuacje zagrożeń, odporność infrastruktury i zasobów na obszarach transgranicznych,
- analizy skuteczności i efektywności ekonomicznej i finansowej współpracy transgranicznej, w tym różnych form instytucjonalnych współpracy transgranicznej, ekonomię skali na obszarach transgranicznych,
- ekonomiczne aspekty zmian demograficznych na obszarach transgranicznych,
- rynek nieruchomości na obszarach transgranicznych,
- transgraniczny rynek pracy.

Wnioski

Współpraca transgraniczna była i jest przedmiotem licznych badań naukowych prowadzonych przez wielu pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którego sama lokalizacja w województwie przygranicznym predestynowała do prowadzenia badań i analiz na obszarach przygranicznych i transgranicznych. Efekty tych badań, utrwalone w publikacjach naukowych i popularno-naukowych, raportach, dokumentach programowych, strategiach euroregionalnych, przyczyniły się do wysokiej instytucjonalizacji współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-czeskim, jej intensywności, licznych zrealizowanych projektów transgranicznych, jak również do poprawy jakości życia na obszarach przygranicznych. Wyniki badań naukowych prowadzonych na tym uniwersytecie przyczyniły się także do popularyzacji idei współpracy transgranicznej, zmniejszania za jej pomocą negatywnego oddziaływania granic państwowych jako „blizn historii” oraz wspierania integracji europejskiej. Badania te wniosły swój wymierny wkład w rozwój polsko-czeskiej współpracy transgranicznej, pod wieloma względami innowacyjnej, skutecznej i wzorcowej dla innych pograniczy.

Najnowszą, najbardziej zaawansowaną, o największym potencjale formą współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-czeskim jest EUWT Novum. Jeszcze przed utworzeniem tego ugrupowania EUWT były przedmiotem badań pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ugrupowanie Novum w swojej działalności kładzie nacisk na badania i analizy na obejmowanym obszarze, które stanowią podstawę do licznie realizowanych projektów transgranicznych. Blisko 10 lat działalności EUWT Novum pokazało jego wysoką aktywność w realizacji polsko-czeskich projektów. Novum przez ten czas stało się ważnym podmiotem współpracy transgranicznej. Różnorodność realizowanych projektów przyczyniła się do wzrostu liczby współpracujących partnerów po obu stronach granicy polsko-czeskiej. Novum pokazało, jak duży potencjał współpracy transgranicznej jest dotychczas niewykorzystany na czesko-polskim pograniczu. Stało się ono silnym podmiotem współpracy, dzięki któremu możliwe jest realizowanie licznych projektów. Ugrupowanie odgrywa także ważną rolę w tworzeniu polsko-czeskich partnerstw.

Literatura

- Adamczuk, F. (2013a). Cross-border Cooperation of Lower Silesia and Saxony – Current Results and Prospects. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (286), 229–238.
- Adamczuk, F. (2013b). Wizerunek Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa (ERN) – jego ewolucja w latach 1991–2012. W: P. Jedlička (red.), *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2013. Ekonomický rozvoj a management regionu. Sborník recenzovaných příspěvků*. Díl I (s. 11–17). Wydawnictwo Gaudeamus.

- Adamczuk, F. (2013c). Współpraca gospodarcza na pograniczu polsko-czeskim – aspekty przestrzenne i instytucjonalne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 315(1), 13–23.
- Adamczuk, F. (red.). (2013d). *Young Scientist 2013: 7th International Conference of Young Scientists of the Euroregion's Neisse High Schools in Jelenia Góra*. Wydawnictwo AD REM.
- Adamczuk, J. (2014a). A City's E-Image on the Basis of Selected Neisse Euroregion Cities. *ACC JOURNAL Science of Economics*, 20(2), 42–52.
- Adamczuk, F. (2014b). Diffusion of Innovations in Neisse-Nisa-Nysa Euroregion (ERN) – Institutional Framework. W: K. Biniek, T. Winnicki (red.), *Academic Coordination Centre and Technology Transfer in Euroregion Nysa-Neisse-Nysa* (s. 20–26). Karkonosze College.
- Adamczuk, F. (2014c). Dyfuzja innowacji w regionach transgranicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (348), 13–21.
- Adamczuk, F. (2014d). Tritia – nowa forma i instytucja integracji europejskiej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (367), 13–20.
- Adamczuk, F. (2015a). Górnoślązki Związek Sześciu Miast (GZSM) – sieciowy produkt regionalny na pograniczu polsko-niemieckim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (402), 20–29.
- Adamczuk, F. (2015b). Przestrzenne i organizacyjne aspekty rozwoju pogranicza polsko-czeskiego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (407), 76–85.
- Adamczuk, F. (2015c). Szlak turystyczny Via Sacra w Euroregionie Nysa jako regionalny produkt turystyczny. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (392), 9–16.
- Adamczuk, F. (2015d). Uwarunkowania powstania Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej NOVUM (EUWT NOVUM) na pograniczu polsko-czeskim. *Studia i Prace WNEiZ US*, (40/1), 101–112.
- Adamczuk, F. (2015e). Warunki rozwoju przedsiębiorczości w turystyce na pograniczu polsko-czeskim. W: M. Babińska (red.), *Turystyka na pograniczu polsko-czeskim* (s. 159–171). Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa.
- Adamczuk, F. i Adamczuk, J. (red.). (2015). *Young Scientist 2015: 9th International Conference of Young Scientists of the Academic Coordination Centre in the Euroregion Neisse*. Wydawnictwo AD REM.
- Adamczuk, F. i Gwiazdzińska, A. (red.). (2016). *Young Scientist 2016: 10th International Conference of Young Scientists of the Academic Coordination Centre in Euroregion Neisse, 2016, Jelenia Góra*. Wydawnictwo AD REM.
- Adamczuk, F. i Salus, A. (red.). (2014). *Young Scientist 2014: 8th International Conference of Young Scientists of the Euroregion's Neisse Higher Schools in Jelenia Góra*. Wydawnictwo AD REM.
- Additional Protocol to the European Outline Convention on Transfrontier Cooperation between Territorial Communities or Authorities*. Council of Europe, Strasbourg, 9.XI.1995. Pobrano 1 lutego 2025 z <https://rm.coe.int/168007cdae>
- Bartniczak, B. (2014a). Cross-border Flows in the German-Polish Border Region. W: P. Jedlicka (red.), *The International Conference Hradec Economic Days 2014. Economic Development and Management of Regions. Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part IV* (s. 23–29). Wydawnictwo Gaudeamus.
- Bartniczak, B. (2014b). Jakość życia na obszarach wiejskich na pograniczu polsko-niemieckim w świetle wyników badań ankietowych. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias*, 8, 33–49.
- Bartniczak, B. (2017). EUWT NOVUM jako instrument współpracy w obszarze ochrony środowiska na pograniczu polsko-czeskim. W: M. Kusterka-Jefmańska, A. Brzuśnian (red.), *Aspekty środowiskowe w ekonomii i zarządzaniu* (s. 9–19). Wydawnictwo AD REM.
- Bartniczak, B. (2018). Sustainable Development in the EGTC NOVUM Area – an Indicator-Based Approach. W: J. Slavík, L. Povolná (red.), *Social and Economic Development & Regional Policy. Adaptation of Post-Industrial Society to Global Changes: Conference Proceedings* (s. 70–78). Faculty of Social and Economic Studies Jan Evangelista Purkyně University in Usti nad Labem.
- Bartniczak, B. (2019). Sustainable Development in the Polish-Czech Cross Border Area – Indicators Analysis. W: P. Jedlicka, I. Soukal, P. Maresova (red.), *Hradec Economic Days, 9(1). Double-blind Peer-reviewed Proceedings Part. I of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2019* (s. 19–27). University of Hradec Kralove.

- Bartniczak, B. (2022). European Grouping of Territorial Cooperation NOVUM – An Example of Polish-Czech Cross-border Cooperation. W: J. Maci i in. (red.), *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2022*, 12(1) (s. 42-48). University of Hradec Kralove.
- Borys, T. i Panasiewicz Z. (1996). *Współpraca transgraniczna w Polsce – efekty i możliwości współpracy strony polskiej na przykładzie Euroregionu „Neisse – Nisa – Nysa”*. Główny Urząd Statystyczny.
- Cross Border Cooperation. (b.d.). European Commission. Pobrano 1 lutego 2025 r. z https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/cross-border-cooperation_en
- Derlukiewicz, N., Rogowska, M. i Korenik, S. (2011). Polsko-czeska współpraca transgraniczna małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (241), 377-387.
- Dramińska, A. (b.d.). *Raport z przeprowadzonej kwerendy 26 stycznia 2025 roku w Bazie Wiedzy WIR w celu wyszukania publikacji o tematyce wskazanej w słowach kluczowych*. Oddział Zasobów Otwartej Nauki, Biblioteka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Drelich-Skulska, B., Sobocińska, M. i Tomášková, A. (red.). (2023). *Ekonomiczne, zarządcze i społeczno-kulturowe wymiary relacji polsko-czeskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- European Committee of the Regions. (b.d.). Pobrano 1 lutego 2025 r. z <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/egtc.aspx>
- Europejska Konwencja Ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi, sporządzona w Madrycie 21 maja 1980 r., która weszła w życie 19 czerwca 1993 r. (Dz. U. z 1993 r. Nr 61, poz. 287)
- Gryszel, P. (red.). (2019a). *Konkurencyjność usług i turystyki na polsko-czeskim pograniczu*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze. Wydawnictwo AD REM.
- Gryszel, P. (red.). (2019b). *Young Scientists of the Euroregion Neisse-Nisa-Nysa about Socio-economic Problems*. Wydawnictwo Naukowe GSP.
- Gryszel, P. i Dědková, J. (2023). Warunki życia na polsko-czeskim pograniczu. Przykład Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa. W: B. Drelich-Skulska, M. Sobocińska, A. Tomášková (red.), *Ekonomiczne, zarządcze i społeczno-kulturowe wymiary relacji polsko-czeskich* (s. 107-118). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Hajduga, P. (2017). Cross-border Cooperation in the Neisse-Nisa-Nysa Euroregion, as an Example. *Biblioteka Regionalisty*, (17), 19-30.
- Korenik, S. (2012). Kształtowanie się zjawisk społeczno-ekonomicznych na obszarach przygranicznych na obszarach Dolnego Śląska – nowe semiperyferie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (253), 32-47.
- Korenik, S. i Żurkowski, A. (2018). The Problems of the Marginalization of Border Areas Using the Example of Prudnik District. *Biblioteka Regionalisty*, (18), 27-38.
- Krawczyżyn, N. (2014). Kierunki polityki turystycznej w euroregionach polsko-czeskich – unifikacja czy dywersyfikacja produktu turystycznego pogranicza. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (367), 155-162.
- Ładysz, J. (2004). *Współpraca transgraniczna na pograniczu polsko-białoruskim w kontekście integracji europejskiej* (praca doktorska, promotor prof. nadzw. dr hab. Z. Przybyła). Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze.
- Ładysz, J. (2011). Europejskie ugrupowania współpracy terytorialnej – od konkurencji do integracji transgranicznej. W: Z. Mikołajewicz (red.), *Uwarunkowania i instrumenty polityki rozwoju regionalnego w warunkach integracji europejskiej i światowego kryzysu gospodarczego* (s. 29-41). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Ładysz, J. (2012a). EGTC as a Tool of Cross-border Cooperation Management. W: P. Jedlicka (red.), *The International Conference Hradec Economic Days 2011. Economic Development and Management of Regions. Hradec Kralove, February 1st and 2nd, 2011. Peer-Reviewed Conference Proceedings. Part II* (s. 179-184). Wydawnictwo Gaudeamus.
- Ładysz, J. (2012b). Spójność terytorialna obszarów transgranicznych jako czynnik bezpieczeństwa narodowego i europejskiego. W: M. Żuber (red.), *Katastrofy naturalne i cywilizacyjne: interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie* (s. 35-44). Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki.
- Ładysz, J. (2014). Spójność terytorialna Unii Europejskiej a transgraniczny rozwój zintegrowany. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (339), 76-88.
- Ładysz, J. (2021). *Delimitacja transgranicznych obszarów funkcjonalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Mempel-Śnieżyk, A. (2016). Local Authorities in Cross-border Cooperation – Example of Polish-Czech Partnership Projects. W: A. Sokół, A. Drab-Kurowska, S. Y. Kasian (red.) *Modern Economic. Issues and Problems* (s. 90–97). KARTPRINT.
- Mędza, A. (2014). EUWT – nowy wymiar współpracy transgranicznej. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 28, 281–296.
- Mędza, A. (2015a). Europejskie ugrupowania współpracy terytorialnej w Polsce – wstępna ocena. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (392), 62–72.
- Mędza, A. (2015b). Współpraca transgraniczna samorządu terytorialnego na przykładzie Programu Operacyjnego Współpracy transgranicznej Polska-Saksonia 2007–2013. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 33(3), 213–226.
- Obrębalski, M. (2014). The Development of Lower Silesia – Northern Bohemia – Saxony Border Region in the Light of EUROPE 2020 Strategy. W: P. Hlavacek, P. Olsova (red.), *Regional Economy and Policy. Territories and Cities* (s. 20–31). Jan Evangelista Purkyně University.
- Olejniczak, J., Bednarska-Olejniczak, D. i Maci, J. (2020). Real Property Tax in Polish Communes of the Polish-Czech Border Region. W: P. Jedlicka i in. (red.), *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2020*, 10(1) (s. 565–573). University of Hradec Kralove.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego. Zmieniony wniosek dotyczący rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie mechanizmu eliminowania barier prawnych i administracyjnych w kontekście transgranicznym. COM(2023) 790 final – 2018/0198 (COD), C/2024/4060 – data dokumentu 15/4/2024. Pobrano z https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=PL_EESC:EESC-2024-00120-AS&qid=1737346802040
- Pancer-Cybulska, E. (2015). Europejskie Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT) w pakiecie legislacyjnym na okres programowania 2014–2020. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (380), 383–393.
- Piowar, A. (2013). The Unemployment Phenomenon in Euroregion Neisse in the Years 2000–2012. W: P. Jedlicka (red.), *The International Conference Hradec Economic Days 2013. Economic Development and Management of Regions. Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part III* (s. 326–331). Wydawnictwo Gaudeamus.
- Połomska-Jasienowska, A. (2016). Transgraniczne klastry jako forma współdziałania gospodarczego na pograniczu. *Studies in Risk and Sustainable Development*, (255), 176–185.
- Potocki, J., Kachniarz, M. i Piepiora, Z. (2014). Sudetes – Cross-Border Region? W: P. Jedlicka (red.), *The International Conference Hradec Economic Days 2014. Economic Development and Management of Regions. Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part V* (s. 191–200). Wydawnictwo Gaudeamus.
- Program Interreg Czechy-Polska 2021–2027, zatwierdzony przez Komisję Europejską 4 października 2022 r.
- Projekty. (b.d.). Pobrano 1 lutego 2025 r. <https://www.euwt-novum.eu/>
- Protocol No. 2 to the European Outline Convention on Transfrontier Cooperation between Territorial Communities or Authorities concerning interterritorial co-operation. Council of Europe. Strasbourg, 5.V.1998. Pobrano 1 lutego 2025 r. <https://rm.coe.int/168007f2cb>
- Protocol No. 3 to the European Outline Convention on Transfrontier Cooperation between Territorial Communities or Authorities concerning Euroregional Co-operation Groupings (ECGs). Council of Europe, Utrecht, 16.XI.2009. Pobrano 1 lutego 2025 r. <https://rm.coe.int/1680084827>
- Przybyła, Z. (1995). *Problemy współpracy ekonomicznej regionów przygranicznych (na przykładzie euroregionu Nysa)*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Przybyła, Z. (2014). Perspektywy euroregionalizacji polskiego pogranicza w świetle doświadczeń. *Przegląd Zachodniopomorski*, 2(3), 13–22.
- Przybyła, Z. i Adamczuk, F. (red.). (1994). *Euroregion „Nysa” trzy lata doświadczeń*. Polska Akademia Nauk. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania.
- Ptak, M. (2014). Quality of Life Assessment: A Case Study of the German-Polish Border Region. W: L. Čechurová, M. Jiřincová (red.), *TRENDY V PODNIKÁNÍ 2014. Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference, Západočeská univerzita v Plzni 2014, Fakulta ekonomická, Plzeň, 13–14. Listopadu 2014. [CD]* (s. 1–5). Západočeská univerzita v Plzni.
- Ptak, M. (2014). Subjective Assessment of Health in the Cross-border Area – Results of the Survey. W: P. Jedlicka (red.), *The International Conference Hradec Economic Days 2014. Economic Development and Management of Regions. Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part V* (s. 215–220). Wydawnictwo Gaudeamus.

- Rapacz, A. (red.). (2002). *Gospodarka turystyczna: problemy współpracy transgranicznej*. Wydawnictwo Wrocław AE we Wrocławiu.
- Rapacz, A. (red.). (2004). *Współpraca i integracja w turystyce w euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006 (Official Journal of the European Union, L 347/320)
- Rogowska, M. (2012). Finansowanie współpracy terytorialnej na pograniczu polsko-czeskim ze środków Unii Europejskiej w latach 2007–2012. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (253), 94–102.
- Rogowska, M. (2015). Territorial Cohesion in the European Union and Its Financing on the Polish-Czech Border – A Perspective for 2014–2020. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 62(5), 31–40.
- Rozporządzenie (WE) nr 1082/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie europejskiego ugrupowania współpracy terytorialnej (EUWT), znowelizowane Rozporządzeniem 1302/2013 z 17 grudnia 2013 r.
- Szwinta, P. (2014). Tourism Cluster Development Prospects in Neisse-Nisa-Nysa Euroregion. W: K. Biniek, T. Winnicki (red.), *Academic Coordination Centre and Technology Transfer in Euroregion Nysa-Neisse-Nysa* (s. 90–96). Karkonosze College. Ścibiorska-Kowalczyk, I. (2017). Kultura ekonomiczna w Niemczech na przykładzie Euroregionu Nysa, Pogranicze. *Polish Borderlands Studies*, 5(2), 134–157.
- Uchwała nr 106/94 Rady Ministrów z dnia 21 grudnia 1994 r. w sprawie zatwierdzenia Porozumienia między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o współpracy transgranicznej, "Międzyrządowe rady i komisje ds. współpracy transgranicznej i międzyregionalnej". MSWiA. Pobrano 1 lutego 2025 r. z <https://archiwum.mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/wspolpraca-transgranic/miedzyrzadowe-rady-i-k/8258,Czechy.html>
- Umowa o handlu i współpracy między Unią Europejską i europejską Wspólnotą Energii Atomowej, z jednej strony, a Zjednoczonym Królestwem Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej, z drugiej strony (Dz. U. L 149 z 2021 r., s. 10, dokument 02021A0430(01)-20250104). Pobrano 1 lutego 2025 r. [http://data.europa.eu/eli/agree_international/2021/689\(1\)/2025-01-04](http://data.europa.eu/eli/agree_international/2021/689(1)/2025-01-04)
- Ustawa z dnia 7 listopada 2008 r. o europejskim ugrupowaniu współpracy terytorialnej (Dz. U. Z 2021 r., poz. 1219)
- Współpraca transgraniczna*. (b.d.). Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Pobrano 20 stycznia 2025 r. z <https://www.gov.pl/web/mswia/wspolpraca-transgraniczna>
- Wykaz europejskich ugrupowań współpracy terytorialnej*. (b.d.). Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Pobrano 1 lutego 2025 r. <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/wykaz-europejskich-ugrupowan-wspolpracy-terytorialnej>
- Zawadzki, P. (2015). Miejsce turystyki w „Strategicznych obszarach działania Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa 2014–2020”. *Gospodarka i Finanse*, (6), 111–122.
- Zawadzki, P. (2014). Wpływ Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa na rozwój regionu transgranicznego u styku trzech państw – Polski, Czech i Niemiec. *Gospodarka i Finanse*, (5), 109–117.
- Zipser, T. i Ładysz, J. (2014). Podstawy teoretyczne modelowania rozwoju transgranicznych systemów osadniczych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 3(37), 167–176.



ANDRZEJ RASZKOWSKI



EFEKTYWNE WDRAŻANIE STRATEGII SAMORZĄDOWYCH NA PRZYKŁADZIE MIASTA SZKLARSKA PORĘBA

Wprowadzenie

Wdrażanie strategii rozwoju na poziomie lokalnym stanowi jeden z kluczowych elementów procesu zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem lokalnych społeczności, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych. Miasto Szklarska Poręba, jako jeden z najpopularniejszych kurortów turystycznych w Polsce, opracowało i wdrożyło szereg strategicznych dokumentów mających na celu wzmocnienie swojego potencjału oraz zapewnienie zrównoważonego rozwoju w dłuższym horyzoncie czasowym. Celem niniejszego opracowania jest syntetyczna analiza wdrażania wybranych strategii oraz ich wpływu na rozwój Szklarskiej Poręby.

Przykładowy proces opracowywania dokumentów strategicznych opiera się na kilku kluczowych etapach, które zapewniają kompleksową analizę sytuacji oraz udział interesariuszy. Przykładowa metodologia obejmuje następujące kroki:

- Gromadzenie i analiza danych statystycznych, wykorzystanie oficjalnych źródeł danych, takich jak Bank Danych Lokalnych



ANDRZEJ RASZKOWSKI

dr hab., prof. UEW. Trener EY Academy of Business. W latach 2020–2024 profesor HTW Dresden – University of Applied Sciences, Dresden, Germany. Ekonomista, trener biznesu, doradca strategiczny, wykładowca na studiach Executive MBA. Autor ponad 100 publikacji naukowych, ponad 2100 zrealizowanych godzin szkoleniowych z zakresu ekonomii i zarządzania. Przygotował liczne opracowania strategiczne dla firm, samorządów oraz organizacji pozarządowych. Współpracował w charakterze trenera i doradcy m.in. z następującymi firmami: Ernst & Young, PwC, Kantar, Aviva, Asseco Poland, BNY Mellon, NobleProg. Pełnomocnik Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ds. Współpracy z Bliskim Wschodem. Członek Rady Młodych Naukowców II kadencji przy Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Wziął udział w wyjazdach naukowo-dydaktycznych w ośrodkach akademickich w 14 krajach, m.in. w London School of Economics and Political Science, New York University, SP Jain School of Global Management Dubai, Amity University Dubai, Bochum University of Applied Sciences.

Głównego Urzędu Statystycznego, pozwala na ocenę trendów demograficznych, gospodarczych i społecznych. Analizowane są również materiały udostępnione przez lokalne instytucje administracyjne, które dostarczają aktualnych i szczegółowych informacji o sytuacji gminy lub regionu.

- Badania ankietowe i konsultacje społeczne są elementem realnego procesu uwzględniania opinii mieszkańców, przedsiębiorców i innych kluczowych interesariuszy, pozwalają na identyfikację realnych potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej.
- Tworzenie strategii angażuje ekspertów, urzędników oraz przedstawicieli lokalnych organizacji. Analizują oni zebrane dane, identyfikują kluczowe wyzwania oraz formułują propozycje działań. Szczególną rolę odgrywa profesjonalizm i przygotowanie merytoryczne pracowników jednostek odpowiedzialnych za rozwój i planowanie przestrzenne.
- Na podstawie przeprowadzonych analiz i konsultacji opracowywane są kluczowe cele rozwojowe oraz konkretne działania do ich realizacji. Planowane projekty są oceniane pod kątem wykonalności i potencjalnego wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy.
- Ostateczna wersja dokumentu, po uprzednim przeprowadzeniu przewidzianych w przepisach prawa konsultacji oraz opiniowania, podlega ocenie i zatwierdzeniu przez odpowiednie organy administracyjne. Uwzględniane są również uwagi zgłoszone w trakcie konsultacji społecznych. Znany jest harmonogram wdrażania strategii oraz sposób monitorowania postępów.

Implementacja opracowań strategicznych

Strategia zrównoważonego rozwoju dla Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2026 z perspektywą do 2030

Najnowsza strategia miasta koncentruje się na sześciu kluczowych celach strategicznych. Obejmują one wzmacnianie kapitału kreatywnego poprzez rozwój edukacji, kultury i aktywizację społeczną, a także budowanie silnej marki miasta jako atrakcyjnego ośrodka turystycznego. Istotnym elementem jest wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, co ma na celu pobudzenie innowacyjności i lokalnej gospodarki. Kolejnym priorytetem jest ochrona środowiska poprzez redukcję emisji CO₂, zwiększenie terenów zielonych i promowanie odnawialnych źródeł energii. Dokument zakłada także modernizację przestrzeni miejskiej i infrastruktury technicznej, co obejmuje poprawę transportu publicznego, stanu dróg oraz większą dostępność nowych mieszkań. Ostatni kluczowy obszar to rozwój nowoczesnych i efektywnych usług publicznych, w tym cyfryzacja administracji oraz podnoszenie jakości opieki zdrowotnej i społecznej.

W ramach realizacji strategii przewidziano konkretne działania, które są stopniowo realizowane, takie jak modernizacja szlaków turystycznych, rozbudowa atrakcji sportowych i kulturalnych, a także wsparcie dla lokalnych przedsiębiorców.

Miasto planuje także inwestycje w ekologię, m.in. poprzez optymalizację systemów wodno-kanalizacyjnych oraz rozwój infrastruktury opartej na odnawialnych źródłach energii. Ważnym elementem strategii jest poprawa jakości życia mieszkańców poprzez inwestycje w edukację, budownictwo komunalne oraz transport – budowę parkingów, ścieżek rowerowych i modernizację dróg. Kluczowym aspektem wdrażania strategii jest także partycypacyjny model zarządzania, zakładający aktywny udział



mieszkańców w procesach decyzyjnych, co zapewnia dostosowanie działań do ich realnych potrzeb i oczekiwań.

Dotychczasowy stopień realizacji celów i działań w ramach przedmiotowej strategii można ocenić pozytywnie. Wiele z zaplanowanych inicjatyw zostało już wdrożonych lub znajduje się w zaawansowanej fazie realizacji, co świadczy o konsekwentnym dążeniu do poprawy jakości życia mieszkańców i rozwoju miasta. Projekty obejmujące infrastrukturę rekreacyjną, rozwój turystyki, wspieranie lokalnej przedsiębiorczości oraz ochronę środowiska są sukcesywnie wdrażane, co przyczynia się do wzrostu atrakcyjności miasta zarówno dla mieszkańców, jak i turystów. Jednocześnie ze względu na szeroki zakres przedsięwzięć część projektów nadal jest w fazie realizacji, co jest naturalnym procesem przy tak kompleksowym programie rozwojowym. Kontynuowanie działań zgodnie z harmonogramem oraz skuteczne zarządzanie projektami pozwolą na pełne osiągnięcie założonych celów i wzmocnienie pozycji Szklarskiej Poręby jako dynamicznie rozwijającej się gminy.

Strategia promocji Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2027

Strategia promocji Miasta Szklarska Poręba miała i ma na celu wzmocnienie wizerunku miasta jako atrakcyjnego ośrodka turystycznego. Działania promocyjne skoncentrowano na podkreśleniu unikalnych walorów przyrodniczych, kulturowych i rekreacyjnych regionu. Wdrożenie tej strategii zaowocowało zwiększeniem liczby turystów, co generalnie pozytywnie wpłynęło na lokalną gospodarkę oraz przyczyniło się do promocji aktywnej turystyki.

Z drugiej strony, duża liczba turystów, tylko w sezonie zimowym 2024/2025 szacowana na 2,5 mln, jest przyczyną problemów związanych z korkami, okresowymi niedoborami wody oraz wysokim poziomem cen w miejscowych sklepach. Do tego dochodzą wysokie ceny nieruchomości, przez co mieszkania stają się coraz mniej dostępne dla mieszkańców miasta. Doceniając efektywną promocję, należy mieć jednocześnie na uwadze powstające problemy i potencjalne sposoby ich rozwiązywania w najbliższych latach.

Przedmiotowa strategia stanowi kontynuację i aktualizację wcześniejszego dokumentu obejmującego lata 2010–2020. Jest odpowiedzią na zmieniające się realia miasta, rynku turystycznego oraz oczekiwania mieszkańców i turystów. Strategia ma kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania promocją miasta, a jej okres obowiązywania został powiązany z nową perspektywą funduszy unijnych 2021–2027, co umożliwi skuteczniejsze aplikowanie o środki europejskie. Dokument powstał na bazie badań ankietowych, warsztatów strategicznych, konsultacji społecznych oraz analizy danych statystycznych, co zapewnia jego zgodność z rzeczywistymi potrzebami i wyzwaniem Szklarskiej Poręby.

Strategia określa pięć kluczowych celów promocyjnych: wzmocnienie marki miasta, wspieranie przedsiębiorczości, zwiększenie liczby turystów, podniesienie poziomu tożsamości lokalnej mieszkańców oraz poprawę infrastruktury technicznej. Ich realizacja ma przyczynić się do zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego, wzrostu atrakcyjności miasta oraz zwiększenia jego konkurencyjności na rynku turystycznym. Strategia ma pełnić funkcję drogowskazu, wyznaczając kierunki działań promocyjnych, które umożliwią dynamiczny rozwój Szklarskiej Poręby jako rozpoznawalnej marki turystycznej.

Strategia rozwoju kultury Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2030

Strategia rozwoju kultury Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2030 miała na celu wzmocnienie potencjału kulturalnego miasta poprzez rozwój infrastruktury kulturalnej, wsparcie lokalnych inicjatyw artystycznych oraz promocję



dziedzictwa kulturowego. Efektywne wdrożenie tej strategii przyczyniło się do promocji i popularyzacji wydarzeń kulturalnych, co wpłynęło na integrację społeczności lokalnej oraz wzbogacenie oferty turystycznej miasta.

Przesłanki opracowania strategii rozwoju kultury wyniknęły z potrzeby określenia kluczowych kierunków rozwojowych w sektorze kultury, w tym roli Miejskiego Ośrodka Kultury, Sportu i Aktywności Lokalnej (MOKSiAL) jako głównego animatora działań kulturalnych w mieście. Przeprowadzone badania ankietowe, warsztaty strategiczne oraz konsultacje społeczne pozwoliły zidentyfikować potrzeby mieszkańców i turystów, a także kluczowe wyzwania, przed którymi stoi kultura w regionie. Wzrost znaczenia kultury jako elementu rozwoju społecznego i gospodarczego miasta był kolejnym istotnym czynnikiem uzasadniającym opracowanie strategii. Szklarska Poręba ma znaczny potencjał kulturowy, który – poprzez odpowiednie działania – może przyczynić się do wzrostu jakości życia mieszkańców oraz atrakcyjności turystycznej miasta. Strategia ma również wymiar edukacyjny, podnosząc świadomość społeczną na temat roli kultury i zachęcając mieszkańców do aktywnego uczestnictwa w jej rozwoju.

Dokument uwzględnia długoterminową perspektywę wdrażania działań, których celem jest rozwój turystyki kulturowej, dywersyfikacja oferty kulturalnej, budowanie tożsamości kulturowej oraz skuteczne zarządzanie kulturą. Strategia nie tylko wspiera mieszkańców, ale jest również skierowana do turystów, dla których kultura może stać się istotnym motywem odwiedzin miasta. Poprzez rozwój sektora kultury przewidywany jest wzrost liczby turystów zainteresowanych ofertą kulturalną, co przełoży się na korzyści gospodarcze i społeczne. Istotnym aspektem dokumentu jest także jego spójność z innymi strategiami rozwojowymi na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, co umożliwia pozyskiwanie funduszy zewnętrznych, w tym środków unijnych na lata 2021–2027. Ponadto strategia kładzie nacisk na budowanie i wzmacnianie tożsamości lokalnej poprzez działania oparte na dziedzictwie kulturowym, które wzmacniają emocjonalną więź mieszkańców z miastem oraz poczucie dumy z jego historii i tradycji.

Strategia Promocji Miasta Szklarska Poręba na lata 2010–2020

Poprzednio obowiązująca strategia promocji miasta na lata 2010–2020 stanowiła fundament dla późniejszych działań promocyjnych. Jej wdrożenie pozwoliło na zbudowanie rozpoznawalnej marki Szklarskiej Poręby jako destynacji turystycznej, co stanowiło solidną podstawę dla kolejnych inicjatyw promocyjnych.

W ramach prac nad strategią podjęto próbę zdefiniowania markowego produktu turystycznego, przyjmując, że jest to produkt turystyczny mający unikatowe cechy, walory wyróżniające go w konkurencyjnym otoczeniu oraz zaspakajający potrzeby materialne i emocjonalne turystów w stopniu ponadprzeciętnym. Warto zauważyć, że na podstawie pogłębionych konsultacji w ramach prowadzonych warsztatów strategicznych wybrane zostało hasło promocyjne: Szklarska Poręba... Wypoczniesz bardziej.

Podsumowanie i wnioski

Ogólna analiza wdrażania strategii samorządowych w Szklarskiej Porębie wskazuje na ich istotny wpływ na zrównoważony rozwój miasta. Skuteczne planowanie i realizacja działań w obszarach, takich jak rozwój gospodarczy, promocja turystyki, kultura oraz infrastruktura, przyczyniły się do poprawy jakości życia mieszkańców oraz zwiększenia atrakcyjności miasta dla turystów. Kluczowe wnioski z analizy:

- Harmonijne połączenie celów i działań w poszczególnych strategiach umożliwiło osiągnięcie synergii, co wzmocniło efektywność ich wdrażania.

- Aktywne uczestnictwo mieszkańców w procesie planowania i realizacji działań strategicznych zwiększyło akceptację i skuteczność podejmowanych inicjatyw.
- Regularna ewaluacja i dostosowywanie strategii do zmieniających się warunków pozwoliły na utrzymanie ich aktualności i efektywności.
- Pomimo osiągniętych sukcesywnie celów należy mieć na uwadze problemy związane z licznymi inwestycjami w mieście oraz dużą liczbą turystów, która wymaga odpowiedniego zaplecza infrastrukturalnego oraz administracyjnego.

Przykład Szklarskiej Poręby pokazuje, że efektywne wdrażanie strategii samorządowych, oparte na kompleksowym podejściu i zaangażowaniu różnych interesariuszy, stanowi klucz do zrównoważonego rozwoju lokalnych społeczności.

Autor opracował ponad 50 dokumentów strategicznych dla samorządów, w tym strategię rozwoju gminy, rozwoju powiatu, rozwoju turystyki, kultury, promocji, rewitalizacji, rozwiązywania problemów społecznych.

Wkład autora we współpracę z samorządem terytorialnym, zaprezentowany na przykładzie Miasta Szklarska Poręba, obejmował kompleksowe opracowanie i wsparcie wdrożenia kluczowych dokumentów strategicznych, które wyznaczyły kierunki rozwoju miasta w perspektywie długoterminowej. Autor, tworząc strategię, skoncentrował się na zrównoważonym rozwoju miasta, uwzględniając aspekty gospodarcze, społeczne, środowiskowe i kulturalne. Opisane powyżej dokumenty zostały opracowane na podstawie szeroko zakrojonych badań, w tym ankietowych, analiz statystycznych oraz konsultacji społecznych, co zapewniło ich realne dopasowanie do potrzeb lokalnej społeczności i turystów. W ramach tych strategii autor wskazał priorytetowe obszary działań, takie jak dalszy rozwój turystyki, wspieranie przedsiębiorczości, modernizacja infrastruktury oraz poprawa jakości życia mieszkańców.

Efektywna realizacja strategii przyniosła konkretne rezultaty, w tym wzrost liczby turystów, poprawę infrastruktury turystycznej i komunikacyjnej, a także lepszą promocję miasta na arenie krajowej i międzynarodowej. Kluczowym elementem wdrażania strategii była aktywna partycypacja mieszkańców i przedsiębiorców, co zwiększyło skuteczność podejmowanych inicjatyw. Równocześnie uwzględniono wyzwania związane z rosnącym ruchem turystycznym oraz koniecznością zapewnienia odpowiedniego zaplecza infrastrukturalnego i administracyjnego. Wnioski z realizowanych strategii wskazują, że ich harmonijne połączenie oraz systematyczna ewaluacja pozwalają na dynamiczny rozwój miasta przy zachowaniu równowagi społeczno-ekonomicznej i ekologicznej. Dzięki skutecznemu zarządzaniu i współpracy z lokalnymi interesariuszami Szklarska Poręba konsekwentnie wzmacnia swoją pozycję jako atrakcyjna i nowoczesna destynacja turystyczna.

Literatura

- Raszkowski A., Strategia zrównoważonego rozwoju dla Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2026 z perspektywą do 2030 r. przyjęta Uchwałą Nr LXXII/788/23 Rady Miejskiej w Szklarskiej Porębie z dnia 25 maja 2023 r.
- Raszkowski A., Strategia promocji Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2027 przyjęta Uchwałą nr XXXIV/375/20 Rady Miejskiej w Szklarskiej Porębie z dnia 30 grudnia 2020 r.
- Raszkowski A., Strategia rozwoju kultury Miasta Szklarska Poręba na lata 2020–2030 przyjęta Uchwałą nr XXX/337/2020 Rady Miejskiej w Szklarskiej Porębie z dnia 30 września 2020 r.
- Raszkowski A., Strategia Promocji Miast Szklarska Poręba na lata 2010–2020 przyjęta Uchwałą Nr LVII/657/10 Rady Miejskiej w Szklarskiej Porębie z dnia 9 listopada 2010 r.



HANNA ADAMICZKA,
JOANNA MACALIK



OPINIOWANIE KONCEPCJI WDROŻENIA TRAMWAJU WODNEGO WE WROCŁAWIU JAKO PRZYKŁAD WSPÓŁPRACY UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO I BIURA ROZWOJU WROCŁAWIA

We Wrocławiu, znanym jako “miasto stu mostów”, rzeki stanowią istotny element tkanki miejskiej – Odra wraz z dopływami tworzy sieć hydrograficzną o długości ponad 100 km (LEMITOR, 2016). O szczególnym potencjale rzek w tym mieście świadczy fakt, że we Wrocławiu, jako jednym z nielicznych miast, powołano stanowisko koordynatora ds. polityki rzecznej (obecnie jest nim Mateusz Majka), a w Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego zawarto osobny dział poświęcony rzekom i polityce z nimi związanej. Badania pokazują, że rzeki są wykorzystywane w sposób wielofunkcyjny, a mieszkańcy Wrocławia chętnie angażują się w wydarzenia z nimi



JOANNA MACALIK

dr nauk o zarządzaniu i jakości, adiunktka w Katedrze Zarządzania Marketingowego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Certyfikowana tutorka akademicka i facylitatorka *design thinking*, koordynatorka Biznesowego Indywidualnego Programu Studiów, Pełnomocniczka Rektora – koordynatorka International School. Praktyczka public relations z wieloletnim doświadczeniem jako dziennikarka, specjalistka PR i rzeczniczka prasowa. Doradczyni w zakresie zarządzania marką i personal branding. Jej zainteresowania badawcze obejmują komunikację marketingową, zarządzanie marką, personal branding i employer branding, działania marketingowe instytucji kultury i miast oraz edukację przedsiębiorczą.



HANNA ADAMICZKA

dr w dyscyplinie nauk o ekonomii i finansach, prowadzi badania w zakresie rozwoju miast oraz rynku nieruchomości. Zaangażowana w projekty miejskie i regionalne (m.in. Wrocławski Tramwaj Wodny, strategia rozwoju „Sudety 2030”, strategia rozwoju miasta „Wrocław 2030”, „Z WIRTUALU DO REALU. Ulica handlowa – przestrzeń miejska współtworzona przez młodych”, „Laboratoria Obywatelskie” i inne), współpracuje z Wydziałem Planowania Przestrzennego Urzędu Miasta Wrocławia. Facylitatorka metody partycypacji społecznej „Planning for Real”. Adiunktka w Katedrze Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz specjalistka ds. nieruchomości w firmie Adamiczka.Broma. Z powodzeniem łączy teorię, praktykę i dydaktykę.

związane (Adamiczka, 2020). Jednocześnie mieszkańcy miasta uważają, że rzeki mogłyby i powinny być lepiej wykorzystywane.



Rys. 1. Sieć rzek we Wrocławiu

Źródło: (Adamiczka, 2022).

Partycypacja społeczna jako podejście do zarządzania rozwojem miasta

Jednym ze sposobów, w jaki miasto Wrocław opiniuje planowane przedsięwzięcia i projekty, jest partycypacja społeczna. Partycypacja społeczna w zarządzaniu miastem zakłada udział obywateli w podejmowaniu decyzji, współpracę samorządu z obywatelami oraz aktywizowanie społeczności lokalnych. Obecnie stanowi ona podstawę nowoczesnego zarządzania miastem, a nawet jest obowiązkowym elementem procedury planistycznej (Cieślińska, 2023). Nowoczesne metody i instrumenty partycypacyjne prowadzą do optymalizacji podejmowanych decyzji oraz zwiększenia społecznej akceptacji przeprowadzanych działań (Boryczka, 2016).

Prowadzenie rzetelnych i opartych na różnorodnych źródłach danych konsultacji społecznych jest trudnym przedsięwzięciem, które coraz częściej realizowane jest przez miasto we współpracy z jednostkami akademickimi. Przykładem takiej współpracy jest realizowana w latach 2019–2021 współpraca naukowców z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i ówczesnego Biura Rozwoju Miasta (obecnie Wydział Planowania Przestrzennego), która dotyczyła dyskusji o wdrożeniu w mieście tramwaju wodnego.

Tramwaj wodny we Wrocławiu

Jednym z wyzwań dla zarządzających Wrocławiem są problemy komunikacyjne. Mieszkańcy narzekają na korki – nie tylko na arteriach dojazdowych do miasta, ale też w samym jego centrum. Alternatywy dla tradycyjnego, zbiorczego transportu drogowego są ograniczone, a jedną z nich jest propozycja utworzenia linii tramwaju wodnego.

Należy zauważyć, że nie jest to w skali Europy i świata rozwiązanie nowe. Koncepcja dotycząca tramwaju wodnego we Wrocławiu mogłyby się oprzeć na już sprawdzonych i wdrożonych funkcjonujących realizacjach w miastach, takich jak Amsterdam czy Wenecja. Co więcej, do lat 50.

XX wieku nawet we Wrocławiu kursował tramwaj wodny (Harasimowicz, 2006). W 2005 roku powstało pierwsze studium wykonalności, które jednak nie doczekało się realizacji (Krzeszowski, 2019). W 2019 roku w ówczesnym Biurze Rozwoju Wrocławia ponownie rozpoczęto prace nad projektem, a towarzyszyła im ożywiona dyskusja wśród mieszkańców Wrocławia – w mediach i na platformach społecznościowych.

Udział w projekcie ekspertek z Uniwersytetu Ekonomicznego

Biorąc pod uwagę zainteresowanie społeczne i złożoność projektu, do realizacji jego fazy koncepcyjnej zaproszono naukowczynie z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – dr Hannę Adamickę z Katedry Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej oraz dr Joannę Macalik z Katedry Zarządzania Marketingowego. Celem współpracy było przeprowadzenie szerokich badań uwzględniających różne grupy społeczne, w tym studentów, których głos był do tej pory niedoreprezentowany. Dążono do pozyskania opinii mieszkańców w dwóch obszarach: po pierwsze – chciano ocenić ich zainteresowanie korzystaniem z tramwaju wodnego, a po drugie – odnaleźć atuty tego rozwiązania, które mogłyby stać się elementem kampanii wizerunkowej miasta Wrocławia.

Realizacja badania

Naukowczynie zdecydowały się na wykorzystanie różnorodnych metod badawczych, aby jak najlepiej zrozumieć oczekiwania mieszkańców względem nowego środka transportu. W ramach projektu przeprowadzono:

- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) – rozmowy z mieszkańcami miasta, którzy zgłosili chęć udziału; ze względu na wybuch pandemii COVID-19 rozmowy były przeprowadzane *online*, a część osób zrezygnowała z udziału. W efekcie przeprowadzono pięć wywiadów pogłębionych;
- zogniskowane wywiady grupowe (FGI) – rozmowy w grupach studenckich, w których udział wzięło łącznie prawie 100 uczestników, co pozwoliło na uzyskanie różnorodnych opinii;
- internetową ankietę (CAWI) – pytania opracowano na podstawie IDI i FGI oraz wielu konsultacji i metody eksperckiej; w ankiecie wypowiedziało się 796 respondentów.

Ponadto w ramach projektu przeprowadzono m.in.: rozmowy w ramach „niebieskiego stołu” (współpraca z jednostkami opiniującymi zagospodarowanie wzdłuż rzek i na wodzie), e-spotkanie konsultacyjne, spotkanie dla armatorów białej floty (małe statki pasażerskie żeglugi przybrzeżnej lub śródlądowej realizujące rejsy pasażerskie po Odrze), naradę konsultacyjną *online* oraz udostępniło e-formularz z mapą umożliwiającą lokalizację przestrzenną proponowanych rozwiązań.

Wyniki wywiadów i badań ankietowych

Respondenci niemal jednogłośnie zgodzili się, że rzeka stanowi nieodłączny element krajobrazu Wrocławia, ale jej potencjał pozostaje nadal niewykorzystany. Widoczne są działania, które mają na celu poprawę relacji miasto–rzeka, jednak nie są one dla mieszkańców satysfakcjonujące. Według uczestników badań, rzeka powinna stać się przestrzenią nie tylko rekreacyjną, ale także funkcjonalną – poprzez rozwój zarówno bulwarów z usługami, jak i terenów zielonych.

I. Ocena ogólnej koncepcji wdrożenia tramwaju wodnego we Wrocławiu

Znajomość koncepcji wdrożenia tramwaju wodnego we Wrocławiu

Wśród studentów odpowiadających w ramach zogniskowanego wywiadu grupowego znajomość koncepcji wdrożenia tramwaju była bardzo niska (potwierdziło ją 8 na prawie 100 osób). O pomyśle wiedziały jedynie pojedyncze osoby, które deklarowały, że słyszały informacje na temat tramwaju wodnego w radio,

ale nie potrafiły wskazać szczegółów koncepcji. Uczestnicy wywiadów indywidualnych (osoby od wielu lat związane z miastem) znali koncepcję, ale zwracali uwagę na fakt, że jest to temat poruszany we Wrocławiu wiele razy – od lat pojawiają się rozmowy o wprowadzeniu TW, jednak nie prowadzą one do niczego. Te osoby również nie znały zbyt wielu szczegółów aktualnej koncepcji. Świadczy to o braku odpowiedniego przekazu i barierach komunikacyjnych w relacji władz miasta z mieszkańcami. Wyniki te stanowiły podstawę do przeprowadzenia późniejszych badań pilotażowych na temat komunikacji z młodymi ludźmi.

Ogólna ocena pomysłu wdrożenia tramwaju wodnego we Wrocławiu

W każdym z przeprowadzonych badań koncepcja została oceniona pozytywnie, choć z pewnymi zastrzeżeniami. Respondenci podkreślali, że to, czy tramwaj wodny się sprawdzi, zależy od wielu szczegółów organizacyjno-technicznych. Bardzo często pojawiała się uwaga, że tramwaj wodny może okazać się głównie rozwiązaniem dla turystów, nie wnoszącym nic nowego do aktualnej oferty miasta.

Poniżej cytaty z wybranych wypowiedzi:

- „to (tramwaj wodny – przyp. red.) dobre dla promocji miasta, przyciągnie nowych turystów, jest to coś innowacyjnego”;
- „to dobry pomysł, bo taki tramwaj rozwinie sieć komunikacyjną”;
- „jest to dobry sposób na wykorzystanie rzeki”;
- „zależy od szczegółów organizacyjnych”;
- „to zależy, pod względem turystyki to będzie dobra decyzja, jako atrakcja, przejazd od czasu do czasu; jako główny środek transportu nie ma szans z tramwajem, autobusem czy autem”;
- „ciekawa atrakcja turystyczna, natomiast niekoniecznie przydatny środek transportu dla mieszkańców”;
- „tramwaj wodny już dawno powinien funkcjonować we Wrocławiu, wzorem innych europejskich miast położonych nad rzeką”.

Pomysł tramwaju wodnego we Wrocławiu był odbierany pozytywnie, jednak wyobrażenia o jego funkcjonowaniu były różne. Z przeprowadzonych rozmów wynikało, że część respondentów uważała, że tramwaj wodny powinien kursować jedynie w dni powszednie, jednak większość optowała za trybem weekendowym. Z kolei wyniki ankiety internetowej wskazały, że wrocławianie korzystaliby z WTW często lub bardzo często. W dni robocze zdecydowanie najchętniej wybieraną porą podróży byłaby 15:00–18:00, następnie 06:00–09:00 oraz 18:00–21:00. W weekendy zróżnicowanie godzinowe było mniejsze, większość ankietowanych zaznaczyła pory między 12:00 a 21:00. Nikt z odpowiadających na pytania w trybie IDI lub FGI nie wybrałby komunikacji TW do pracy w sytuacji, gdy się spieszy. Najczęściej powtarzającym się problemem była szybkość kursowania tramwaju wodnego, która powoduje, że przestaje on być konkurencyjny dla tradycyjnej komunikacji miejskiej. Inną poruszoną kwestią były problemy sezonowości oraz organizacyjno-ekonomiczne przy zatrzymanych kursach (np. z powodu warunków pogodowych) – poza brakiem możliwości zrealizowania usługi występowały wątpliwości dotyczące pensji pracowników w takiej sytuacji.

Postrzegane główne zalety tramwaju wodnego

Wśród wymienionych zalet tramwaju wodnego pojawiają się przede wszystkim:

- 1) aspekty ekologiczne („mam nadzieję, że będzie to ekologiczne rozwiązanie”);
- 2) wsparcie systemu komunikacji miejskiej w mieście – w zależności od tras oraz szczegółów organizacyjno-technicznych („może rozładować tłum w niektórych tramwajach i autobusach”, „pozwoli na połączenie różnych tras”);
- 3) aspekt turystyczno-krajoznawczy („ładne widoki podczas trasy”);
- 4) aspekt wizerunkowy („może być dobre dla wizerunku Wrocławia”).

Postrzegane główne wady tramwaju wodnego:

- 1) zależność od warunków atmosferycznych („pewnie nie będzie pływał, gdy będzie duży wiatr”);
- 2) prędkość („będzie wolniejszy niż tradycyjna komunikacja”, „czas podróży na pewno będzie dłuższy niż tramwajem lub autobusem”, „powolny środek transportu”);
- 3) ograniczona dostępność („tylko dla mieszkańców wybranych osiedli”, „może mieć za mało miejsc, tłok”);
- 4) bezpieczeństwo („jednak to będzie środek transportu na wodzie, trzeba liczyć się np. z utonięciami”, „należy się upewnić, czy tramwaj jest dobrze przygotowany pod względem technicznym i bezpieczeństwa”);
- 5) aspekty finansowe („ceny biletów mogą być za wysokie”);
- 6) aspekty ekologiczne („może zanieczyszczać wodę, wpłynąć na ekosystem rzeki”, „ludzie będą śmiecić do wody”);
- 7) konflikt z białą flotą („w sumie jest to bardzo podobne rozwiązanie do turystycznych statków pasażerskich”).

II. Tramwaj wodny a sieć komunikacyjna Wrocławia

W opinii respondentów tramwaj wodny może być uzupełnieniem sieci komunikacyjnej miasta, ale kluczowe jest zaplanowanie trasy oraz prędkość i cena tramwaju („sprawdzi się tylko, jeśli szybkość i cena będą zbliżone do standardowej komunikacji miejskiej”). W szczególności zwracali oni uwagę na możliwość osiągnięcia drugiego brzegu rzeki na wybranych fragmentach trasy. Poniżej kilka wypowiedzi respondentów:

- „będzie to dodatkowa linia, da możliwość przedostatnia się z jednego brzegu Odry na drugi”;
- „jest to szansa dla pewnych dzielnic, gorzej skomunikowanych z miastem”;
- „to ciekawe rozwiązanie, bo nie ma innych środków transportu na wodzie”;
- „będzie to kolejna możliwość dotarcia do centrum z obrzeży Wrocławia”;
- „to może być świetny sposób na odciążenie dróg i ominięcie korków na drogach”;
- „powinien być już dawno jak w każdym porządnym europejskim mieście”.
- „świetny pomysł, ale musi być ciągłość komunikacji, np. żeby z Popowic dostać się do ZOO”.

III. Ocena trasy pilotażowej



Rys. 2. Wizualizacja trasy pilotażowej tramwaju wodnego we Wrocławiu stworzona na potrzeby konsultacji społecznych

Źródło: (Wołodko, 2021).

W OPINII RESPONDENTÓW TRAMWAJ WODNY RACZEJ NIE MA SZANSY STAĆ SIĘ CODZIENNYM ŚRODKIEM TRANSPORTU. UWAŻAJĄ TO ROZWIĄZANIE ZA BARDZO CZASOCHŁONNE, MAŁO KOMFORTOWE I DROGIE.

Ogólna ocena trasy pilotażowej

Ogólna ocena trasy pilotażowej jest raczej negatywna w aspekcie jej znaczenia dla komunikacji miejskiej skierowanej do mieszkańców. Według respondentów na trasie jest bardzo dużo przystanków, ale jednocześnie „za mało przystanków jest wyznaczonych na północy miasta (okolice Kleczkowa) – to są obszary, gdzie najbardziej brakuje komunikacji”, oraz „tramwaj wodny powinien mieć jedną trasę od Kozanowa do ZOO”, „lepiej lokować przystanki w optymalnych miejscach, niż zwiększać ich liczbę”. Uważają, że trasa jest bardzo okrężna i ma charakter bardziej turystyczny niż użytkowy – dla mieszkańców miasta. Trasa pilotażowa została również określona jako krajoznawcza – większość respondentów uznała, że ma ona duży potencjał turystyczny, natomiast niewielki dla mieszkańców miasta. Większe zainteresowanie wzbudziły trasy docelowe, chociaż nadal sceptycyzm budziła długość kursu. Jednocześnie część osób sugerowała wprowadzenie wodnych połączeń z podwrocławskimi miastami i wsiami.

Respondenci uważają, że tramwaj wodny ma szansę być wygodnym rozwiązaniem dla określonej grupy mieszkańców („dla niektórych może to być wygodne rozwiązanie, choć czasochłonne”).

Kluczowe determinanty korzystania z tramwaju wodnego

Wśród kluczowych determinant warunkujących decyzję o korzystaniu z tramwaju wodnego wymieniano przede wszystkim:

- 1) trasę,
- 2) czas pokonania zamierzonego odcinka („mam obawy, ile to będzie trwało – zwłaszcza zatrzymywanie się na przystankach”, „chyba będzie to bardzo wolne”);
- 3) cenę, koszt biletu;
- 4) komfort podróży („spodziewam się wielu utrudnień i braku komfortu”);
- 5) wskazywano również na warunki atmosferyczne oraz częstotliwość przejazdu.

IV. Praktyczne aspekty korzystania z tramwaju wodnego

W opinii respondentów tramwaj wodny raczej nie ma szansy stać się codziennym środkiem transportu. Uważają to rozwiązanie za bardzo czasochłonne, mało komfortowe i drogie.

Funkcjonalności przystanku tramwaju wodnego

Zdaniem respondentów przystanek tramwaju wodnego powinien mieć funkcjonalności analogiczne do przystanków „tradycyjnej komunikacji miejskiej”. Poniżej zaprezentowane są wybrane odpowiedzi:

- „powinien być bezpieczny i odpowiednio duży, żeby pomieścić wszystkich chętnych”;
- „na przystanku powinien się wyświetlać czas jak na przystankach autobusowych i tramwajowych (w tym – planowane dojeżdżenie na kolejne przystanki)”;
- „łatwy dostęp, szybki zakup biletu, możliwość płatności kartą”;
- „zadaszenie w razie złych warunków pogodowych”;
- „czytelne informacje o trasie i rozkładzie jazdy”;
- „dostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami”;
- „przystanki typu „Parkuj i płyń”;
- „dostosowany do potrzeb rodziców z dziećmi (barierki, podjazd dla wózków)”;
- „powinny być kosze na śmieci i biletomaty, jeśli bilety będą papierowe”.

ZDANIEM RESPONDENTÓW TRAMWAJ WODNY MIAŁBY RACZEJ POZYTYWNY WPŁYW NA WIZERUNEK MIASTA

V. Tramwaj wodny a wizerunek Wrocławia

Wszystkie osoby badane w procesie IDI i FGI oraz 93% respondentów wypełniających ankietę internetową uważało, że wizerunek miasta zyskałby na wprowadzeniu dobrze działającego tramwaju wodnego – Wrocław byłby odbierany jako miasto atrakcyjne, innowacyjne i ekologiczne. Zdaniem respondentów tramwaj wodny miałby raczej pozytywny wpływ na wizerunek miasta. Poniżej kilka wypowiedzi:

- „pokaże Wrocław jako ekomiasto”;
- „pokaże, że Wrocław ma europejski standard”;
- „jest to na pewno nowoczesne rozwiązanie zachęcające do odwiedzenia miasta”;
- „na pewno wesprze wizerunek, ale raczej na zasadzie efektu nowości, będzie nowością dla mieszkańców, atrakcją na skalę Polski”;
- „podkreśli wizerunek Wrocławia jako miasta nowoczesnego i ekologicznego (walka ze smogiem)”;
- „będzie dodatkową atrakcją dla turystów i mieszkańców Wrocławia”;
- „sprawi, że Wrocław będzie postrzegany jako miasto, które inwestuje w nowe możliwości, nowe rozwiązania”.

VI. Podsumowanie badań

Respondenci podkreślają, że ważne jest dobre, czytelne określenie przeznaczenia tramwaju. Uważają, że jego grupą docelową będą przede wszystkim turyści, a mieszkańcy – jedynie sporadycznie, na zasadzie korzystania z tramwaju jako atrakcji (głównie seniorzy, rodziny z dziećmi). Kluczowe będą tu aspekty funkcjonalne: czas przejazdu tramwajem wodnym, cena biletu oraz komfort podróży. Jednocześnie zdecydowana większość respondentów zwróciła uwagę na to, że tramwaj może być rozwiązaniem proekologicznym, jest stosunkowo innowacyjny i może być pewnym wyróżnikiem dla miasta.

Wyniki konsultacji

I. Spotkanie z armatorami białej floty

Spotkanie z armatorami białej floty było trudne ze względu na konflikt interesów – przedsiębiorcy sprzeciwiali się wizji wprowadzenia WTW z obawy o zbyt dużą konkurencyjność względem ich oferty. Szczególnie krytykowana była trasa pilotażowa, obejmująca centrum. Armatorzy uważali, że nie jest to trasa użytkowa, będzie miała ona charakter typowo turystyczny, co mija się z celem WTW, a jednocześnie spowoduje bankructwo prywatnych przedsiębiorstw. Interesariusze zaproponowali pomoc w opracowywaniu innych tras oraz dzielili się swoim wieloletnim doświadczeniem. Spotkanie miało formę pytań oraz uwag i odpowiedzi. Poniżej kilka wypowiedzi:

- „zakazy nawigacyjne (związane z poziomem wody itd.) spowodują, że tramwaj wodny będzie nieregularnie funkcjonował”;
- „w centrum miasta przechodzenie przez mosty (np. Uniwersytecki) jest znacznie szybsze niż czas przepłynięcia wraz z wsiadaniem i wysiadaniem do tramwaju wodnego. We wskazanych miejscach nie ma węzłów przesiadkowych. A do tych wskazane punkty są zbyt odległe”;
- „gdyby TW był atrakcyjny ekonomicznie (i była taka potrzeba) dla nas armatorów, to już dawno byśmy to zrobili”;
- „centrum miasta to nie miejsce do szybkiego przemieszczania się, ale miejsce spacerów i podziwiania starego miasta. Ścisłe centrum powinno pozostać jako miejsce na atrakcje. Idea tramwaju wodnego ma sens jedynie

w połączeniu odległych osiedli, np. Kozanowa. Dobrym rozwiązaniem jest kursowanie na zasadach takich jak prom”.

II. Narada konsultacyjna mieszkanek i mieszkańców Wrocławia

W ramach konsultacji społecznych odbyła się również narada konsultacyjna *on-line*. Była ona podzielona na trzy bloki tematyczne, podczas których mieszkańcy mogli się swobodnie wypowiadać na temat: plusów i minusów dotyczących tramwaju wodnego, lokalizacji przystanków i propozycji tras oraz pozostałych kwestii związanych z tramwajem wodnym we Wrocławiu.

Uczestniczki oraz uczestnicy konsultacji zaproponowali lokalizację nowych przystanków, tak aby były one zlokalizowane po przeciwnych stronach Odry – WTW pełniłby wtedy również funkcję promu. Ponadto usytuowanie przystanków blisko beach barów zwiększyłoby użyteczność tramwaju wodnego. Istotnym elementem był system biletów – mieszkanki i mieszkańcy uważali, że powinien być on połączony z opłatami za usługi MPK, a cena nie może być dużo wyższa. Największe obawy budziła zbyt mała prędkość tramwaju oraz zdominowanie go przez turystów.

Podsumowanie

Aktualnie koncepcja inwestycyjna tramwaju wodnego we Wrocławiu została wstrzymana ze względu na relatywnie duże koszty jego realizacji. Miasto nie wyklucza jednak pilotażowego uruchomienia jednej linii tramwaju w celu rozpoznania zainteresowania mieszkańców i praktycznego przetestowania rozwiązania. Biorąc jednak pod uwagę dość krytyczny stosunek mieszkańców do tego pomysłu, należy stwierdzić, że wdrożenie tramwaju wodnego wymagałoby jednak intensywnej kampanii wizerunkowej, podkreślającej atuty tego rozwiązania, a same działania promocyjne powinny być skierowane do precyzyjnie wybranej grupy docelowej wśród mieszkańców miasta.

Literatura

- Adamiczka, H. (2020). River As a Common Good – The Case of Wrocław. *Biblioteka Regionalisty*, (20), 7–19. DOI: 10.15611/br.2020.1.01
- Adamiczka, H. (2022). *Wykorzystanie rzeki w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego miasta* (rozprawa doktorska). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Boryczka, E. (2016). Partycypacja społeczna. W: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, A. Rzeńca (red.), *EkoMiasto#Społeczeństwo. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta* (s. 115–136). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: <http://dx.doi.org/10.18778/7969-221-7.06>
- Cieślińska, J. (2023). *W planowaniu przestrzennym partycypacja społeczna po nowemu*. Pobrano 27 marca 2025 z <https://www.prawo.pl/samorzad/partycypacja-spoleczna-w-planowaniu-przestrzennym,523585.html>
- Harasimowicz, J. (red.). (2026). *Encyklopedia Wrocławia*. Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Jakie trasy tramwaju wodnego? Załączniki do raportu z konsultacji społecznych. (b.d.).
- Jaros, J. (2021). *Sprawdzają, czy mieszkańcy chcą tramwaju wodnego i jak go sobie wyobrażają*. Pobrano 25 marca 2025 z <https://www.radiowroclaw.pl/articles/view/110874/Naukowcy-sprawdzaja-czy-mieszkanczy-chca-tramwaju-wodnego-i-jak-go-sobie-wyobrazaja>
- Kozarkiewicz, K. (2021). *Tramwaj wodny we Wrocławiu. Miasto pyta mieszkańców o opinię, znamy już pilotażową trasę*. Pobrano 25 marca 2025 z <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,27415194,tramwaj-wodny-we-wroclawiu-miasto-pyta-mieszkancow-o-opinie.html>
- Krzeszowski, J. (2019). *Wrocławski Tramwaj Wodny – powstanie studium wykonalności*. Pobrano 27 marca 2025 z <https://www.wroclaw.pl/portal/wroclawski-tramwaj-wodny-studium-wykonalnosci>
- Leszczyńska, A. (2021). *Weź udział w badaniu i podziel się swoimi pomysłami na tramwaj wodny*. Pobrano 25 marca 2025 z <https://wroinfo.pl/informacje/wez-udzial-w-badaniu-i-podziel-sie-swoimi-pomyslami-na-tramwaj-wodny/>

Macalik, J. i Adamiczka, H. (2021). *Wrocławski Tramwaj Wodny. Raport z badań jakościowych*.

Macalik, J. i Adamiczka, H. (2022). *Wrocławski Tramwaj Wodny. Analiza wyników badań ankietowych*.

Środowisko Wrocławia. Informator 2014-2016. Praca zbiorowa pod kierownictwem Z. Lewickiego aktualizowana przez pracowników Wydziału Środowiska i Rolnictwa Urzędu Miejskiego Wrocławia. LEMITOR Ochrona Środowiska Sp. z o.o. we Wrocławiu.

Wołodko, M. (2021). *Tramwaj wodny na Odrze – weź udział w badaniu*. Pobrano 27 marca 2025 z <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/tramwaj-wodny-na-odrze-wez-udzial-w-badaniu>

Departament Strategii i Rozwoju Miasta

urząd
miejski
wrocławia

Wrocław, 17.03.2025 r.

ZAŚWIADCZENIE O WSPÓŁPRACY

Zaświadczam, że dr Joanna Macalik (Katedra Zarządzania Marketingowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu) oraz mgr Hanna Adamiczka (Katedra Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu) współpracują z Biurem Rozwoju Wrocławia w Urzędzie Miejskim Wrocławia, w ramach projektu wdrożenia Wrocławskiego Tramwaju Wodnego. Zaangażowanie pani Joanny Macalik i pani Hanny Adamiczki w projekt obejmuje m.in.: przygotowanie merytoryczne badań ilościowych i jakościowych dotyczących wdrożenia systemu tramwaju wodnego we Wrocławiu oraz analizę i interpretację wyników badań, a także konsultacje merytoryczne.

Mateusz Majka

Koordynator ds. polityki rzecznej
główny specjalista ds. planowania przestrzennego
Biuro Rozwoju Wrocławia
Departament Strategii i Rozwoju Miasta
Urząd Miejski Wrocławia
ul. Świdnicka 53
50-030 Wrocław

Biuro Rozwoju Wrocławia
ul. Świdnicka 53; 50-030 Wrocław
tel. +48 71 77 73 25
fax +48 71 77 86 59
brw@um.wroc.pl
www.wroclaw.pl



DOROTA BEDNARSKA-
-OLEJNICZAK
JAROSŁAW OLEJNICZAK



UCZELNIANY BUDŻET PARTYCYPACYJNY JAKO NARZĘDZIE EDUKACJI I AKTYWIZACJI MŁODYCH MIESZKAŃCÓW GMIN

Każdy z nas ma zazwyczaj subiektywną wizję idealnej, dostosowanej do własnych potrzeb przestrzeni – osiedla, dzielnicy, miasta, czyli otoczenia, w którym na co dzień funkcjonuje. Jakość życia w tej przestrzeni odczuwana przez mieszkańców jest w dużej mierze konsekwencją działań podmiotów publicznych (np. gmin i ich jednostek organizacyjnych) zajmujących się dostarczaniem różnego rodzaju usług publicznych. W celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb mieszkańców niezbędne jest ich zidentyfikowanie oraz określenie preferowanych sposobów na to. Sprzyjać temu mają procesy decentralizacji administracji publicznej polegające na wydzieleniu jednostek samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym (jak najbliższym danej społeczności) i przekazaniu im uprawnień do realizacji zadań o charakterze lokalnym wraz z odpowiednimi zasobami oraz gwarancją samodzielności i niezależności (Flejterski i Ziolo, 2008, s. 76–94).

W CELU JAK NAJLEPSZEGO ZASPOKOJENIA POTRZEB MIESZKAŃCÓW NIEZBĘDNE JEST ICH ZIDENTYFIKOWANIE ORAZ OKREŚLENIE PREFEROWANYCH SPOSOBÓW NA TO.

Przekazanie kompetencji w zakresie zadań lokalnych (gminom) ma zapewnić lokalnej społeczności możliwość wskazywania przez poszczególnych mieszkańców (bądź ich lokalnych przedstawicieli) preferowanych sposobów zaspokajania tych potrzeb w ramach realizacji zadań własnych przez jednostki samorządu terytorialnego (Kozioł, 2015, s. 53–77). Stanowi to realizację postulatu włączenia obywateli w proces rządzenia w ramach

szerokiej koncepcji *good governance*. Głównym założeniem jest tu prawo obywateli do bezpośredniego uczestnictwa (partycypacji) w kierowaniu sprawami publicznymi w sposób zarówno aktywniejszy (m.in. uczestnictwo w procesach konsultacyjnych, tworzeniu projektów, dyskusjach), jak i relatywnie pasywny (np. głosowanie w wyborach) (Jaśkowiec, 2023, s. 7–39). Uczestnictwo takie nazywa się partycypacją publiczną bądź obywatelską, a jej istotną cechą jest wymiar wertykalny działań. Oznacza to, iż podstawowe interakcje zachodzą tu między jednostkami (członkami społeczności, mieszkańcami) a władzami lokalnymi.

W teorii wyróżnia się często cztery kategorie uczestnictwa obywateli w życiu publicznym (Inglot-Brzęk, 2017, s. 329–348): partycypację wyborczą (*electoral participation*), partycypację obowiązkową (*obligatory participation*), aktywność publiczną (*public action*), angażowanie obywateli (*public involvement*). W praktyce współzarządzanie sprawami publicznymi występować może zazwyczaj jako jedna z dwóch ostatnich kategorii spośród wymienionych. Po pierwsze, jako niesformalizowana aktywność publiczna, przejawiająca się m.in. w oddolnym samoorganizowaniu się obywateli (działania aktywistów, grupy nieformalne, stowarzyszenia itd.) i wywieraniu wpływu przez te podmioty na działania i polityki władz lokalnych (np. poprzez petycje, protesty). Po drugie, jako angażowanie obywateli, polegające m.in. na umożliwieniu poszczególnym podmiotom (w tym także grupom podmiotów) wyrażenia swoich opinii, poglądów, przekazania pomysłów czy też wskazania i wyboru preferowanych rozwiązań w ramach sformalizowanych procedur zaproponowanych i wprowadzonych przez władze samorządowe. W zależności od ogólnych regulacji prawnych oraz przepisów miejscowych stopień wpływu mieszkańców na przyszłe działania władz samorządowych może być różny. Procesy mogą mieć m.in. charakter informacyjny, konsultacyjny (niewiążący) lub decyzyjny (wiążący). Te ostatnie uznaje się za jedną z form faktycznej realizacji koncepcji *good governance*, a ich przykładem mogą być polskie budżety obywatelskie (partycypacyjne) (McNulty i in., 2021).

Z punktu widzenia współdziałania obywateli dla dobra wspólnego nie należy jednak zapominać o drugim wymiarze partycypacji – partycypacji społecznej, nazywanej również horyzontalną. W jej przypadku członkowie danej społeczności podejmują wspólnie wysiłki na rzecz zaspokojenia swoich (wspólnych) potrzeb bez bezpośredniego włączenia w te procesy władz lokalnych. Zaliczyć tu można między innymi wolontariat, inicjatywy sąsiedzkie, współdziałanie w ramach organizacji pozarządowych, stowarzyszeń itp. Zatem w przypadku partycypacji horyzontalnej interakcje zachodzą między członkami danej społeczności. Należy zauważyć,



DOROTA BEDNARSKA- -OLEJNICZAK

Dorota Bednarska-Olejniczak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Marketingowego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jest ekspertem w zakresie partycypacji społecznej, komunikacji społecznej i zarządzania marketingowego. Uczestniczyła w krajowych i międzynarodowych programach badawczych związanych ze społeczeństwem obywatelskim i zrównoważonym rozwojem. Jest autorką i współautorką licznych międzynarodowych publikacji z zakresu partycypacji publicznej, *good governance* i marketingu, które są głównymi obszarami jej badań naukowych. Jest członkiem Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu.

iz występowanie partycypacji horyzontalnej (społecznej) jest niezależne od istnienia bądź nieistnienia możliwości partycypacji wertykalnej (obywatelskiej). Jednak występowanie partycypacji społecznej sprzyjać powinno uczestnictwu członków społeczności we wspomnianych procesach współzarządzania.

Przesłanką do podjęcia działań sprzyjających aktywizacji osób młodych w zakresie partycypacji publicznej są między innymi wyniki badań Eurostatu Youth and Democracy (b.d.) z lat 2022 i 2024. Wskazują one, iż w Polsce uczestnictwo osób młodych (między 15. a 30. rokiem życia) w działaniach z zakresu partycypacji społecznej (wolontariat, udział w działaniach organizacji charytatywnych) relatywnie spada z 28 do 24%. Również uczestnictwo w procesach partycypacji obywatelskiej (wybory, referenda itp.) nieznacznie maleje – z 29 do 28%. Należy zauważyć, iż ma to miejsce przy istotnym wzroście skłonności młodych osób z innych państw UE do takich działań. We wspomnianych badaniach Polska spadła odpowiednio z 7. na 19. pozycję oraz z 11. na 21. pozycję wśród 27 krajów UE. Wydaje się zatem, iż niezbędne jest podejmowanie działań zmierzających do poprawy tej sytuacji.

Budżet partycypacyjny jako forma partycypacji publicznej

Jak już wspomniano, jednym z narzędzi partycypacji publicznej jest budżet partycypacyjny, nazywany w polskim prawodawstwie budżetem obywatelskim. Jego istotą jest umożliwienie członkom danej społeczności określenia kierunku i sposobu wydatkowania części środków w ramach budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Zarówno w teorii, jak i w praktyce nie istnieje jeden model budżetowania partycypacyjnego. Początki tej formy partycypacji publicznej sięgają przełomu lat 80. i 90. XX wieku i wdrożenia tego rozwiązania w brazylijskim Porto Alegre, natomiast w Polsce – roku 2011 i budżetu partycypacyjnego w Sopocie (Martela, 2013, s. 22–33). W 2018 r. na mocy prawa krajowego stał się on obowiązkowym działaniem dużych miast w Polsce oraz fakultatywnym dla pozostałych gmin, a także powiatów oraz województw (na mocy właściwych ustaw) (Bednarska-Olejniczak i in., 2020, s. 2620).

Artykuł 5a ustawy o samorządzie gminnym stanowi, że „organy stanowiące jednostek samorządu terytorialnego mają prawo konsultowania z mieszkańcami istotnych spraw gminy” oraz iż „szczególną formą konsultacji społecznych jest budżet obywatelski”. Ustawodawca określił ogólne ramy funkcjonowania tego narzędzia partycypacji, wskazując, iż „w ramach budżetu obywatelskiego mieszkańcy w bezpośrednim głosowaniu decydują corocznie o części wydatków budżetu gminy.” Zagwarantował też sprawczość decyzji podjętych w trakcie głosowania przez mieszkańców, bowiem „zadania wybrane w ramach budżetu obywatelskiego zostają uwzględnione w uchwale budżetowej gminy”. Istotne jest, że rada gminy podejmuje decyzję o wprowadzeniu budżetu obywatelskiego oraz określa szczegółowe wymagania dotyczące zgłaszanych projektów. Przyjmuje się, iż włączenie obywateli w proces decyzyjny w ramach budżetu partycypacyjnego powinno obejmować co najmniej etap projektowania i zgłaszania propozycji zadań do sfinansowania, etap dyskusji nad projektami oraz etap wyboru projektów (zazwyczaj poprzez głosowanie) (Wampler, 2007, s. 21–54).

Do pozytywnych efektów uczestnictwa członków społeczności w procesach budżetów partycypacyjnych zaliczyć należy, z jednej strony, korzyści osiągnięte przez jednostkę samorządu terytorialnego – zwiększenie



JAROSŁAW OLEJNICZAK

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W swoim dorobku ma ponad 90 artykułów i publikacji konferencyjnych, jest także współautorem kilku monografii. W pracy naukowej zajmuje się głównie zagadnieniami finansów samorządowych (polityka podatkowa, systemy wyrównawcze), zrównoważonym rozwojem lokalnym i regionalnym oraz partycypacją publiczną w działaniach samorządu terytorialnego. Jest członkiem Global Participatory Budgeting Research Board przy People Powered (USA).

zaufania do władz, zwiększenie poczucia więzi ze wspólnotą lokalną, poprawienie standardu usług publicznych, efektywniejszą alokację zasobów, włączenie grup zmarginalizowanych czy też wsparcie w planowaniu rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego. Z drugiej zaś strony, pozytywnymi efektami są korzyści odnoszone przez obywateli – zwiększony i realny wpływ na sprawy lokalne, uwzględnienie ich zdania w dyskusji i wprowadzanych zmianach, wzrost poczucia sprawczości, większa świadomość procesów i realiów funkcjonowania finansów publicznych, dostęp do pełnych informacji o gospodarce finansowej jednostek samorządu, budowanie nowych umiejętności, nawiązywanie kontaktów (sieciowanie) oraz kształtowanie postaw współpracy (wspólnotowych) czy też dostęp do usług publicznych o pożądanej charakterystyce.

Dane GUS dotyczące uczestnictwa mieszkańców w budżetach partycypacyjnych w Polsce wskazują jednak na relatywnie niskie zainteresowanie tą formą konsultacji. Zgodnie z danymi Banku Danych Lokalnych GUS w większości gmin w latach 2020–2023 frekwencja w tych procesach nie przekraczała 20% (poza nielicznymi wyjątkami na poziomie ponad 50% ogółu mieszkańców). Zdecydowanie niższe uczestnictwo można zaobserwować w wielu gminach w grupach seniorów oraz młodzieży. Na przykład w przypadku Wrocławia dane z ostatnich lat, udostępnione przez miasto w ramach Open Data, wskazują, iż uczestnictwo osób w wieku 15–30 lat w procesach budżetu partycypacyjnego kształtuje się na dużo niższym poziomie (około 8–9% populacji) niż uczestnictwo osób w wieku do 45 lat (około 20% populacji). Oznaczać to może istnienie barier ograniczających możliwość udziału członków społeczności w tych procesach. Bariery te mogą być specyficzne dla poszczególnych grup wiekowych. W przypadku seniorów dotyczyć mogą nawarstwiających się problemów związanych z zaburzeniami funkcji poznawczych czy tendencji do wycofania z życia społecznego. W przypadku osób młodych ewaluacja budżetów obywatelskich funkcjonujących m.in. w Krakowie, we Wrocławiu czy w Poznaniu wykazała, iż występują między innymi bariery związane z brakiem wiedzy o procesach budżetu partycypacyjnego wśród osób młodych, brakiem kompetencji umożliwiających współtworzenie projektów, jak również z poczuciem braku sprawczości. Część z gmin wdraża rozwiązania mające wyeliminować wspomniane bariery w trakcie samego procesu budżetowania. Uzyskiwane jest to dzięki spotkaniom, warsztatom, działalności informacyjno-edukacyjnej czy też wykorzystaniu kanałów komunikacji dostosowanych do preferencji młodych.

Jednak w kontekście przytoczonych wcześniej danych istotne wydaje się stworzenie młodym ludziom możliwości poznania w praktyce procesów budżetu partycypacyjnego oraz wykształcenie u nich umiejętności i kompetencji w zakresie aktywnego uczestnictwa w tych procesach. Do takich narzędzi należy zaliczyć coraz popularniejsze budżety partycypacyjne skierowane do młodych, które mogą zapewnić w przyszłości zwiększenie partycypacji mieszkańców w procesach budżetów obywatelskich jednostek samorządu terytorialnego. Przykładem takich rozwiązań są partycypacyjne budżety szkolne oraz budżety partycypacyjne na uczelniach wyższych.

Budżety partycypacyjne na uczelniach wyższych – wyniki badań

Zespół pracowników UEW (w składzie dr Dorota Bednarska-Olejniczak oraz dr Jarosław Olejniczak) zajmujący się od ponad 15 lat problematyką



partycypacji publicznej (w tym partycypacją młodych w procesach współrządzenia gminami) w 2024 roku opublikował artykuł opisujący wyniki badań z lat 2022–2023 nad funkcjonowaniem budżetów partycypacyjnych na polskich uczelniach wyższych (Bednarska-Olejniczak i Olejniczak, 2024). Celem badań zaprezentowanych w artykule *Budżety partycypacyjne na uczelniach w Polsce jako narzędzie edukacji młodych obywateli* była diagnoza stopnia i zakresu ich wykorzystania przez uczelnie publiczne w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu pełnienia przez uczelniane budżety partycypacyjne funkcji edukowania młodych obywateli (studentów) i kształtowania postaw propartycypacyjnych.

Przeprowadzono analizę wykorzystania tego rozwiązania na wszystkich 92 uczelniach publicznych nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego (do 2023 roku). Zidentyfikowano 17 uczelni, w których przewidziano udział studentów w projektowaniu budżetów partycypacyjnych i możliwość głosowania na nie. W badaniach zidentyfikowano wiele działań, które mogą zapewnić osiąganie zróżnicowanych efektów edukacyjnych na poszczególnych etapach realizacji procesu budżetu partycypacyjnego.

Jako główne obszary edukacyjne związane z uczelnianymi budżetami partycypacyjnymi wskazano edukację ekonomiczną, kształtowanie umiejętności wynikających z deliberacyjnego charakteru budżetu partycypacyjnego, budowanie poczucia współodpowiedzialności za dobro wspólne, wzrost wiedzy o potrzebach społeczności lokalnej i umiejętności diagnozowania jej problemów oraz kształtowanie i wzmacnianie zaangażowania obywatelskiego. Warto zwrócić uwagę, iż formuła uczelnianego budżetu partycypacyjnego jest w bardzo dużym stopniu zbliżona (w przeciwieństwie do budżetów szkolnych) do formuły budżetów obywatelskich w gminach.

Badania wykazały, iż wprowadzenie budżetów partycypacyjnych na uczelniach może sprzyjać kształtowaniu postaw przyszłych aktywistów wspierających wprowadzenie budżetu partycypacyjnego w kolejnych gminach (obecnie jedynie około 300 gmin korzysta z tego rozwiązania). W przypadku bowiem uczelnianych budżetów partycypacyjnych istotne jest, iż umożliwiają one osobom z gmin, w których takie rozwiązanie nie funkcjonuje, zapoznanie się z nim i późniejszą jego popularyzację.

Uczelniane budżety partycypacyjne umożliwiają także wyłonienie przyszłych liderów projektów oraz aktywnych uczestników tego typu procesów w jednostkach samorządu terytorialnego mających świadomość istoty funkcjonowania tego typu rozwiązań.

Można wskazać, iż uczestniczący w procesach uczelnianych budżetów partycypacyjnych studenci nabywają poprzez praktyczne działania wiedzę ekonomiczną związaną z procesami planowania budżetowego środków publicznych, zasadami ich wydatkowania oraz uwarunkowaniami możliwości realizacji wybranych zadań. Dzięki temu mogą łatwiej włączać się w procesy przygotowywania projektów do gminnych budżetów obywatelskich, dysponując wiedzą umożliwiającą im ocenę możliwości realizacji zgłaszanego projektu. Kolejną kwestią jest wykształcenie lub zwiększenie umiejętności włączenia się w procesy deliberacyjne wymagające dialogu z różnymi interesariuszami procesu. Dzięki uczelnianym budżetom partycypacyjnym studenci nabywają także umiejętność dostrzegania zróżnicowania potrzeb poszczególnych grup interesariuszy na uczelni, co przekładać powinno się na umiejętność dostrzegania różnych potrzeb i preferencji społeczności lokalnych (gminy, osiedla, dzielnicy). Oznacza to także

¹ Jeden z pierwszych artykułów wiązał się bezpośrednio z aktywnością studentów, zob.: (Bednarska-Olejniczak i Olejniczak, 2008, s. 435–445).

PILOTAŻOWY BUDŻET
PARTYCYPACYJNY UEW
PRZEZNACZONY BYŁ ZA-
RÓWNO DLA STUDENTÓW,
JAK I PRACOWNIKÓW,
PRZY CZYM KAŻDA
Z TYCH GRUP DYSPO-
NOWAŁA WŁASNĄ PULĄ
ŚRODKÓW

wzmocnienie postaw obywatelskich nastawionych na działania w zakresie osiągania wspólnego dobra.

Włączenie się w proces tworzenia projektów oraz w wielu przypadkach także w ich realizację oraz monitorowanie funkcjonowania wpływa także na podniesienie poczucia sprawczości w działaniach partycypacyjnych oraz na nabycie przez projektodawców poczucia odpowiedzialności za realizowany projekt.

Wdrożenie koncepcji uczelnianego budżetu partycypacyjnego na UEW

Na bazie przeprowadzonych analiz oraz wiedzy o procesach budżetowania partycypacyjnego, uwzględniając powyższe efekty edukacyjne, wspomniany zespół przygotował jesienią 2023 roku – na prośbę pani Prorektor Profesor Ewy Stańczyk-Hugiet – zarys projektu regulaminu oraz procesu Budżetu Partycypacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (BP UEW). Koncepcja ta została w części wykorzystana do opracowania w grudniu i styczniu 2024 roku regulaminu BP UEW, a następnie wdrożono to rozwiązanie wiosną 2024 roku.

Pilotażowy Budżet Partycypacyjny UEW przeznaczony był zarówno dla studentów, jak i pracowników, przy czym każda z tych grup dysponowała własną pulą środków. W pierwszym etapie studenci zgłosili 4 projekty o zróżnicowanej tematyce. Widoczne jest, iż na etapie projektowania musieli zidentyfikować potrzeby, znaleźć rozwiązania umożliwiające ich zaspokojenie, pozyskać informacje dotyczące możliwości realizacji projektu oraz oszacować koszty projektu. Zatem w tym zakresie można uznać, iż osiągnięto wcześniej omawiane cele edukacyjne wdrożenia BP UEW.

Wśród projektów znalazły się:

- Rowerlucja – stacja naprawy rowerów; projekt przewiduje stworzenie na terenie kampusu UEW dwóch stacji napraw rowerów dla osób korzystających z tego rodzaju transportu. Wnioskodawczyni wskazywała na dwa pozytywne aspekty tego projektu – promocję zdrowego i ekologicznego transportu oraz zwiększanie bezpieczeństwa dzięki umożliwieniu utrzymania rowerów w należytej sprawności.
- Różowe skrzyneczki na uczelni – umieszczenie specjalnych skrzynek z artykułami higienicznymi w damskich toaletach. Wnioskodawczyni wskazała, iż projekt, ten oprócz ułatwienia kobietom dostępu do niezbędnych środków higienicznych, ma również wymiar edukacyjny.
- Zakup i instalacja nowych mebli małej architektury miejskiej na terenie Za-
przegubia – projekt będący pierwszym etapem zagospodarowania terenów o charakterze rekreacyjnym w obrębie kampusu UEW. Ma on na celu poprawę jakości przestrzeni, w której funkcjonuje społeczność akademicka UEW, pod względem zarówno uatrakcyjnienia tej przestrzeni, jak i umożliwienia lepszego utrzymania czystości na wskazanym terenie.
- DNA idei – największy i najbardziej rozbudowany projekt polegający na stworzeniu innowacyjnej przestrzeni dydaktyczno-warsztatowo-relaksacyjnej w pomieszczeniach po likwidowanej bibliotece Filii UEW w Jeleniej Górze. W przypadku tego projektu wskazano, iż zaspokajając on może potrzebę istnienia na uczelni miejsca wyciszenia, wspierać kontakt członków społeczności akademickiej UEW ze sztuką oraz umożliwiać wykorzystanie nowych narzędzi edukacyjnych.



W głosowaniu wzięło udział 915 osób, co stanowi około 9% ogółu studentów UEW – można to uznać za dobry wynik dla pilotażowej edycji budżetu partycypacyjnego. Jednocześnie wydaje się, iż odpowiednie rozpropagowanie idei BP UEW może zwiększyć odsetek głosujących. Jak można zauważyć, poziom ten zbliżony jest do poziomu uczestnictwa osób młodych we Wrocławskim Budżecie Obywatelskim. Istotne jest, iż dla części studentów był to pierwszy kontakt z formułą budżetu partycypacyjnego i można oczekiwać, że w kolejnych edycjach powinien następować wzrost liczby zgłoszonych projektów oraz wzrost liczby osób uczestniczących w głosowaniach.

Wyniki głosowania wyłoniły jednego zdecydowanego zwycięzcę – najwięcej głosów zgromadził projekt dotyczący Zaprzęgubia (436 głosów), następne w kolejności były projekt Różowe skrzyneczki (257 głosów), DNA Idei (183 głosy) oraz Rowerlucja (39 głosów).

Ze względu na ograniczenie finansowe do realizacji skierowane zostały dwa pierwsze projekty.

Podsumowując, trzeba podkreślić, iż – z jednej strony – można zaobserwować zainteresowanie studentów taką formą partycypacji w życiu społeczności akademickiej UEW, co w przyszłości skutkować może ich włączeniem się w procesy budżetów obywatelskich w jednostkach samorządu terytorialnego. Z drugiej zaś strony – widoczna jest potrzeba zwiększenia działań edukacyjnych ze strony UEW dotyczących możliwości, sposobów i znaczenia uczestnictwa obywateli w procesach współrządzenia samorządami dzięki partycypacji publicznej.

Literatura

- Bednarska-Olejniczak, D. i Olejniczak, J. (2008). *Civil Society – The Issue of Youth Participation in the Activity of Territorial Governments Based on the Example of Students of Economy Schools from Wrocław, „Agrarian Perspectives XVII. Challenges For The 21st Century”* (Agrarian Perspectives XVII. Challenges For The 21st Century Ceska Zemedelska Universita, Prague, s. 435–445).
- Bednarska-Olejniczak, D. i Olejniczak, J. (2024). Budżety partycypacyjne na uczelniach w Polsce jako narzędzie edukacji młodych obywateli. *e-mentor*, 1(103).
- Bednarska-Olejniczak, D., Olejniczak, J. i Svobodová, L. (2020). How a Participatory Budget Can Support Sustainable Rural Development – Lessons From Poland. *Sustainability*, 12(7).
- Flejterski, S. i Zioto, M. (2008). Centralizacja i decentralizacja zadań publicznych w świetle wybranych rozwiązań europejskich. Próba oceny. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(33), 76–94.
- Inglot-Brzęk, E. (2017). Znaczenie roli władz samorządowych w kształtowaniu partycypacji obywatelskiej. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 50(2), 329–348.
- Jaśkowiec, D. (2023). Partycypacja obywatelska w procesach decyzyjnych samorządu gminnego. *Rocznik Administracji Publicznej*, (9), 7–39.
- Kozioł, R. (2015). Partycypacja publiczna i społeczna we współczesnej Polsce: pojęcie, formy, podmioty i uwarunkowania. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Politologica*, (15), 53–77.
- Martela, B. (2013). Budżet partycypacyjny w Polsce – wdrożenie i perspektywy. *Władza Sądzenia*, (2), 22–33.
- McNulty, S., No, W., Dall’Orso, R. R., Olejniczak, J., Dajer, D., Abbott, J., Cho, B. S. i Park, Y. (2021). *Participatory Budgeting via National Law*. People Powered. Pobrano 27 lutego 2025 z <https://wir.ue.wroc.pl/info/report/UEWR5676432b4363413cac63e204f27cb778/Record+details+%25E2%2580%2593+Participatory+Budgeting+via+National+Law+%25E2%2580%2593+Wroclaw+University+of+Economics+and+Business?r=publication&ps=20&lang=pl&pn=1&cid=613>
- Wampler, B. (2007). A Guide to Participatory Budgeting. W: A. Shah (red.), *Participatory Budgeting* (s. 21–4). The World Bank. Public Sector Governance and Accountability.
- Youth and Democracy in the European Year of Youth – May 2022 – Eurobarometer survey, (b.d.). Pobrano 27 lutego 2025 z <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2282>
- Youth and Democracy – May 2024 – Eurobarometer Survey. (b.d.). Pobrano 27 lutego 2025 z <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3181>

REDAKCJA

Redaktor naczelny

dr Aleksandra Burdukiewicz

Menedżer Think Tanku

dr Małgorzata Gałęcka

Koordinator ds. marki

Jan Jakub Cendrowski

Przewodniczący Rady Impakt Dolny Śląsk – Think Tanku

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

dr hab. Bogusław Półtorak, prof. UEW

Członkowie Rady Impakt Dolny Śląsk

dr hab. Bogusław Półtorak, prof. UEW – przewodniczący

prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska

dr hab. Bartłomiej Nita, prof. UEW

prof. dr hab. Marek Kośny

dr Marek Ignor – Ogólnopolskie Stowarzyszenie Regionalnych Funduszy Rozwoju

Tomasz Szpikowski – przedstawiciel przedsiębiorców

Malwina Wrotniak – finansistka i dziennikarka ekonomiczna

Ałta Witwicka-Dudek – Centrum Współpracy z Biznesem
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

www.wydawnictwo.uew.wroc.pl

Zdjęcia z zasobów autorów, uczelni, oraz Adobe Stock, 123rf, Freepik.

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
www.wydawnictwo.uew.wroc.pl

ISSN 2720-1813

