

## **CZYNNIKI ROZWOJU NOWOCZESNEJ GOSPODARKI MAŁOPOLSKI**

**Grażyna Praweńska-Skrzypek**

*Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie*

We współczesnym świecie trzy czynniki, łączące trzy pozornie niezwiązane ze sobą kwestie, zdają się przesądzać o randze rozwoju gospodarczego. Są to: regiony funkcjonalne jako motory rozwoju, uniwersytety jako centra i stymulatory innowacji, oraz usługi jako wyznacznik nowoczesnej gospodarki.

### **Regiony funkcjonalne jako motory rozwoju**

Regiony coraz częściej wskazywane są jako kluczowe obszary rozwoju gospodarczego. W przypadku dużych, historycznie ukształtowanych regionów, ich zasięg nie rzadko pokrywa się z zasięgiem władztwa regionalnego – i to najczęściej te regiony wymieniane są jako motory rozwoju. W przypadku bardziej rozdrobnionych struktur administracyjnych trzeba raczej mówić o regionach funkcjonalnych, spojonych siecią głównych ciągów komunikacyjnych, strumieni dojazdów do pracy, zbliżonych postaw i zachowań przedsiębiorczych. Wystarczy odwiedzić takie niestołeczne regiony, jak Lombardia, Katalonia czy Bawaria, aby zrozumieć, na czym polega fenomen rosnącej roli gospodarek regionalnych w skali krajów czy Europy. Raport OECD z 2007 r., *Regions at a Glance*, pokazuje, że zróżnicowanie efektów gospodarczych osiągniętych przez regiony jest znacznie większe niż różnice osiągnięć gospodarek krajowych. Podaje np., że w okresie 1998–2003 ponad połowa nowych miejsc pracy została stworzona w 10% regionów. Analizując sytuację w poszczególnych krajach, Raport

ten podkreśla, że o ich osiągnięciach gospodarczych decydują wyniki kilku zaledwie regionów. To oznacza, że krajowe regulacje działalności gospodarczej są istotnie modyfikowane w regionach – w jednych sprzyjają rozwojowi gospodarczemu, a w innych – nie. W efekcie, jak zauważa M. Drabenstott (2008), to regiony funkcjonalne stały się podstawowymi graczami w globalnej rywalizacji gospodarczej.

Sukces rozwoju regionalnego jest przede wszystkim uwarunkowany:

1. dobrym rozpoznaniem przewagi konkurencyjnej regionu oraz nadaniem odpowiedniej rangi dla działań umożliwiających jej wzmocnienie i wykorzystanie,
2. jakością zarządzania regionem,
3. innowacyjnością regionalną,
4. postawami przedsiębiorczości w regionie.

Ad. 1. Rozpoznania przewagi konkurencyjnej dokonuje się na etapie budowy strategii regionalnej. Tu pojawiają się, zdaniem M. Drabenstotta (2008), dwa wyzwania:

- powszechny brak kompetencji i narzędzi służących rozpoznawaniu przewagi konkurencyjnej,
- niedobór narzędzi pomagających w analizie przewagi konkurencyjnej.

Cytowany autor krytycznie ocenia w tym kontekście zwłaszcza metody koncentrujące się na obecnych, a nie potencjalnych sposobach wykorzystywania zasobów.

W pracach nad nową strategią rozwoju Małopolski, zwłaszcza w części warsztatów regionalnych, zauważalne było zdecydowanie stereotypowe podchodzenie do identyfikacji zasobów oraz przewag konkurencyjnych. Wynika to niewątpliwie z niskich kompetencji liderów, zwłaszcza w środowiskach subregionalnych i lokalnych. Ta słabość prac nad strategią była po części rekompensowana poprzez liczne badania eksperckie, wykonywane na zlecenie władz regionalnych i popularyzowane następnie przez regionalne konferencje. Większość z nich jednak, mimo iż wносиła wiele interesujących treści i nowe spojrzenie na sytuację w regionie, bazowała na analizie obecnego stanu oraz procesów, które do niego doprowadziły. Słabo natomiast konfrontowała opisywane procesy z tendencjami rozwoju badanych zjawisk w regionach o wysokiej dynamice rozwoju. Zupełnie pomijano zaś symulacje przyszłych procesów związane ze zmianami technologicznymi, społecznymi czy kulturowymi.

Obserwując procesy planowania strategicznego w polskich regionach, wydaje się, że brak jest silnego skorelowania kierunków rozwoju z potencjałami regionów. Świadczy o tym znaczące podobieństwo celów rozwoju, priorytetów i proponowanych projektów, w regionach różniących się potencjałem środowiska przyrodniczego, gospodarczym, społecznym i kulturowym. Może to wynikać z:

- braku rozpoznania potencjałów,
- niedostatecznego doceniania (np. nauka w Małopolsce),
- stereotypowego odczytywania ich znaczenia (np. dziedzictwo kulturowe jako swego rodzaju sacrum, baza budowania tożsamości, a mniej jako czynnik rozwoju podlegający szczególnej ochronie; szkoły wyższe jako instytucje rozwijające zasoby ludzkie, a nie jako centra innowacyjności, ośrodki modernizacji gospodarczej, społecznej i kulturowej oraz powiązań międzynarodowych),

- niepełnego, zawężonego, zubożonego rozpoznania roli kultury współczesnej – bardziej jako baza dla przemysłów kultury, a mniej jako baza dla kreowania postaw, budowania kapitału społecznego i kulturowego oraz generalnie baza dla zmian społecznych i kulturowych,
- braku przeciwdziałania zawłaszczaniu i degradowaniu unikatowych dóbr publicznych – głównie krajobrazu przyrodniczego i kulturowego oraz generalnie przestrzeni.

Drugim obszarem krytycznym w procesie budowania strategii jest ustalanie priorytetów inwestycyjnych. Oczywiście jest parę prostych metod pomocnych w priorytetyzacji, ale, niestety, w praktyce planowania strategicznego w organizacjach publicznych zupełnie nie są one stosowane (Prawelska-Skrzypek i in., 1997). Doświadczenia polskich regionów pokazują, że priorytety są ustalane głównie w wyniku gry interesów grup politycznych lub terytorialnych. Można wręcz stawiać tezę o braku społecznej i historycznej odpowiedzialności w działalności politycznej – kierowaniu się w procesach decyzyjnych celami doraźnej gry politycznej, co z kolei jest podstawowym czynnikiem erozji zaufania publicznego. Zdaniem M. Drabenstotta (2008) wybór priorytetowych inwestycji powinien być zoptymalizowany, w czym pomocne jest stosowanie narzędzi pozwalających oszacować stopę zwrotu z inwestycji publicznych.

Ad. 2. Istotnym czynnikiem w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest jakość zarządzania regionalnego.

Strategia rozwoju regionu dotyczy przyszłości wszystkich obywateli, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych oraz struktur władzy politycznej. Dlatego kluczowe znaczenie dla sukcesu zarządzania strategicznego ma łączenie inicjatyw pochodzących z różnych sektorów. W krajach o niskim poziomie zaufania publicznego, mimo wiedzy i – być może – przekonania o słuszności takiego podejścia, jest to trudne do zrealizowania. Administracja publiczna, zamiast być kołem zamachowym, inicjować i koordynować proces, staje się jego głównym autorem, co prowadzi do rozrostu administracji, blokuje kreatywność i sprawia, że partnerzy niepoczuwają się do autorstwa zamierzeń, nie wykazują oczekiwanego zaangażowania w ich realizację. Ponadto prowadzi to do zablokowania procesów rozwoju kapitału społecznego, zwłaszcza o charakterze pomostowym, który sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości i podnosi zdolność innowacyjną regionu.

Sytuację tę obserwujemy w Małopolsce. Doświadczenia procesów rozwoju regionów w krajach OECD pokazują, że nie wystarczy inicjować i praktykować „pozorne” partnerstwa<sup>1</sup>. Bez poczucia, że długofalowe korzyści regionu stają się korzyściami poszczególnych interesariuszy, bez wypracowywania decyzji rozwojowych w drodze

---

<sup>1</sup> Np. podczas *peer learning seminar* zorganizowanym przez Komisję Europejską 19–21 maja 2010 r. we Wiedniu „Critical factor for the implementation of lifelong learning”, uznano, że kluczowym krytycznym czynnikiem wdrażania strategii *lifelong learning* (warunkujących rozwój i właściwe wykorzystanie kapitału ludzkiego) na poziomie krajów i regionów jest uzgadnianie (najlepiej przez osiągnięcie konsensusu) interesów najważniejszych *stakeholders*.

konsensusu, nie można liczyć na większe zainteresowanie partnerów. Trzeba tu zauważyć, że w procesie realizowanym w Małopolsce miały miejsce bardzo niewielkie modyfikacje propozycji strategicznych dokonane pod wpływem ich konsultacji z partnerami.

Dla najlepiej rozwijających się regionów europejskich bardzo charakterystyczne jest wdrażanie innowacji organizacyjnych – związanych przede wszystkim z doskonaleniem form zarządzania publicznego, a także innowacji społecznych, które tworzą warunki dla rozwoju innowacji gospodarczych w regionach. Przykładem może być zintegrowana regionalna polityka edukacji, szkoleń i rynku pracy w Lombardii, bazująca na reformach wymienionych trzech rodzajów usług społecznych, której celem jest rozwój kapitału ludzkiego i wzmocnienie systemu ekonomicznego regionu. Podobnie można mówić o innowacyjności regionu Małopolski, przynajmniej w skali krajowej. Są to głównie innowacje o charakterze organizacyjnym, np. utworzenie sieci obserwatoriów polityki rozwoju regionu czy powołanie do życia Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego, opracowanie regionalnych standardów usług edukacyjno-szkoleniowych oraz systemu ocen jakości usług edukacyjno-szkoleniowych.

Ad. 3. Nowoczesna gospodarka to taka, która umiejętnie dostosowuje się do potrzeb otoczenia regionalnego i globalnego, dostarcza wysokiej jakości produktów i usług, zdolna jest wdrażać innowacje, aby trwale utrzymać pozycję rynkową lub zdobywać nowe rynki.

Mówiąc o innowacyjności regionów, nie unikniemy refleksji nad rolą uniwersytetów jako źródłach innowacji – czemu poświęcona jest dalsza część artykułu. Z badań Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” wynika, że polscy przedsiębiorcy najczęściej uważają, że głównym czynnikiem wzrostu innowacyjności w ich firmach jest „wiedza o innowacyjnych rozwiązaniach stosowanych przez inne przedsiębiorstwa w ich branży”, ale niemal równie często „wiedza o badaniach prowadzonych w różnych ośrodkach na świecie, których wyniki można byłoby zastosować w mojej firmie” oraz „wiedza o badaniach prowadzonych w różnych ośrodkach w Polsce, których wyniki można byłoby zastosować w mojej firmie”. Cenią także możliwość współpracy z pracownikami naukowymi zatrudnionymi na uczelniach (Starczewska-Krzysztożek, 2009). Brak wiedzy o rodzaju prowadzonych badań jest istotnym i często wskazywanym powodem niskiej innowacyjności w odniesieniu do realiów amerykańskich (Drabenstott, 2008).

Brak komunikacji pomiędzy uniwersytetami a pracodawcami stwierdzono także w prowadzonych w Krakowie badaniach dotyczących przejścia doktorantów z uniwersytetów na rynek pracy. Wyniki badań zrealizowanych w pierwszej połowie 2010 r. obnażyły bardzo istotny problem dotyczący wiedzy o kompetencjach doktorów, którzy zatrudnieni w firmach powinni wspierać ich innowacyjność, a także być łącznikiem pomiędzy nauką a praktyką. Ani przedstawiciele uniwersytetów, ani doktoranci, ani nawet pracodawcy nie potrafili w pełni określić, jakiego rodzaju kompetencje wnoszą na rynek pracy absolwenci studiów doktoranckich i, co za tym idzie,

mieli ograniczone wyobrażenie o tym, jak stworzyć możliwości wykorzystania ich potencjału. Ponadto żadna ze stron nie rozumiała, w jakich kontekstach zawodowych i w odniesieniu do jakiego typu zadań ludzie z wykształceniem badawczym mogliby być efektywnie wykorzystani poza uczelniami (Praweńska-Skrzypek, Baran, 2010).

J. Goddard i J. Puukka (2008) podkreślają, że polityka regionalna, która początkowo ograniczała się do polityki innowacji technologicznych skupionej na nowoczesnych technologiach, przemyśle wytwórczym i sektorze prywatnym, poszerzyła się na przełomie wieków o innowacje społeczne i organizacyjne. „Dawniej traktowano uczelnie jako źródła innowacji w dziedzinie nowoczesnych technologii i nowych gałęzi przemysłu opartych na wiedzy. Obecnie perspektywa się poszerza, obejmując więzi społeczne, których częścią są uczelnie wyższe. Domena uniwersytecka rozrosła się z nauki, technologii i medycyny do sztuki, nauk humanistycznych i nauk społecznych” (Goddard, Puukka, 2008). Ta perspektywa zmusza nas też do innego spojrzenia na doktorów nauk, którzy coraz liczniej pojawiają się jako nowy potencjał na pozauczelnianym rynku pracy. Ta grupa – zawodowych badaczy, postrzegana jest jako istotny czynnik modernizacji gospodarki, a przede wszystkim zdynamizowania innowacyjności. Cytowani autorzy zauważają także słabość polityki innowacyjnej związanej z tym, że mimo powszechnego uznawania wagi organizacyjnych i społecznych barier innowacji, państwowa polityka innowacyjna wciąż najczęściej koncentruje się na nowoczesnych technologiach i przemyśle wytwórczym. Analizując wyniki *foresightu* regionalnego w Małopolsce, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że te same uwagi nasuwają się w odniesieniu do regionalnej polityki innowacyjnej.

Obserwując polską sytuację, wypada zastanowić się, czy nie należałoby zdecydowanie szerzej podejść do rozumienia innowacji. Nie faworyzować innowacji technologicznych przy jednoczesnym ignorowaniu innowacji społecznych, organizacyjnych czy kulturowych. Teoretycznie wiemy, że czynnikiem krytycznym w procesach rozwoju są czynniki kulturowe – lecz z tego nic nie wynika – nikt tego nie bada, i tak naprawdę nie bierze ich pod uwagę w zarządzaniu procesami rozwoju. Tymczasem zaniedbanie zrównoważenia procesów innowacyjnych rodzi napięcia i blokuje możliwości regionu. W Małopolsce można byłoby wskazać wiele obszarów słabo penetrowanych przez badaczy związanych z rozpoznaniem i potrzebami kształtowania przewagi konkurencyjnej.

Ad. 4. Dla skutecznego wdrażania innowacji niezbędna jest atmosfera przedsiębiorczości – stąd wiele wysiłków wkładanych jest – zarówno na poziomie kraju, jak i w regionach – w jej pobudzenie.

M. Drabenstott (2008) zauważa w polityce wielu krajów zwrócenie się bardziej w kierunku pobudzania i wspierania rozwoju przedsiębiorczości, niż wspierania małych przedsiębiorstw. Powołując się na amerykańskie badania, krytykuje tradycyjne formy wsparcia firm jako niewystarczające i postuluje zwrócenie większej uwagi na zagadnienie kapitału własnego. Na tym tle szczególnie cenne wydaje się rozwijanie regionalnych funduszy kapitałowych.

## **Rola uniwersytetów w rozwoju regionów – uniwersytety jako centra i stymulatory rozwoju regionów**

W globalnej gospodarce wiedzą kluczową rolę odgrywają uczelnie jako ośrodki powiązań międzynarodowych, ciągłych globalnych przepływów ludzi, informacji, wiedzy naukowej, technologii, produktów i kapitału (Held i in., 1999). Powszechnie, zarówno w literaturze naukowej, jak i w najnowszych opracowaniach OECD oraz UNESCO, szkolnictwo wyższe uznawane dzisiaj jest za centralny punkt zmian przekształcających życie społeczne, ekonomiczne i kulturalne państw oraz za podstawowy instrument wzmacniania konkurencyjności regionów i państw (Altbach i in., 2009; Marginson, van der Wende, 2009). Szczególną rolę przypisuje się uczelniom badawczym. Jednocześnie wskazuje się na wiedzę naukową oraz dostęp do sieci technologii informacyjno-komunikacyjnych – jako kluczowe czynniki kształtowania nowych podziałów i nierówności ekonomiczno-kulturowych na świecie (Castells, 2000).

Małopolska w niedostatecznym stopniu wykorzystuje najważniejszy potencjał dla rozwoju nowoczesnej gospodarki, wypływający z faktu, iż stanowi ona, a zwłaszcza Kraków, wysokiej jakości największy w Polsce pozastołeczny ośrodek nauki i kształcenia wysoko kwalifikowanych kadr, zaś Uniwersytet Jagielloński od wielu lat jest najwyżej notowaną w rankingach międzynarodowych polską instytucją naukową.

Podsumowując projekt OECD (14 regionów, 12 krajów) „Wspieranie wkładu instytucji szkolnictwa wyższego w rozwój regionalny”, J. Goddard i J. Puukka (2008) pokazali, że na przełomie wieków sposób widzenia relacji pomiędzy uniwersytetami a rozwojem regionów zmieniał się w związku ze zmianami sytuacji gospodarczej i społeczno-politycznej na świecie:

- W latach 80., w szczególności w Stanach Zjednoczonych, doświadczenia wskazywały, że istnieje znaczący związek pomiędzy kondycją gospodarczą regionu a silnymi związkami z uczelniami, w których prowadzi się intensywne programy badawcze.
- W latach 90. poszerzono zakres czynników uznawanych przez polityków za ważne dla wzrostu wydajności gospodarczej – dowartościowano zwłaszcza wiedzę zdobywaną w miejscu pracy. Podkreślano też wagę bezpośrednich relacji społecznych między naukowcami a przedsiębiorcami w procesach innowacyjnych. Rozwinęły się w tym okresie klastry przemysłowe, w których uczelnie przejmowały rolę przedsiębiorczą, a firmy rozwijały wymiar akademicki (model spiralny interakcji).
- W ostatnim dziesięcioleciu coraz bardziej podkreśla się rolę edukacji i szkoleń, możliwości zatrudnienia, jakości i umiejętności siły roboczej, a także naukę przez całe życie. Rozwijają się aspiracje tworzenia i kulturywania kreatywnych i przedsiębiorczych miejsc – stąd idee rozwoju marketingu miejsc, przyciągania klasy kreatywnej i talentów. Szczególny nacisk kładzie się na rozwój i przyciąganie doktorów nauk oraz rozwój międzynarodowych studiów doktoranckich. W tym



kontekście najczęściej przywoływane są doświadczenia amerykańskie, ale też najnowsze działania podejmowane przez Chiny.

Wiele wskazuje na to, że uczelnie w coraz większym stopniu są zainteresowane uczestnictwem w rozwoju lokalnym i regionalnym. Powszechnymi zjawiskami są parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, a także regulowanie kwestii własności intelektualnej. Zdaniem M. Drabenstotta (2008) bezpośrednie korzyści wynikające z uruchamiania tych inicjatyw rzadko jednak trafiają poza kampusy, szczególnie do bardziej oddalonych części regionu. Aby uzyskać efekt większego rozprzestrzenienia korzyści, konieczne jest bowiem ściślejsze dopasowanie innowacji do przewagi konkurencyjnej regionu. W tym celu autor ten postuluje:

1. Stworzenie form udostępniania rozproszonych informacji o prowadzonych w uniwersytetach badaniach.
2. Uruchomienie bodźców zachęcających pracowników naukowych do dzielenia się odkryciami z regionalną społecznością, a nie tylko szukania uznania środowisk akademickich oraz potencjalnych grantodawców.
3. Lepsze zaznajomienie środowisk uniwersyteckich z potrzebami związanymi z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej regionów.

Po stronie uczelni, zwłaszcza badawczych, istnieje wiele barier instytucjonalnych dla zwiększenia ich regionalnego zaangażowania się. Na podstawie badań w 14 regionach, 12 krajów J. Goddard i J. Puukka (2008) zidentyfikowali 5 takich barier:

1. Brakuje zachęt dla poszczególnych pracowników, których awans bazuje głównie na recenzjach publikowanych prac naukowych.
2. Trudność dostępu, a czasem wręcz brak środków na rozwój idei i przekształcenie ich na produkty, usługi czy politykę publiczną.
3. Własność naukowa może być źródłem konfliktu pomiędzy pracownikiem naukowym a instytucją naukową.
4. Nietypowość zadań wymaga pracy wieczorami i w weekendy, czyli w czasie przeznaczanym zazwyczaj przez naukowców na własny rozwój i pracę.
5. Zadania związane z poszukiwaniem rozwiązań problemów są inne niż tradycyjne zadania badawcze, zajmują wiele czasu i nie są adekwatnie do tego oceniane.

Wymienieni powyżej autorzy uważają, że kluczem do instytucjonalnej zmiany uczelni jest silne przywództwo, zwłaszcza w odniesieniu do strategicznego zarządzania uczelniami, połączone z autonomią rozumianą jako zwiększenie odpowiedzialności za programy kształcenia oraz wykorzystanie zasobów ludzkich i finansowych (2008). Obecnie, w związku z rozpoczęciem prac nad Krajowymi Ramami Kwalifikacji, także przed polskimi uczelniami otwiera się możliwość silniejszego związania kształcenia z potrzebami otoczenia gospodarczego i społecznego (*Autonomia...*, 2010).

M. Drabenstott (2008) proponuje, aby w ramach polityki zachęcającej uczelnie do regionalnego zaangażowania badawczego:

1. Ustalić „cenę wywoławczą” innowacji na danym rynku, co pozwoli zdiagnozować zapotrzebowanie i gotowość rynku na dany produkt. Istnieje zwłaszcza potrzeba ustalenia ceny, jaką gotowe są ponieść regiony za określone rodzaje innowacji.

2. Odbyć „licytację” – obecnie ośrodki uniwersyteckie wyceniają wartość badań na podstawie ich statusu naukowego, słabo radzą sobie natomiast z określeniem wartości rynkowej prowadzonych badań.
3. Wytworzyć mechanizmy sprzyjające ustaleniu ceny równowagi rynkowej.

W podobnym duchu wypowiadają się P. Benneworth i A. Sanderson (2009), którzy, poszukując sposobów bardziej efektywnego zachęcania uniwersytetów do podejmowania badań zgodnych z potrzebami regionu, proponują bezpośrednie wynagradzanie uniwersytetów z tego tytułu.

Na marginesie tych propozycji warto odwołać się do polskich realiów i na ich przykładzie zilustrować typową sytuację, związaną z włączaniem się uniwersyteckich naukowców w realizację regionalnych czy lokalnych projektów badawczo-wdrożeniowych. Administracja samorządowa zlecająca analizy, np. związane z diagnozowaniem przewagi konkurencyjnej, a także opracowanie dla regionu oraz dla miast rozwiązań o charakterze innowacji społecznych, marketingowych czy organizacyjnych, na wejściu dewaluje ich wartość. Są dwa czynniki dewaluacji wartości tego typu opracowań innowacyjnych:

- Pierwszym jest cena – generalnie administracja publiczna gotowa jest znacznie więcej zapłacić firmom konsultingowym niż uczelniom, którym proponuje niskie stawki za innowacyjne projekty. Przyjęcie procedur przetargowych najczęściej eliminuje zespoły, które wliczają w koszty uczelniane narzuty kosztów stałych. W ten sposób zachęca się pracowników do zachowań nieetycznych wobec ich pracodawców.
- Drugim czynnikiem dewaluacji jest czas realizacji zamówień. Regułą jest wydłużanie czasu na przygotowanie przez administrację warunków zamówienia oraz wszelkie procedury związane z nim, kosztem czasu na wykonanie projektu badawczego. Oba te czynniki owocują brakiem dostatecznego zaangażowania i unikaniem przez badaczy-akademików tego typu zaangażowania na przyszłość.

Przykład – opracowanie koncepcji ogólnej i operacyjnej Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju. Cztery lata temu zespół ok. 20 osób przygotował na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego, w czasie trzech miesięcy, ambitny, innowacyjny produkt, który został z powodzeniem wdrożony. Małopolska szczyli się nim w całym kraju, a obecnie będzie on multiplikowany w innych regionach. Został on zrealizowany nieco inaczej, niż przewidywali autorzy, którzy, *nota bene*, musieli się zrzec praw autorskich do opracowanego rozwiązania, za które otrzymali upokarzające wynagrodzenie. Takich przykładów bez trudu można przytoczyć znacznie więcej.

Trzeba też zastanowić się nad zachęcaniem uczelni do współpracy, celem lepszego wykorzystania ich zróżnicowanego i często uzupełniającego się potencjału – także, a może w szczególności, w odniesieniu do uczelni konkurujących ze sobą. W kontek-



ście współpracy pomiędzy szkołami wyższymi, dla lepszego odpowiadania na potrzeby regionu, warto przytoczyć opisane przez P. Bennewortha i A. Sandersona (2009) studium przypadku regionu północno-wschodniej Anglii, znane w literaturze jako projekt Knowledge House, a także pod nazwą Uniwersytety Północnego Wschodu (UNE). Projekt, bazujący na sieciowej współpracy uniwersytetów, wystartował w 1995 r. jako wirtualny Dom Wiedzy, pozwalający firmom identyfikować pracowników naukowych i rozmawiać z nimi w celu rozwiązywania problemów technicznych. UNE była siecią tworzącą kolejne projekty, dzięki czemu lokalne uniwersytety mogły być motywowane ekonomicznie i chętnie angażowały się w rozwój lokalny i regionalny. W rezultacie powstało długotrwałe konsorcjum, sieć, która nie tylko budowała relacje z partnerami i wpływy w środowisku, ale też istotnie zmieniła sposób patrzenia na działalność uniwersytetów przez ich pracowników oraz, co ważniejsze, przez osoby wchodzące w skład ich ciał decyzyjnych. Od 2007 r. Knowledge House jest utrzymywane z subskrypcji uniwersytetów, co najlepiej świadczy o zmianie postrzegania roli uniwersytetów przez starszą kadrę zarządzającą uczelniami. Działa on jako twórca możliwości, uwalniając pracowników naukowych od konieczności prowadzenia akwizycji. Zajmuje się też kontraktami pracowników naukowych (Benneworth, Sanderson, 2009). Przywołani autorzy podkreślają istotną różnicę pomiędzy tą inicjatywą a dotychczasowymi, polegającą na tym, że do tej pory przygotowywano interwencję, tworzone konkursy, w którym uniwersytety konkurowały o środki i w rezultacie miały zrealizować określone projekty. Najczęściej projekty te nie wprowadzały zmian kulturowych w uniwersytetach, a więc nie tworzyły trwałych podstaw do angażowania się uczelni w tego typu działalność. Uniwersytety, które decydowały się na tworzenie organizacji komercyjnych – zajmujących się konsultingiem, szkoleniami, a także komercjalizacją badań, najczęściej miały trudności z ich utrzymaniem i odsuwały je na margines uniwersytetu, skąd prosta droga do ich zamknięcia bądź oddzielenia od uniwersytetu. Doskonale znamy to z polskiej rzeczywistości. Knowledge House jest organizacją sieciową, która gromadzi i koordynuje interesy korporacyjne uniwersytetów, będąc jednocześnie organizacją zewnętrzną wobec nich.

W dyskusji naukowej nad rolą uniwersytetów coraz częściej pojawiają się poglądy, że ważniejszy, niż funkcja edukacyjna czy badawcza uniwersytetów, jest wkład rozwojowy uniwersytetów polegający na współpracy z twórcami polityki, w celu dostosowania narzędzi politycznych do potrzeb przedsiębiorstw i możliwości uniwersytetów (Bennetworth, Sanderson, 2009). Świadomość wagi wykorzystania szkolnictwa wyższego jako instrumentu rozwoju regionów wydaje się obecnie powszechna. Jednocześnie, na co zwracają uwagę J. Goddard i J. Puukka (2008), polityka szkolnictwa wyższego jest prowadzona na poziomie rządów, których celem nie jest wspieranie badań w regionach. Nawet w Finlandii, która posiada najbardziej wyrafinowaną narodową politykę innowacji, nie ma ona wymiaru regionalnego. Podobnie dzieje się z tym wymiarem państwowej polityki kształcenia na poziomie wyższym, której celem jest zwiększenie zatrudnialności. Tu także nadrzędnym celem nie jest zwiększenie konkurencyjności regionów. Warto podkreślić, że żadne fundusze krajowej polityki

naukowej, przeznaczone na wspieranie działalności naukowej, nie mają i nie mogą mieć wymiaru regionalnego, co w krajach scentralizowanych zwykle prowadzi do skupiania największych środków w miastach stołecznych.

Jest oczywiste, że każdy podmiot władzy publicznej realizuje politykę w odniesieniu do własnych kompetencji. Jeżeli regiony wiedzą, że uniwersytety, mimo iż podlegają władzy centralnej i mają jednocześnie silną autonomię, mogą być kluczowym elementem w procesie budowania przewag konkurencyjnych regionu, to władze regionalne – chcąc wykorzystać potencjał regionu – muszą uruchamiać instrumenty zachęcające do zaangażowania się tego potencjału na rzecz rozwoju regionu. Mogą to robić na różne sposoby, np. wspierać mobilność studentów i naukowców, a także przedsiębiorców – dążąc do wsparcia rozwoju kapitału społecznego regionu, a zwłaszcza międzynarodowego wymiaru relacji społecznych i biznesowych. Mogą również zaangażować się we wsparcie umiędzynarodowienia badań – dążąc do wzmocnienia innowacyjności regionalnej gospodarki lub do wykreowania marki regionu kojarzonego z silnymi, wysoko notowanymi w międzynarodowych rankingach uniwersytetami badawczymi, a tym samym do podniesienia prestiżu regionu. Mogą to robić, wspierając np. przygotowywanie obcojęzycznych publikacji, bądź wykreowanie silnych, międzynarodowych studiów doktoranckich. Tak robią władze regionów nazywanych „motorami Europy”, a Małopolska ma ambicję dołączyć do tego elitarnego klubu.

## Usługi jako wyznacznik nowoczesnej gospodarki

Nowoczesna gospodarka to gospodarka usług. Jest to sektor niezwykle zróżnicowany. W krajach wysoko rozwiniętych usługi generują obecnie największe zatrudnienie.

- Szczególną rolę wśród nich odgrywają usługi finansowe, prawne, zawodowe czy biznesowe, a także badawcze i badawczo-wdrożeniowe. Wiele z tych usług jest świadczonych na scenie ogólnokrajowej i międzynarodowej. Dzięki nowym technologiom często nie wymagają one bezpośredniego kontaktu usługodawcy i klienta.
- Wzrost zamożności i czasu wolnego sprawia, że ulegają zmianie style zachowań, czemu towarzyszy rozwój sektora kultury i turystyki. Ten rodzaj usług z jednej strony przyciąga klientów, z drugiej zaś wpływa na jakość życia i stanowi o atrakcyjności miast i regionów dla najbardziej wymagających mieszkańców – klasy osób kreatywnych.
- Coraz ważniejszym celem programów politycznych staje się rozwój zrównoważony, którego ważnym elementem jest dbałość o środowisko przyrodnicze, co także wiąże się z rozwojem specyficznych rodzajów usług.
- Wydłużenie się życia i ogromny postęp nauk medycznych sprawia, że coraz większą rolę odgrywają usługi ochrony zdrowia, a także promocji i utrzymania dobrego stanu zdrowia.
- Nigdy dotąd nie przywiązywano tak dużej wagi do edukacji, jak współcześnie. Dotyczy to zarówno edukacji formalnej, na różnych poziomach kształcenia, jak

i pozaformalnego kształcenia, i wpływa na ogromny rozwój usług świadczonych przez organizacje publiczne oraz niepubliczne, a także pojawienie się nowych form usług edukacyjnych. Szczególnie ważna jest ta część usług edukacyjnych, która ma wymiar ponadregionalny – świadczona głównie przez uczelnie.

Wszystkie te usługi mogą być bazą dla budowania przewagi konkurencyjnej regionalnej gospodarki. Jest niezwykle ważne, aby usługi, będące dziś podstawowym sektorem gospodarki, nie były wyłączone ze wsparcia procesów innowacyjnych. W taki sposób trzeba także myśleć o wspieraniu wspomnianych wcześniej usług badawczo-wdrożeniowych związanych z innowacjami społecznymi, organizacyjnymi i marketingowymi opracowywanymi w celu identyfikacji i wzmacniania przewag konkurencyjnych regionów. Powszechnie dziś akceptowane i zalecane jest rozwijanie tego typu badań wspierających politykę regionalną.

W dyskusjach nad znaczeniem sektora usług dla rozwoju Małopolski często spotyka się opinie dyskredytujące ich rolę, ze względu na obawy o niską trwałość czasową zaangażowania. Warto zastanowić się nad tymi opiniami, pamiętając jednocześnie o wspomnianej powyżej ogromnej różnorodności usług, jako specyficznego rodzaju działalności gospodarczej będącej specjalnością regionu. Opinie te są zwykle formułowane w związku z rozwojem centrów usług outsourcingowych, zajmujących się realizacją wybranych procesów biznesowych lub prac badawczych na rzecz przedsiębiorstw. Jest to stosunkowo nowe zjawisko w aglomeracji krakowskiej, głównie w Krakowie. G. Micek, J. Działek i J. Górecki (2010) podają, że usługi te zaczęły się rozwijać w Krakowie od drugiej połowy lat 90. ubiegłego wieku, jednak ponad połowa istniejących obecnie centrów powstała w 2005 r. i później. W 2008 r. zatrudniały one 12,3 tys. dobrze wykształconych, przeważnie młodych, dość dobrze zarabiających osób, co plasuje Kraków na pierwszym miejscu w Polsce pod względem liczby zatrudnionych w zagranicznych centrach usług. Generowały one także znaczące zatrudnienie w firmach obsługujących je lub z nimi współpracujących. Ponadto były źródłem znaczących dochodów budżetów lokalnych i regionalnego. Warto podkreślić, że ten rodzaj usług stwarza możliwości pracy wysoko kwalifikowanych pracowników oraz ich rozwoju. Wydaje się więc, że z funkcjonowania centrów outsourcingowych wpływają same korzyści, zwłaszcza dla młodych ludzi corocznie opuszczających uczelnie, reemigrantów, a także wykwalifikowanych pracowników z doświadczeniem pracy w centrach usług. Z badań G. Micka, J. Działka i J. Góreckiego (2010) wynika, że najważniejszymi czynnikami wyboru Krakowa jako miejsca lokalizacji centrów był dobry dostęp do wykwalifikowanych pracowników, znających języki obce, oraz stosunkowo niskie koszty prowadzenia działalności (zwłaszcza koszty pracy). Kolejne to dostępność powierzchni biurowej, rozpoznawalna na świecie marka miasta oraz dobre połączenia lotnicze. Czynniki te są podobne do współczesnych czynników lokalizacji nowoczesnej działalności gospodarczej, dla której jakość zasobów ludzkich, dostępność komunikacyjna oraz wysoka jakość życia przesądzają o atrakcyjności lokalizacyjnej.

Duże centra, o większym zaangażowaniu kapitałowym, a także centra dłużej działające na rynku krakowskim oraz centra badawczo-rozwojowe (najmocniej powiązane z aktorami lokalnymi – głównie z uczelniami badawczymi) są bardziej zakorzenione, czyli mniej skłonne do relokacji (Micek, Działek, Górecki, 2010). Ze względu na sytuację Krakowa, posiadającego szczególnie korzystną kombinację atrakcyjnych cech lokalizacyjnych, przywoływani autorzy prognozują, w krótkiej perspektywie czasu ciągły rozwój istniejących centrów biznesowych, w dłuższej zaś stabilizację sektora. W przypadku centrów badawczo-rozwojowych prognozują natomiast zarówno w krótkiej, jak i w dłuższej perspektywie czasowej napływ nowych inwestycji. Te prognozy wydają się podstawą dla uznania także tej części działalności usługowej, jako czynnika trwałego rozwoju gospodarczego lokalnego i regionalnego.

Mówiąc o usługach, warto też pracować nad rozwojem tradycyjnych, markowych małopolskich usług, w szczególności nad zintegrowanymi, kompleksowymi produktami. Duże możliwości tkwią zwłaszcza w kreowaniu produktów łączących turystykę z bardziej zaawansowanymi technologicznie sektorami usług medycznych, kosmetycznych, utrzymania zdrowia, rekreacyjnych, sportowych – na wzór tego, jak wykreowano w Krakowie i regionie usługi turystyki kulturalnej. Pozwoli to lepiej wykorzystać przewagę konkurencyjną Małopolski w tym zakresie.

## Podsumowanie

Myśląc dziś o czynnikach rozwoju nowoczesnej gospodarki Małopolski, warto zgeneralizować spojrzenie, aby dostrzec najważniejsze determinanty jej rozwoju. Zdaniem autorki są to:

1. Zarządzanie regionem w partnerstwie z kluczowymi regionalnymi aktorami rozwoju, bazujące na solidnym rozpoznaniu przewag konkurencyjnych, a następnie wyborze takich działań, które dadzą największy zwrot z inwestycji publicznych.
2. Dostrzeżenie i wsparcie uczelni badawczych, jako centrów i stymulatorów innowacji, nie zawężanie przy tym polityki innowacyjnej tylko do innowacji technologicznych, ale poszerzenie perspektywy o innowacje społeczne i organizacyjne wspierające politykę regionalną.
3. Przeorientowanie spojrzenia na usługi, tak aby dostrzec, że to one są główną gałęzią nowoczesnej gospodarki Małopolski, i zaproponowanie form wsparcia rozwoju tego sektora.

## Literatura

- Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E., 2009, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, UNESCO, Paris.
- Autonomia programowa uczelni: ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, 2010, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Benneworth P., Sanderson A., 2009, *The Regional Engagement of Universities: Building Capacity in Sparse Innovation Environment*, Higher Education Management and Policy, vol. 21, 1, OECD, s. 131–148.
- Castells M., 2000, *The Rise of the Network Society, 2<sup>nd</sup> Edition*, vol. I, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford.
- Drabenstott M., 2008, Universities, *Innovation and Regional Development: A View from the United States*, Higher Education Management and Policy, vol. 20, 2, OECD, s. 43–55.
- Goddard J., Puukka J., 2008, *The Engagement of Higher Education Institutions in Regional Development: an Overview of Opportunities and Challenges*, Higher Education Management and Policy, vol. 20, 2, OECD, s. 11–41.
- Held D., McGrew A., Goldblatt D., Perraton J., 1999, *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford Univ. Press, Stanford.
- Marginson S., van der Wende M., 2009, *The New Global Landscape of Nations and Institutions, Higher Education to 2030*, vol. 2, GLOBALISATION, Centre for Educational Research and Innovation OECD, s. 17–62.
- Materiały *Peer learning seminar „Critical factor for the implementation of lifelong learning”*, 19–21 maja 2010 r. Wiedeń, Komisja Europejska DAG EAC, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur.
- Micek G., Działek J., Górecki J., 2010, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Prawelska-Skrzypek G., Baran G., 2010, *Zarządzanie przejściem z uniwersytetu do życia zawodowego w kontekście kluczowych kompetencji doktorantów*, MCDN, Kraków.
- Prawelska-Skrzypek G., Bieńkowska D., Lehan E.A., Pałucha K., Początek K., Suchanek I., Ulański C., 1997, *Planowanie i zarządzanie strategiczne. Poradnik dla menedżerów w samorządach terytorialnych*, Warszawa, Wydawnictwo Samorządowe FRDL.
- Regions at a Glance*, 2007, OECD, Paris.
- Starczewska-Krzysztożek M., 2009, *Innowacje w przedsiębiorstwach*, Seminarium „Ocena realizacji zapisów ustawy o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej i ustaw pokrewnych”, 16 października 2009, Politechnika Gdańska.

