



Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych

## **Mazowieckie przedsiębiorstwa, pracownicy i samorządy wobec globalnych i regionalnych trendów gospodarczych**

Perspektywa adaptacyjności



Publikacja przygotowana i wydana w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego pt. „Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych”.

Projekt realizowany na podstawie umowy Nr UDA-POKL.08.01.02-14-014/13-00 o dofinansowanie projektu „Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, zawartej w dniu 20.02.2014 r. między Województwem Mazowieckim, w imieniu którego działa Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, a firmą MGG Conferences Sp. z o.o.

Koordynator projektu:

**Joanna Andrzejewska, MGG Conferences Sp. z o.o.**

Kierownik merytoryczny zespołu badawczego:

**Dominik Batorski, Uniwersytet Warszawski ICM**

Tytuł publikacji:

**Mazowieckie przedsiębiorstwa, pracownicy i samorządy wobec globalnych i regionalnych trendów gospodarczych. Perspektywa adaptacyjności**

Autorzy:

**Dominik Batorski, Uniwersytet Warszawski ICM,**

**Adam Płoszaj, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski,**

**Dorota Celińska-Janowicz, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski,**

**Dominika Czerniawska, Uniwersytet Warszawski ICM**

Redakcja językowa:

**Elżbieta Michalak**

Projekt graficzny, szablon wydawniczy:

**Marta Gierych**

Skład i przygotowanie do druku:

**detep Maria Jakubowska, [www.detep.pl](http://www.detep.pl)**

Copyright by Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych

ISBN: 978-83-63557-57-7



Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

Wydawca:

**MGG Conferences Sp. z o.o., ul. Filtrowa 67 lok. 6/15, 02-055 Warszawa, [www.mgg-conferences.pl](http://www.mgg-conferences.pl)**



Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych

## **Mazowieckie przedsiębiorstwa, pracownicy i samorządy wobec globalnych i regionalnych trendów gospodarczych**

Perspektywa adaptacyjności

Autorzy:

**Dominik Batorski,  
Adam Płoszaj,  
Dorota Celińska-Janowicz,  
Dominika Czerniawska**

Warszawa, 2015

Publikacja powstała w ramach projektu *Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Spis treści

<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>5</b>
Źródła danych .....	6
Struktura opracowania.....	7
<b>ADAPTACYJNOŚĆ – INNE UJĘCIE PROCESÓW ROZWOJU REGIONALNEGO I LOKALNEGO.....</b>	<b>8</b>
Dlaczego adaptacyjności jest ważna? .....	8
Szoki i trendy .....	9
Trzy rodzaje adaptacyjności i koncepcja antykruchości.....	9
Potencjał adaptacyjny .....	10
<b>ŹRÓDŁA WYZWAŃ STOJĄCYCH PRZED PRZEDSIĘBIORSTWAMI .....</b>	<b>12</b>
Firmy wobec rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych.....	12
Globalna konkurencja i nowe modele biznesowe .....	14
Rewolucja w komunikacji.....	15
<b>ŹRÓDŁA WYZWAŃ STOJĄCYCH PRZED UCZESTNIKAMI RYNKU PRACY I 7</b>	
Kompetencje na rynku pracy .....	18
Automatyzacja pracy i bezrobocie technologiczne .....	19
Elastyczność pracy .....	20
<b>JAK FIRMY KORZYSTAJĄ Z DZIAŁAŃ SAMORZĄDÓW?.....</b>	<b>22</b>
Zainteresowanie współpracą.....	23

<b>SAMORZĄDY LOKALNE WOBEC WYZWAŃ ADAPTACYJNOŚCI.....</b>	<b>25</b>
Zróżnicowanie uwarunkowań rozwojowych.....	25
Samorządy w turbulentnym otoczeniu.....	25
Działania adaptacyjne.....	27
Bezrobocie – zwalczanie skutków czy eliminowanie przyczyn?.....	27
Współpraca z lokalnymi firmami z perspektywy samorządu.....	28
Innowacyjność i konkurencyjność lokalnych firm – zagadnienie nierozpoznane? ..	29
Ograniczone poczucie sprawczości.....	30
Samorządy (nie)uczące się.....	31
Zagrożenie inercją rutynowych działań .....	31
<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>35</b>
<b>O AUTORACH .....</b>	<b>37</b>
<b>O PROJEKCIE.....</b>	<b>39</b>

# Wprowadzenie

Ostatnie ćwierć wieku było dla Polski okresem nieprzerwanego wzrostu gospodarczego. Jednocześnie sytuacja geopolityczna kraju ulegała znaczącej poprawie i stabilizacji – Polska stała się członkiem NATO i Unii Europejskiej. Jednak obecne perspektywy niekoniecznie skłaniają do optymizmu. Pojawiają się nowe wyzwania i źródła potencjalnych zagrożeń. Wyczerpują się także proste zasoby wzrostu, które przyczyniły się do sukcesu kraju w ostatnich latach (zob. Hausner, 2012; 2013). Wiele sfer podlega znaczącym przemianom i choć dysponujemy coraz większą wiedzą i coraz bardziej rozwiniętą techniką, to otoczenie, w którym funkcjonujemy, charakteryzuje się coraz większą zmiennością i nieprzewidywalnością. Gospodarka, systemy finansowe i społeczeństwa są coraz bardziej powiązane w skali globalnej i to, co dzieje się pozornie daleko od nas, ma lub może mieć zasadniczy wpływ na sytuację lokalną.

Wzrost niepewności i zmienność otoczenia dotyka zarówno przedsiębiorstw, jak i osób aktywnych zawodowo. Wiele branż podlega przekształceniom związanym ze zmianami technologicznymi, zwiększeniem się konkurencji czy choćby spadkiem popytu, wywołanym kryzysem finansowym. Przemiany dotyczą także rynku pracy, na którym maleje zapotrzebowanie na część zawodów, a z drugiej strony pojawiają się wciąż nowe zawody, wymagające nowych kompetencji.

Taka sytuacja powoduje wiele wyzwań dla samorządów lokalnych. Projekt *Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników*

do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych służył przyjrzeniu się temu, jakie są konsekwencje pojawiających się wyzwań na poziomie lokalnym i jakie są zdolności lokalnych instytucji do reagowania na te wyzwania i adaptowania się do zachodzących zmian.

Stosunkowo dużo wiadomo już o tym, jakie czynniki wewnętrzne decydują o sukcesie na poziomie lokalnym. Najważniejsza jest obecność lokalnego lidera. Jego rola obejmuje zarówno formułowanie i realizację długofalowej wizji rozwoju gminy, jak i umiejętność skupienia wokół siebie i sformułowanych celów rozwojowych lokalnej elity, która stanowi drugi pod względem znaczenia czynnik lokalnego sukcesu. Aby elita, skupiająca najbardziej aktywnych aktorów (przedsiębiorców, samorządowców, kierowników instytucji), odgrywała pozytywną rolę, powinna wspierać strategię prorozwojową, odkładając na bok doraźne korzyści. Kolejny element determinujących sukces lokalny to instytucje tworzące stabilne otoczenie dla lidera i elity lokalnej, zapewniające trwałość procesów rozwojowych w warunkach zmian personalnych (zwłaszcza lidera lokalnego). Kluczowe są w tym wypadku przede wszystkim dwa typy instytucji: wspierające przedsiębiorczość i wzbogacające tkankę społeczeństwa obywatelskiego. Sukces lokalny zależy także od zintegrowanej społeczności miejscowych przedsiębiorców (współpracujących ze sobą i z władzami lokalnymi) oraz aktywnej społeczności lokalnej. Analizując czynniki sukcesu lokalnego, należy wreszcie wspomnieć o skłonności do współpracy międzygminnej, która odgrywa szczególnie istotną rolę w przypadku rozwoju gmin, będących stosunkowo

niewielkimi systemami, o ograniczonych możliwościach i zasobach (Gorzelał, Jałowiecki, 1998; Gorzelał, 2000).

W niniejszym opracowaniu skupimy się na zagadnieniu adaptacyjności lokalnych systemów społeczno-gospodarczych, na kluczowych wyzwaniach, jakie stoją przed przedsiębiorstwami i osobami aktywnymi zawodowo oraz gotowości jednostek samorządu terytorialnego do reagowania na te wyzwania i oddziaływania na lokalną gospodarkę. Osobno udostępniamy publikację dotyczącą dobrych praktyk, przedstawiając sprawdzone działania podejmowane na poziomie lokalnym w wybranych krajach europejskich (Celińska-Janowicz et al., 2014). Osobno przygotowane zostało również narzędzie diagnostyczne (Celińska-Janowicz et al., 2014a), za pomocą którego instytucje samorządowe mogą przetestować swoją adaptacyjność i sprawdzić stopień swojego przygotowania do reagowania na zmiany, a także zidentyfikować obszary, które wymagają poprawy.

### Źródła danych

Analizy przedstawione w tej publikacji opierają się na kilku źródłach danych, obejmujących zarówno badania przeprowadzone w ramach projektu, jak też analizy danych zebranych w innych badaniach i przez GUS. W szczególności są to:

- Wyniki badania ankietowego „Adaptacyjność gmin i powiatów 2014”, przeprowadzonego latem 2014 r. i skierowanego do mazowieckich samorządów gminnych i powiatowych (w przypadku gmin uzyskano 190 ankiet, co stanowi 60,5% badanej populacji, natomiast w przypadku powiatów uzyskano 27 ankiet – 73% badanej populacji) (por. Celińska-Janowicz, Płoszaj, 2015).
- Wyniki badania ankietowego „Koniunktura w gminach 2013”, przeprowadzonego na przełomie 2013 i 2014 r. – było to badanie ogólnopolskie, jednak dane przywoływane w niniejszej publikacji dotyczą jedynie województwa mazowieckiego (156 ankiet stanowiących 49,7% badanej populacji) (por. Gorzelał, Jałowiecki, 2014).
- Wyniki studiów przypadku, przeprowadzonych w sześciu celowo dobranych gminach województwa mazowieckiego (Mława, Mszczonów, Piaseczno, Przasnysz, Siedlce, Szydłowiec) (por. Celińska-Janowicz, Płoszaj, 2015).
- Dane z badań Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), realizowanych wspólnie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński w latach 2010–2014 (Górnikał, 2014), z których przeanalizowano szczegółowo dane z województwa mazowieckiego. Badania BKL składają się z kilku osobnych badań analizujących zarówno popyt na pracę (badania pracodawców oraz analiza ofert pracy), jak i podaż pracy (badania ludności, zarejestrowanych bezrobotnych, uczniów i studentów), a także system kształcenia i rynek szkoleń.
- Wyniki badania panelowego Diagnoza Społeczna (Rada Monitoringu Społecznego, 2013).

- Bank Danych Lokalnych (BDL) stanowi repozytorium danych zbieranych co rok przez GUS. Zawiera on generalne zagregowane statystyki dla poszczególnych jednostek terytorialnych.
- Wyniki badania ankietowego „Uwarunkowania adaptacyjności mazowieckich przedsiębiorstw”, w którym przeanalizowano 321 mazowieckich firm (Batorski, Błażewicz, Czerniawska, Pacuska, 2014). Wywiady telefoniczne przeprowadzane były z członkami zarządu, właścicielami, przedstawicielami kadry kierowniczej ewentualnie innymi osobami zajmującymi się strategią lub odpowiedzialnymi za rozwój i plany firmy. Dobór próby został wykonany w odniesieniu do dwóch czynników: wielkości firmy oraz branży, w której firma działa.

### Struktura opracowania

Pierwsza część opracowania poświęcona jest problemowi adaptacyjności oraz jej znaczeniu dla rozwoju lokalnego. Dwie dalsze części poświęcone są trendom, które wpływają odpowiednio na firmy i osoby będące na rynku pracy. Zmiany te, choć mają systematyczny i długotrwały charakter, nie zawsze są odpowiednio dostrzegane, często lokalnym podmiotom łatwiej jest reagować na nagłe zdarzenia i kryzysowe sytuacje niż systematycznie monitorować i odpowiadać na trendy mające swój efekt w dłuższym czasie. Kolejna część poświęcona jest współpracy firm z samorządem lokalnym oraz oczekiwaniom, jakie przedsiębiorcy mają względem lokalnej

współpracy. Ostatnia część przedstawia wyniki badań dotyczących adaptacyjności samorządów, problemów, jakie one identyfikują i kierunków działań, jakie starają się podejmować. Opracowanie zamyka krótkie podsumowanie.

# Adaptacyjność – inne ujęcie procesów rozwoju regionalnego i lokalnego

## Dlaczego adaptacyjności jest ważna?

Współczesny świat staje się nie tylko coraz bardziej złożony, ale także coraz silniej opleciony siecią współzależności. Globalne procesy gospodarcze i społeczne, jak również zmiany technologiczne i środowiskowe w coraz większym stopniu wpływają na rozwój krajów, regionów, miast, gmin, a także organizacji i poszczególnych ludzi. Jednocześnie coraz większą wagę przykładają do trwałości i zrównoważonego charakteru procesów rozwoju, których nie sposób utożsamiać z prostym wzrostem gospodarczym. Coraz bardziej kluczowe staje się zapewnienie równowagi między sferami gospodarczą, społeczną i środowiskową oraz między potrzebami obecnych i przyszłych pokoleń. Wyznacznikiem poziomu rozwoju coraz częściej jest jakość życia, która szczególnie istotną rolę odgrywa na poziomie lokalnym.

Wobec coraz szybszych, a zarazem coraz mniej przewidywalnych zmian w otoczeniu (gospodarczym, społecznym, środowiskowym) przedsiębiorstwa, jednostki, ale także władze regionalne i lokalne stają przed koniecznością nieustannej adaptacji. Nie tylko do już obserwowanych trendów i zjawisk, ale również adaptacji do tych procesów, których skutki nie są jeszcze dobrze widoczne, a które

w przyszłości mogą stanowić ważny czynnik determinujący jakość życia oraz możliwości rozwojowe.

Adaptację można rozumieć jako proces, dzięki któremu dany system (organizacja, gmina, miasto itp.) lepiej radzi sobie z lub dostosowuje się do zmieniających się warunków, zagrożeń, ryzyk lub możliwości (Smit, Wandel, 2006). Natomiast adaptacyjność to zdolność systemu do tak rozumianego dostosowywania się. Może mieć ona charakter reakcyjny (działanie w odpowiedzi na negatywne zjawisko) lub wyprzedzający (działania zapobiegawcze lub minimalizujące negatywne skutki zjawiska, które jeszcze nie wystąpiło).

Koncepcja adaptacyjności pozwala w bardziej kompleksowy sposób patrzeć na procesy rozwojowe na poziomie lokalnym i regionalnym, jak też krajowym i globalnym. W tym ujęciu liczy się nie tylko obecny poziom rozwoju i zdolności do jego intensyfikacji, ale także zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans, umiejętność neutralizowania szoków (takich jak np. powódź, upadek dużej firmy czy pożar mostu) oraz odpowiedniego przygotowania się na negatywne skutki długookresowych trendów (np. starzenie się społeczeństwa).



## Szoki i trendy

Z perspektywy lokalnej warto zwrócić uwagę na dwa rodzaje czynników powodujących konieczność adaptacji: szoki i trendy. **Szoki** to zazwyczaj nagłe zdarzenia, które można stosunkowo łatwo zidentyfikować i umiejscowić w czasie. Z tego też względu ich bezpośrednie (krótkofalowe) skutki są dość wyraźne. Przykładem może być gradobicie czy likwidacja dużego pracodawcy i związany z tym skokowy wzrost bezrobocia. W wypadku takich jednorazowych zdarzeń można przyjąć, że w krótkiej perspektywie czasowej adaptacyjność będzie oznaczała możliwość powrotu do stanu sprzed szoku, na przykład powrót do poziomu bezrobocia sprzed likwidacji przedsiębiorstwa.

Jednak w dłuższej perspektywie czasowej tego typu (inżynieryjne) podejście może przynieść więcej szkód niż korzyści, uniemożliwiając dostosowanie się do stale zmieniającej się rzeczywistości. Współczesny świat definiuje bowiem nieustanna zmiana. Zmienia się społeczeństwo (procesy starzenia się, mała liczba dzieci, zmiana priorytetów życiowych osób młodych), gospodarka (globalizacja, zastępowanie pracy ludzkiej przez pracę maszyn i algorytmów) i środowisko naturalne (globalne zmiany klimatu, lokalne zanieczyszczenia środowiska). Zmiany te nie mają charakteru szoków, ale raczej długofalowych, często trudno dostrzegalnych **trendów**. W tych warunkach adaptacyjność powinna być procesem stałego dostosowywania lokalnego systemu społeczno-gospodarczego do zmieniającego się otoczenia. Likwidacja dużego przedsiębiorstwa może być wyrazem przekształceń struktury

gospodarczej i zmian technologicznych, które wymagają nie tyle zniwelowania negatywnych skutków pojedynczych wydarzeń, ile głębszej restrukturyzacji i zmian w wielu sferach życia społeczno-gospodarczego.

Takie podejście wskazuje na stałość procesu adaptacji. Nie dotyczy on tylko momentów szoków, ale także – a może przede wszystkim – okresów „normalności”. Podchodząc do adaptacyjności jako do stałego procesu, możemy zatem mówić o pewnym potencjale adaptacyjnym, który charakteryzuje lokalne układy społeczno-gospodarcze. Aktywny samorząd może zwiększać ten potencjał nie tylko w odniesieniu do własnych struktur (np. funkcjonowania urzędu), ale przede wszystkim lokalnej gospodarki i społeczeństwa.

## Trzy rodzaje adaptacyjności i koncepcja antykruchości

Adaptacyjność można analizować z perspektywy różnych podejść teoretycznych. W literaturze przedmiotu najważniejsze są trzy ujęcia: inżynieryjne, ekologiczne oraz ewolucyjne.

- W ujęciu **inżynieryjnym** pożądaną reakcją systemu na wystąpienie czynnika zaburzającego jest powrót do stanu sprzed szoku. Podejście to zakłada zatem, że dany system funkcjonuje w stanie równowagi i pożądanym jest, aby w razie wystąpienia czynnika lub zdarzenia zakłócającego możliwie szybko do takiego stanu powrócił (Holling, 1973).
- Z kolei bardziej dynamiczne podejście **ekologiczne** uznaje, że dany układ może z sukcesem funkcjonować w więcej niż

jednym stanie równowagi. Kluczowym elementem jest w tym wypadku wielkość czy też skala szoku, który wytrąca system ze stanu dotychczasowego i przesuwa do nowego stanu równowagi. Co ważne, odbywa się to przy zachowaniu dotychczasowej formy i funkcji systemu (Simmie, Martin, 2010).

- **Ewolucyjne** podejście do kwestii adaptacyjności skupia się natomiast na perspektywie długofalowej. Zakłada ono, że region nie tylko może z powodzeniem funkcjonować w więcej niż jednym stanie równowagi, ale też że adaptacyjność nie wiąże się jedynie z reakcją na szok, lecz jest nieustannym procesem zmian strukturalnych. W efekcie kształtowane są nowe ścieżki rozwojowe, adekwatne do nowych warunków, w jakich funkcjonuje dany system (Martin, 2011; Boschma, 2014).

Ujęcie ekologiczne i ewolucyjne podkreśla, że w wyniku adaptacji powstaje nowy stan równowagi. Ten nowy stan równowagi może nie tylko umożliwiać osiągnięcie rezultatów podobnych do tych sprzed szoku, ale też zapewnić warunki do poprawy efektywności systemu. Innymi słowami, w ostatecznym rozrachunku skutki szoku mogą okazać się pozytywne, pozwalając na bardziej efektywne funkcjonowanie w nowym stanie równowagi. Reakcja na szok nie będzie zatem dążeniem do powrotu do punktu wyjścia, lecz raczej wykorzystaniem szansy do rozwoju i być może zajęcia lepszej pozycji niż przed szokiem. „Okresy destrukcyjnych zmian są okresami szansy” (Hajer, Dassen, 2014).

Taka perspektywa nawiązuje do koncepcji antykruchości N.N. Taleba (2013), w której szoki, negatywne zdarzenia i wstrząsy postrzegane są jako czynniki pozytywne, umożliwiające wzrost i rozwój. Większość systemów pod wpływem czynników zewnętrznych, kryzysów czy po prostu z czasem osłabia lub wręcz traci swoje własności. Taleb zauważa, że istnieje cała klasa systemów, które zachowują się inaczej. Zdolność do tego, by pod wpływem zewnętrznych bodźców lub kryzysów wzmacniać i usprawniać cały system, nazywa antykruchością. Antykruchosc to więcej niż odporność, dobrym przykładem może być ludzki organizm, w którym przebyte choroby wzmacniają odporność, a praca mięśni prowadzi do ich wzmocnienia. Systemy, które można określić jako antykruche, lepiej funkcjonują w otoczeniu, w którym jest więcej losowości, zmian i nieoczekiwanych wydarzeń, ponieważ są one okazją do poprawy sprawności funkcjonowania systemu.

### Potencjał adaptacyjny

Zdolność do adaptacji można rozumieć jako potencjał adaptacyjny. Dany podmiot (organizacja, miasto, region) może mieć mniejszy lub większy potencjał adaptacyjny, może on być zmienny w czasie, wreszcie można próbować go kształtować. Aby skutecznie podejmować działania zwiększające potencjał adaptacyjny gminy lub miasta, przede wszystkim trzeba zrozumieć, co się nań składa. Nie jest to jedynie zdolność do podjęcia odpowiednich reakcji w odpowiedzi na nagłe szoki i powolne trendy. Podstawowym składnikiem tego potencjału jest umiejętność identyfikacji

i oceny zmian w otoczeniu. Niektóre z nich są tak oczywiste, że trudno ich nie zauważyć (np. katastrofa naturalna czy załamanie na rynku pracy), ale duża część wymaga większej uwagi i czujności. Na tę kategorię składają się m.in. zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, migracje), przemiany zagospodarowania przestrzennego (przede wszystkim procesy suburbanizacji w dużych rozwijających się miastach), konkurencyjność lokalnych przedsiębiorstw (funkcjonujących w warunkach postępującej globalizacji i szybkich przemian technologicznych) oraz rynku pracy (automatyzacja, niedopasowanie kompetencji, uelastycznianie stosunków pracy, miejsca pracy niskiej jakości itd.).

Duże znaczenie monitoringu zmian w otoczeniu wskazuje na związek potencjału adaptacyjnego z mechanizmami organizacyjnego uczenia się. Pokazuje to złożoność tej koncepcji, ale zarazem wskazuje, jakie działania można (należy) podejmować, aby zwiększać potencjał adaptacyjny gminy. W tym miejscu warto zauważyć, że potencjał adaptacyjny możemy rozpatrywać szeroko w odniesieniu do całego układu społeczno-gospodarczego, jakim jest gmina, albo też wąsko, w odniesieniu do urzędu gminy (miasta). W tym drugim ujęciu potencjał adaptacyjny zbliża się do koncepcji jakości pracy urzędu. Taka wąska konceptualizacja z jednej strony jest zdecydowanie zbyt uproszczeniem rzeczywistości. Jednak ma także co najmniej jedną zaletę. Łatwo na jej podstawie wskazać kierunki pożądanych działań, obejmujące m.in. proste mechanizmy zarządzania wiedzą czy ustawiczne podnoszenie jakości kadr. Szersze ujęcie wskazuje na potrzebę stymulowania potencjału adaptacyjnego innych

składowych lokalnego systemu społeczno-gospodarczego, zwłaszcza sfery przedsiębiorstw oraz lokalnej społeczności.

Monitoring otoczenia gminy nie jest jednak warunkiem wystarczającym do osiągnięcia odpowiednio wysokiego poziomu potencjału adaptacyjnego. Kluczowe jest przełożenie diagnozy na działania oraz ich skuteczna realizacja. To wskazuje z kolei na znaczenie zarządzania strategicznego, rozumianego jako stały proces, a nie jedynie tworzenie dokumentów strategicznych.

Stosując pojęcie adaptacyjności do złożonych systemów (takich jak gminy czy miasta), należy pamiętać, że może je cechować zdolność do samoorganizacji (Levin, 1998), a więc spontanicznej reorganizacji wewnętrznych struktur, w odpowiedzi na wewnętrzne lub zewnętrzne zdarzenia i czynniki. W tym wypadku możemy mówić zarówno o adaptacyjności spontanicznej (autonomicznej), jak i zaplanowanej (Frankhauser et al., 1999; Smit et al., 2000). Ten aspekt podkreśla znaczenie współpracy między różnymi aktorami rozwoju lokalnego/regionalnego, nie tylko między samorządem i podległymi mu jednostkami, ale także współpracy obejmującej przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, mieszkańców i wszystkich innych interesariuszy. Wyzwaniem dla samorządu jest w tym wypadku koordynacja tych wielowymiarowych relacji oraz uzgadnianie niekiedy sprzecznych interesów poszczególnych aktorów.

# Źródła wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami

Aby określić uwarunkowania adaptacyjności samorządów, warto w pierwszej kolejności zidentyfikować długofalowe trendy warunkujące zmiany otoczenia, w którym działają samorzady. Niektóre z takich trendów są dobrze znane i stosunkowo łatwo jest przewidzieć kierunek zmian. Dobrym przykładem są tu przemiany demograficzne. Z drugiej strony pewne trendy są znacznie mniej intuicyjne i trudniejsze do dostrzeżenia. W tej części opracowania przedstawione będą zmiany związane z rozwojem nowych technologii oraz ich znaczenie dla przedsiębiorstw. Natomiast w kolejnej części omówione zostaną wyzwania związane ze zmianami istotnymi dla uczestników rynku pracy.

## **Firmy wobec rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych**

Istotnym czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw jest rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Można powiedzieć, iż powszechna dostępność komputerów, telefonów komórkowych i internetu sprawiła, że firmy zmuszone są działać w sposób odmienny, poczynając od kompetencji pracowników, przez modyfikację oferowanych produktów i usług, komunikację z klientami,

na uelastycznieniu łańcuchów dostaw i dystrybucji kończąc. Powszechność dostępu do tych technologii oznacza również, że przemiany przez nie wywołane widoczne są zarówno na rynkach globalnych, jak i lokalnych. Wśród zmian wywołanych za sprawą technologii można wyróżnić trendy, które w mniejszym lub większym stopniu mogą modyfikować sposób działania przedsiębiorstw (Batorski et al., 2012).

Trendy te można podzielić na kilka grup. Są to na przykład zmiany związane z organizacją pracy, pojawianiem się pracy zdalnej, zwiększeniem efektywności i wydajności dzięki wykorzystaniu komputerów, zastępowaniem pracy ludzi przez pracę maszyn. Wiąże się to z potrzebą nowych kompetencji u pracowników oraz zwiększonym zapotrzebowaniem na pracowników z najwyższymi kwalifikacjami. Umiejętności te wychodzą poza podstawowe umiejętności informatyczne, ale związane są coraz częściej również z umiejętnościami zebrania, zanalizowania i wykorzystania różnego rodzaju danych w odpowiednim kontekście czy z kompetencjami komunikacyjnymi, które pozwolą na samodzielne budowanie relacji z klientami, oraz budowaniem wizerunku.

Brak odpowiednich umiejętności wskazywany jest też jako jeden z czynników hamujących umiędzynarodowienie przedsiębiorstw.

Umiejdzynarodowienie powiazane jest z druga grupa trendow, napędzanych przez zaostrenie globalnej konkurencji. Wśród tych trendów wymienić należy ułatwienie dostępu do zewnętrznych rynków, ale także otwarcie rynków lokalnych na zagraniczne przedsiębiorstwa. Istotny jest tu również trend związany z przemianami w transporcie i logistyce, do których można zaliczyć takie zjawiska jak upowszechnienie się kontenerów od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, usprawniających masowy transport międzykontynentalny, czy z początkami zmian wywoływanych przez drony i samosterujące samochody. Wzrost globalnej konkurencji może też prowadzić do większych wyzwań, z którymi będą się musiały zmierzyć małe, często lokalne firmy, rywalizując o klientów z firmami dużymi. Przemiany te nie są jednak oczywiste. Widoczne są bowiem również takie zjawiska jak firmy globalne od urodzenia (*born global*), działające głównie w obszarach związanych z technologią. Dość często wykorzystują one międzynarodowe platformy dystrybucji, które pozwalają na jednoczesne dotarcie do klientów w różnych częściach świata, dzięki czemu możliwe jest rozpoczęcie światowej działalności nawet z obszarów mniej centralnych.

Trzecia grupa zmian wynika z transformacji zapotrzebowań klientów w różnych obszarach. Klienci stają się w większym stopniu zainteresowani wpływem na oferowane produkty i usługi, a dzięki rozwiniętym narzędziom komunikacji zaangażowanie to łatwo jest wykorzystać. Oczekują oni jednak, że przedsiębiorstwa będą bardziej elastyczne w dostosowywaniu się do przemian codziennego życia

i przyzwyczajzeń, takich jak na przykład długie godziny pracy, które uniemożliwiają kontakt z urzędem w tradycyjnie przyjętych godzinach bądź osobiste odebranie przesyłki pocztowej. W miejsce bezpośrednich kontaktów wkraczają tutaj nowe rozwiązania, takie jak asynchroniczna komunikacja z instytucjami czy wykorzystanie automatycznych punktów odbioru przesyłek. W podobny sposób zmieniają się relacje między obywatelami a urzędami, które stopniowo próbują dostosować się do potrzeb mieszkańców i innych podmiotów.

Te same narzędzia, które umożliwiają zaangażowanie konsumentów, wpływają również na zwiększenie symetryczności komunikacji w przekazie marketingowym i PR. Przeniesienie się znacznej części komunikacji do internetu pozwoliło na zwiększenie dostępności informacji o zachowaniach i zaangażowaniu klientów względem marek i produktów. Tego typu dane stanowią jeden z elementów wzrostu znaczenia danych w gospodarce, a zjawisko to zaliczane jest do najistotniejszych zmian ostatnich lat. Dla wielu osób ważna staje się również ekologia i zdrowy styl życia, co przekłada się na wybory konsumenckie. Istotne są tu takie pojęcia jak autentyczność przekazu, identyfikacja z określonym ruchem, na przykład z ruchem Slow Food.

Mazowieckie przedsiębiorstwa w różny sposób adaptują się do wymienionych trendów. Zaznaczyć należy, że w porównaniu do całego kraju znajdują się jednak w sytuacji uprzywilejowanej: gospodarka Mazowska w większym stopniu oparta jest na usługach, w tym usługach finansowych i IT; jest ona również w większym stopniu

umiędzynarodowiona i przyciąga więcej zagranicznego kapitału inwestycyjnego. Mazowsze znajduje się w czołówce regionów, jeśli chodzi o międzynarodowy handel.

### Globalna konkurencja i nowe modele biznesowe

Przedsiębiorstwa w różny sposób radzą sobie ze zwiększającą się presją konkurencji pojawiającej się w wyniku umiędzynarodowienia i zglobalizowania gospodarki. Pojawienie się internetu i innych technologii, które przyczyniły się bezpośrednio do łatwości ekspansji na nowe rynki, stwarza przedsiębiorstwom nie tylko szanse, ale też zagrożenia. Ocena tego trendu przekłada się na działania z nim związane. Firmy upatrujące w zmianach szansy na ekspansję na nowe rynki charakteryzują się bardziej aktywnymi postawami i podejmowaniem działań adaptacyjnych. Natomiast te, dla których rozwój technologii oznacza penetrację lokalnych rynków przez zewnętrzne firmy, cechują się postawami, które można określić jako bardziej pasywne – podejmują mniej działań (Czerniawska et al., 2015).

Nie można zapominać, że nie tylko internet jako środek komunikacji i koordynacji pracy wpłynął na wzrost globalnej konkurencji. Przyczyniły się do tego również zmiany prawne, w tym te najbardziej odczuwalne dla polskich przedsiębiorstw, jak połączenie polskiego rynku z rynkiem Unii Europejskiej. Te procesy były równoległe ze zmianami dość nieoczywistymi, ponieważ pierwsze 10 lat obecności Polski w Unii Europejskiej zwiększyło eksport przedsiębiorstw

województwa mazowieckiego, ale pochodzi on głównie z towarów średnio wysokich technologii, podczas gdy znaczenie towarów innowacyjnych w eksporcie spada (Plawgo, Grabska, Klimczuk-Kochańska, Klimczak, Stypułkowski, 2013). To pokazuje, że samo zwiększenie konkurencyjności i dostępności technologii nie przekłada się na możliwość rywalizowania z towarami wysokich technologii i innowacyjnymi.

Rzeczony rozwój technologii przyczynił się również do obniżenia kosztów transportu i logistyki. Pozwala to na rozciągnięcie łańcuchów dostaw, importowanie konkurencyjnych cenowo produktów z Dalekiego Wschodu, a z drugiej strony na bezpośrednią sprzedaż przez internet, która jest atrakcyjna przy niskich kosztach i szybkich dostawach indywidualnych. W tym kontekście wydawać by się mogło, że zmiany w systemie logistyki i transportu powinny być dla mazowieckich przedsiębiorstw istotne. O ile badania wskazują, że problem z kosztami logistyki jest dostrzegany (Chomczuk-Przeździecka, Klimczak, 2014), to jednak jest on słabo powiązany z nowymi technologiami, a próby jego rozwiązania podejmowane są w ograniczonym zakresie (Czerniawska et al., 2015).

Rzeczony rozwój technologii wpłynął nie tylko na relacje między przedsiębiorstwami, które mają teraz możliwość konkurowania na większej liczbie rynków. Zmienił również inne obszary działania firmy, takie jak organizacja pracy czy komunikacja z klientami. Praktycznie wszystkie (95%) polskie przedsiębiorstwa wyposażone są w komputery, a ogromna ich część ma dostęp do internetu (83%). Zauważona

została rola technologii jako narzędzia zwiększającego efektywność i wydajność pracy. Nowe technologie dają nadzieje na to, że niektóre z nierówności w dostępie do zasobów, związane m.in. z lokalizacją, mogą ulec zmniejszeniu, jednak badania wskazują, że jeśli chodzi o zainteresowanie nowymi technologiami i ich wprowadzanie, to widoczna jest różnica między większymi i mniejszymi miejscowościami (Czerniawska et al., 2015).

Zmiany technologiczne to także zmiany we wzorach konsumpcji, co ma znaczący wpływ na modele biznesowe. Systematycznie można obserwować pojawianie się coraz to nowszych usług, które zastępują produkty już istniejące na rynku. Na rynku muzycznym na przykład jest to oferowanie (stałego) abonamentu na odsłuchiwanie muzyki zamiast kupowania płyt; w motoryzacji – tworzenie systemów wypożyczania samochodów, w które zaangażowane bywają również samorządy. Trend ten jednak obserwowany jest przez mazowieckie przedsiębiorstwa w bardzo ograniczonym stopniu.

### Rewolucja w komunikacji

Na skutek przemian w przyzwyczajeniach konsumentów zmianom uległ też obszar komunikowania, w tym marketingu i PR. Coraz większa liczba Polaków spędza coraz więcej czasu w internecie. Stał się on nie tylko obszarem zdobywania informacji i komunikacji, ale również medium, za pomocą którego załatwia się najróżniejsze sprawy – szuka produktów i robi zakupy, korzysta z banków, ogląda seriale i filmy.

Dzięki temu internet stał się także obszarem intensywnej komunikacji między konsumentami dóbr i usług a ich producentami i sprzedawcami. Komunikacja między stronami przestała być jednostronna, a zaangażowanie klientów zaczęło sprzyjać nie tylko celom marketingowym, ale również zdobywaniu informacji o możliwościach poprawy produktów i usług, co zostało dostrzeżone przez połowę mazowieckich przedsiębiorstw. W marketingu zaczęto też powszechnie wykorzystywać różnego rodzaju dane, zarówno ilościowe, pochodzące na przykład z ruchu na stronach, jak i jakościowe, do których należą m.in. komentarze na portalach społecznościowych.

Internet zaoferował wielu przedsiębiorstwom możliwość samodzielnego kontaktu z klientami i budowanie z nimi pożądaných relacji. Ten rodzaj kontaktu może być wykorzystywany na przykład przez małe rzemieślniczo działające przedsiębiorstwa. Taka komunikacja pozwala nie tylko na zbudowanie relacji z określonymi klientami bądź grupami klientów, ale również pokazuje firmę jako autentyczną i zaangażowaną w każdy etap produkcji i sprzedaży produktu. Możliwość samodzielnego prowadzenia marketingu i PR została dostrzeżona przez mazowieckich przedsiębiorców, jednak tylko nieco więcej niż 1/5 przedsiębiorców zdecydowała się w latach 2013/14 wprowadzić innowacje w tym zakresie. Są one często wprowadzane równolegle z innymi zmianami w przedsiębiorstwie, można więc uważać, że jest to jeden z elementów większej ewolucji w przedsiębiorstwie (Czerniawska et al., 2015).

Wspomniany wzrost popularności wykorzystania danych w marketingu to tylko jeden z przejawów wzrostu zainteresowania różnego typu danymi. Zdecydowana większość mazowieckich przedsiębiorstw dostrzega, że dane stały się towarem, mimo to ich wykorzystanie w polskich przedsiębiorstwach jest wciąż ograniczone. Wykorzystanie danych, niezależnie od tego, czy firma jest ich konsumentem, czy producentem, wymaga odpowiednich kompetencji wśród pracowników. Rywalizację o najlepiej przygotowanych specjalistów dostrzega jednak tylko połowa mazowieckich firm.



# Źródła wyzwań stojących przed uczestnikami rynku pracy

Sytuacja na rynku pracy jest w województwie mazowieckim lepsza niż w innych regionach kraju. Aktywność zawodowa mieszkańców jest większa, w efekcie czego w województwie pracuje 22% wszystkich pracujących w Polsce. Rynek pracy na Mazowszu jest sprofilowany, i to bardzo silnie w skali kraju, na działalność profesjonalną, ICT, finansową i usługową, co w sporej mierze jest związane z rolą, jaką odgrywa na nim Warszawa. Struktura zatrudnienia jest istotnie inna od struktury zatrudnienia w pozostałych województwach – wyraźnie większy jest udział specjalistów. Nieco więcej jest też pracowników biurowych oraz techników i średniego personelu, jak również osób na stanowiskach kierowniczych. Obserwujemy większą reprezentację takich zawodów, jak: kierownicy ICT; pracownicy sektora ICT i nowych technologii; twórcy i artyści; dziennikarze; prawnicy i pracownicy administracji, a także wielu innych zawodów specjalistycznych. Rzadziej natomiast można trafić w tym regionie na robotników prawie każdego typu, szczególnie w Warszawie stosunkowo często pracują robotnicy i fachowcy z innych stron kraju. Część różnic między Mazowszem a resztą kraju wynika z funkcji pełnionej przez stolicę, która mocno wpływa na strukturę zatrudnienia w regionie. Mieszkańcy Warszawy stanowią 37% wszystkich

pracujących na Mazowszu. W wypadku niektórych zawodów, zwłaszcza wysoce specjalistycznych, da się zauważyć, że wykonywane są one głównie w Warszawie. Jednak istotniejsze od stanu obecnego wydają się trendy, jakie pojawiają się na rynku pracy.

Rynek pracy zawsze podlegał nieustannym przemianom. Wpływają na to nie tylko zmiany związane z rozwojem gospodarczym czy wymianą pokoleń, ale także inne czynniki. W ostatnich 10 latach duże znaczenie miały procesy związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, w tym otwarcie rynku pracy w krajach Europy Zachodniej dla polskich pracowników i związana z tym emigracja. Znaczącą rolę ma także upowszechnienie edukacji na poziomie wyższym i przyrost osób aktywnych zawodowo z wykształceniem wyższym.

Czynnikiem, który w ostatnich latach zyskiwał coraz większe znaczenie i którego wpływ na rynek pracy w kolejnych latach będzie bez wątpienia znacznie większy niż obecnie, jest rozwój nowych technologii, w szczególności informacyjno-komunikacyjnych. Wpływa on na zmiany w zakresie sposobów produkcji i świadczenia usług, sprawiając, że te same zawody mogą być obecnie wykonywane inaczej niż kiedyś, przy użyciu innych narzędzi i wykorzystaniu innego zestawu

kompetencji. Ma to swoje konsekwencje na poziomie strukturalnym – spada bowiem zapotrzebowanie na pewne prace, ale też pojawiają się nowe zawody, wcześniej nieznanne. Zmianie ulegają również sposoby organizacji pracy (por. Batorski, Błażewicz, 2015).

### Kompetencje na rynku pracy

Jednym z kluczowych problemów, przed którym stają najszybciej rozwijające się firmy, jest odnalezienie kompetentnych kadr, potrafiących nie tylko obsłużyć istniejące systemy, ale także projektować i tworzyć nowe rozwiązania i innowacje. Ponad połowa firm w województwie mazowieckim uznaje, że nasilenie rywalizacji o wykwalifikowanych specjalistów jest istotnym trendem dla jej działalności. Tylko 10% firm deklaruje, że nasilenie się rywalizacji o najlepszych specjalistów jest dla nich zupełnie nieistotne. Najlepszych specjalistów lepiej pozyskują firmy średnie i duże (powyżej 50 osób) oraz te, w których branży istotne są nowe technologie – często o specjalistów od takich właśnie technologii chodzi.

Kompetencje osób aktywnych zawodowo są na Mazowszu wyższe niż wśród osób z innych województw, więcej jest także osób z wyższym wykształceniem. Pracownicy z tego regionu wyżej oceniają przede wszystkim swoje kompetencje komputerowe, matematyczne, kognitywne, kierownicze i biurowe. Różnice te związane są ze strukturą zatrudnienia i większą na Mazowszu liczbą pracowników wiedzy, specjalistów, urzędników, pracowników korporacji.

Stosunkowo niewiele mazowieckich firm odczuwa problemy i trudności z dostosowaniem się starszych pracowników do nowych technologii i warunków. Jedynie 7% firm uważa, że jest to problem bardzo dla nich istotny, a 30% – że dość ważny. Pracodawcy na Mazowszu, podobnie jak w reszcie Polski, dostrzegają wśród osób zatrudnionych braki przede wszystkim kompetencji zawodowych, a w dalszej kolejności indywidualnych (psychologiczne) oraz interpersonalnych.

Województwo mazowieckie jest w większym stopniu zorientowane na pozyskiwanie specjalistów – blisko 35% ogłoszeń o pracę dotyczyło tego typu stanowisk. Niemniej zarówno na Mazowszu, jak i w kraju pod względem liczby ofert pracy przeważają sprzedaż i handel, na Mazowszu więcej ofert wystawia branża informatyczno-telekomunikacyjna, bankowość i finanse, zarządzanie i kierownictwo, media i reklama, B + R, motoryzacja i kontrola jakości. W województwie obserwujemy większą liczbę ogłoszeń na takie stanowiska, jak: testerzy systemów teleinformatycznych; farmaceuci; prawnicy; inne zawody związane z ICT; menedżerzy ds. kluczowych klientów; księgowi i specjaliści ds. rachunkowości; specjaliści ds. rekrutacji i kadr; psychologowie; nauczyciele i instruktorzy, i wiele innych specjalistycznych zawodów. Mniej jest ofert z działu architektury i budownictwa, transportu i logistyki. W porównaniu do reszty kraju na Mazowszu częściej można natrafić na ogłoszenie dotyczące pracy w takich branżach, jak: prawo i podatki, także media i reklama oraz branża B + R. Poza Mazowszem

częściej poszukuje się między innymi robotników przemysłowych, a także operatorów i monterów, kierowców, pracowników handlu itp.

Wśród osób bezrobotnych widoczny jest deficyt umiejętności komputerowych, które są często poszukiwane przez pracodawców (ponad jedna trzecia ogłoszeń o pracę). To właśnie w wymiarze tych kompetencji ujawnia się największa luka – pracodawcom trudno jest znaleźć wykwalifikowanych specjalistów, a jednocześnie osoby pozostające bez pracy nie mają niezbędnych umiejętności.

### **Automatyzacja pracy i bezrobocie technologiczne**

Rozwój techniki, coraz powszechniejsze zastosowanie komputerów i maszyn przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy. Czynności, które jeszcze nie tak dawno wykonywane były przez ludzi, obecnie są zautomatyzowane. Wpływa to na zmniejszenie zapotrzebowania na wiele zawodów, które wcześniej były popularne. Sprawia, że coraz większe grupy osób muszą zdobywać nowe kompetencje i się dokształcać, a nawet zmieniać wykonywany zawód, aby utrzymać się na rynku pracy. Ponieważ jednak czas potrzebny do zdobycia nowych umiejętności jest długi, a zmiany następują coraz szybciej, ludzie często nie nadążają z przekwalifikowaniem się, co powoduje wzrost bezrobocia technologicznego.

Wśród przedsiębiorców na Mazowszu dość powszechne jest przekonanie o tym, że komputery i maszyny pozwalają zwiększyć wydajność

pracy i racjonalizować zatrudnienie. Aż 71% uznaje to za istotny trend dla ich firmy. Dostrzeżenie tego trendu i reagowanie nań jest oczywiście związane z większą dominacją nowych technologii w branży, w której firma działa. W firmach, które dostrzegają możliwości automatyzacji pracy i racjonalizacji zatrudnienia dzięki wprowadzeniu technologii, częściej następują zmiany personalne. Częściej redukują one zatrudnienie, ale też częściej doświadczają większej rotacji pracowników. Rotacja jest zrozumiała, bo wraz z racjonalizacją zatrudnienia pojawia się możliwość rezygnacji z części pracowników, a dzięki temu zwalniają się środki, które można zainwestować w rozwój, w tym również w zatrudnienie osób o innych kwalifikacjach.

Analizy pokazują, że aż 53% pracujących na Mazowszu w 2013 roku miało zawód „wysokiego ryzyka”, tj. taki, w którym prawdopodobieństwo automatyzacji jest wysokie. Jest to wyraźnie więcej w stosunku do odsetka wysoce zagrożonych w badaniach amerykańskich (47%) i brytyjskich (35%). Zagrożenie automatyzacją w województwie mazowieckim jest tylko nieznacznie mniejsze niż w reszcie kraju. Jest także stabilne w czasie.

W grupie niskiego ryzyka znajduje się tylko 18% pracujących mieszkańców województwa. Jest to wynik znacząco niższy niż w USA i Wielkiej Brytanii, gdzie w grupie najmniej zagrożonej z powodu automatyzacji jest odpowiednio 33% i aż 43% pracujących. Oznacza to, że w Polsce wyraźnie większa proporcja osób pracuje na stanowiskach wysoce zagrożonych, ponadto zdecydowanie mniejszy jest odsetek osób

stosunkowo bezpiecznych. Porównanie z Wielką Brytanią i USA pokazuje, że polska gospodarka cały czas jest mało konkurencyjna, a jej przewagą, jak na razie, są przede wszystkim niższe koszty pracy. Niestety, w dłuższej perspektywie czasowej, wraz z pogłębiającą się automatyzacją i wzrostem wydajności pracy związanym z wykorzystaniem nowych technologii, może się okazać, że jest to przewaga zupełnie nieistotna.

Efekty automatyzacji i zjawisko bezrobocia technologicznego widoczne są już obecnie. Przedstawiciele zawodów o niskim prawdopodobieństwie automatyzacji znajdują się w lepszej sytuacji na rynku pracy. Są bowiem znacznie mniej zagrożeni bezrobociem. Ponadto im wyższe jest prawdopodobieństwo automatyzacji danego zawodu, tym mniej jest ofert pracy w tym zawodzie w stosunku do liczby bezrobotnych. Mimo wszystko sytuacja pracowników na Mazowszu jest nieco lepsza w porównaniu z całym krajem – osoby bezrobotne krócej szukają pracy, mniej jest także osób aktywnych zawodowo, które długotrwale pozostają bez pracy.

Sytuację poszczególnych zawodów najlepiej widać w porównaniu liczby bezrobotnych w danym zawodzie i liczby ofert pracy. Najlepszą sytuację, tj. najwięcej ofert w stosunku do liczby bezrobotnych, mają specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych, a w dalszej kolejności specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania oraz nauczania i wychowania; średni personel ds. biznesu i administracji, a także kierownicy ds. produkcji i usług. Najgorszą sytuację mają natomiast robotnicy wykonujący prace proste,

ładowacze nieczystości i rolnicy produkcji towarowej. A także: sekretarki, średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i kultury oraz robotnicy innych specjalności.

Postępująca automatyzacja będzie powodować zanikanie zawodów, w których wzrost efektywności pracy jest największy i najłatwiej zastąpić pracę ludzi pracą maszyn i oprogramowania. W konsekwencji coraz częściej pojawiać się będzie konieczność szybkiego przekwalifikowania albo nawet wzrost bezrobocia. Już teraz część zjawiska bezrobocia można przypisać postępującej automatyzacji i komputeryzacji. Około trzech czwartych bezrobotnych należy do zawodów o wysokim prawdopodobieństwie automatyzacji, bardzo niewiele, bo tylko około 10% szukających pracy, stanowią ci, którzy wykonują zawody niezagrożone.

### Elastyczność pracy

Innym, pośrednim, efektem rozwoju technologii jest zmiana organizacji pracy. Dzięki możliwościom lepszej wymiany informacji łatwiej jest znajdować potrzebne zasoby, na przykład pracowników o określonych kompetencjach, i organizować ich pracę na zasadach zadaniowych. Coraz powszechniejsza optymalizacja działań sprawia, że pracownicy, w tym również specjaliści, są często zatrudniani tylko do pojedynczych projektów. Wzrostowi elastyczności pracy sprzyja także popularyzacja samozatrudnienia.

Elastyczne formy zatrudnienia są związane z określonymi zawodami. W niektórych stosunkowo duży odsetek pracujących to osoby samozatrudnione. W innych dużą grupę stanowią osoby pracujące na zasadzie nieformalnej (zatrudnienie w „szarej strefie”). W województwie mazowieckim dotyczy to przede wszystkim pracowników opieki osobistej i robotników pomocniczych. Częściowo, choć wyraźnie w mniejszym stopniu, dotyczy to również robotników budowlanych oraz pomocy domowych i sprzątaczek. Umowy o dzieło lub zlecenia stosowane są przede wszystkim w takich zawodach, jak: pracownicy obsługi klienta, średni personel ds. zdrowia, ładowacze nieczystości i osoby wykonujące prace proste, specjaliści oraz średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych, kultury, technicy informatycy.

Jednak wbrew dominującym przekonaniom o wzroście elastyczności zatrudnienia, z roku na rok delikatnie rośnie na Mazowszu odsetek osób pracujących na podstawie umowy o pracę (podczas gdy w reszcie kraju jest to liczba w miarę stabilna). W województwie mazowieckim jest wyraźnie mniej osób zatrudnionych na kontrakcie czasowym niż w pozostałych częściach kraju. Szczególnie niski odsetek umów na czas określony obserwuje się w Warszawie, która ogólnie wyróżnia się dużą częstością stałych umów. Być może jest to związane z wyższym popytem na pracę i niewielką liczbą osób bezrobotnych, dzięki czemu pracownikom łatwiej jest uzyskać lepsze warunki pracy. W stolicy jest też nieco więcej pracujących na własny rachunek.

Poszczególne rozwiązania związane z elastycznością czasu pracy są wśród mazowieckich firm umiarkowanie popularne. Najczęściej firmy pozwalają na decydowanie przez pracowników o tym, kiedy zaczynają i kończą swoją pracę. Ponad połowa firm robi to przynajmniej w ograniczonym zakresie. Wyraźnie mniej popularne jest rozliczanie pracy w systemie zadaniowym, ale też nie dla wszystkich rodzajów pracy jest to możliwe. Z rozliczania zadaniowego w dużym stopniu korzysta 18% firm z województwa mazowieckiego, jednak w większości innych firm do pewnego stopnia praca też jest rozliczana w taki sposób. Natomiast pracę zdalną dopuszcza 20% firm.

## Jak firmy korzystają z działań samorządów?

W ciągu ostatniego roku z samorządem współpracowało lub korzystało z jego działań 35,5% firm. Zdecydowanie częściej robiły to firmy średnie i duże (71,6%). Choć wsparcie i działania samorządów nie są wprost kierowane do większych przedsiębiorstw, to właśnie one są najbardziej sprawne w ich wykorzystaniu. Formy współpracy firm z samorządami i sposoby korzystania z działań podejmowanych przez lokalną administrację są bardzo zróżnicowane.

Korzystanie z ulg i zwolnień od podatków lokalnych deklaruje 4,5% firm z Mazowsza. Pomoc taka dotyczy przede wszystkim średnich i dużych biznesów działających lokalnie. Świadczy to o tym, że JST są skłonne wspierać podmioty, które są istotne dla lokalnej gospodarki i rynku pracy, ale jednocześnie mają mniejsze szanse na pozyskanie pomocy gdzie indziej.

Nieco więcej firm skorzystało z mniej bezpośrednich form wsparcia, takich jak uzyskanie informacji i pomocy w pozyskiwaniu finansowania. Co prawda tylko 7,3% firm deklaruje, że skorzystały z takiej pomocy, jednak jest to odsetek zaniżony przez firmy małe – w przypadku firm dużych i średnich prawie 52% zainteresowało się taką pomocą.

Rysunek I. Procent firm z województwa mazowieckiego, które korzystają z różnych typów działań podejmowanych przez administrację samorządową



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Jedynie 3,9% przedsiębiorstw współpracowało z samorządem przy wspólnych projektach, przy czym znacznie częściej robiły to firmy duże i średnie (29,1%). Istotnym elementem działań samorządów, z których korzystają przedsiębiorstwa, jest rozwój infrastruktury potrzebnej do prowadzenia działalności. W pomocy takiej chodzi o wsparcie w rodzaju wspólnej budowy drogi, uzbrojenia terenu, dostarczenia mediów do nowych obszarów. Wśród ogółu firm 8% zadeklarowało skorzystanie z takiej pomocy w ciągu ostatniego roku. I tutaj najczęściej są to firmy duże i średnie (36,2%).

Co ciekawe, bardzo niewiele firm korzysta z działań na rzecz promocji regionu i lokalnych produktów. Tylko 3,4% przedsiębiorstw deklaruje, że w ciągu ostatniego roku doświadczyło efektów aktywności samorządów w tym obszarze. Co więcej, nie zależy to od tego, czy firma działa lokalnie, czy na większym obszarze.

Ze szkoleń finansowanych lub współfinansowanych przez samorząd skorzystało 8% ogółu firm, najczęściej robiły to firmy średnie i duże (29,1%), a także działające na większym obszarze (11,3%) w porównaniu z lokalnymi (5,4%). Jednak największe różnice występowały pomiędzy firmami zlokalizowanymi w Warszawie (11,4% korzystających) a tymi, które swoje siedziby mają w innych częściach województwa (zaledwie 1,7%). Pokazuje to, że aktywność samorządów lokalnych na polu podnoszenia kompetencji jest niewielka. Działania w tym obszarze podejmowane są przez PUP bądź też finansowane ze środków Regionalnych Programów Operacyjnych.

Zdecydowanie najwięcej firm korzysta z danych publicznych udostępnianych przez samorządy. Udostępnianie szerokiego zakresu danych na temat regionu, informacji przestrzennej, planów zagospodarowania, ludności, innych podmiotów prowadzących działalności gospodarczą jest coraz popularniejszą praktyką. Umiejętne korzystanie z takich informacji daje dużą przewagę konkurencyjną, pozwala też zmniejszyć ryzyko związane z podejmowaniem decyzji biznesowych (np. o lokalizacji sklepu czy punktu usługowego). Na Mazowszu 16,8% firm skorzystało z takich danych, co jest przyzwoitym wynikiem jak na to, że cały czas bardzo niewiele danych jest udostępnianych w stosunku do tego, jakie są możliwości. Stosowanie danych publicznych jest uwarunkowane tym, ile i jakich informacji samorząd i inne instytucje udostępniają i czy dostęp do nich jest łatwy. Co ciekawe, po dane udostępniane przez samorządy znacznie częściej sięgają firmy spoza Warszawy (23%) niż te ze stolicy (13%).

### Zainteresowanie współpracą

Firm, które deklarują zainteresowanie współpracą z samorządem, jest 37%, a więc niewiele więcej niż tych, które już z działań JST korzystają (35,5%). Warto jednak zwrócić uwagę, że liczba firm już współpracujących była zawyżona przez korzystanie z danych udostępnianych przez samorząd, co badani przedstawiciele firm niekoniecznie uznawali za rzeczywiście pełną współpracę. Firmy zainteresowane są różnymi formami współpracy. Wśród form, które wymieniają,

najpopularniejsze były te związane z pomocą finansową i dofinansowaniem rozumianym ogólnie. Często wskazywano na zainteresowanie szkoleniami, a także wspólnymi przedsięwzięciami (w tym partnerstwo publiczno-prywatne). Nierzadko interesowano się pomocą w zakresie promocji i zleceń dla firm ze strony samorządu.

Blisko połowa badanych firm nie wskazała na konkretne przeszkody i bariery obserwowane we współpracy z samorządem. A te, które jakieś bariery wymieniały, wskazywały najczęściej (ale nie więcej niż 5% wystąpień w próbie): bierność, obojętność i brak chęci współpracy, złe nastawienie, w dalszej kolejności biurokracja i brak skupienia na kliencie; słabe finansowanie, zły przepływ informacji (kłopot z jej znalezieniem i brak aktywności samorządu w zakresie jakiegokolwiek informowania o jego poczynaniach), niekompetencja i powolność działań.

Najistotniejszym wnioskiem, który płynie z analiz przedstawionych w tej części raportu, wydaje się taki, że firmy mikro i małe korzystają z pomocy samorządu właściwie sporadycznie, zapewne nie posiadając ani dobrej informacji, ani środków, aby poważnie ubiegać się o takie wsparcie. Ponadto taka pomoc na ogół trafia do podmiotów związanych z samorządem (administracja, edukacja, kultura i sam samorząd), zdecydowanie rzadziej zaś do usług, handlu i produkcji. Wydaje się, że samorzady mogą być znacznie bardziej skłonne do udzielania doraźnej pomocy lub wsparcia większym firmom, które mają większe znaczenie dla danego obszaru, niż do podejmowania działań, które mogłyby pomóc większej liczbie małych i rozproszonych podmiotów.



# Samorządy lokalne wobec wyzwań adaptacyjności

## Zróżnicowanie uwarunkowań rozwojowych

Województwo mazowieckie jest regionem bardzo zróżnicowanym, przy czym główna oś podziału przebiega między obszarem metropolitalnym Warszawy a resztą województwa. Stolica jest nie tylko największym miastem w Polsce, ale także ośrodkiem o najsilniej wykształconych funkcjach metropolitalnych. Pozostała część województwa mazowieckiego to z kolei, oprócz kilku średniej wielkości miast, przeważnie tereny rolnicze (Gorzelał, Smętkowski, 2005). Zarówno uwarunkowania, jak i przebieg procesów rozwojowych są w wypadku tak odmiennych jednostek terytorialnych bardzo zróżnicowane, i to nie tylko w wymiarze ilościowym, ale przede wszystkim jakościowym. Ponadto z uwagi na skalę i funkcje pełnione przez Warszawę w znacznym stopniu determinuje ona także uwarunkowania rozwojowe gmin zlokalizowanych w jej sąsiedztwie (nie tylko bezpośrednim). Wchodząc w skład obszaru metropolitalnego, funkcjonują one w zupełnie innych warunkach niż gminy położone na peryferiach regionu.

Zawarte w niniejszym rozdziale spostrzeżenia są oparte przede wszystkim na badaniach mazowieckich gmin, wśród których

przeważają jednostki niewielkie, rolnicze, zazwyczaj stosunkowo mało zamożne. Mając na uwadze to zastrzeżenie, jak również opisane wcześniej wewnętrzne zróżnicowanie regionu, należy zawarte w opracowaniu wnioski odnosić nie tyle do Mazowsza jako całości, ile raczej do typowych (tj. przeważających pod względem liczby) dla regionu jednostek terytorialnych.

## Samorządy w turbulentnym otoczeniu

Spośród przebadanych samorządów lokalnych nieco ponad połowa (53%) zadeklarowała, że w ciągu ostatnich 4 lat ich jednostkę dotknęło zdarzenie mające istotnie negatywny wpływ na sytuację w gminie. Jeśli zdarzenia takie występowały, to ich źródła miały zazwyczaj charakter zewnętrzny, egzogeniczny. Najczęściej źródłem problemów było zmniejszenie zatrudnienia w firmach poza gminą, co wpływało na pogorszenie sytuacji na lokalnym rynku pracy. Wystąpienie takiego negatywnego zjawiska zadeklarowała prawie 1/3 respondentów (por. rys. 2).

Rysunek 2. Odsetek odpowiedzi 'tak' na pytanie: Czy w ciągu ostatnich czterech lat następujące wydarzenia w istotnie negatywny sposób wpłynęły na sytuację w gminie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Z uwagi na niewielkie rozmiary większości badanych jednostek (mały lokalny rynek zbytu) można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że nawet w przypadku negatywnych zdarzeń dziejących się wprost na terenie gmin (np. zmniejszenie zatrudnienia w lokalnych firmach, spadek wynagrodzeń w miejscowych firmach, kłopoty lokalnych firm itd.) ich pierwotne źródła często mają – a przynajmniej częściowo – także zewnętrzny charakter.

Te negatywne tendencje mogą być wynikiem ogólnego spadku koniunktury (kryzys), a także rosnącej konkurencji, która wynika z postępującej globalizacji oraz przemian technologicznych. Wszystko to sprawia, że gospodarki lokalne funkcjonują w coraz bardziej zmiennym, turbulentnym otoczeniu. Zewnętrzne umiejscowienie źródeł negatywnych zdarzeń dotyczących gminy sprawia, że samorzady znajdują się w niekomfortowej sytuacji. Muszą mierzyć się ze skutkami zdarzeń, których nie mogą przewidzieć ani też skutecznie kontrolować. W efekcie konieczna jest adaptacja do zachodzących zmian, która nie może polegać na próbie przywrócenia minionego status quo, lecz powinna umożliwiać zbudowanie nowego stanu równowagi, a nawet wykorzystanie sytuacji kryzysowej jako szansy. Takie podejście wymaga jednak dużych zdolności (samo)organizacyjnych nie tylko samorządu jako instytucji oraz urzędu (i jednostek mu podległych) jako organizacji, ale całego systemu społeczno-gospodarczego gminy (mieszkańców, przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych itd.).

## Działania adaptacyjne

Pod względem potencjału adaptacyjnego przebadane gminy prezentują dość podobny profil. Zdecydowanie najlepiej sytuacja wygląda w zakresie adaptacji czy też reakcji na katastrofy naturalne. Z kolei stosunkowo najslabiej przebadane gminy prezentują się w obszarze adaptacji do niekorzystnych zjawisk (szoków) gospodarczych, gdzie – o ile w ogóle deklarują podejmowanie jakichkolwiek działań – koncentrują się na standardowych i dobrze znanych narzędziach i instrumentach. Z drugiej strony szczegółowe badania jakościowe wykazały, że negatywne zjawiska i trendy dotyczące gminy objęte studiami przypadków odnosiły się przede wszystkim do sfery gospodarczej. W obliczu problemów ważnych lokalnych przedsiębiorstw, przede wszystkim takich, które skutkowały zwolnieniami pracowników, podejmowane przez władze lokalne działania dotyczyły w głównej mierze rynku pracy (aktywność PUP) i miały charakter standardowy (informowanie, szkolenia). W części przypadków władze lokalne ułatwiały firmom spłatę zobowiązań podatkowych (podatki lokalne), odraczając lub rozkładając płatności na raty, rzadziej całkowicie je umarzając. Do wyjątków należało podejmowanie aktywnych działań w celu znalezienia nowego inwestora czy lobbowanie na szczeblu centralnym na rzecz dodatkowego wsparcia dla firm. Ponadto w przypadku takich zdarzeń, jak poważne kłopoty ważnej lokalnej firmy czy problemy miejscowych przedsiębiorstw związane z likwidacją dużego przedsiębiorstwa w gminie lub poza nią, zaledwie około 1/5 gmin

zadeklarowała podjęcie określonych działań w celu zapobieżenia negatywnym skutkom takiego wydarzenia.

Działania samorządu i innych aktorów lokalnych mają zatem zazwyczaj charakter krótkoterminowy i reakcyjny, a nie wyprzedzający. Nakierowane są w głównej mierze na niwelowanie bezpośrednich, odczuwanych w danym momencie negatywnych skutków. Brakuje natomiast działań strategicznych i długofalowych, podejmowanych w ramach szeroko zakrojonej współpracy, mających na celu przekształcenia struktury lokalnej gospodarki, których efekty byłyby bardziej trwałe. Zdiagnozowany w niniejszym badaniu stosunkowo niski potencjał adaptacyjny mazowieckich samorządów nie powoduje jak na razie znaczących zaburzeń w funkcjonowaniu lokalnych gospodarek, jednak w dłuższej perspektywie czasowej może prowadzić do ich zastoju, a tym samym znacząco ograniczyć ich dynamikę rozwojową.

## Bezrobocie – zwalczanie skutków czy eliminowanie przyczyn?

Bezrobocie jest największym problemem dla większości mazowieckich samorządów. Jest to główny obszar problemowy i jednocześnie sfera najbardziej intensywnych deklarowanych działań przebadanych mazowieckich samorządów (gminnych i powiatowych). Bezrobocie jest przy tym postrzegane jako problem i jest obszarem interwencji władz lokalnych zarówno w tych gminach, w których osiąga bardzo wysoki poziom, jak i tam, gdzie jest względnie niskie. Jest to bowiem zjawisko niepożądane niezależnie od swojego poziomu i dlatego

niemal każdy samorząd dąży do jego redukcji (np. w Warszawie ogólne bezrobocie nie jest dużym problemem, niemniej problemem jest bezrobocie specyficznych grup, m.in. osób w wieku przedemerytalnym). Koncentracja na problemach rynku pracy jest wyraźnie widoczna zwłaszcza jeśli chodzi o powiaty, co wynika z umiejscowienia urzędów pracy w obrębie administracji powiatowej. Struktura organizacyjna determinuje w tym wypadku obszar zainteresowań władz lokalnych. Wysoka aktywność samorządów w zakresie redukcji bezrobocia dostrzegalna jest przede wszystkim w działaniach nakierowanych na zwalczanie jego przejawów.

Przebadane władze lokalne są natomiast znacznie mniej aktywne w obszarach, które można postrzegać jako przyczyny problemów na lokalnym rynku pracy: niskie wykształcenie i kompetencje bezrobotnych, ale także pracowników, niedopasowanie kwalifikacji bezrobotnych do lokalnego rynku pracy, mała przedsiębiorczość ludności. Choć blisko 80% samorządów deklarowało, że bezrobocie stanowi istotny problem ich gmin i że podejmują działania nakierowane na jego zwalczanie, to jednak tylko 31,8% władz lokalnych zadeklarowało aktywność ukierunkowaną na problem niedopasowania kwalifikacji bezrobotnych do potrzeb miejscowych firm, a tylko 22,1% na niski poziom wykształcenia ludności. Ponadto zaledwie w wypadku 7,9% przebadanych samorządów niskie kwalifikacje pracowników miejscowych firm były wskazywane jako istotny problemem lokalny, a niecałe 15% zadeklarowało, że w ciągu ostatnich 4 lat podejmowało

(urząd gminy i/lub jego jednostki zależne) jakiegokolwiek działania nakierowane na poprawę sytuacji w tym zakresie.

### Współpraca z lokalnymi firmami z perspektywy samorządu

Zgodnie z deklaracjami wyrażonymi w badaniu ankietowym zaledwie ¼ mazowieckich gmin współpracuje z lokalnymi firmami, z czego zaledwie 3,8% prowadzi intensywną współpracę w szerokim zakresie (dwukrotnie mniejszy odsetek w porównaniu z gminami, które w ogóle nie współpracują – 8,2%). Najbardziej popularną formą współpracy, zadeklarowaną przez 81,6% współpracujących gmin, było zachęcanie firm do sponsorowania wydarzeń kulturalnych i sportowych. Mniej popularne, bo realizowane przez co trzecią współpracującą gminę, były konsultacje gminnych dokumentów strategicznych z przedsiębiorcami lub ich zrzeczeniami oraz harmonizacja inwestycji gminnych z planami przedsiębiorstw. Z kolei 18,4% współpracujących gmin udzielało miejscowym firmom zwolnień podatkowych. Zaledwie 8,2% z gmin, które zadeklarowały współpracę z lokalnymi firmami, wspierało lub samo tworzyło instytucje otoczenia biznesu, takie jak inkubatory czy ośrodki wspierania przedsiębiorczości.

W ocenie przebadanych gmin głównymi barierami we współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami były przede wszystkim ograniczenia finansowe (68,9% wskazań dla odpowiedzi 'tak, jest to duża bariera' i 'raczej tak') oraz brak odpowiednich ram prawnych (50,8%). Około 40% samorządów główne bariery współpracy z sektorem

biznesu wskazywało natomiast po stronie samych firm, tj. brak zainteresowania współpracą z urzędem gminy i brak czasu na taką współpracę. 29% oceniło, że główną barierą jest roszczeniowa postawa samych przedsiębiorców.

Potwierdzają to wyniki wcześniejszych badań, w których zaledwie 7% mazowieckich samorządów zadeklarowało, że w sytuacji wzrostu dochodów gminy przeznaczyłoby dodatkowe środki na pomoc dla istniejących przedsiębiorstw. Jednocześnie zdaniem niemal 2/3 samorządów władze gminy powinny pomagać każdemu inwestorowi, niezależnie od kondycji firmy. Takie wyniki świadczą o pewnej sprzeczności. Z jednej strony istnieje przekonanie o potrzebie wspierania firm, z drugiej zaś dodatkowe – hipotetyczne – środki finansowe nie są traktowane jako możliwość wspierania przedsiębiorstw. Trudno jednak jednoznacznie interpretować i oceniać tę sytuację – katalog problemów i potrzeb samorządów jest bowiem szeroki, a sama koncepcja pomocy publicznej dla przedsiębiorstw nieoczywista (być może źle działającej firmie należy pozwolić upaść, aby w jej miejsce powstało nowe przedsiębiorstwo).

W bardzo ogólnym ujęciu stosunek objętych badaniem ankietowym władz gmin województwa mazowieckiego do lokalnych przedsiębiorców można określić jako bierną przychylność. W większości wypadków władze lokalne nie utrudniały funkcjonowania miejscowym przedsiębiorcom, ale też nie podejmowały specjalnych działań nakierowanych na ich bezpośrednie wsparcie. Kondycja miejscowych przedsiębiorstw

nie była ponadto obszarem szczególnego zainteresowania przebadanych samorządów, a współpraca władz lokalnych z sektorem przedsiębiorstw odbywała się przede wszystkim w formach niewymagających zaangażowania znacznych zasobów, zwłaszcza finansowych, a więc w głównej mierze w obszarze promocji i wymiany informacji.

### **Innowacyjność i konkurencyjność lokalnych firm – zagadnienie nierozpoznane?**

Głównym obszarem zainteresowania i działań władz lokalnych jest rynek pracy, w odniesieniu zaś do kondycji lokalnej gospodarki przeważa tradycyjne podejście, zakładające, że jej poprawie może sprzyjać przede wszystkim otwarcie na terenie gminy dużego przedsiębiorstwa. Zagadnienia związane z konkurencyjnością i innowacyjnością już działających przedsiębiorstw spotykają się z mniejszym zainteresowaniem władz lokalnych.

Jedynie dla 45% przebadanych samorządów istotnym problemem lokalnym była niska konkurencyjność i innowacyjność miejscowych firm. Dwukrotnie rzadziej (22,1%) wskazywane było natomiast zapóźnienie technologiczne lokalnych przedsiębiorstw. Mimo stosunkowo wysokiej świadomości problemu tylko około 12–15% gmin deklarowało podejmowanie jakichkolwiek działań ukierunkowanych na zwiększanie innowacyjności i konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, a zaledwie 8,5% – na zmniejszenie ich zapóźnienia technologicznego. Choć brak terenów inwestycyjnych jako istotny

problem wskazywał podobny odsetek gmin jak niską konkurencyjność czy innowacyjność (44,7%), to jednak działania w tym obszarze deklarowało aż 41,3% samorządów, a więc niemal trzykrotnie więcej niż w przypadku konkurencyjności i innowacyjności.

Na taki obraz sytuacji może rzutować zróżnicowanie poziomu trudności w podejmowaniu działań nakierowanych na poprawę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Krótko mówiąc, znacznie trudniej jest zaprojektować i zrealizować skuteczne działania nakierowane na poprawę pozycji konkurencyjnej, innowacyjności czy poziomu technologicznego lokalnych firm niż przygotować tereny pod inwestycje. Mazowieckim samorządom z jednej strony może zatem brakować wiedzy i umiejętności w pierwszym z wymienionych obszarów (konkurencyjność, innowacyjność, zapóźnienie technologiczne); z drugiej zaś, w obliczu licznych działań podejmowanych w tym zakresie na szczeblu krajowym czy regionalnym (w tym także przy wsparciu funduszy unijnych) mogą one czuć się do pewnego stopnia zwolnione z odpowiedzialności za te sfery. Nie można również zapominać o specyfice przebadanych jednostek, tzn. o ich stosunkowo niewielkich rozmiarach i dochodach oraz rolniczym charakterze. W efekcie w znacznej części jednostek liczba firm działających w odpowiedniej skali i sektorze może być bardzo niewielka, co przekładać się może na brak aktywności lokalnych samorządów w zakresie wspierania innowacyjności czy zmniejszania poziomu zapóźnienia technologicznego.

### Ograniczone poczucie sprawczości

Objęte badaniem ankietowym mazowieckie samorządy w większości wypadków deklarowały niskie poczucie wpływu na kondycję miejscowych firm. Zaledwie 15,8% z nich oceniło, że urząd gminy ma taki wpływ. Ten wynik nie jest zaskoczeniem, gdyż zaledwie 30,6% przebadanych władz lokalnych zadeklarowało, iż zbiera informacje o najważniejszych problemach miejscowych przedsiębiorstw, a dwukrotnie mniej (16,4%), że w jakikolwiek sposób monitoruje ich kondycję. A skoro stan lokalnej gospodarki nie jest znany, to trudno oczekiwać, że efekty ewentualnych – nawet przypadkowych – działań zostaną zauważone. Bez monitoringu trudno dostrzec zmianę. Jednocześnie zdecydowana większość badanych samorządów jako istotny lokalny problem wskazuje brak dużego przedsiębiorstwa na terenie gminy. Takie oczekiwanie jest w pewnym sensie zrozumiałe. Pojawienie się dużego inwestora może znacząco odmienić lokalną gospodarkę. Jest to jednak przejaw myślenia życzeniowego – choćby z tego powodu, że trudno sobie wyobrazić, aby w każdej gminie (lub w znacznej ich części) mogły się pojawić duże przedsiębiorstwa.

Niskie poczucie wpływu na stan lokalnej gospodarki może wynikać także z zakresu kompetencji władz gminnych i ich jednostek zależnych, działających w ramach i zakresie określonym przez ustawy. Jednak oprócz zagadnień, na które władze lokalne rzeczywiście mają bardzo ograniczony wpływ, są też takie, w których mógłby on być większy, choćby dzięki monitorowaniu sytuacji w gminie w oparciu o dane

wykraczające poza ogólnodostępne statystyki GUS, poprzez regularne robocze kontakty z lokalnymi przedsiębiorcami czy rzeczywiste konsultacje społeczne dotyczące działań podejmowanych przez samorząd.

### Samorządy (nie)uczące się

Według deklaracji ankietowych zaledwie połowa przebadanych gmin ocenia skuteczność podejmowanych działań, a aż 12% nie widzi potrzeby takich ocen. Choć wyniki te na poziomie powiatów są nieco lepsze (3/4 z nich ocenia skuteczność realizowanych działań), to jednak w ogólnym ujęciu wskazuje to na stosunkowo niską świadomość mazowieckich samorządów w zakresie zarządzania opartego na dowodach (tzw. *evidence based management*). Tak słaby wynik dziwi tym bardziej, że już od co najmniej 10 lat polskie władze lokalne realizują projekty finansowane ze środków unijnych, których nieodłącznym elementem jest ocena efektów. Brak usystematyzowanej refleksji na temat wyników podejmowanych działań można też interpretować jako przejaw niskiego poziomu procesów organizacyjnego uczenia się w mazowieckich samorządach. Ocena podejmowanych działań jest bowiem jednym z elementów mechanizmu uczenia się organizacji publicznych, bez którego cały mechanizm nie może dobrze działać (por. Olejniczak, 2012).

Dla gmin, które oceniają skuteczność podejmowanych przez siebie działań, głównym źródłem informacji są bezpośrednie kontakty władz lokalnych z beneficjentami tych działań, a w dalszej kolejności

również monitoring mediów oraz ogólnodostępne dane statystyczne. Podobne źródła przebadane samorządy wykorzystują także do monitorowania sytuacji gminy. Choć źródła te w wielu wypadkach dostarczają cennej i przydatnej wiedzy, często niemożliwej do uzyskania w inny sposób (dotyczy to zwłaszcza kontaktów bezpośrednich), to jednak niski udział gmin prowadzących własne badania czy też organizujących regularne spotkania z lokalnymi przedsiębiorcami należy ocenić jako zjawisko negatywne.

### Zagrożenie inercją rutynowych działań

Mazowieckie samorządy koncentrują, a niekiedy nawet ograniczają swoją aktywność do obszarów, za które są ustawowo odpowiedzialne. W wielu wypadkach zakres podejmowanych działań nie wykracza poza zapisy regulacji prawnych, stąd nie zawsze dostosowane są one do specyficznych potrzeb lokalnych. Przykładem może być rynek pracy, który jest wprawdzie obszarem dużego zainteresowania lokalnej administracji, jednak podejmowane działania rzadko wykraczają poza standardowy wachlarz narzędzi będących w dyspozycji powiatowych służb zatrudnienia (por. Bober et al., 2013). Potrzeba większej aktywności działań samorządu wykraczających poza obowiązkowy katalog wydaje się oczywista. Na przeszkodzie stoją jednak liczne bariery. Samorządowcy wskazują zarówno na ograniczone możliwości finansowe (przy stale rosnących obowiązkach), jak i obawę przed narażeniem się na zarzut niegospodarności

lub przekroczenia uprawnień. Z jednej strony samorząd ma odpowiadać za rozwój społeczno-gospodarczy na swoim terenie, z drugiej zaś finansowanie działań wspierających realizację tego celu, ale nie wskazanych wprost w odpowiednich regulacjach obarczone jest ryzykiem zakwestionowania przez Regionalną Izbę Obrachunkową. Taka sytuacja hamuje kreatywność i innowacyjność samorządów, utrudniając podejmowanie działań, które mogłyby być najbardziej efektywne w rozwiązywaniu ich specyficznych problemów czy budowaniu potencjału rozwojowego na przyszłość.

W efekcie częściej podejmowane są działania rutynowe, choć nie zawsze najbardziej potrzebne. Przebadane gminy deklarują podejmowanie działań nie tylko w obszarach problemowych, lecz także w tych, których nie wskazują jako istotne problemy czy bariery rozwoju, ale które są – w pewnym sensie tradycyjnie – postrzegane jako obszary interwencji władz lokalnych (w szczególności infrastruktura transportowa). Istotnym czynnikiem jest w tym wypadku dostępność środków finansowych z funduszy europejskich. W rezultacie znaczna część aktywności władz lokalnych bywa kierowana na działania, na które relatywnie łatwo jest pozyskać środki, ale które wpisują się raczej w stary paradygmat rozwoju lokalnego, podkreślający kluczowe znaczenie infrastruktury technicznej (zwłaszcza transportowej). Dość łatwo można to wytłumaczyć, odwołując się do preferencji lokalnego elektoratu, który, jak się wydaje, często utożsamia rozwój z równymi, nowymi i szybkimi drogami. Niewątpliwie w niektórych wypadkach

takie inwestycje są potrzebne bądź wręcz konieczne. Niemniej jednak zbyt często władze lokalne pokładają nadzieję w tym, że nowe drogi przyciągną do gminy inwestycje, że przyjadą nimi mityczni inwestorzy. Takie oczekiwanie jest jednak nieuzasadnione, co potwierdzają liczne badania (por. Gorzelak, 2009). Ponadto w myśleniu o inwestycjach infrastrukturalnych, nie tylko drogowych, często zapomina się o tym, że zbudowaną infrastrukturę trzeba będzie utrzymywać, ponosząc bieżące, często niemałe, koszty.



# Podsumowanie

Na poziomie lokalnym szczególnie istotne są problemy gospodarcze, zwłaszcza związane z rynkiem pracy. Samorządy mają jednak ograniczone możliwości oddziaływania na podmioty lokalnej gospodarki, także w zakresie wspierania ich adaptacyjności. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, jak i rynku pracy. Źródła wyzwań dla lokalnych społeczności związane są bowiem z procesami zachodzącymi w zupełnie innej skali, na które społeczności te nie mają praktycznie żadnego wpływu. Istotna jest jednak umiejętność dostosowania się do istniejących trendów i ich wykorzystania. Właśnie w tym obszarze rola samorządu powinna być większa.

Najczęściej działania samorządów w sferze gospodarczej mają charakter reakcyjny: nakierowane są na zwalczanie raczej objawów niż przyczyn problemów. Brakuje bardziej systematycznych działań zmierzających do wyeliminowania przyczyn negatywnych zjawisk (np. podwyższenia kwalifikacji, gdy przyczyną bezrobocia są niskie kompetencje). Samorządy reagują przede wszystkim na nagłe zdarzenia/szoki. Wybierają głównie rozwiązania standardowe, stosunkowo proste do wdrożenia, dobrze mieszczące się w ramach dostępnego finansowania. Takie rutynowe działania nie zawsze są jednak najlepszym sposobem adaptacji do zmieniających się warunków.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego pokazują, że w obszarze gospodarki władze lokalne koncentrują się przede wszystkim na rynku pracy. Firmy, zwłaszcza te większe, wspierane są głównie wtedy, gdy już wpadną w poważne tarapaty. Działań stymulujących rozwój w zasadzie się nie prowadzi. Z drugiej strony same firmy nie mają wielkich oczekiwań, liczą przede wszystkim na nieutrudnianie im działalności czy też ułatwienia w procedurach, jak na przykład rozłożenie podatków na raty, poprawa infrastruktury itp.

Zasadniczym problemem jest jednak to, że poziom wiedzy o potrzebach i kondycji lokalnych firm, a tym bardziej ich innowacyjności i konkurencyjności, pozostaje w jednostkach samorządu lokalnego na bardzo niskim poziomie. Potrzebna jest diagnoza sytuacji na poziomie lokalnym – systematyczny monitoring kondycji lokalnych firm, a także rynku pracy, tak aby możliwe było identyfikowanie problemów i podejmowanie adekwatnych działań.

Sprawne i elastyczne instytucje są elementem stabilizującym w zmiennym i niepewnym otoczeniu. Zdiagnozowany w niniejszym badaniu stosunkowo niski potencjał adaptacyjny mazowieckich samorządów nie powoduje jak na razie znaczących zaburzeń w funkcjonowaniu lokalnych gospodarek, jednak w dłuższej perspektywie

czasowej może prowadzić do ich zastoju, a tym samym znacząco ograniczyć ich dynamikę rozwojową.

Dlatego też istotne jest podnoszenie jakości zarządzania na poziomie lokalnym, tak by lepiej radzić sobie ze zmianami sytuacji w przyszłości. Wśród istotnych cech adaptacyjnych samorządów wymienić należy zdolność do uczenia się, co oznacza zarówno prowadzenie monitoringu sytuacji lokalnej i w całym regionie, jak i ewaluacji podejmowanych działań, tak by każde z nich prowadziło do poprawy wiedzy dotyczącej potrzeb, skuteczności oddziaływania i możliwych do osiągnięcia efektów. Samo podjęcie działań powinno też przyjąć za podstawę odpowiednią diagnozę sytuacji, zgodnie z duchem polityki opartej na dowodach.

Działania samorządu powinny również w większym stopniu niż obecnie polegać na współpracy z firmami. Istotnych jest tu kilka elementów, przede wszystkim regularna wymiana informacji, jak też bezpośrednie kontakty z największymi przedsiębiorcami. Chodzi bowiem nie tylko o zbieranie informacji o sytuacji i potrzebach firm działających na danym obszarze, ale także o przepływ informacji w drugą stronę. Kluczowe jest udostępnianie informacji i danych publicznych, co może w znaczący sposób wspomóc prowadzenie działalności gospodarczej lub obniżyć ryzyko jej funkcjonowania. Samorządy mogą też pozytywnie działać na rzecz ułatwiania współpracy między firmami, wspólnej promocji i innych wspólnych działań. Tego typu aktywność nie generuje dużych kosztów, a może mieć pozytywne

efekty. JST samodzielnie, a w przypadku mniejszych gmin nawet wspólnie z innymi mogą także działać na rzecz wsparcia przedsiębiorczości. Na przykład tworząc inkubatory, zachęty do zakładania własnych firm, organizując doradztwo, promując przedsiębiorczość społeczną, albo poprzez politykę gospodarowania lokalami użytkowymi, tworząc centra obsługi inwestorów, albo poprzez informowanie o terenach inwestycyjnych/przygotowywanie ich. Osobną grupą działań są ulgi i preferencje dla firm w kłopotach.

Działania te powinny być jednak przede wszystkim dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości. Te są bowiem zróżnicowane. Inna jest sytuacja niewielkich gmin wiejskich, a inna średnich i dużych miast. We wszystkim jednak wskazane jest dbanie o podnoszenie zdolności adaptacyjnych samych instytucji samorządowych oraz lokalnych gospodarek jako takich.

# Bibliografia

Batorski, D. (red.), Bendyk, E., Filiciak, M., Płoszaj, A. (2012).

*Cyfrowa gospodarka – Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji.* Warszawa: MGG Conferences.

Batorski, D., Błażewicz, M., Czerniawska, D., Pacuska, M. (2014).

*Baza danych z badania Uwarunkowania adaptacyjności mazowieckich przedsiębiorstw.* Warszawa: ICM Uniwersytet Warszawski.

Batorski, D., Błażewicz, M. (2015). *Diagnoza stanu i trendy na rynku pracy w województwie mazowieckim.* Warszawa: MGG Conferences.

Boschma, R. (2014). Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Papers in Innovation Studies*, 14.

Celińska-Janowicz, D., Peszat, K., Płoszaj, A., Rok, J. (2014).

*Inspiracje dla rozwoju lokalnego. Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego.* Warszawa: MGG Conferences, s. 134.

Celińska-Janowicz, D., Peszat, K., Płoszaj, A., Rok, J. (2014a).

*Jak wspierać adaptacyjność na poziomie lokalnym? Lista sprawdzająca dla samorządów.* Warszawa: MGG Conferences, s. 42.

Celińska-Janowicz, D., Płoszaj, A. (red.) (2015) *Rozwój lokalny*

*w turbulentnym otoczeniu: mazowieckie samorządy wobec wyzwań adaptacyjności.* Warszawa: MGG Conferences.

Chilimoniuk-Przeździecka, E., Klimczak, T. (2014) *Umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw – wyniki badania PARP*, Warszawa: IV Konferencja Badawcza PARP Przedsiębiorczość jutra. Pobrano 20.02.2015 z:

<http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/22340.pdf>

Czerniawska, D., Błażewicz M., Pacuska, M., Pańkow, M. (2015) *Mazowieccy przedsiębiorcy w obliczu globalnych i regionalnych trendów gospodarczych. Technologie, globalizacja konkurencji, marketing i PR, dane.* Warszawa: MGG Conferences.

Fankhauser, S., Smith, J.B., Tol, R.S.J. (1999). Weathering climate change: some simple rules to guide adaptation decisions. *Ecological Economics*, 30, 67–78.

Gorzelał, G., Jałowiecki, B. (1998) Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach. *Studia Regionalne i Lokalne*, 25(58). Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego.

Gorzelał, G. (2000) Zewnętrzna interwencja jako czynnik rozwoju lokalnego – na przykładzie Programu Inicjatyw Lokalnych. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(3)/2000, s. 99–120.

Gorzelał, G., Jałowiecki, B. (2014) Koniunktura w Polsce lokalnej 2013. *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(58). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 5–24.

Gorzelał, G., Smętkowski, M. (2005) *Metropolia i jej region*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 224.

Hajer, M., Dassen, T. (2014) *Smart about Cities. Visualising the Challenge for 21st Century Urbanism*. Rotterdam: nai010 publishers. s. 29.

Hausner, J. (red.) (2012). Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu? Kraków: Fundacja GAP.

Hausner, J. (red.) (2013). *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej*. Kraków: Fundacja GAP.

Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, s. 1–23.

Levin, S.A. (1998). Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems. *Ecosystems*, 1(5), 431–436.

Martin, R. (2011). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1–32.

Olejniczak, K. (red.) (2012) *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 280.

Plawgo, B., Grabska, A., Klimczuk-Kochańska, M., Klimczak, T., Stypułkowski, W. (2013) *Analizy potencjału innowacyjnego sektora MŚP w województwie mazowieckim*. Warszawa: Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

Simmie, J., Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27–43.

Smit, B., Burton, I., Klein, R., Wandel, J. (2000). An anatomy of adaptation to climate change and variability. *Climatic Change*, 45, 223–251.

Smit, B., Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16(3), 282–292.

Taleb, N.N. (2013). *Antykruchosć. O rzeczach, którym służą wstrząsy*. Warszawa: Kurhaus Publishing.

## O autorach

### *Dr Dominik Batorski*



doktor socjologii, adiunkt w Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM) na Uniwersytecie Warszawskim, współautor badań Diagnoza społeczna oraz Cyfrowa gospodarka. Zajmuje się badaniem zmian społecznych i gospodarczych związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także sposobów korzystania z technologii i zachowań użytkowników. Specjalizuje się również w badaniach sieci społecznych oraz procesów zachodzących w sieciach.

W latach 2011-2013 członek Rady Informatyzacji przy Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji. Brał ak-

tywny udział w tworzeniu Strategii Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w Polsce do roku 2013, Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego do 2020 r., a także Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014-2020. Kierował i uczestniczył w przygotowywaniu wielu ekspertyz dla następujących ministerstw: MNiSW, MSWiA, MAiC, MRR, MKiDN.

### *Dr Adam Płoszaj*



doktor nauk ekonomicznych. Od 2006 r. związany z Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w interdyscyplinarnych badaniach rozwoju regionalnego i lokalnego oraz badaniach przestrzennych aspektów innowacyjności i działalności naukowo-badawczej; współpracy inter- i intra-organizacyjnej; współpracy terytorialnej i transgranicznej; zarządzaniu wiedzą w administracji

publicznej i samorządach terytorialnych. Prowadził badania w Polsce, Kanadzie, Francji, Niemczech, Ukrainie i Hiszpanii. Był visiting scholar na Carleton University w Ottawie, Kanada (2011), University of Groningen, Holandia (2014) oraz University College London, Wielka Brytania (2014).

### Dr Dorota Celińska-Janowicz



doktor Nauk o Ziemi w zakresie geografii, absolwentka geografii (Wydział Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego) i gospodarki przestrzennej (Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego). Jej rozprawa doktorska, której promotorem był prof. dr hab. Bohdan Jałowiecki, dotyczyła przestrzennych aspektów funkcjonowania warszawskich centrów handlowych. Obecnie pracuje na stanowisku adiunkta w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego oraz pełni funkcję sekretarza redakcji kwartalnika

naukowego „Studia Regionalne i Lokalne”. Uczestniczyła w kilku projektach Narodowego Centrum Nauki oraz programu ESPON, pełniąc funkcję polskiego koordynatora jednego z projektów (USESPON), jak również w badaniach ewaluacyjnych oraz dotyczących rozwoju regionalnego i lokalnego, realizowanych na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz Urzędu Miasta st. Warszawy.

### Dominika Czerniawska



socjolog, pracuje w Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego UW, przygotowuje doktorat w Instytucie Studiów Społecznych UW; autorka i współautorka badań z zakresu społecznych kontekstów funkcjonowania nowych technologii (Między alienacją a adaptacją: Polacy w wieku 50+ wobec internetu; Stymulowanie rozwoju społeczeństwa informacyjnego w województwie zachodniopomorskim jako czynnik wzrostu gospodarczego w regionie) oraz prac dotyczących przemian w środowisku naukowym (Diagnoza mobilności instytucjonalnej i geograficznej osób

ze stopniem doktora w Polsce, Wdrożenie i promocja „otwartego dostępu” do treści naukowych i edukacyjnych).

# O projekcie

Projekt badawczo-wdrożeniowy pt. „Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego dedykowany jest jednostkom samorządu terytorialnego z województwa mazowieckiego i dotyczy zmian gospodarczych (w tym zmian związanych z rozwojem ICT) oraz zdolności adaptacyjnych firm i pracowników na Mazowszu. Przedmiotem badań jest w szczególności diagnoza trendów rozwojowych i prognozowanie zmian gospodarczych zachodzących na Mazowszu w aspekcie wykorzystywania nowych technologii (ICT), jak również określanie potencjalnych obszarów wymagających wsparcia ze strony lokalnego samorządu.

W ramach projektu przeprowadzono szeroko zakrojone analizy:

- zdolności adaptacyjnych firm na Mazowszu oraz ich uwarunkowań, w tym kluczowych czynników decydujących o efektywnym reagowaniu i wykorzystywaniu najważniejszych trendów związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- sytuacji pracowników i przemian na rynku pracy, w tym zmiany zapotrzebowania na kompetencje na Mazowszu, w kontekście upowszechnienia technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności przedsiębiorstw;

- potencjału oraz działań jednostek samorządu terytorialnego w zakresie rozwoju lokalnego oraz zwiększania adaptacyjności w wymiarze gospodarczym i społecznym.

Projekt realizowany był w międzynarodowym partnerstwie pomiędzy Liderem – MGG Conferences Sp. z o.o. a partnerami – Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM) oraz Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego, Spatial Foresight GmbH (Luxemburg), Spatial Foresight Germany GmbH (Niemcy), Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya (Hiszpania).

Zespół badawczy pracował pod kierunkiem znanego socjologa dr. Dominika Batorskiego, autora modułu badań Diagnoza Społeczna poświęconego korzystaniu z nowych technologii i eksperta w zakresie badań uwarunkowań i konsekwencji korzystania z komputerów i Internetu, a także szerzej – przemian społecznych związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

## LIDER PROJEKTU

---

### **MGG Conferences**

Firma MGG Conferences jest organizatorem autorskich konferencji i seminariów, skierowanych do kadr zarządzających przedsiębiorstwami i jednostkami samorządu terytorialnego oraz specjalistów.

Na tym polu MGG Conferences stara się o zachowanie istotnego dla odbiorców statusu niezależnego obserwatora, który gwarantuje obiektywność i aktualność przekazywanej wiedzy. Średnio w ciągu roku firma organizuje kilkanaście konferencji i otwartych seminariów. Część projektów konferencyjnych realizowana jest wspólnie lub na zlecenie podmiotów zewnętrznych.

MGG Conferences realizuje również projekty szkoleniowe i badawcze dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. W latach 2013–2015 firma realizowała pięć projektów szkoleniowych skierowanych do różnych branż i grup odbiorców, wśród których wymienić należy branżę turystyczną i nauczycieli, oraz dwa projekty badawcze dotyczące aktualnych trendów i przemian społeczno-gospodarczych, zarówno globalnych, jak i na Mazowszu.

Do atutów firmy należą: bogate doświadczenie, wysokie standardy działania, opisane procesy biznesowe, sprawna organizacja, miły i kompetentny zespół pracowników.

[www.mgg-conferences.pl](http://www.mgg-conferences.pl)

## PARTNERZY

---

### **ICM (UW)**

Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM) jest ogólnouczelnianą jednostką organizacyjną Uniwersytetu Warszawskiego, której głównym zadaniem jest działanie na rzecz środowiska naukowego i akademickiego poprzez rozwój i udostępnianie zgromadzonych zasobów infrastruktury badawczej, w tym zasobów informacyjnych, oraz poprzez promowanie i koordynowanie inicjatyw środowiskowych rozwijających krajową infrastrukturę wspomagającą badania, szczególnie w zakresie infrastruktury informatycznej i udostępnianych sieciowo zasobów wiedzy.

Zakres działalności ICM wykracza poza zadania statutowe, ICM jest czynnie zaangażowane w działania na rzecz otwartego dostępu do wiedzy poprzez udział w projektach ukierunkowanych na tworzenie i udostępnianie sieciowych zasobów dla nauki, edukacji i otwartego społeczeństwa wiedzy, m.in. poprzez Wirtualną Bibliotekę Nauki. W ramach ICM prowadzony jest również ogólnodostępny serwis Numeryczna Prognoza Pogody ([www.meteo.pl](http://www.meteo.pl)), który cieszy się ogromną popularnością. ICM prowadzi także zaawansowaną otwartą działalność edukacyjno-szkoleniową. W ramach swojej działalności ICM współpracuje również z lokalnymi samorządami oraz polskim i międzynarodowym środowiskiem biznesowym.

ICM realizuje wiele prac badawczych i projektów z zakresu nauk społecznych, przede wszystkim dotyczących zagadnień związanych ze zjawiskami i przemianami społecznymi wynikającymi z rozwoju nauki i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dotyczą one między innymi społecznych uwarunkowań rozwoju nowych technologii, a także przemian społeczeństwa polskiego dokonujących się pod wpływem rozwoju technologii. Prowadzone badania mają na celu zarówno głębsze zrozumienie analizowanych zjawisk społecznych, jak również dostarczanie wiedzy praktycznej. Ważnym celem jest też rozwijanie metod ilościowej analizy danych i procesów społecznych, w szczególności z wykorzystaniem metod analizy sieci społecznych.

[www.icm.edu.pl](http://www.icm.edu.pl)

### **EUROREG (UW)**

Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) jest interdyscyplinarnym ośrodkiem badawczym i dydaktycznym działającym w ramach Instytutu Ameryk i Europy (IAiE) na Uniwersytecie Warszawskim. EUROREG specjalizuje się w studiach regionalnych i lokalnych oraz w zagadnieniach polityki regionalnej, a także w strategii działania samorządów terytorialnych.

Zespół EUROREG składa się z 17 pracowników naukowych (w tym 9 profesorów) oraz 5 administracyjnych. Kadra składa się ze specjalistów w zakresie ekonomii, socjologii, geografii, politologii, organizacji i zarządzania. EUROREG, uczestnicząc w licznych projektach naukowych, współpracuje z wieloma uczelniami, instytucjami i organizacjami zarówno w kraju, jak i za granicą.

[www.euroreg.uw.edu.pl](http://www.euroreg.uw.edu.pl)