

Partycypacja interesariuszy w kształtowaniu polityki gospodarczej miasta

HUBERT PACHCIAREK¹

DR

ALBERTO LOZANO PLATONOFF²

DR HAB., PROF. US

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

1 e-mail: h.pachciarek(at)wniez.pl

2 e-mail: alberto(at)lozano.net.pl

Słowa kluczowe polityka gospodarcza, partycypacja w zarządzaniu, współpraca

Abstrakt Skuteczne prowadzenie polityki gospodarczej wymaga podejścia partycypacyjnego, bazującego na współpracy władz lokalnych i lokalnych przedsiębiorców. Istniejące bariery współpracy mogą jednak w znacznym stopniu utrudniać takie współdziałanie. Rozwiązanie tego impasu stanowi wyłonienie facylitatora, pełniącego funkcję moderatora dyskusji pomiędzy zainteresowanymi stronami.

Participation of stakeholders in the city economy policy development

Keywords economic policy, participative management, cooperation

Abstract Successful implementation of economic policies requires a participatory approach based on the cooperation of local authorities and local entrepreneurs. However, the existing barriers can significantly hamper such cooperation. The solution to this deadlock is to select a facilitator to act as a moderator for discussions between stakeholders.

Wprowadzenie

Autorzy przyjęli definicję polityki regionalnej jako interwencjonizmu instytucji państwowych lub samorządowych w sferę gospodarki i społeczeństwa, przy zastosowaniu instrumentów pozostających w dyspozycji władzy, w celu zapewnienia rozwoju tego regionu i jego konkurencyjności (Wyszkowska, 2001–2002, s. 352). Konkurencyjność regionu jest natomiast rozumiana jako zapewnienie długotrwałej pomyślności regionu dzięki wykorzystaniu wewnętrznych zasobów, szczególnie w porównaniu do innych regionów (Łądziewska, 2013, s. 19). Podmiotem polityki są sprawujący władzę, do których należy zaliczyć władze samorządowe i państwowe, mogące

oddziaływać na decyzje lokalne bądź regionalne, pozostając ponad regionalnym układem władzy, jak również przedstawiciele instytucji oraz środowisk wpływowych, zdolnych do oddziaływania na władzę i decyzje przez nią podejmowane (Masik, 2010, s. 27) – mowa o interesariuszach regionalnych.

Kształtowanie polityki regionalnej wymaga podejścia kompleksowego, obejmującego trzy najważniejsze płaszczyzny: rozwój społeczny, rozwój gospodarczy oraz ochronę środowiska naturalnego (Wołowicz, Reško, 2012, s. 63). Ponieważ kluczowym obszarem zainteresowań autorów jest polityka gospodarcza na poziomie regionalnym, ta płaszczyzna polityki regionalnej będzie analizowana w dalszej części artykułu.

Regionalna polityka gospodarcza to świadoma działalność władz regionalnych zmierzająca do osiągnięcia specyficznych celów o charakterze społeczno-ekonomicznym, poprzez zmianę struktury materialnej i instytucjonalnej gospodarki z wykorzystaniem narzędzi przymusu politycznego i gospodarczego (Saar, 2011, s. 15). Andrzej Sztando zidentyfikował dziewięć obszarów realizacji polityki gospodarczej na poziomie regionalnym przez władzę samorządową, są to polityki: przestrzenna, budżetowa, ekologiczna, infrastrukturalna, komunalnej działalności gospodarczej, gospodarowania mieniem komunalnym, edukacyjna, wewnętrzna i zarządzania informacją (Sztando, 2005, s. 232–241). Należy jednocześnie podkreślić, iż regionalny rozwój gospodarczy jest efektem czynników zarówno o charakterze endogennym, jak i egzogennym. Na gospodarke regionalną wpływają uwarunkowania polityczno-prawne i ekonomiczne, kształtowane przez politykę państwa oraz instytucji międzynarodowych. Z drugiej strony, lokalne władze dysponują dość szerokim instrumentarium regionalnej polityki gospodarczej oddziałującej na wzrost gospodarczy w regionie, bogacenie się mieszkańców oraz rozwój przedsiębiorstw. Wykorzystanie tego instrumentarium jest zazwyczaj planowane w ramach strategii rozwoju regionalnego (Hącia, 2017, s. 126). Przedsiębiorstwa bowiem rozwijają się nie tylko ze względu na czynniki wewnętrzne, takie jak dostępność kapitału, przedsiębiorczość właścicieli, jakość organizacji oraz zarządzania itp., lecz również dzięki uwarunkowaniom lokalnym i regionalnym, wynikającym wprost z regionalnej polityki gospodarczej przy uwzględnieniu aspektów społecznych, geograficznych i kulturowych (Safin, 2002, s. 21–22).

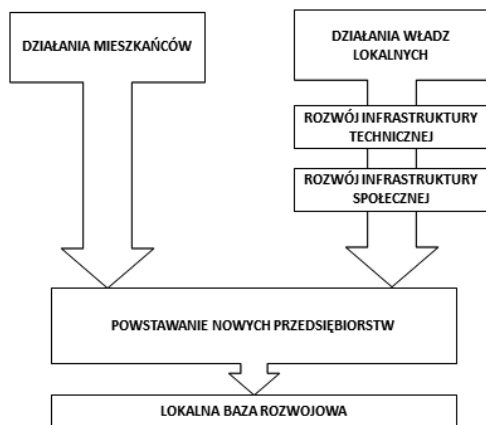
Ponadto kluczowe znaczenie z punktu widzenia skuteczności realizowanej regionalnej polityki gospodarczej ma zaangażowanie i udział sektora prywatnego. Ponieważ to przede wszystkim inwestorzy oraz przedsiębiorcy kreują wzrost gospodarczy poprzez powoływanie nowych przedsiębiorstw, kreowanie miejsc pracy, kształtowanie sieci kooperacji, promowanie regionu w ramach współpracy z innymi podmiotami rynkowymi w kraju i za granicą, podnoszenie jakości kapitału społecznego dzięki podnoszeniu ogólnego wykształcenia i kwalifikacji pracowników oraz kształtowanie kultury pracy. Ponadto są również płatnikami podatków stanowiących dochody jednostek samorządu terytorialnego (Paczoski, 2010, s. 161). Dlatego w procesie kształtowania polityki gospodarczej, powinni uczestniczyć przedstawiciele świata biznesu, a polityka powinna być efektem konsensusu pomiędzy władzami regionalnymi a lokalnymi, środowiskiem przedsiębiorców a innymi interesariuszami regionalnymi. Ze względu na istniejące bariery współpracy, pomiędzy środowiskami władz samorządowych i biznesu, istotne może okazać się zaangażo-

wanie mediatora w postaci przedstawicieli nauki lub organizacji III sektora. Celem artykułu jest przedstawienie Rady Przedsiębiorców przy Fundacji Forum Gryf jako facylitatora współpracy przy kształtowaniu regionalnej polityki gospodarczej oraz wskazanie powodów, dla których takie podmioty są współcześnie potrzebne.

Partycypacja w procesie kształtowania regionalnej polityki gospodarczej

Jak wspomniano, polityka regionalna służy rozwojowi regionu i podnoszeniu jego konkurencyjności. Należy podkreślić, że o ile rozwój lokalny, regionalny dotyczy wielu płaszczyzn, to jednak bazuje na gospodarce. Warunkiem koniecznym, w tym przypadku, jest „istnienie bazy rozwojowej, która pozwoli na zwiększenie przestrzennego wymiaru oddziaływania zlokalizowanych tam podmiotów gospodarczych” (Rzeszutko-Piotrowska, 2013, s. 161–162). Zatem władze regionalne, lokalne powinny uwzględniać w swojej działalności instrumenty współpracy z przedsiębiorcami, a podejście do wsparcia biznesu powinno mieć charakter systemowy, obejmując swoim zakresem podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw i ich innowacyjności oraz rozwijanie i wspomaganie współpracy między przedsiębiorcami w postaci klastrów lub innych sieci współdziałania (Adamik, 2012, s. 111). Rozwój regionalny jest zatem wypadkową polityki władz oraz inicjatywy i aktywności przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy natomiast postrzegają atrakcyjność regionu ze względu na lokalizację swojej działalności gospodarczej m.in. z perspektywy aktywności władz samorządowych w obszarze wspierania powstawania nowych przedsiębiorstw i rozwoju już istniejących (Adamik, 2012, s. 118).

Rysunek 1. Działania i podmioty mające wpływ na lokalną bazę rozwojową



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Saar (2011, s. 11).

Odnosząc się do powyższego rysunku, wskazać należy, że w rozważaniach na temat rozwoju gospodarczego nie można pominąć czynnika społecznego. Kapitał ludzki zlokalizowany w da-

nym regionie pozwala na lepsze bądź gorsze wykorzystanie szans rozwojowych, wynikających z warunków zewnętrznych lub kreowanych przez realizowaną politykę gospodarczą. Przedsiębiorczość mieszkańców, ich kompetencje zawodowe, zdolność do współpracy czy poziom wzajemnego zaufania będą decydowały o wzroście bazy rozwojowej. Jednocześnie na tę sferę intencjonalnie może oddziaływać polityka władz lokalnych, choć w tym przypadku jeszcze bardziej potrzebna jest zdolność do współpracy z interesariuszami, takimi jak: uczelnie, szkoły, organizacje pozarządowe, instytucje otoczenia okołobiznesowego, istniejące sieci współpracy.

Odpowiedzią na przedstawione powyżej wyzwania z zakresu współdziałania władz lokalnych i regionalnych z interesariuszami jest współcześnie partycypacja społeczna oznaczająca „udział członków społeczności w procesach decyzyjnych lub w korzystaniu z ekonomicznych efektów realizowanej polityki” (Gawroński, 2010, s. 145). Biorąc pod uwagę cel niniejszego artykułu, szczególnie interesująca jest partycypacja decyzyjna, co wynika z tego, że naturalną konsekwencją rozwoju gospodarczego jest korzystanie z jego owoców przez przedsiębiorców i właścicieli kapitału. Opracowanie oraz realizacja takiej polityki gospodarczej, która będzie sprzyjała rozbudowie bazy rozwojowej, wymaga jednak co najmniej konsultacji z przedstawicielami biznesu. Pożądanym modelem partycypacyjnym w tym przypadku jest współdecydowanie (współrzędzenie) oznaczające podejmowanie wspólnych, kompromisowych decyzji po uzyskaniu wielostronnej zgody (Gawroński, 2010, s. 148). Zastosowanie tak rozumianej partycypacji w kształtowaniu polityki gospodarczej pozwala na trafną identyfikację problemów gospodarczych, poszukiwanie akceptowalnych rozwiązań dla tych problemów, ograniczenie konfliktów wewnętrznych wśród interesariuszy, aktywizację społeczności i przedsiębiorców na rzecz realizacji założeń polityki gospodarczej, włączenie prywatnych zasobów majątkowych i intelektualnych do kształtowania bazy rozwojowej regionu, a także kształtowanie mechanizmów kontroli społecznej władz lokalnych i regionalnych (Szewczuk, Kogut-Jaworska, Ziolo, 2011, s. 78–79). Partycypacja społeczna jest jednocześnie jednym z głównych postulatów współczesnego zarządzania miastem. Koncepcja lokalnego współrzędzenia, opierającego się na wspólnym rozwiązywaniu problemów miasta przy współpracy władzy, przedsiębiorców i mieszkańców, pozwala na integrowanie celów strategicznych interesariuszy oraz interesów lokalnych (Danielewicz, 2013, s. 115).

Istotne jest również to, że współdecydowanie, w przypadku polityki gospodarczej, zapewnia znacznie wyższą akceptowalność ze strony biznesu dla podejmowanych przez władze decyzji. Natomiast akceptacja założeń i kierunków realizowanej regionalnej polityki gospodarczej jest kluczowym warunkiem jej skutecznego, jak również efektywnego wdrożenia (Szewczuk i in., 2011, s. 212).

Bariery we współpracy władz lokalnych i biznesu na przykładzie miasta Szczecin

Rozwój przedsiębiorstw oraz kształtowanie warunków do powstawania nowych podmiotów rynkowych wymaga odpowiedniego nastawienia władz lokalnych (Adamik, 2012, s. 29). Jak pokazano na rysunku 1, władze lokalne odpowiadają za rozwój infrastruktury technicznej i społecznej,

co wymaga znacznych zdolności koordynacyjnych, wysokich kompetencji sprawujących władzę, a przede wszystkim dostępu do zasobów materialnych i intelektualnych, niezbędnych w projektach inwestycyjnych. Ukierunkowanie na współpracę z interesariuszami, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorców i inwestorów, pozwala na korzystanie z ich prywatnych zasobów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, sieci współpracy, klastra czy zadań zleconych.

Zespół Badawczy „Integracja”, działający przy Katedrze Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, przeprowadził badania wśród przedsiębiorców, przede wszystkim właścicieli i menadżerów średnich i dużych przedsiębiorstw zlokalizowanych w subregionie szczecińskim (obszar metropolii szczecińskiej), na temat najważniejszych oczekiwań względem władz lokalnych. Pierwsze badania zostały zrealizowane w 2008 roku i ponowione w analogicznej formie w 2015 roku, co umożliwiło przeprowadzenie analizy porównawczej uzyskanych wyników. Badania prowadzone były przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety. Uzyskane wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 1. Wyniki badań oczekiwań przedsiębiorców

Najważniejsze oczekiwania przedsiębiorców w 2008 roku	Najważniejsze oczekiwania przedsiębiorców w 2015 roku
Prowadzenie ponadkadencyjnej polityki rozwojowej	Otwartość urzędników na współpracę z biznesem, przełamanie strachu
Profesjonalny urząd miejski	Wzrost dynamiki współpracy na linii urząd – biznes
Merytoryczny dobór urzędników	Promocja gospodarcza miasta
Współpraca z przedsiębiorcami i inwestorami	Rozwój kształcenia zawodowego w porozumieniu z biznesem
Kreowanie warunków współpracy	Rozwój współpracy na linii uczelnie – biznes w zakresie praktyk i staży
Wysoki poziom szkolnictwa	Lepsze skomunikowanie Szczecina z innymi miastami w Polsce i Europie

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany oczekiwań przedsiębiorców, jakie można zaobserwować w tabeli 1, wynikają w dużej mierze z różnych uwarunkowań politycznych oraz gospodarczych Szczecina i okolic w 2008 oraz w 2015 roku. Podczas pierwszych badań najważniejsza była stabilizacja prowadzonej polityki gospodarczej, co wynikało z wysokiej rotacji władz lokalnych. Problem ten jest już jednak nieaktualny, stąd brak wskazań w tym zakresie podczas drugiej serii badawczej. Nowością w 2015 roku było natomiast oczekiwanie dotyczące poprawy warunków komunikacyjnych Szczecina z innymi dużymi ośrodkami w Polsce, jak i za granicą. Jest to efekt rozwoju przedsiębiorstw, które z czasem przestały funkcjonować tylko lokalnie i weszły na rynek krajowy, a także rynki zagraniczne. Z drugiej strony, oczekiwanie to było zgłaszane również przez menadżerów oddziałów zagranicznych przedsiębiorstw, co jest zrozumiałe z punktu widzenia warunków prowadzenia ich biznesu.

Problemem jednak w dalszym ciągu pozostaje jakość obsługi przedsiębiorców przez urzędników, zdolność do współpracy władz lokalnych z interesariuszami, jak i pomiędzy interesariuszami oraz poziom szkolnictwa i edukacji. W kolejnej części artykułu analizie został poddany

wątek współpracy urzędników i przedsiębiorców oraz powiązana z tym kwestia jakości obsługi przedsiębiorców i inwestorów.

Wytłumaczeniem problemu podejścia urzędników może być opracowanie Romana Batki, który w stylu postmodernistycznym stworzył metafory organizacji publicznej. Jest to zabieg znany w nauce o zarządzaniu od czasów publikacji *Obrazów organizacji* G. Morgana. Takie podejście umożliwia dynamiczne traktowanie organizacji, pozwala bowiem na dopasowanie właściwej metafory do organizacji w zależności od bieżących uwarunkowań. Dzięki temu menedżer może zastosować narzędzia właściwe z punktu widzenia konkretnej sytuacji. Roman Batko przygotował cztery metafory organizacji publicznej (2016, s. 189–207):

1. Golem – stwór powołany do życia przez ludzi, aby wspomagał rozwiązywanie ich ważkich problemów, wymyka się spod kontroli, stając się źródłem nowych trudności, wcześniej nieznanymi. Biurokracja powołana przez człowieka, aby zapewnić obiektywizm podejmowanych decyzji, rozrasta się tworząc nowe bariery: uczy urzędników konformizmu, wymusza podporządkowanie procedurom i przepisom, zabija kreatywność i ogranicza skłonność do zmian kształtując „wyczoną nieudolność” biurokratów, wreszcie buduje w urzędnikach strach wynikający z wszechobecnej kontroli, doprowadzając do sytuacji, że urzędnik woli schować się za gąszczem przepisów niż starać się szukać rozwiązania problemu. Znamienne jest, iż według wyników badań z tabeli 1, w 2015 roku przedsiębiorcy wskazują jako istotny problem właśnie strach przed współpracą z urzędnikami.
2. Awatar – próby przywrócenia kontroli nad golemem przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii prowadzą do metafory awatara. Korzystanie z systemów informatycznych z założenia powinno usprawnić komunikację urzędu z petentami, przyspieszyć załatwianie spraw i wydawanie decyzji. Założenie maski nowoczesności na niewydolny system biurokratyczny raczej dodatkowo komplikuje proces załatwiania sprawy, niż w sposób istotny go upraszcza.
3. Midas – ta metafora stanowi odpowiedź na koncepcję New Public Management. Przełamanie siły Golema miało nastąpić poprzez urynkowanie usług publicznych, na czele urzędów stanęli profesjonalni menedżerowie z doświadczeniem biznesowym, masowo korzystający z metod i technik zarządzania znanych z korporacji. Podobnie jak w przypadku awatara, nowe podejście do biurokracji nie bazuje na radykalnych zmianach proceduralnych, instytucjonalnych czy strukturalnych. W większości przypadków na dotychczasową praktykę urzędniczą nałożono systemy ewaluacyjne ukierunkowane na ilościowe mierniki efektywności, które stały się celem samym w sobie, tworząc fikcję organizacyjną.
4. Złoty Cielec – jest to metafora uzupełniająca wcześniej opisane. W celu wykreowania poczucia wyjątkowości klasy biurokratycznej stworzono warunki, w których przedsiębiorca czy mieszkaniec staje się petentem, poruszającym się w skomplikowanym labiryncie procedur urzędowych, przepisów prawa, praktyk urzędniczych, co przekłada się bezpośrednio na labirynt korytarzy, gabinetów, konieczność spotkania się z określoną liczbą urzędników, których decyzja lub opinia zależy od uzgodnień i stanowiska kolejnych pracowników administracji.

Opracowanie Romana Batki wskazuje na kluczowe problemy we współpracy przedsiębiorców i inwestorów z urzędnikami, które w znacznej mierze pokrywają się ze wskazanymi przez badanych biznesmenów. Odpowiedzią na zidentyfikowane problemy w zakresie współdziałania urzędników i przedsiębiorców stanowi powołanie animatora w środowisku lokalnym, pełniącego funkcję facylitatora współpracy. Obszarem animacji powinno stać się zidentyfikowanie lokalnych zasobów, określenie celów i sposobów ich osiągnięcia, wynegocjowanie zaangażowania i poparcia lokalnych liderów oraz pozyskiwanie wsparcia z zewnątrz (Skawińska, Zalewski, 2009, s. 77). Animator musi mieć zdolność pozyskania zaufania i współpracy ze strony władz lokalnych oraz środowiska biznesowego. Facylitacja natomiast wiąże się z moderowaniem dyskusji pomiędzy zainteresowanymi stronami, budowaniem form współdziałania akceptowalnych przez zainteresowanych, pozyskiwaniem i udostępnianiem niezbędnych informacji, poszukiwaniem rozwiązań problemów i przełamywaniem barier współdziałania. Animatorem może stać się zatem zarówno uczelnia, organizacja otoczenia okołobiznesowego czy podmiot III sektora gospodarki.

Studium przypadku Rady Przedsiębiorców powołanej przy Fundacji Forum Gryf jako facylitatora współpracy pomiędzy władzami miasta Szczecin a środowiskiem lokalnego biznesu

W 2015 roku z inicjatywy Fundacji Forum Gryf (celem powstałej w 2005 r. organizacji jest dynamizacja rozwoju społeczno-gospodarczego miasta Szczecina i okolic poprzez integrację liderów różnych środowisk zawodowych oraz inicjowanie i wspieranie projektów ukierunkowanych na rozwój regionalny) oraz pracowników Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego (w późniejszym okresie dołączyli również przedstawiciele innych uczelni), w porozumieniu z Prezydentem Miasta Szczecina oraz przedsiębiorcami ze Szczecina i okolic, została powołana Rada Przedsiębiorców przy Forum Gryf. Głównym celem rady jest dyskusja nad strategią rozwoju gospodarczego miasta Szczecin, a także szerzej: subregionu szczecińskiego oraz zadaniami, jakie stoją przed miastem i regionem w obszarze wdrażania polityki gospodarczej w najbliższym czasie. W działalność rady, oprócz inicjatorów, aktywnie włączyła się grupa ponad trzydziestu menedżerów oraz właścicieli średnich i dużych przedsiębiorstw, zlokalizowanych w obszarze subregionu szczecińskiego, a także Prezydent Szczecina wraz z podległymi mu urzędnikami, właściwymi z punktu widzenia zakresu spraw diskutowanych podczas spotkań rady. W zależności od poruszanej tematyki do dyskusji zapraszani są przedstawiciele władz regionalnych i centralnych, a także reprezentanci innych środowisk zawodowych. Asumptem do uruchomienia takiej działalności były wyniki badań zaprezentowanych w tabeli 1 niniejszego opracowania oraz wieloletnie debaty w trakcie spotkań z cyklu Forum Gryf na temat niskiej zdolności do współpracy środowisk władz lokalnych, biznesu i nauki. Dlatego też przyjęto następujące cele:

- integrację przedstawicieli dużych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w subregionie szczecińskim – w praktyce wdrażania regionalnej polityki gospodarczej akcentuje się znaczenie sektora MŚP w rozwoju gospodarczym, jednocześnie pomija się duże podmioty z założeniem, iż same sobie poradzą, nie doceniając ich udziału w kreowaniu nowych

- miejsc pracy, kształtowaniu rynku dla sektora MŚP, czy budowaniu wartości dodanej w regionie,
- dyskusję merytoryczną nad wszechstronnym rozwojem gospodarczym subregionu szczecińskiego – pozyskanie akceptacji dla celów i kierunków polityki gospodarczej zwiększa zaangażowanie interesariuszy na rzecz jej realizacji oraz umożliwia podejmowanie projektów i zadań z wykorzystaniem zasobów prywatnych,
 - dyskusję merytoryczną na temat aktualnych problemów przedsiębiorstw – powszechna debata na temat barier rozwoju przedsiębiorczości, a także barier współpracy interesariuszy regionalnych uwrażliwia uczestników dyskusji na oczekiwania oraz cele poszczególnych stron.

Punktem wyjścia dyskusji była identyfikacja oczekiwań przedsiębiorców względem władz lokalnych. Następnie podjęto decyzje o formule dyskusji, gdzie moderatorem zostali przedstawiciele Forum Gryf oraz szczecińskiej nauki. Pozostali dyskutanci – ze środowisk władzy lokalnej i przedsiębiorców – zabierali głos w dyskusji na równych prawach. Zadaniem moderatorów było kontrolowanie dyskusji tak, aby żaden uczestnik nie dążył do zdominowania pozostałych uczestników, zmieniając otwartą dyskusję w dyskusję panelową. W ten sposób budowana była otwartość i zaufanie pomiędzy zainteresowanymi stronami. Do najważniejszych efektów należy zaliczyć zmianę podejścia urzędników do przedsiębiorców i inwestorów, co zbiegło się w czasie z wdrażaniem struktury projektowej do Urzędu Miasta Szczecin, współpracę przy kształtowaniu oraz wdrażaniu polityki gospodarczej oraz otwartość i zrozumienie dla możliwości, potrzeb, jak i ograniczeń, np. formalno-prawnych, poszczególnych stron dyskusji.

Zidentyfikowane w badaniach bariery współpracy, pomiędzy władzami lokalnymi a przedsiębiorcami, spowodowały konieczność wyłonienia facylitatora mobilizującego strony do podjęcia dyskusji. Podjęcie inicjatywy przez środowisko naukowe i pozarządowe umożliwiło uruchomienie projektu, który przyniósł nadspodziewanie pozytywne rezultaty. Stało się tak przede wszystkim ze względu na zdolność inicjatorów do pozyskania zaufania zarówno władz lokalnych, jak i środowiska przedsiębiorców, otwartości na rozwiązywanie problemów Prezydenta Miasta Szczecina oraz determinacji przedsiębiorców do przełamania impasu we współpracy na rzecz rozwoju gospodarczego.

Podsumowanie

Rozwój gospodarczy wymaga zaangażowania podmiotów sektora publicznego i prywatnego. Bariery współpracy, opisane w niniejszym artykule na podstawie przeglądu literatury oraz przeprowadzonych badań, utrudniają jednak lub wręcz uniemożliwiają współdziałanie władz lokalnych i przedsiębiorców na rzecz wdrożenia regionalnej polityki rozwoju gospodarczego. Właściwym rozwiązaniem takiej sytuacji, szczególnie w świetle przedstawionego studium przypadku, wydaje się wyłonienie facylitatora współpracy, który może wywodzić się ze środowiska nauki lub sektora pozarządowego. Rada Przedsiębiorców powołana przy Forum Gryf we współpracy z uczelniami oraz w porozumieniu z władzami lokalnymi, a także przedsiębiorcami pełni taką funkcję od

dwóch lat, uzyskując efekty w postaci rosnącej zdolności do współpracy, otwartości i zaangażowania na rzecz dynamizacji rozwoju gospodarczego w subregionie szczecińskim.

Bibliografia

- Adamik, A. (2012). *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*. Warszawa: Difin.
- Batko, R. (2016). Metafory organizacji publicznej. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Danielewicz, J. (2013). *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi wobec globalnych procesów urbanizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gawroński, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hącia, E. (2017). Zarządzanie regionem nadmorskim w aspekcie wpływu turystyki na jego rozwój. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48 (2), 125–136.
- Łązniewska, E. (2013). *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Masik, G. (2010). Typy polityki lokalnej. Przykład strefy suburbanizacji aglomeracji Trójmiasta. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1 (39), 26–47.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paczoski, A. (2010). Prowadzenie polityki regionalnej wspierającej przedsiębiorczość prywatną. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 582, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 48, 159–178.
- Rzeszutko-Piotrowska, M. (2013). Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego w polskich gminach. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 34, 159–178.
- Saar, M.A. (2011). *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?* Warszawa: CeDeWu.pl, Wydawnictwo Fachowe.
- Safin, K. (2002). *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Skawińska, E., Zalewski, R.I. (2009). *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat–Europa–Polska*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szewczuk, A., Kogut-Jaworska, M., Ziolo, M. (2011). *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Sztando, A. (2005). *Obszary lokalnej polityki gospodarczej*. Wrocław: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1083.
- Wołowicz, T., Reško, D. (2012). Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą. *Zeszyty Naukowe WSEI, Ekonomia*, 5 (2), 61–89.
- Wyszowska, D. (2001–2002). Polityka regionalna jako instrument podwyższania konkurencyjności polskich regionów. *Polityka Gospodarcza*, 5–6, 352–361.

