

Barbara Pytko

Zakład Systemów Zarządzania Jakością
Akademia Morska w Gdyni

Postawy przedsiębiorcze władz samorządu lokalnego na przykładzie Gdańska i Gdyni

Zmiany w życiu politycznym, gospodarczym i społecznym oddziałują na funkcjonowanie instytucji publicznych – ich organów i urzędów administracji publicznej, które nie mogą funkcjonować jako instytucje starego modelu biurokratycznego, mało wrażliwego na zmiany otoczenia. Nowe otoczenie wymaga instytucji elastycznych, sprawnych i przystosowujących się do potrzeb zainteresowanych: klientów, inwestorów, przedsiębiorców, turystów, mieszkańców, obywateli.

Przekształcenia w administracji publicznej, szczególnie na szczeblu samorządów lokalnych, może nie tak widoczne i medialne jak osiągnięcia biznesu, są jednak ogromne. Największe zmiany nastąpiły w postawach i świadomości władz oraz urzędników samorządowych. Wyraża się to nie tylko deklaracją misji służby publicznej (postawy władcze wyeliminowano na rzecz postaw służebnych), ale także działaniami przedsiębiorczymi łączącymi zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej z uzyskiwaniem rezultatów finansowych. Zmiany postaw władz lokalnych i urzędników administracji publicznej i samorządowej z roszczeniowych na samorządowo-innowacyjne, przedsiębiorcze, są postrzegane przez obywateli jako korzystne.

Wyzwania w zarządzaniu samorządem lokalnym – miastem i gminą

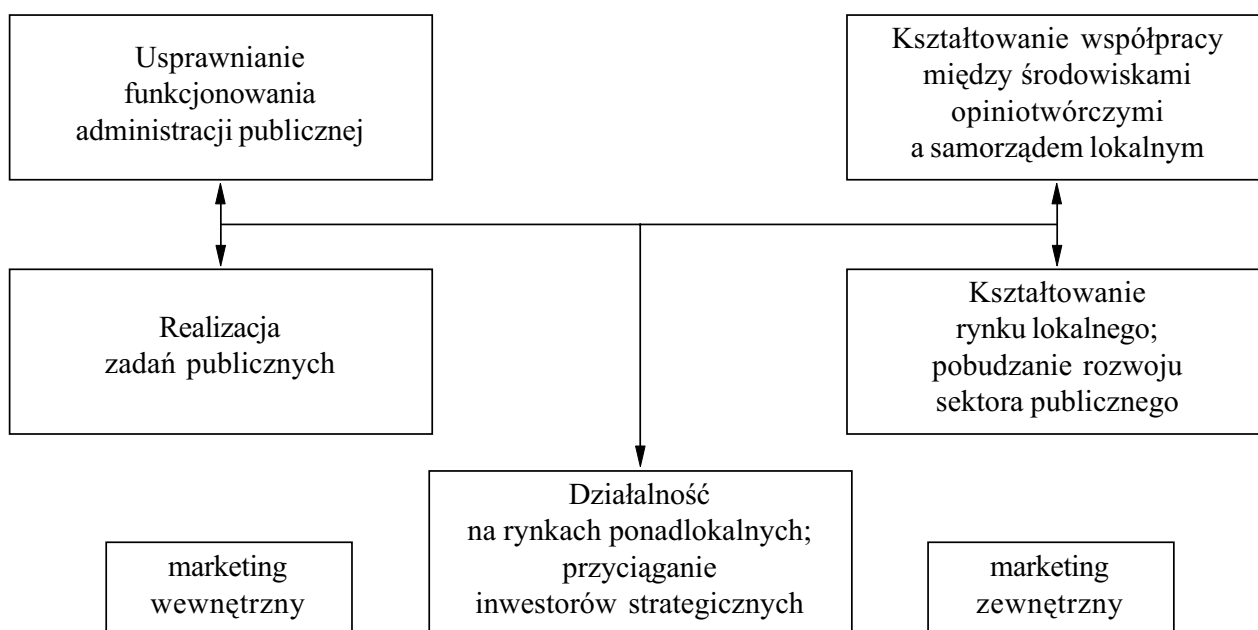
Nowe trendy w rozwoju miast i gmin po kilkunastu latach transformacji ustrojowej są już widoczne chociażby w wizualnym wyglądzie miast i wsi. Rezultaty można zaobserwować w przestrzeni i cechach nowych koncepcji urbanistycznych, nowoczesnych budynkach, zadbanych i uporządkowanych ulicach, w wyglądzie sklepów i wystaw bogatych w reklamy i szyldy informacyjne. W krajobrazie miast i wsi widoczne są zmiany ogólnej estetyki, choć dają o sobie znać obszary popadające jeszcze w ruinę, szczególnie w biedniejszych gminach.

Zmiany w otoczeniu następują także dzięki zmianom w procesach administrowania i zarządzania. Proces zarządzania coraz głębiej ingeruje w przestrzeń poza urzędem, w teren miasta i gminy. Pobudzenie tego procesu nie wynika wyłącznie z przyznanych zadań i z aktów prawnych związanych z ich realizacją. Nakłada się tu silna presja bodźców rozwojowych, obmyślenia nowych strategii oraz sposobów najlepszego wykonania zadań w przyszłości. Na tym specyficznym „administracyjnym rynku” dominuje element konkurencyjności, wcześniej nieznan w administracji publicznej w Polsce. Funkcja administrowania i zarządzania przenika się z działalnością stanowienia prawa, formułowania celów strategicznych oraz działalnością organizatorsko-wykonawczą. Tak skomplikowana struktura przenikających się funkcji i działań wymaga odpowiednio wykwalifikowanej i zmotywowanej kadry, wystarczająco twórczej i przedsiębiorczej, by kreować nowoczesny sposób funkcjonowania administracji.

Nowoczesna administracja samorządowa musi działać sprawnie i efektywnie na co dzień, a jej plany rozwojowe, mimo wyboru władz tylko na określoną kadencję, muszą cechować się innowacyjnością i podejściem menedżerskim podobnym do planowania w biznesie.

W podejściu menedżerskim pojawia się nowa forma realizacji działań przedsiębiorczych – marketing terytorialny, marketing miast. Marketing przeniesiony z sektora prywatnego jest wyjściem naprzeciw potrzeb profesjonalizacji zarządzania jednostkami terytorialnymi. „Profesjonalizacja zarządzania rozwojem jest także konsekwencją odpowiedzi na wyzwania globalizacji gospodarki i narastającej presji konkurencyjnej nie tylko na producentów dóbr rynkowych, ale także presji konkurencyjnej na jakość otoczeń przestrzenno-gospodarczych, w których działają producenci” (Markowski 1999). Z punktu widzenia kierunków aktywności działania marketingowe są realizowane w marketingu wewnętrznym i zewnętrznym (ryc. 1).

Ryc. 1. Zakres działalności marketingowej samorządu lokalnego



Źródło: T. Markowski, 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.

Marketing wewnętrzny jest skierowany na działania urzędników i zespołów pracowników wewnątrz urzędu i znajduje swoje odzwierciedlenie w relacjach zewnętrznych z mieszkańcami i klientami urzędów samorządowych. Marketing zewnętrzny dotyczy zarządzania zasobami miasta, jego promocji oraz przyciągania inwestorów i elity intelektualnej. Organizacja tego całego systemu wymagała znacznej edukacji władz i urzędników, dużego zaangażowania osobistego i przedsiębiorczości potwierdzonej już liczącymi się osiągnięciami polskich samorządowców, rozumiejących, jak należy realizować misję wzmocnienia potencjału miasta czy gminy.

Charakterystyka postaw i działań przedsiębiorczych władz samorządowych

Bodźcem do zmian biurokratycznych postaw władz samorządowych opartych przez wiele lat na „suchym” egzekwowaniu przepisów prawa (bez uwzględniania potrzeb jednostki) były liczne wzorce funkcjonowania tych instytucji w państwach europejskich. Zapoczątkowały je wizyty włodarzy miast i przedstawicieli samorządów w miastach Unii Europejskiej w ramach współpracy partnerskiej. Dzięki niej władze samorządowe otrzymały wsparcie:

- mentalne i edukacyjne, dotyczące budowania społeczeństwa obywatelskiego i funkcjonowania urzędu;
- finansowe, dotyczące wdrażania rozwiązań nowatorskich w zakresie zarządzania samorządem lokalnym.

W wyniku tych kontaktów zarysowały się postawy władz samorządowych: otwarte na zmiany i adaptację wzorów zachodnich w drodze długotrwałej edukacji oraz wyczekujące. Pierwsze postawy proaktywne w Polsce pojawiły się w wyniku międzynarodowej współpracy przedstawicieli samorządu miasta Dzierżoniowa z władzami samorządowymi Wielkiej Brytanii i Niemiec. Proaktywność władz zaowocowała poznaniem nowoczesnych technik organizacyjnych stosowanych w działaniu administracji. Te techniki w obszarze funkcjonowania urzędów administracji publicznej były mało znane. Inicjatywa zaadaptowania wzorów zachodnich w Urzędzie Miasta Dzierżoniowa przyczyniła się do zmiany świadomości urzędników. Pracownicy sami wypracowali metody doskonalenia jakości. Za najważniejsze uznano:

- poprawę jakości działania władz samorządowych i podległego urzędu,
- zdefiniowanie własnych celów i własnych słabych punktów oraz lepsze przygotowanie się do wyzwań przyszłości,
- przystosowanie modelu funkcjonowania polskiego urzędu samorządowego do modelu funkcjonowania urzędów tego szczebla w Unii Europejskiej,
- rozpoznanie mechanizmów finansowych w zakresie działań na rzecz interesu publicznego i racjonalizacji wydatków publicznych.

Potrzeba kształtowania nowego wizerunku władz lokalnych wystąpiła zatem od samych pracowników urzędu samorządowego, którzy szybciej zrozumieli konieczność przystosowania się do nowych wymagań obywateli, rynku i państwa. Zrozumieli, że urząd nie może działać opieszale, a administracja lokalna nie może rodzić utrudnień: proceduralnych, w dostępie do informacji, w terminowości załatwiania formalności. Urząd przyjął postawę organizacji samouczącej się. Spotyka się coraz częściej stwierdzenia, że wiodącymi „są i będą organizacje samouczące się, czyli takie, w których: myśli się systemowo, analizuje i zmienia modele myślowe, buduje wspólne wizje przyszłości, praktykuje się indywidualne i zespołowe uczenie się” (Skrzypek 2000, s. 301).

Postawy proaktywne władz Dzierżoniowa i ich doświadczenia edukacyjne oraz rozwiązania praktyczne zostały wdrożone także w innych urzędach samorządowych w Polsce. Przyjęto model organizacji nastawionej na potrzeby obywateli i jakość działania, preferując jednocześnie koncepcję „samorządu ułatwiającego”. W tej koncepcji władza samorządowa świadczy tylko pewne usługi dla społeczności lokalnej, a w ramach posiadanych zasobów wpływa na aktywność innych organizacji (np. pozarządowych) i samych mieszkańców (Czaja 1998, s. 219).

W kształtowaniu postaw przedsiębiorczych władz samorządowych nie bez znaczenia są promowane pod patronatem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji programy „Przyjazna administracja” i „Otwarty urząd”. Załoženiami szczegółowymi programu „Przyjazna administracja” są m.in.:

- zapewnienie pełnej informacji dotyczącej zakresu spraw oraz sposobu ich załatwiania w urzędach – w formie ustnej i pisemnej (brozury informacyjne, tablice, recepcja, punkty informacyjne obsługi interesantów itp.);
- badanie jakości pracy urzędów i wprowadzanie ulepszeń;
- uproszczenie załatwiania spraw przez skrócenie czasu i uproszczenie procedur; lepsza organizacja pracy w urzędach;
- poprawa wizerunku społecznego urzędnika w oczach obywateli.

Spodziewanymi efektami realizacji tego programu mają być widoczne zmiany: poprawa informacji wewnętrznej w urzędzie i komunikacji, sprawniejsza obsługa obywateli oraz poprawa jakości pracy administracji.

Cele programu „Otwarty urząd” to usprawnienie pracy administracji samorządowej oraz zwiększenie jej efektywności dzięki wdrożeniu nowoczesnych technologii informacyjnych, umożliwiających znaczne obniżenie kosztów funkcjonowania administracji, np. prezentacja w internecie dokumentów i informacji:

- aktów urzędowych regulujących zasady działania urzędu,
- procedur uzyskiwania m.in. zezwoleń i informacji,
- blankietów oraz opisów wszystkich pism, które wymagają formy papierowej (wraz ze wzorami wspomagającymi wypełnianie i wydruk),
- informacji o przetargach, nowych przedsięwzięciach i inicjatywach itp.,
- informacji o stanie załatwiania sprawy klienta (wniosku, decyzji itp.),
- informacji finansowych (budżetu, sprawozdań finansowych),
- poczty elektronicznej dostarczającej informacji i budującej specyficzne więzi między klientem a urzędem.

Opanowania tych technik, ich wdrażania i rozwoju musi uczyć się każdy urząd, w takim samym tempie, w jakim czynią to przedstawiciele biznesu. Jest to sprawa priorytetowa dla postaw kreujących warunki do aktywności i rozwoju swojego regionu.

Zarządzający jednostkami samorządu lokalnego nie tylko przekształcają swoje organizacje, ale zaczynają aktywnie uczestniczyć w „przedsiębiorczym zarządzaniu”. Władze przedsiębiorcze szukają bardziej skutecznych, lepszych metod działania, podejmują współpracę z sektorem prywatnym, organizują akcje i przedsięwzięcia mające na celu zwiększanie dochodów miasta. Nie koncentrują się tylko na obsłudze mieszkańców czy świadczeniu usług dla społeczeństwa, ale także na aktywizowaniu różnych grup społecznych.

Można wymienić wiele nowatorskich inicjatyw nieznanych w przeszłości, które wskazują na typowo biznesowe działania władz samorządowych. Ich przedsiębiorczość wyraża się nie tylko umiejętnościami pozyskiwania środków unijnych na projekty gminne, ale także prywatyzowaniem zasobów komunalnych i usług, przyciąganiem inwestorów, tworzeniem nowych miejsc pracy, promocją krajową i zagraniczną, aktywizacją seniorów i zwiększaniem udziału społecznego w rozwoju społeczno-gospodarczym jednostek samorządowych.

Wyzwalanie lokalnych sił dokonuje się w ośrodkach wspierania przedsiębiorczości, w parkach innowacyjno-technologicznych, w inkubatorach przedsiębiorczości, na targach wystawienniczych – gospodarczych i turystycznych, promujących dokonania samorządu lokalnego. Przedsiębiorczość przejawia się także angażowaniem obywateli w sprawy gmin, powoływaniem zespołów projektowych z udziałem władz i przedstawicieli społeczności lokalnej. Charakterystyka postaw przedsiębiorczych nie byłaby kompletna bez działań urzędników ukierunkowanych na efektywność i racjonalizację finansową. Dlatego w tym sektorze powszechnie stosuje się zarządzanie przedsiębiorcze oparte na jakości, ale także na rezultatach. W dążeniach przedsiębiorczych pojawia się pokusa zwiększania zysków, jednakże zwiększanie dochodów budżetu lokalnego nie może dokonywać się kosztem obciążeń mieszkańców.

Kreowanie postaw przedsiębiorczych w samorządach lokalnych jest procesem dużo trudniejszym niż kreowanie takich postaw w biznesie. Proces ten rozwija się, choć napotyka wiele barier mentalnych, prawnych, finansowych – brak odpowiednich motywatorów za działania twórcze. Trudno być przedsiębiorczym, jeśli nie ma cedowania władzy na niższe szczeble zarządzania, jeśli

ma się władzę i kompetencje, ale bez przypisanych zasobów personalnych i finansowych na ich wypełnianie. Mimo tych przeszkód są w Polsce władze samorządowe bardzo przedsiębiorcze, które – przy aktywności – przestrzegają reguł odpowiedzialności, bezpieczeństwa finansowego i dbałości o interes publiczny. Dotyczy to władz samorządów nie tylko o dużych dochodach budżetowych, ale także gmin wiejskich o skromnym budżecie lokalnym. Kompleksowej oceny władz oraz funkcjonowania samorządów dokonano w 2007 r., poddając ocenie jakość gminy, ale także m.in. wielkość dochodów własnych, wysokość pozyskanych środków unijnych, wydatki na promocję, ilość nowych podmiotów gospodarczych¹. Przykładowe dane tej oceny dla wybranych samorządów: miast na prawach powiatu i wybranych wskaźników oceny zestawiono w tab. 1.

Tab. 1. Ocena samorządów – miasta na prawach powiatu (dane za 2006 r.)

Pozycja	Miasto	Ocena jakości gminy			Pozyskane środki unijne na osobę (w zł)	Nowe podmioty gospodarcze*	Liczba mieszkańców (w tys.)
		suma punktów	za finanse	za zarządzanie			
1	Poznań	68,97	38,79	30,19	82	11,4	567,9
2	Wrocław	67,41	34,66	32,75	100	10,3	635,9
3	Częstochowa	63,58	39,14	24,43	178	9,4	246,9
4	Gdynia	61,48	37,54	23,93	94	13,3	252,8
5	Kraków	61,27	34,19	27,08	41	10,1	756,6
6	Szczecin	61,26	31,73	29,53	31	12,6	411,1
7	Toruń	60,61	41,30	19,31	191	11,1	208,0
8	Bydgoszcz	59,10	34,48	24,62	10	10,3	366,1
9	Łódź	58,96	35,38	23,59	125	8,2	767,6
10	Sopot	58,66	30,93	27,73	135	12,8	40,1
11	Gdańsk	57,47	32,57	24,89	64	11,5	458,1

* Nowe podmioty gospodarcze na 1000 mieszkańców.

Źródło: *Ranking samorządów*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2007 r.

Samorzady mogły otrzymać w tej ocenie 100 punktów. Poznań przoduje w realizacji inwestycji handlowych, drogowych, centrów usługowych, nowych ciągów komunikacyjnych. Wysoko został oceniony także za promocję miasta oraz targi wystawiennicze. Rywalizuje na polu inwestycji z Wrocławiem, którego władze samorządowe i ich determinacja związana z organizacją EXPO 2012 znane są także poza granicami kraju. Władze samorządowe Wrocławia pracują z wizjonerską perspektywą, stawiają sobie ambitne cele, z których większość przynosi rezultaty przekraczające oczekiwania.

¹ Ocenie poddano 50 samorządów na prawach powiatu, 100 samorządów – gmin miejskich i miejsko-wiejskich oraz 100 samorządów – gmin wiejskich. Oceny dokonała kapituła składająca się z przedstawicieli: parlamentu, Ministerstwa Finansów, NIK, Związku Miast Polskich, Związku Gmin Wiejskich, Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Banku Gospodarstwa Krajowego, firmy Notoria Serwis, Banku Gospodarstwa Krajowego oraz dziennika „Rzeczpospolita”.

Trzecia w rankingu Częstochowa, korzystająca z unijnych dotacji, przyciąga zarówno pielgrzymów, jak i biznes. Jeszcze niedawno nie było w mieście nic poza Jasną Górą, miasto było zadłużone, projektów unijnych nikt nie potrafił przygotować. Dziś jest najbezpieczniejszym miastem, realizującym wiele inwestycji, także w turystyce. Pozostałe miasta też mogą przedstawić dowody swojej przedsiębiorczości. Można się sugerować takim oto przeświadczeniem, że to miasta o dużym potencjale intelektualnym i dużych dochodach własnych, a więc łatwo dają się zarządzać; poza tym łatwiej być przedsiębiorczym, jeśli się działa w przedsiębiorczym otoczeniu. Ale również samorządy wiejskie miewają władze o przedsiębiorczych postawach. One również zostały poddane ocenie (tab. 2).

Tab. 2. Ocena samorządów – gmin wiejskich (dane za 2006 r.)²

Pozycja	Gmina	Ocena jakości gminy			Pozyskane środki unijne na osobę (w zł)	Nowe podmioty gospodarcze*	Liczba mieszkańców (w tys.)
		suma punktów	za finanse	za zarządzanie			
1	Zielonki	58,19	33,33	24,86	128	14,5	15,8
2	Izabelin	56,29	36,23	20,06	407	10,7	10,1
3	Zgorzelec	55,41	34,84	20,54	216	8,4	7,9
4	Świdnica	53,92	33,74	20,18	1	13,5	5,8
5	Lesznowola	53,05	34,52	18,53	20	28,9	16,1
6	Sielsko	53,00	31,63	21,37	240	24,4	9,0
7	Kobierzyce	52,92	30,74	22,18	19	10,6	13,1
8	Polska Cerkiew	51,88	34,47	17,41	343	2,6	4,7
9	Goczałkowice-Zdrój	51,59	35,17	16,43	149	8,2	6,3
10	Wielka Wieś	50,56	37,17	13,39	224	11,7	9,4

* Nowe podmioty gospodarcze na 1000 mieszkańców.

Źródło: *Ranking samorządów*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2007 r.

Gminy wiejskie także mogły uzyskać maksymalną ocenę 100 punktów. Lider tej grupy to podkarpacka gmina Zielonki, przyjazna ludziom i środowisku. Gmina od lat inwestuje w poprawę standardu życia, pozyskuje znaczne środki z funduszy unijnych, rozwija bazę medyczną i placówki oświatowe, bibliotekę i świetlicę. Zbudowano centrum zarządzania kryzysowego, powstaje wiele inwestycji i mieszkań. Gmina przyciąga nowych mieszkańców dzięki temu, że jako jedna z nielicznych dysponuje profesjonalnym planem zagospodarowania przestrzennego. Druga gmina, Izabelin, również może poszczycić się aktywnością władz preferujących kierunek ekologiczny w strategii rozwoju. Wieś staje się ekskluzywnym, ekologicznym, willowym miejscem zamieszkania. Władze zdążyły wybudować oczyszczalnię, skanalizować i zelektryfikować cały teren. Nie zapomniały o inwestycjach w bezpieczeństwo, kulturę, oświatę i drogi. Inne gminy wiejskie, jak Zgorzelec, także inwestują w szlaki komunikacyjne i usługi transportowe, rozwijają również

² Prezentowany ranking w ujęciu tabelarycznym pomija wiele szczegółowych wskaźników oceny, m.in. dochody własne, wydatki na osobę, zadłużenie, wydatki na promocję, które nie odnoszą się bezpośrednio do postaw przedsiębiorczych władz.

przedsiębiorczość w zakresie ochrony środowiska. Jedyne słabszy wynik przypadł gminie Świdnica – za brak skuteczności w pozyskiwaniu środków unijnych. Może to wynikać z braku umiejętności prawidłowego i wiarygodnego przygotowywania wniosków unijnych.

Postawy przedsiębiorcze władz samorządowych Gdańska

Władze półmilionowego Gdańska od lat edukują się w sprawowaniu nowoczesnej administracji i w metodach zarządzania. Sprzyja temu system zarządzania jakością ISO 9001. Jego doskonalenie wymaga działań rozwojowych, które w Gdańsku ukierunkowane są właśnie na rozwój przedsiębiorczości. Ponadto realizowane są działania wspierające przedsiębiorczość lokalną innych podmiotów.

Postawy przedsiębiorcze władz Gdańska widoczne są w całym łańcuchu działań, począwszy od planowania i realizacji, przez ocenę i analizę, po wykorzystywanie doświadczeń w celu podejmowania najlepszych decyzji. Takie działania skutkują następującymi celami:

- zwiększyć atrakcyjność miasta dla inwestorów z kraju i zagranicy,
- zaktywizować biznesowo mieszkańców Gdańska,
- otwierać się na nowe pomysły, wspierać je, dofinansowywać i nagradzać,
- edukować mniejszych przedsiębiorców i udzielać poręczeń kredytowych temu sektorowi,
- promować aktywizację środowiska gospodarczego i inicjatywy mieszkańców w programie „Rok Gdańskiej Przedsiębiorczości: Gdańsk – Czas na biznes”; promować miasto w mediach krajowych i zagranicznych,
- zwiększyć efektywność działań przedsiębiorczych przez analizę i ocenę dotychczasowych programów i wytyczać kierunki rozwoju na przyszłość.

Sposobem na pozyskiwanie nowych inwestycji na terenie Gdańska jest „otwarcie na inwestorów” i powołanie w 2003 r. Centrum Obsługi Biznesu (Janczarek 2007), którego działalność i inicjatywa przedsiębiorcza skutkują:

- aktywnym poszukiwaniem inwestorów w kraju i za granicą³,
- prezentacją potencjału gospodarczego miasta na forum krajowym i zagranicznym,
- indywidualną obsługą inwestorów zainteresowanych Gdańskiem jako miejscem rozwijania biznesu,
- gromadzeniem i udostępnianiem informacji o zasobach miejskich,
- bankiem ofert inwestycyjnych,
- dofinansowywaniem tworzenia miejsc pracy,
- utworzeniem specjalnej strefy ekonomicznej umożliwiającej inwestorom uzyskiwanie zwolnień podatkowych (pierwszy efekt – japońska fabryka podzespołów elektronicznych).

Wdrożono także inicjatywy upraszczające i doradcze dla mieszkańców, pobudzając ich do zainteresowania działalnością gospodarczą. Reformując własne wewnętrzne struktury urzędu, utworzono Centrum Obsługi Przedsiębiorców i powołano Gdańską Fundację Przedsiębiorczości. Z pomocy Centrum w ciągu niespełna trzech lat skorzystało kilka tysięcy interesantów i przedsiębiorców. Fundacja świadczy usługi doradztwa prawnego i gospodarczego, pomagając początkującym przedsiębiorcom w organizacji firm i ograniczaniu ryzyka wiążącego się z daną działalnością.

³ Zob. ocena samorządów – Gdańsk: wskaźnik „Nowe podmioty gospodarcze”, tab. 1.

Władze Gdańska promują swoje miasto, promują przedsiębiorczość biznesową firm oraz aktywizują każdego zainteresowanego wdrożeniem własnego pomysłu. Tworzą dla niego warunki rozwoju. W 2006 r. udział wydatków na promocję w wydatkach ogółem wynosił 0,38%, co klasyfikowało Gdańsk na 7. miejscu wśród 50 ocenianych miast (po Gdyni – 0,67%, Sopocie – 0,61%, Łodzi – 0,58%, Wrocławiu – 0,57%, Szczecinie – 0,44%, Bydgoszczy – 0,40% (50. miastem w rankingu był Włocławek – 0,20%)⁴.

W ramach innych aktywności władze samorządowe realizują następujące programy (Janczarek 2007, s. 155):

- Asystent przedsiębiorcy – publikacja wymogów prawnych i procedur rozpoczęcia działalności gospodarczej,
- Biznes na start – projekt skierowany do tych, którzy chcą rozpocząć nowy biznes,
- Wakacyjny staż – umożliwienie odbycia praktyki w pomorskich firmach, skutkującej pozyskaniem stałego zatrudnienia,
- Lider Gdańskiej Przedsiębiorczości – konkurs dla przedsiębiorców,
- Made in Gdańsk – konferencja poświęcona kreowaniu wizerunku Gdańska i firm związanych z Gdańskiem,
- Strateg Biznesu – gra strategiczna on-line dla młodzieży szkół średnich, przygotowująca do aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym poprzez praktyczną naukę przedsiębiorczości,
- Międzynarodowe Forum Gospodarcze – konferencja dla inwestorów – możliwości i rozwój rynku nieruchomości w Gdańsku,
- Biznes w praktyce – wykłady pomorskich biznesmenów dla adeptów biznesu,
- Gdański Portal Gospodarczy – serwer informacyjny dla przedsiębiorców,
- Memorandum Inwestycyjne – wydawnictwo z ofertą inwestycyjną i promocją potencjału gospodarczego,
- Bałtyckie Metropolitarne Forum Gospodarcze – wspieranie inicjatywy promocji gospodarczej Trójmiasta z Sopotem i Gdynią oraz gminami Zatoki Gdańskiej.

Podsumowując dokonania przedsiębiorcze władz i urzędników samorządowych miasta Gdańska, można stwierdzić, że władze administracji pracują z taką samą determinacją, jak zarządzający własnym biznesem, z tą różnicą, że pracują w organizacji non profit.

Postawy przedsiębiorcze władz samorządowych Gdyni

Władze samorządowe Gdyni również nie ustają w działaniach na rzecz kształtowania aktywności mieszkańców oraz tworzenia warunków rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Najbardziej spektakularna inicjatywa to realizowany od 2001 r. program „Przedsiębiorcza Gdynia”⁵. Nowatorstwem tego projektu jest sama jego forma – wielowątkowa, kompatybilna – zaprojektowana tak, aby poszczególne działania wzajemnie się uzupełniały, były podejmowane samodzielnie i łączyły nowe pomysły. Cele programu to:

- wspieranie aktywności gospodarczej,
- zachęcanie do zakładania firm w Gdyni,
- aktywizacja bezrobotnych,
- promocja atrakcyjności inwestycyjnej,
- promocja walorów turystycznych miasta.

⁴ *Ranking samorządów – miasta na prawach powiatu*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2007 r.

⁵ Materiały udostępnione przez Urząd Miasta Gdyni.

Wspólna praca władz, urzędników i lokalnych przedsiębiorców oraz środowisk naukowych skupia się w programie „Przedsiębiorcza Gdynia” wokół:

- utworzenia Pomorskiego Miasteczka Zawodów,
- utworzenia centrum wspierania przedsiębiorczości,
- publikacji dla debiutujących przedsiębiorców „Jak rozpocząć działalność gospodarczą”,
- organizacji Targów Pracy,
- utworzenia Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego, a w nim inkubatora przedsiębiorczości,
- prowadzenia konkursu „Gdyński Biznesplan”,
- kampanii proinwestycyjnej Międzynarodowego Forum Gospodarczego,
- szkoleń, konferencji i warsztatów dla przedsiębiorców.

Na uwagę zasługuje Pomorskie Miasteczko Zawodów, którego celem jest aktywizacja rynku pracy i ograniczenie bezrobocia w mieście. Osoby bezrobotne i absolwenci mogą w formie bezpłatnej pomocy zdobyć nowe kwalifikacje praktyczne, co umożliwi im znalezienie pracy. Pomocna była edukacja telewizyjna w cyklach „Giełda pracy, giełda szans” z udziałem specjalistów biznesu, prawników, trenerów, menedżerów, dotycząca nauki aktywnego szukania pracy.

Bardzo aktywny i twórczy jest także konkurs „Gdyński biznesplan” – inicjatywa „ducha przedsiębiorczości” dla tych, którzy odkryli w sobie postawę przedsiębiorczą i mają ciekawe pomysły oraz umiejętności ich realizacji. To konkurs dla tych, którzy nie posiadają kapitału, mają pewne braki w samodzielnym przygotowaniu do rozpoczęcia działalności lub prowadzą działalność gospodarczą, ale firma przeżywa trudności. Z finałowej dziesiątki corocznie rozpoczyna lub dalej prowadzi działalność około 80% uczestników konkursu. W 2008 r. odbyła się już szósta jego edycja, a wzięły w niej udział 293 projekty.

Status najważniejszego przedsięwzięcia gospodarczego roku, nie tylko w Gdyni, ale w całej północnej Polsce, bardzo starannie przygotowanego, uzyskało Międzynarodowe Forum Gospodarcze. Jest to promocja gospodarcza całego regionu z kampanią proinwestycyjną „Gdy inwestujesz... Gdynia”. Władze Gdyni pozostają aktywne w promocji swojego miasta również poza granicami Polski, pokazując Gdynię jako raj dla turystów.

Podsumowanie

Najtrudniejszym obszarem działań aktywizujących samorząd lokalny jest pozyskiwanie odpowiedniego potencjału ludzkiego, będącego siłą napędową przedsiębiorczości i wszelkich przemian. „Nie wystarczy tworzyć dalekosiężne koncepcje rozwoju gmin oraz opracowywać śmiało ich rozwiązania realizacyjne. Potrzeba doboru kompetentnych, dobrze współpracujących ze sobą zespołów ludzkich, w ramach których precyzyjnie zostaną opisane i rozdane określone role i zadania” (red. Misiąg 2005). Do wypełniania funkcji administracyjnych potrzeba zatem lokalnych liderów, których cechy: osobowość, prezentowane wartości, zaangażowanie i zachowanie są bliskie całym grupom lokalnego społeczeństwa i są przez nie akceptowane. Najkorzystniej jest, jeśli liderzy wywodzą się spośród władz, ale są także umiejętnie wyszukiwani i w innych środowiskach. Ich wspólny wysiłek i aktywizacja mieszkańców dają takie efekty, jakie udało się uzyskać samorządom miast Gdańska i Gdyni. Aby zachować tę pozycję, należy stale rozpoznawać potrzeby i oczekiwania mieszkańców oraz wspierać ich udział w życiu społeczności lokalnej.

Literatura

1. Czaja S., 1998, *Urzednicy i dzialacze samorzadowi* [w:] *Funkcjonowanie firm i samorzadu terytorialnego w Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
2. Janczarek D., 2007, *Wplyw zarzadzania jakością usług administracji samorządowej na rozwój przedsiębiorczości w Gdańsku* [w:] *Inżynieria Jakości*, P. Grudowski, J. Preihs, P. Jaszczur (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk.
3. Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.
4. *Wzorowy urząd czyli jak usprawniać administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, W. Misiąg (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.
5. Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
6. *Przedsiębiorcza Gdynia – materiały z 2007 r.*, udostępnione przez Urząd Miasta Gdyni.
7. *Ranking samorządów 2007*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2007 r.

The Enterprising Attitudes of Local Public Administration Leadership in Cities Gdańsk and Gdynia

Forming of enterprising attitudes in public administration in Poland has accelerated the functioning of ISO 9001 quality management system in administration. The improvement of these principles as well as the application of marketing methods and cities promotion has increased the quality of life considerably. Enterprising attitudes of authorities are evident not only in big cities such as Gdańsk or Gdynia but in local communities too.

The local leaders support entrepreneurs by for instance: the Science Technological Parks, the Business Services Centers and International Business Forums.

The high level of engagement of all groups of Gdańsk and Gdynia civil workers and permanently growing awareness of better usage of resources in public interest, number of initiatives in the practical application increases year by year.