

KRAKÓW UWOLNIONY

Uwolnienie energii i kreatywnego potencjału miasta

Charles Landry

01.03.2018



Spis Treści

Streszczenie	2
Część Pierwsza	1
Ogólny obraz sytuacji	2
Część Druga	4
Kreatywne miejsca i ambitne miasta	5
Część Trzecia	4
Kraków i jego kreatywność: ocena i porównanie	5
Część Czwarta	4
Strategie dla zmiany	5
Część Piąta	4
Podsumowanie.....	5

Streszczenie

Raport *Kraków Uwolniony* eksploruje i ocenia kreatywność Krakowa oraz najpilniejsze problemy, którymi miasto musi się zająć, aby zapewnić jakość życia, której pragną jego obywatele, tworzy również lepsze podstawy do rozwoju na światowym poziomie, odzwierciedlając pozytywne cechy tego miasta - nie tylko tradycję i historię, ale także demokrację, kreatywność i przedsiębiorczość. Jest oczywiste, że Kraków potrzebuje świeżego powietrza, ale potrzebuje także świeżych, optymistycznych i zintegrowanych podejść do rozwijania talentu; innowacji zarówno społecznych, technologicznych i biznesowych innowacji jak i dotyczących biurokracji i administracji.

Wykorzystując metodologię Indeksu Kreatywnego Miast, niniejszy raport opiera się na wynikach ankiety, jak również na szczegółowych wywiadach z przedstawicielami sektora publicznego, prywatnego oraz społeczeństwa obywatelskiego. Odnosi się do potencjału przyszłego Krakowa w ciągle globalizującym się świecie. W obecnym „*wieku integracji*” (ang.: Age of Connection), najlepsze miasta tworzą kulturę spotkań i umożliwiają wymianę inspiracji. Tym samym, kreatywność i wyobraźnia to dwa największe zasoby, które miasto może rozwijać, podczas gdy świat coraz bardziej się robotyzuje i zamienia w maszynę. Kreatywność jest formą kapitału, jest nawet walutą. To wiek sieci - układ silniejszych i słabszych ogniów, mostów i więzi - oraz czas, w którym ludzie mniej przejmują się tym, dlaczego coś jest niewykonalne, a bardziej tym, że coś da się zrobić. Postrzegają współpracę jako nową przewagę konkurencyjną. Głównym pytaniem, które pojawiło się podczas naszych badań w Krakowie, była kwestia tego czy jest to miasto sieci, współpracy i potencjału kreatywnego, który ma znaczne wsparcie gminy, jej struktur zarządzania oraz modeli administracyjnych, strategii i wizji. **W momencie sporządzania tego raportu, odpowiedź brzmi jeszcze nie; według obecnych definicji, Kraków jest bardziej miastem artystycznym niż kreatywnym.** Chociaż ten potencjał jest i można go uwolnić, jeśli tylko zapewnić mu wsparcie i pozwolić rozkwitnąć, miasto musiałoby skierować swoją uwagę na wzmocnienie wewnętrznych połączeń, przepływu komunikacji i interdyscyplinarności, aby rozwiązać problemy, przygotować się na przyszłość i skupić interesariuszy i obywateli wokół wspólnej wizji.

Poniższy raport identyfikuje pięć głównych mankamentów, które, jeśli podejść do nich odpowiednio rzetelnie, mogą pokazać, jak bardzo kreatywny będzie Kraków w najbliższej przyszłości. Po pierwsze, czy w wieku integracji, który dobrze się rozwija w oparciu o otwartość i łączność, Kraków potrafi poprawić swój dotychczas słabo rozwinięty kapitał społeczny i niski poziom zaufania? Po drugie, czy Kraków potrafi dostosować się do przejścia z demokracji przedstawicielskiej do bardziej partycypacyjnej, w której prym wiedzie społeczeństwo obywatelskie? Po trzecie, czy krakowska administracja publiczna potrafi opracować nowy, bardziej zachęcający etos organizacyjny? Po czwarte, czy Kraków potrafi nagiąć dynamikę rynku do potrzeb interesu publicznego? I wreszcie, czy dziedzictwo i kreatywność Krakowa mogą stworzyć wspaniałe połączenie?

W razie, gdyby Kraków zdecydował się podjąć działanie, te pięć kluczowych obszarów zostało doprecyzowanych w ankiecie i wywiadach. **W Indeksie Kreatywnym Miast Kraków zajmuje 10 miejsce wśród dwudziestu miast.** Pod względem pozytywnych wyników jest wyraźnie postrzegany jako wyróżniający się i interesujący ośrodek. Ma doskonałą reputację, dynamiczną scenę sztuki i kultury, dobry system akademicki. Łatwo się po nim poruszać, jest przyjazny pieszym, ma wydajny transport miejski; jest względnie kosmopolityczny i otwarty. Jednakże, **jest jednym z miast punktowanych najniżej pod względem networkingu, współpracy między sektorami, przyjazności dla**

biznesu, zbiurokratyzowania oraz zdolności do podejmowania wdrożeń i działania. Proceduralizm biurokratyczny jest postrzegany jako jedna z największych barier dla postępu, a miasto musi zmienić sposób myślenia i przestać skupiać się na „literze prawa”, a zacząć koncentrować się na „**duchu prawa**”. **Z postawy „nie, ponieważ...” przejść na „tak, jeśli...”.**

Na szczęście krakowska administracja publiczna opracowała szereg strategii, uwzględniający „Strategię Rozwoju Krakowa 2030”, która skupia się na idei inteligentnego miasta oraz „Strategię rozwoju kultury w Krakowie 2030”. Dokumenty te mają potencjał, ale opatrzyliśmy je rozbudowanym komentarzem, sugerując, że można je poszerzyć i sprawić by były bardziej ambitne, skontekstualizowane i zorientowane przyszłościowo. Wspólnie z zewnętrznymi partnerami z sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego należy stworzyć bardziej kompleksową wizję, aby uzyskać ich zgodę i pomoc we wdrażaniu tych pomysłów. **Dlatego też proponujemy powołanie międzysektorowej grupy zadaniowej, której celem byłoby pogłębienie tej wizji i zarządzanie nią**, jak również zawiązanie **Partnerstwa na rzecz Kreatywnego Rozwoju Krakowa (KCDP)**, które miałyby na celu dalsze rozwijanie i jak najlepsze wykorzystanie potencjału miasta.

Jako nadrzędną wizję dla miasta, proponujemy: **„Kraków wykorzysta zbiorową wyobraźnię, aby stworzyć lepsze miasto dla wszystkich”**. Dzięki takiej wizji Kraków może wyzwolić obywatelskie działania w najlepszym wydaniu, poczynając od władz miasta, co stworzy odpowiedni klimat i zapoczątkuje pozytywny cykl, a ten umożliwi innym miejskim podmiotom reagowanie na zasadzie wzajemności. Może to budować zaufanie i ducha współpracy, którego pragnie wielu świadomych obywateli miasta. Wizja ta mogłaby również bardziej polegać na zasadzie mówiącej, że *nikogo nie pozostawia się w potrzebie*, czyniąc Kraków miejscem, gdzie rozwijany jest potencjał ludzki i gdzie kiełkujący talent otrzymuje odpowiednie wsparcie, dzięki czemu Kraków staje się centrum kreatywnego rozwoju międzysektorowego w Europie Środkowej.

Takie ogólne podejście powinno być **strategicznie pryncypialne i taktycznie elastyczne**. Oznacza to silne oparcie na zasadach, które nie podlegają negocjacji, takich jak wzmocnienie kiełkujących talentów i eksperymentowania; ekologiczne rozwiązania i dobrobyt obywateli oraz bycie taktycznie elastycznym i uważnym wobec zmieniających się okoliczności, a także w razie potrzeby gotowym do przystosowania się. Jest to tym co nazywamy **elastycznym planowaniem**.

Kraków ma potencjał, aby stać się kreatywnym miastem o wiodącej pozycji na świecie. Posiada kilka właściwych składników, czy jednak zdecyduje się połączyć je w całość, wzmocnić zdolności nawiązywania kontaktów, zacząć słuchać i uczyć się?

Część Pierwsza

Ogólny obraz sytuacji

Kraków: garść informacji

Kraków jest drugim pod względem wielkości i jednym z najstarszych miast w Polsce. Od dawna znajduje się w grupie wiodących ośrodków polskiego życia akademickiego, kulturalnego i artystycznego oraz jest jednym z najważniejszych ośrodków gospodarczych w kraju. Od 1999 roku jest stolicą województwa małopolskiego. Populacja miasta wynosi około 760 tysięcy, a kolejne 8 milionów ludzi mieszka w promieniu 100 kilometrów.

Od 1978 roku krakowskie Stare Miasto znajduje się na liście dziedzictwa światowego UNESCO. Uniwersytet Jagielloński, utworzony w 1364 roku, jest jednym z najstarszych uniwersytetów na świecie i tradycyjnie najbardziej prestiżowym uniwersytetem w Polsce. Jednakże jest to tylko jedna spośród około 20 instytucji uniwersyteckich, obsługujących populację studentów, liczącą 178 tysięcy, którą opiekuje się 120 tysięcy nauczycieli akademickich. W 2000 roku, Kraków został Europejską Stolicą Kultury, a w październiku 2013 roku wybrano go Kreatywnym Miastem UNESCO w dziedzinie literatury.

Poziom bezrobocia jest niski (3,5% wobec 6,9% dla Polski), a miasto jest dobrze skomunikowane, korzysta z drugiego największego lotniska w Polsce i rozbudowanej sieci transportu miejskiego. Siła robocza jest wysoko wykształcona i wielojęzyczna, a prężnie rozwijający się sektor korporacji może poszczycić się znacznymi inwestycjami i obecnością kapitału zagranicznego, w szczególności outsourcingu procesów biznesowych (BPO), który zatrudnia obecnie 65 tysięcy pracowników.

Centrum tętni życiem i stanowi magnes dla turystów, których według niektórych szacunków jest nawet 12 milionów rocznie. Popularny obszar Rynku Głównego jest jednym z największych centralnych rynków miejskich na świecie, a w centrum miasta znajduje się niemal 800 kafejek i restauracji.

Czy Kraków jest kreatywny?

To pytanie wydaje się zbyt proste, być może zbyt trywialne dla miasta, którego historia liczy sobie wiele tysięcy lat. Miasta, które przez ponad 700 lat było stolicą Polski. Miasta, którego uniwersytet jest jednym z najstarszych w Europie. Miasta, które podczas swego Złotego Wieku przyciągało intelektualistów i artystów z całej Europy. Miasta, w którym Książę Bolesław Pobożny wydał Statut Kaliski, kartę przywilejów dla Żydów w Polsce, nie mającą precedensu w czasach średniowiecza oraz miasto, którego władca Kazimierz Wielki zaprosił do Polski Żydów prześladowanych w Europie Zachodniej. Są to przesłanki tolerancji i otwartości. Miasta, które podupada, jednak wciąż jest ważne. Miasta, które w swej historii miało wiele mrocznych momentów, takich jak znalezienie się pod zaborami, doświadczenia nazizmu i dominacji sowieckiej. Miasta, z którego pochodził Jan Paweł II, pierwszym od 500 lat, nie pochodzący z Włoch, papież. Miasta, które na wskroś emanuje wigorem i kulturalną żywiołowością, i które tworzy dziś siebie na nowo jako międzynarodowy ośrodek dla globalnych usług biznesowych.

Historia głęboko zakorzeniła się w lokalnej kulturze, stanowiąc pozostałość nieuniknionych powiązań i dając Krakowowi podstawy do bycia miastem o unikalnej głębi i złożoności. Czy waga jego historii dostarcza mocnych podstaw do rozwoju? Czy wręcz przeciwnie, stanowi przeszkodę? Można odpowiedzieć twierdząco na oba te pytania. Kraków jest mieszkanką konserwatyzmu, ugruntowania i otwartości, ale by stać się bardziej przyszłościowym i elastycznym, musi być jednak bardziej otwarty. W swej istocie, kreatywność wymaga zarówno chęci jak i umiejętności bycia otwartym. Proroczy obserwatorzy, zarówno ci z wewnątrz jak i z zewnątrz mówią, że ludzie czują się uwięzieni przez siły, na które nie mają wpływu, przez sztywny, defensywny system. Lecz jednocześnie istnieją siły, które pragną się wyrwać, podkreślone przez wysoki stopień spontaniczności, być może nawet impulsywności i idealizmu. Zostało to omówione w naszej ankiecie dotyczącej miejskiego ducha Krakowa, w której respondenci ocenili zbiorową psychologię miasta. Wykryliśmy tu także głęboko zakorzonego ducha przedsiębiorczości i współpracy, przy jednoczesnym silnym poczuciu bycia introwertywnym, skupionym na sobie i zamkniętym, aniżeli konsekwentnym w dążeniu naprzód, opiekuńczym i wspierającym.

Może to częściowo wyjaśnić sformułowania używane przez Polaków, takie jak „Polak potrafi”, „kombinujemy” (prawdopodobnie poprzez omijanie oficjalnej drogi) lub celebrację tak zwanej „złotej rączki”, czyli osoby, która poradzi sobie ze wszystkim, zazwyczaj improwizując, gdy właściwe narzędzia lub części są niedostępne lub zbyt drogie. Ten duch przedsiębiorczości wydaje się istnieć bardziej dla osobistego zysku i częściej w zamkniętych kręgach zaufania, jako że kultura Polski, biorąc pod uwagę jej historię, ma niski poziom kultury zaufania i kapitału społecznego. Oznacza to, że ludzie będą podejmowali dodatkowe wysiłki działając we własnym kręgu zaufania, ale nie na zewnątrz w sferze publicznej, co może tylko bardziej utrudnić ujarzmienie zbiorowej wyobraźni ludzi i zgromadzenie ich wokół wspólnej wizji miasta.

Wiek integracji

Przy ogólnych dynamikach stanowiących wsparcie naszej analizy, Kraków musi wziąć pod uwagę również trzy główne kierunki lub nurty, które stanowią siłę napędową rozwoju miast. Po pierwsze, jest to wiek łączenia, integrowania ludzi i organizacji, które gromadzą doświadczenie, łącząc dwóch lub więcej czasem oczywistych, a czasem nie partnerów lub elementy w jedną całość, aby stworzyć coś

lepszego, łączą siły i stawiają wyzwania statusowi quo myśli i praktyki. Tworzą kulturę spotkań. Umożliwia to dzielenie inspiracji i często pokazuje, jak współpraca potrafi przyspieszyć bieg rzeczy, stając się siłą napędową rozwoju i potencjału. Jest to głębszy i trudniejszy proces, który wymaga nauki i praktyki, ale w miarę ewolucji, niejednokrotnie prowadzi do nieprzewidywanych często pozytywnych rezultatów. Hasłem przewodnim jest otwartość. Nastawienie na to, że współpraca jest dobra, i że daje więcej niż można stracić.

Po drugie, jest to też wiek kreatywności. Gdy świat coraz bardziej się robotyzuje i staje maszyną, wartością dodaną są ciekawość, wyobraźnia i kreatywność, które pomagają nie tylko w rozwiązywaniu problemów, ale także w poszukiwaniu nowych możliwości i poszerzaniu horyzontów. Jest ona aktywnym, zasobem i formą kapitału, jest nawet walutą. Pełni rolę układu nerwowego, który ożywia dane miejsce.

Na koniec, jest to wiek sieci - systemu silniejszych i słabszych ogniw, mostów i więzi, zarówno lokalnych jak i globalnych, młodych i starych, wewnątrz sektora jak i poza nim. Młodsze pokolenia mają odmienne i nowe oczekiwania, mniej skupione na tym, dlaczego coś jest niewykonalne, a bardziej na tym, jak coś da się zrobić. Postrzegają współpracę jako nową przewagę konkurencyjną.

Należy to zestawić z obecną sytuacją Krakowa. **Miasto jest jak muza, którą należy podziwiać i obserwować, a nie modelem postępowania, który można naśladować.** Posiada hipnotyczną moc zamrożonej panoramy. Pomocna jest tu analogia śnieżnej kuli. Są to dostępne w sklepach z pamiątkami przezroczyste kule tradycyjnie wykonane ze szkła, zamykające w sobie miniaturową scenę zatopioną w wodzie. Aby poruszyć uwięziony wewnątrz śnieg, należy potrząsnąć i wzburzyć białe drobinki, a kiedy odstawi się kulę, płatki powoli opadają w wodzie z powrotem na swoje miejsce. Potrząsasz ją, lecz pozostaje niezmienna. Kraków jest w istocie konserwatywny, pomimo tych burzliwych momentów.

Miasto musi zadać sobie fundamentalne pytanie, czy posiada obecnie zdolności strategiczne i umiejętność do zapoczątkowania poważnej, rewolucyjnej zmiany. Z perspektywy badacza, prawdą jest nie tylko to, że miastu brakuje umiejętności strategicznego myślenia, ale też nie jest jeszcze gotowe, aby zaakceptować opinie, które są dla niego niewygodne i współpracować z ludźmi, aby wprowadzić nowe parametry funkcjonowania (Rys. 1). Istnieją liczne powody dla takiego wniosku – jeden z nich jest instytucjonalny, inny oparty na ambicji – które zostaną omówione poniżej.

Stopień Zmiany	Poziom Operacyjny/Strategiczny	Charakterystyka
Status quo	Może być zarówno operacyjny jak i strategiczny.	Brak zmiany w obecnej praktyce
Rozszerzone powielanie	Głównie operacyjne	Zmiany obejmują wprowadzanie większej ilości tych samych elementów
Ewolucyjne przejście	Głównie strategiczne	Zmiany zachodzą w obrębie istniejących parametrów organizacji (np. zmiana, ale zachowując istniejącą strukturę, technologię, itd.
Rewolucyjna zmiana	Przeważnie strategiczna	Zmiany obejmują przemieszczenie/przedefiniowanie istniejących parametrów. Przykładowo, prawdopodobna zmiana struktury i technologii.

Rys. 1¹

¹ Źródło: "Degrees of Organizational Change." Based on Hickson, D.J., R.J. Butler, D. Cray, G. Mallory and D.C. Wilson. 1986. Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Oxford: Blackwell; San Francisco: Jossey-Bass, as summarized in

Kraków i ewoluujący świat

Patrząc z perspektywy na przemiany polityczne oraz wprowadzające zmiany projekty na świecie, wyczuwa się ochocze dążenie do tego, aby miasta miały bardziej zrównoważone podejście, ponieważ powoli kończy się zauroczenie neo-liberalnymi perspektywami gospodarczymi, które wynosiły preferencję rynków ponad opiekę rządu, zachęty gospodarcze ponad normy kulturowe i prywatne przedsiębiorstwo ponad działania zbiorowymi.

Kontekst ten podkreśla pięć tendencji, z którymi Kraków powinien się zmierzyć i, które reprezentują pięć mankamentów lub dylematów miasta. Proces radzenia sobie z nimi będzie wymagać nowej narracji, strategii, programów oraz projektów dla Krakowa. Są to:

- Czy Kraków potrafi rozwinąć swój historycznie słabo rozwinięty kapitał społeczny - centralną i niezbędną cechę wieku integracji, który kwitnie w oparciu o otwartość i łączność?
- Czy Kraków potrafi dopasować się do przejścia z demokracji przedstawicielskiej do jej bardziej partycypacyjnej wersji?
- Czy krakowska biurokracja/administracja publiczna potrafi opracować nowy etos operacyjny, który pomoże wzmocnić pozycję jej urzędników?
- Czy Kraków potrafi tak nagiąć dynamikę rynku, by bardziej odpowiadała potrzebom interesu publicznego?
- Czy dziedzictwo i kreatywność Krakowa mogą stworzyć wspaniałe połączenie?

Nowa współpracująca, wielo-sektorowa kultura pracy jest kluczem do znalezienia odpowiedzi na te główne i fundamentalne dylematy Krakowa.

Część Druga

Kreatywne miejsca i ambitne miasta

Motywujące pomysły: przegląd

Bardzo niewiele miast utrzymuje kreatywność przez długi okres czasu. Jest to główne wyzwanie dla pojęcia miasta kreatywnego, według którego zadaniem miast jest rozwinięcie warunków administracyjnych, fizycznych, gospodarczych, kulturalnych i psychologicznych, tak aby mogły przez długi czas pozostać kreatywnie odpornymi. Różnicą pomiędzy miejscami kreatywnymi w przeszłości a tymi, które obecnie pragną wykorzystywać kreatywność w formie zasobu jest to, że teraz miasta świadomie wykorzystują kreatywność jako strategię. W przeszłości nie stosowano języka kreatywności, dopiero niedawno uznaliśmy ją za główny zasób, zastępujący dobra takie jak węgiel czy stal. Nie każde miasto jest z definicji kreatywne, ponieważ wiele z nich może posiadać zasoby intelektualne, ale być zbyt zadowolonymi z siebie, by ponownie ocenić ich wartość dla współczesnego świata.

David C. Wilson. 1992. A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change. London and New York: Routledge, p. 20.

Cechy miejsc kreatywnych

Kreatywne miejsce ma silną kulturę, gdzie ludzie mogą pokazywać swoje talenty, które są następnie wychwytywane, wykorzystywane i promowane dla wspólnego dobra. Talenty te działają jak katalizator i model do naśladowania dla rozwijania i przyciągania kolejnych talentów. Jest to miejsce niezliczonych możliwości do nauki, formalnych i nieformalnych, dysponujące ukierunkowanym przyszłościowo, elastycznym oraz spójnym programem. Oferuje bogate, dynamiczne doświadczenia, uwzględniające kwitnący nurt główny i sceny alternatywne oraz silną sieć innych miejsc.

Mieszkańcom sprzyja środowisko fizyczne, w którym łatwo się poruszać i nawiązywać wzajemne kontakty. Jego wysoko zurbanizowany design inspiruje, stymuluje i jest powodem do dumy i zachwytu. Zarówno nowa jak i stara architektura są dobrze zintegrowane, plan ulic jest zróżnicowany i interesujący.

Jest to środowisko, w którym twórcy wszelkiego rodzaju znajdują motywację do tworzenia i gdzie są możliwości oraz kanały do wykorzystywania innowacji lub sprzedawania ich pracy. Jest to naturalny rynek, gdzie ludzie wymieniają pomysły, rozwijają wspólne projekty, handlują produktami i usługami lub pracują w jego zaawansowanych branżach.

Struktury polityczne i publiczne cechują się przejrzystością celu i kierunku oraz stawiają na potencjał ludzi. Są wyraźne i skoncentrowane. Ich działania biurokratyczne są łatwe do zrozumienia, dostępne, otwarte i zachęcające do partycypacji. Różnice stanowią naturalną część kultury dyskusji. Są omawiane, akceptowane, negocjowane i rozwiązywane bez chowania urazy. Ich liderzy, mający wizję i myślący strategicznie, posiadają zaufanie i szacunek oraz są świadomi swojej ważnej roli w ciągłym odnajdywaniu nowych możliwości i przyszłej trwałości.

W najlepszym przypadku istnieje tam wysoki stopień spójności; to miejsce jest relatywnie otwarte na przybyszy i nowe pomysły, nawet jeśli mogą być one czasem niewygodne - w rzeczy samej, miejsca kreatywne często nie są przytulne i mogą irytować. Czuje się, że miejsce to cieszy się swoim statusem jako ośrodek kreatywności i środowisko fizyczne, w którym istnieje. Poziom przestępczości jest na ogół niski, miejsce wydaje się bezpieczne a standardy życia są relatywnie wysokie. Miasto jest społecznie wrażliwe i stara się unikać gettoizacji najuboższych. Aktywne organizacje społeczne są dobrze finansowane i działają konstruktywnie.

Przemysł jest innowacyjny i zorientowany w designie, silnie ukierunkowany na nowe trendy, pojawiające się technologie i raczkujące sektory, takie jak rozwijanie gospodarki ekologicznej i branże kreatywne. Ma liczne kontakty, a jego ukierunkowanie na badania i rozwój wykracza ponad przeciętną. Wymiana inspiracji nawet pośród najbardziej zróżnicowanych sektorów zachodzi niejako z marszu. Społeczeństwo biznesowe jest przedsiębiorcze, zmotywowane i patrzące w przyszłość. Przywódcy biznesowi to osoby szanowane w swojej społeczności, którzy również coś jej z siebie dają. Z kolei społeczność jest dumna z ich produktów i usług oraz reputacji, którą przynoszą temu miejscu. Istnieją efektywne systemy komunikacji, obejmujące transport lokalny i międzynarodowy, dostęp do szerokopasmowego internetu oraz łączność z całym światem.

Historia, kultura i tradycje takiego miejsca są żywe, reagujące na wpływy i zmiany, przyswajające nowe pomysły, które z kolei ewoluują i rozwijają jego odmienność i kulturę. Jest to wizerunek, którego Kraków jeszcze nie osiągnął, jednak cechy te stanowią możliwy do osiągnięcia cel.

Cechy miast ambitnych

Po przeprowadzeniu oceny 30 europejskich miast, od Barcelony po Bordeaux, i od Manchesteru po Malmo, doszliśmy do wniosku, że tym co odróżnia od siebie miasta jest poziom ich ambicji, cecha, która generuje energię i motywację, z których wypływają dalsze możliwości. Jest to warunek niezbędny, z którego wyrasta umiejętność bycia bardziej twórczym i jest oparty na wierze, że „bycie w porządku nie wystarczy”.

Ambitne miasta pewnie i z zaangażowaniem radzą sobie z tym co jest naprawdę trudne. Maja odwagę być mało popularne, słuchają swoich wyborców i szczególnie ufają młodzieży, tak aby każdy mógł znaleźć swoje miejsce w tym ogromnym zmieniającym się obrazie. Przywódcy gmin są otwarci na dialog i miejskie rozmowy. Nie firmują heroicznej wersji odkrywania miasta na nowo, za to budują zespół i tworzą wokół siebie sieci kontaktów, wspólnie omawiają i identyfikują katalizatory i punkty zwrotne w życiu miasta współpracując z ich liderami. Idea wielu przywódców jest trudna dla bardziej zhierarchizowanej kultury w Polsce. Kraków również może poprawić swoje wyniki, gdyż najczęściej słyszane głosy należą do reprezentantów starszego pokolenia o ugruntowanej pozycji.

Dalsze formy ambitnych działań są trudne dla Krakowa, chociaż podejmowane są już pierwsze kroki, a niniejszy raport jest ich elementem. Te naprawdę ambitne miejsca są na tyle pewne siebie, aby rzucać wyzwanie przyjętemu kanonowi i ważyć się na ryzyko niepewności lub porażkę. Tworzą warunki, w których ludzie i organizacje mogą myśleć, planować i działać z wyobraźnią oraz aktywnie szukać możliwości i ukrytych zasobów. Na bieżąco rozważają procesy i procedury, tym samym dając początek niszczeniu organizacyjnej sztywności. Administracja publiczna jest mniej nastawiona na kontrolę a bardziej na tworzenie możliwości, za to jednostki rozumieją, że wspieranie interesu publicznego przynosi długookresowe korzyści. Społeczności lub grupy aktywistów i krytyków mogą wносить pomysły i proponować rozwiązania dla wspólnego przedsięwzięcia tworzącego miasto.

Pewne siebie miasta uczą się na dobrych, odpowiednich przykładach z zewnątrz, ale nie kopiują ich bezmyślnie. Identyfikują wyraźne nowe role i cele dla swojego miasta i dostosowują do nich plany działania. Program uwzględnia etapy pośrednie i wczesnych zwycięzców, poczynając od prostszych, tańszych, krótkoterminowych inicjatyw, aby przygotować się do trudnych, droższych i dłuższych projektów. Budują one silną bazę wiedzy aby się uprawomocnić; ten kierunek jest podstawą dla miarowego i celowego podejścia oraz daje czas na refleksję, nawet jeśli wielu chce gnać do przodu. Przyjmuje nowe mierniki dla sukcesu i porażki.

Prowadzenie narracji służącej budowaniu emocji jest ważne, podobnie jak wykorzystywanie przeszłości, aby ruszyć w przyszłość. Ambitne miejsca w prosty sposób komunikują przekaz, jasno formułują cele oraz, po zidentyfikowaniu katalizatorów, posługują się symbolami i emblematycznymi inicjatywami. Trzeba ich wiele, aby doprowadzić do transformacji.

W tym ogólnym podejściu ułatwiają, stymulują, regulują i mocno inspirują do wypracowywania powiązań i sieci kontaktów, a zamiast okazywania władzy, wymieniają ją za wzmocniony wpływ kreatywności. Odkładają na bok próżność, aby wielu mogło cieszyć się chwałą. Wszystko to jest możliwe wyłącznie przy silnych zdolnościach partnerskich, więc miejsca ambitne inicjują połączenia poczwórnej helisy pomiędzy sektorami publicznymi, jednostkami, uniwersytetami i szerszymi zainteresowanymi społecznościami. Hasłem przewodnim jest orkiestracja. Dobre tworzenie miasta

jest skomplikowane i wymaga połączenie ze sobą różnych elementów, a osiągnięcie korzyści tej szerokiej przemiany wymaga czasu, bardzo dużo czasu.

Z naszych wizyt studyjnych i wywiadów wynika jednoznacznie, że w Krakowie są jednostki i organizacje, które są ambitne na rzecz miasta. Dzieli to ludzi zajmującymi się lokalnymi problemami ekologicznymi i tych chcących by Kraków był ośrodkiem europejskim i międzynarodowym. Faktem, który także stał się jasny podczas naszego badania jest to, że miasto nie do końca wspiera to ambitne podejście wśród jednostek, które mogłyby poprawić jego narrację i aktywność, ani też nie wykazuje namacalnej, zbiorowej ambicji. I znowu widać, że przeszkody wydają się polegać na braku ducha współdziałania i braku chęci do wspierania łączników wewnątrz miasta.

Część Trzecia

Kraków i jego kreatywność: ocena i porównanie

Indeks Kreatywny Miast

Indeks Kreatywny Miast opracowany przez Charlesa Landry i Jonathana Hyamsa, to metoda całościowej oceny miast. Daje ona obraz kulturę kreatywności w całym spektrum od jednostek, organizacji i firm, sektorów przemysłowych i klastrów, sieci wewnątrz miasta do samego miasta jako amalgamatu różnych kultur organizacyjnych i części regionu miasta. Wykorzystuje metodologię obejmującą metody ilościowe i jakościowe, z uwzględnieniem internetowych ankiet, wywiadów grupowych i indywidualnych, wizyt terenowych, prezentacji, warsztatów i debat. Badania i dyskusje skupiają się na tym, jak dobrze ludzie czują się w danym mieście i jak radzi sobie badane miasto w czterech klastrach tematycznych i dziesięciu domenach przedstawionych poniżej:

Identyfikowanie i Rozwijanie Kreatywności

- Otwartość, zaufanie, dostępność & partycypacja
- Rozwijanie talentów & krajobraz uczenia się

Umożliwianie i Wspieranie Kreatywności

- Ramy polityczne i publiczne
- Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja
- Profesjonalizm i efektywność

Wykorzystywanie i Ujarmianie Kreatywności

- Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność
- Komunikacja, łączność, networking i media

Życie i Wyrażanie Kreatywności

- Odrębność, różnorodność, witalność i ekspresja
- Miejsce i tworzenie miejsca
- Żywotność i jakość życia

To holistyczne podejście gwarantuje, że miasto jest postrzegane jako całość łącząca wszystkie czynniki od gospodarczych, społecznych, kulturalnych, technologicznych i fizycznych, po sposób, w jaki regulacje i system zachęt tworzą miastu warunki do myślenia, planowania i działania z wyobraźnią. Ocenia ono:

1. Kulturę przemysłu, kreatywność starszych i nowszych sektorów gospodarki.
2. Przedsiębiorczość społeczną i kultury samopomocy, samoorganizacji i współpracy.
3. Kreatywność organizacji sektora publicznego i jego obywatelską kreatywność, która jest twórczym rozwiązywaniem problemów i tworzeniem potencjału, mającego zastosowanie do celów dobra społecznego.
4. Kreatywność międzysektorową oraz współpracę wewnątrzorganizacyjną, a także twórcze współdziałanie i nawiązywanie kontaktów.
5. Kreatywność wykraczającą poza schemat, taką jak pomiędzy nauką i sztuką lub ekologią i ekonomią.
6. Inicjatywę inspirującą naukę i rozwój zawodowy w ciągu całego cyklu życia, mające na celu pomoc w tworzeniu warunków dla kreatywności.
7. Umiejętności radzenia sobie z „koszmarnymi” problemami, takimi jak wykluczenie, marginalizowanie pewnych grup społecznych.
8. Przeszkody dla generacyjnej kreatywności i motywacji, w tym kulturę unikania ryzyka.
9. Fizyczne atrybuty i konteksty mające na celu wspieranie żywotności i dobrobytu oraz silnej kultury miejskiej.

Indeks to audyt przeszkód stojących na drodze generacyjnej kreatywności, który jest równie ważny, jak podkreślanie dobrych praktyk. Stara się rozwiązać jeden z największych obecnie paradoksów: wzrost agendy kreatywności i jednocześnie wzrost rozbudowanej kultury unikania ryzyka.

Wyróżniającą cechą Indeksu Kreatywnego Miast jest to, że jest on subiektywną samooceną miasta połączoną z oceną zewnętrzną. Na wynik składają się obie te oceny, zaś różnice między nimi tworzą podstawę dla strategicznej rozmowy w mieście.

Zakres punktacji w Indeksie Kreatywnym Miast:

Punktacja	Znaczący
90%+	Nadzwyczajny
80%+	Wyjątkowy
70%+	Wspaniały
60%+	Bardzo dobry
50%+	Dobry, lecz jest miejsce na poprawę
50%-	Poniżej średniej, wymaga poprawy
40%-	Słaby, wymaga dużej uwagi
30%-	Bardzo słaby

Ocena ta została już przeprowadzona w 20 miastach, w tym w Adelajdzie, Antwerpii, Bilbao, Canberrze, Cardiff, Freibergu, Helsinkach, Gandawie, Mannheim, San Sebastian, Sewilli, Tajpei i wielu

innych. Tworzy to narzędzie odniesienia, jak również globalny porównawczy zbiór danych, podkreślający i rozpowszechniający dobre praktyki na całym świecie.

Kraków w Indeksie

W Krakowie oceniający przeprowadzili zarówno grupowe jak i indywidualne wywiady z niemal 75 osobami i zorganizowali warsztaty zatytułowane „Kreatywna Biurokracja” dla 15 członków administracji gminnej. W tym raporcie pierwszeństwo nadaliśmy komentarzom, pytaniom i kwestiom pojawiającym się w różnych konsultacjach. W różnych formach, włączając w to ankietę, nawiązaliśmy kontakt się z ponad tysiącem osób i niemal pięćdziesięcioma instytucjami ze wszystkich sektorów.

Dodatkowo ankieta Indeksu Kreatywnego Miast została udostępniona w Krakowie we wrześniu 2017 r. Bilans odpowiedzi równoważy się pomiędzy sektorem publicznym, biznesowym, kulturalnym i społecznym. 60% odpowiedzi udzieliły kobiety, a silną grupę demograficzną reprezentowali 25-34 latkowie (38%) oraz 35-44 latkowie (24%).

Wśród 20 uczestniczących miast Kraków zajął 10 miejsce. Całościowy średni wynik Krakowa (wewnętrzny i zewnętrzny) ze wszystkich domen wynosi 55,76% (dobry, lecz jest miejsce na poprawę). Punktacja oceny zewnętrznej (54,5%) i wewnętrznej (57,01%) były do siebie zbliżone. W poniższej tabeli zielony kolor wskazuje wyniki powyżej, zaś czerwony poniżej średniej.

Wyniki Krakowa w Indeksie Kreatywnym Miast

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA WSZYSTKIE MIASTA
SUMA	57,01%	54,50%	55,76%	57,19%
WYNIKI DOMEN				
Ramy polityczne i publiczne	48,43%	45,00%	46,72%	49,76%
Odrębność, różnorodność, witalność	77,28%	70,00%	73,64%	64,34%
Otwartość, tolerancja i dostępność	62,27%	60,00%	61,14%	60,51%
Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność	35,46%	45,00%	40,23%	47,10%
Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja	55,18%	50,00%	52,59%	52,00%
Talent i uczenie się	58,78%	60,00%	59,39%	54,05%
Komunikacja, łączność i networking	52,25%	50,00%	51,13%	60,32%
Miejsce i tworzenie miejsca	64,43%	60,00%	62,22%	59,61%
Komfort i dobrobyt	58,67%	55,00%	56,84%	68,92%
Profesjonalizm i efektywność	57,36%	50,00%	53,68%	60,45%

Możemy połączyć domeny lub obszary odnośnie tego, jak miasto identyfikuje i rozwija kreatywność; jak ją umożliwia i wspiera; jak ją pozyskuje i wykorzystuje oraz jak nią żyje i wyraża. Wyniki dla Krakowa są następujące:

Procentowa wartość każdego klastra

Identyfikowanie i rozwijanie kreatywności	60,26%
Umożliwianie i wspieranie kreatywności	50,20%
Okiełznanie i wykorzystanie kreatywności	45,68%
Przeżywanie i wyrażanie kreatywności	64,23%

Kraków postrzegany z tej perspektywy, dobrze sobie radzi w ożywianiu i wyrażaniu kreatywności w odniesieniu do jej fizycznych atrybutów i kulturalnej żywotności, jest również dobry w jej identyfikowaniu i rozwijaniu. Jednakże słabiej sobie radzi we wspieraniu, wychwytywaniu i wykorzystywaniu swojej kreatywności. Wydaje się, że Kraków ma dobrą atmosferę, głównie fizyczną, dla kreatywności, ale wykazuje też potencjał dalszego rozwoju.

Wśród uczestniczących miast Kraków nie był najlepszy w żadnej z dziesięciu domen. Jednakże w domenie *Komfort i dobrobyt* jego wynik był najgorszy spośród wszystkich miast (56,84%). Podczas gdy nie jest to najgorszy absolutny wynik, to jest on najniższy w kategorii porównawczej (Freiberg uzyskał najwyższy wynik 91%).

Miejsce osiągnięte w każdej z domen

SUMA (z 20)	10
Odrębność, różnorodność, witalność	3
Talent i uczenie się	6
Miejsce i tworzenie miejsca	7
Otwartość, tolerancja i dostępność	8
Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja	8
Ramy polityczne i publiczne	13
Profesjonalizm i efektywność	14
Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność	15
Komunikacja, łączność i networking	16
Komfort i dobrobyt	17

W odniesieniu do pozostałych miast networking i zdolności to tworzenia powiązań Krakowa są bardzo słabe, podobnie jak połączenie ram politycznych i jego umiejętności do wdrażania, oceniane za pomocą profesjonalnej punktacji. Równocześnie tłumaczy to jego potencjał przedsiębiorczy, który wydaje się tam być, jest jednak uwięziony. Są to główne kwestie, którymi Kraków musi się zająć, w przeciwnym razie nie będzie zdolny do stworzenia takiego otoczenia lub środowiska, którego pragnie wiele osób reprezentujących różne sektory w tym mieście.

Komentarze te znajdują potwierdzenie w ankietach, jak na przykład niski wynik w byciu „przyjaznym dla biznesu” (34,15%) lub opiniach o biurokracji (33,38%); myślenie przyszłościowe też oceniono dość nisko (46,96%), podobnie jak bycie innowacyjnym (46,94%).

Z pozytywnej strony Kraków jest uważany za niesamowicie interesujące miejsce (82,79%), z bardzo żywą sceną sztuki i kultury (77,59%) i silną reputacją (74,69%) oraz dobrym systemem akademickim (70,03%), gdzie łatwo się przemieszczać (73,44%) i komunikować (68,02%). Jest również postrzegany

jako kosmopolityczny (61,19%) i nieco bardziej otwarty niż zamknięty (53,54%), z zabudowanym otoczeniem (52,03%), które można poprawić.

Interesujące różnice pojawiają się, gdy dane te są analizowane w podziale na różne sektory i roczniki. Ludzie starsi, mężczyźni, długoterminowi mieszkańcy, pracownicy szczebla zarządczego, przedsiębiorcy jednoosobowi i pracownicy sektora prywatnego zdają się mieć bardziej pozytywną opinię o Krakowie. Nowi przybysze wciąż postrzegają go znacznie gorzej (46% wobec 57%), podczas, gdy ci, którzy ani tam nie mieszkają, ani nie pracują, postrzegają go najbardziej pozytywnie ze wszystkich (72,94%).

W domenie, która uzyskała bardzo słaby wynik *Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność*, ludzie starsi byli nieco bardziej optymistyczni a przedsiębiorcy jednoosobowi znacznie bardziej optymistyczni (52,94% wobec 35,46% całości). Inną domeną, która uzyskała wynik poniżej średniej są *Ramy polityczne i publiczne*, gdzie bardziej przychylny pogląd mają osoby powyżej 55 roku życia (58,54% wobec 48,43%), przedsiębiorcy jednoosobowi (56,17%) i pracownicy administracji publicznej (53,29%).

Wyciąg z analiz sektorowych

	Wszyscy	Młodszy niż 45 lat	Starszy niż 45 lat	Starszy niż 55 lat	Dłużej niż 10 lat w Krakowie	Przedsiębiorcy jednoosobowi	Personel zarządzający	Administracja Publiczna
Ramy polityczne i publiczne								
Odrębność, różnorodność, witalność								
Otwartość, tolerancja i dostępność								
Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność								
Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja								
Talent i uczenie się								
Komunikacja, łączność i networking								
Miejsce i tworzenie miejsca								
Komfort i dobrobyt								
Profesjonalizm i efektywność								
SUMA								

Punktacja wskaźników

Każda domena zawiera serię indywidualnych wskaźników i flagi systemu CCI, dziewiętnaście z nich jest szczególnie ważnych. Kraków ma najwyższy wynik spośród wszystkich uczestniczących miast w dwóch spośród tych wskaźników: „To miejsce jest interesujące” (82,69% - *wyjątkowy*) oraz „Sztuka i Kultura” (78,3% - *wspaniały*). Po drugiej stronie spektrum jest najgorszy spośród wszystkich miast w dwóch spośród tych wskaźników: „Networking” (47,28%) oraz „Dobrobyt” (51,74%).

Na poniższym wykresie kolejność wskaźników równa się wynikowi Krakowa (od najlepszego poczynając), co w jasny sposób pokazuje zakres pozytywów i negatywów.

Wśród najbardziej pozytywnych wskaźników znalazły się zainteresowanie miejscem, jego kultura i reputacja, łatwość przemieszczania się oraz jakość uniwersytetów.

Silnymi negatywnymi cechami są brak przyjazności dla biznesu oraz opinia o zbyt rozbudowanej biurokracji.

Wybrane wyniki wskaźników dla Krakowa wobec średniej CCI od najlepszego do najgorszego

	Kraków	CCI
To miejsce jest interesujące	82,69%	67,15%
Sztuka i Kultura	78,30%	62,50%
Reputacja	73,65%	61,09%
Przemieszczanie się	71,74%	85,48%
Uniwersytety	70,87%	60,06%
Komunikacja	65,77%	59,39%
Kosmopolityzm	62,13%	54,04%
Edukacja	61,85%	58,55%
Przywództwo	57,64%	49,94%
Instytucje Publiczne	57,12%	59,49%
Otwartość	53,03%	52,58%
Zbudowane środowisko	52,17%	52,68%
Dobrobyt	51,74%	67,38%
Siła designu	51,51%	61,45%
Innowacyjność	50,70%	38,46%
Networking	47,28%	58,08%
Myślenie przyszłościowe	46,76%	47,45%
Biurokracja	34,04%	31,96%
Przyjazne dla biznesu	33,25%	36,36%

Ocena „zbiorowej psychiki” Krakowa

Ta ocena stanowi część poszukiwania lepszych wyjaśnień dla tego, jak miasta działają i psychologicznych efektów, które wywierają na ludzi - jak ludzie czują się w danej przestrzeni i społeczności. Test Osobowości Miasta² wykorzystuje siedem skali pomiaru:

1. Introwertyk	Ekstrawertyk
Wrażliwe, samowystarczalne, potrzebuje własnej	Otwarty, gruboskórny, zwier imprezowy, nie potrafi

² www.urbanpsyche.org

przestrzeni	działać sam
2. Opiekuńczy	Zajęty sobą
Inteligentny emocjonalnie, opiekuńczy, wyrozumiały	Skłonny do autorefleksji, dociekliwy, samotny, wykorzystujący
3. Zgodny	Niegrzeczny
Charyzmatyczny, godny zaufania, chce zadowolić wszystkich	Mówi co myśli, nieuprzejmy, zawodny
4. Sumienny	Spontaniczny
Etyczny, zadbany, stabilny, współpracujący	Podniecający, namiętny, chaotyczny, ryzykant
5. Ciekawski	Zmotywowany
Spostrzegawczy, wolny od uprzedzeń, tolerancyjny, otwarty na zewnątrz, zwleka, wykształcony	Skupiony, krytyczny, zorientowany na cel, ambitny, decydent, zaradny
6. Zintegrowany	Rozproszony
Autentyczny, gracz grupowy, uczestniczący	Autonomiczny, działa sam, szczegółowy
7. Idealistyczny	Praktyczny:
Duchowy, ma wielkie i charytatywne cele	Racjonalny, zorientowany na zadanie

Według tego uzupełniającego badania, wyniki wskazują na pogląd, że Kraków jest znacznie bardziej introwertyczny niż ekstrawertyczny. Jest również bardziej zajęty sobą niż opiekuńczy. Pod względem skali zgodny i niegrzeczny, jest neutralny, ale jest znacznie bardziej spontaniczny niż sumienny i zrównoważony oraz bardziej zmotywowany niż ciekawski. Jego osobowość jest bardziej rozproszona i autonomiczna niż zintegrowana, jednakże jest bardziej realistyczny niż praktyczny.

Interpretując te wyniki pozytywnie, cechy te określiłyby Kraków jako miasto, które lubi być w centrum uwagi. Jest relatywnie tolerancyjnym i otwartym miejscem, które lubi mieć zrównoważone podejście. Jest stabilne i bezpieczne, ceniące lokalną tradycję. Interpretując te wyniki negatywnie, Kraków może wydawać się obojętny, skłonny do bycia apodyktycznym i podejmującym nieprzemyślane decyzje. Może to sprawić, że będzie niespójny w dążeniu do sukcesu, konserwatywny i niezdecydowany, w pewnym stopniu nieelastyczny i niepewny swego postępowania. Kraków może się stać nieambitny i nieśmiały, gdy zagubi się w szczegółach. Z powodu braku odwagi, wynikającej z przekonań, może się stać pozbawiony wyobraźni.

Najbardziej merytoryczną wiadomością, ciągle omawianą w odniesieniu do formy oceny, jest to, że **Kraków potrzebuje nawiązywania większej ilości konaków, współpracy i dzielenia się** w interesie publicznym. Podniesie to wartość możliwości i perspektyw miasta stając się ekwiwalentem znacznego napływu kapitału, zwiększając żywiołowość i energię miasta.³

³ Pięć części długoterminowego badania przeprowadzonego przez autora wzmocniło i ukształtowało wnioski w Krakowie. Były one pogłębiane podczas sesji indywidualnych i zbiorowych i są następujące:

- Długoterminowe badanie porównawcze, na temat tego co sprawia, że miasta są kreatywne i jak to zmierzyć. Opublikowane jako *Początki i cechy kreatywnego miasta*.
- Ocena 30 europejskich miast, posiadających cechy miast wykazujących silną ambicję. Opublikowane jako *Miasta ambitne*.
- Ocena stopnia cyfrowej gotowości oraz tego jak miasta potrafią zagospodarować źródła cyfrowe, aby stworzyć wspanialszy efekt, wykorzystywać otwarte dane i otwartą logikę innowacji - aby dostarczać praktycznych rozwiązań jak i przedsiębiorczej dynamiki napędzanej aplikacjami. Opublikowane jako *Cyfrowe miasto: Wpływ & efekt*

1. Domena: Ramy polityczne i publiczne (Wynik całościowy 46,72% = 13 miejsce CCI)

Komentarz zewnętrznego oceniającego: nie jest to dobry rezultat, a miejsce uzyskane w tej domenie jest znacznie poniżej miejsca uzyskanego w rankingu całościowym. Występuje niewielka niezgodność pomiędzy sektorami lub wewnętrzną i zewnętrzną oceną.

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA WSZYSTKIE MIASTA
WYNIKI DOMEN				
Ramy polityczne i publiczne	48,43%	45,00%	46,72%	49,76%

Refleksja:

W Krakowie rozwijają się obywatelskie impulsy i inicjatywy, gdyż coraz więcej ludzi chce mieć wpływ na decyzje dotyczące ich życia. Jest to program wzmocnienia podmiotowości. Wielu odczuwa zawód z powodu procesów demokratycznych, które nie realizują obietnic i nie działają w ich interesie. Jest to część pomysłu „prawa do miasta”, który powstał 50 lat temu, a obecnie gwałtownie zyskuje na popularności. Był on głównym tematem szczytu „Open Eyes” w 2017 roku. Na świecie pogląd ten coraz częściej jest zamieniany w politykę lub strategię i ulega instytucjonalizacji, a nawet zapisaniu w przepisach prawa. Ludzie domagają się prawa do czystego środowiska i czystego powietrza, prawa do ochrony przed chciwymi deweloperami, prawa do przestrzeni, prawa do prowadzenia wyróżniających się sklepów lub prawa do lepszego życia. Chcą swobody uczestniczenia i uwolnienia od negatywnych sił lub ochrony przed nimi ze strony władz społeczeństwa obywatelskiego. Przykładem jest „incydent Starbucks”, podczas którego plany lokalnych sieci kafejek Karma i Massolit zostały zniweczone przez potężniejszą finansowo firmę międzynarodową, która według nich niszczyła odmiennność Krakowa.

Pomysły te coraz bardziej przenikają Kraków, gdzie z nową energią i w elastycznych formułach społecznych organizacji powstają szeroko zakrojone ruchy obywatelskie, często zorganizowane i rozpowszechniane za pośrednictwem mediów społecznościowych. Postrzegają one tworzenie miasta, jako akt współ-kreacji i pragną odzyskać miasto dla mieszkańców. Niektóre są organizacjami formalnymi, inne są nieformalne. Często są spontaniczne i nieprzewidywalne. Niektóre zyskują wystarczającą obecność w debatach społecznych i politycznych. Przykładem jest ruch zorganizowany przeciwko organizacji zimowych igrzysk olimpijskich w Krakowie [„Kraków przeciw Igrzyskom”], kampania anty-smogowa [„Krakowski Alarm Smogowy”], ruch na rzecz większej ilości zielonych przestrzeni [„Funkcja Miasto”] w pobliżu ulicy Karmelickiej oraz inne projekty, które pojawiają się na poziomie sąsiedzkim, jak na przykład organizacja zbiorowych pikników. Działanie takie jest

-
- Głęboka psychologia kształtuje potencjał miasta jako miasta, jego przeszłość i teraźniejszość, kształtuje nas i obywateli, a organizacje kształtują wygląd i poczucie miasta. Opublikowane jako: *Psychologia & Miasto: Ukryty wymiar*.
 - Administracja publiczna jest kluczowym podmiotem dla rozwoju miasta, a na świecie trwają działania na rzecz ponownej oceny biurokracji publicznych, które mogą stać się bardziej efektywne w działaniu we współczesnym świecie. Opublikowane jako *Kreatywna Biurokracja & jej Radykalny Rozsądek*

niepokojące dla krakowskich polityków czy administracji publicznej, ale ma potencjał wywierania długoterminowych efektów.

Symbolicznym przykładem jest rozwój krakowskiej kampanii antysmogowej. Początkowo kwestia smogu była w znacznej części zamykana pod dywan, potem pośród innych silnych impulsów i ciężkiej pracy organizacji pozarządowych na rzecz zwrócenia uwagi krajowej i międzynarodowej, międzynarodowe gazety, jak *The Guardian* i *The New York Times* zaczęły zajmować się tym problemem. Wydaje się to mieć negatywny wpływ, ale wywołało reakcję. Doprowadziło to, także dzięki zwiększonej edukacji i informacji publicznej, do znacznie bardziej szczegółowego zbadania co się tak właściwie dzieje i sprostowania niektórych wyrobionych opinii na temat jakości powietrza w Krakowie. Przykładowo Nowa Huta powoduje mniejsze zanieczyszczenie (dokonano pewnych poprawek) niż opalany węglem system ogrzewania Krakowa. Dzięki temu miasto poczyniło istotne postępy w ciągu ostatnich dwóch lat. Oczywiście warunki naturalne, jak szeroka dolina krakowska, która stanowi pułapkę ze względu na warunki pogodowe wcale nie poprawiają sytuacji. Wracając do czasów obecnych, kampania zaczęła promować te osiągnięcia, ale co ważniejsze, pod koniec listopada 2017 zorganizowano „Smogathon” mający na celu znalezienie nowych rozwiązań dla problemów środowiskowych, który przyciągnął innowatorów z całej Europy konkurujących o nagrody finansowe. Podczas, gdy wciąż należy kontynuować działania i podnosić świadomość, interakcje pomiędzy obywatelami, władzami i innymi interesariuszami w końcu doprowadzą do przewycięzania rozmaitych przeszkód i być może do rozwiązania tego ogromnego problemu zdrowotnego i środowiskowego.

Przytaczając międzynarodowy przykład, Bolonia w bardzo efektywny sposób połączyła potrzeby komunikowania się z obywatelami i ich uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów. Miasto posiada Biuro ds. Wyobraźni Obywatelskiej (Ufficio per l'Immaginazione Civica)⁴, które inspirowało uczestnictwo obywateli i ich kreatywność w kształtowaniu i współkreowaniu ich miasta. Dodatkowo, wzięło sobie do serca ideę „miejskiego dobra wspólnego”. Obejmuje ona wykorzystanie miejskich zasobów obywatelskich, szczególnie do ustalenia jak w nowy sposób we współpracy z lokalnymi społecznościami użytkować przestrzeń miejską - ulice, zieleń i parki oraz lokalne ogrody i działki. Bolonia stworzyła nawet przepisy oparte na pojęciu miasta jako dobra wspólnego. *Rozporządzenie w sprawie współpracy publicznej na rzecz miejskich dóbr wspólnych*⁵ przyjęte w Bolonii w 2014 r., stanowi, że miasto pragnie dzielić odpowiedzialność odnośnie tego, jak dobra (materialne, niematerialne i cyfrowe) są aktywowane i chronione w celu poprawy możliwości wspólnego korzystania z nich.

Kraków jako miasto ma bardziej otwartą niż zamkniętą kulturę, więc powinien być w stanie poradzić sobie z obywatelskim aktywizmem. Nie musi to wywoływać niepokoju władz, ponieważ aktywizm ten zazwyczaj wynika z zaangażowania i pragnienia uczynienia Krakowa lepszym miejscem - czymś wobec czego zgodni są zarówno obywatele, administracja publiczna jak i biznes. Jak dotąd, większość departamentów w administracji publicznej nie przywykła do radzenia sobie i rozmawiania z ruchami obywatelskimi w sposób, który uwydatnia najlepsze cechy obu stron. Niektóre z nich są przerażone lub znużone dochodząc do wniosku, że „to nie jest warte wysiłku, oni po prostu myślą negatywnie”. Utrzymywanie takiego poglądu nie sprawdzi się na dłuższą metę; doprowadzi do większych problemów, które mogą eksplodować w niespodziewany, negatywny sposób. Administracja publiczna

⁴ <http://www.urbancenterbologna.it/en/>

⁵ <http://www.labgov.it/2014/12/18/bologna-regulation-on-public-collaboration-for-urban-commons/>

musi nauczyć się współdziałania ze społecznościami, ponieważ umiejętności tych nie wykazuje niemal nikt spośród urzędników. W ujęciu globalnym wszystkie formy planowania ulegają zmianie, kładąc znaczenie większy nacisk na mediację i powiązane z nią umiejętności. Na szczęście, niektóre miejskie jednostki organizacyjne w Krakowie wiodą prym, jak na przykład Zarząd Zieleni Miejskiej.

Kraków wreszcie zaczyna poważnie traktować agendę ekologiczną, ponieważ żadne miasto nie może być konkurencyjne bez bycia ekologicznym i zrównoważonym. Niemniej jednak Gila Penalosa, uznanego i wpływowego ekologicznego urbanistę, zaprosiły uniwersytety i stowarzyszenia, ale nie miasto. Także dzięki naciskowi społecznemu budżet parków miejskich został w 2017 r. zwiększony z 40 do 100 milionów złotych. Doprowadziło to do ogromnego postępu i zabawnych inicjatyw, które przywróciły parki ludziom. Aktywizacja niewątpliwie stanowi wyzwanie dla konserwatywnego podejścia do zarządzania parkami, uwzględniając 20 parków, które utworzono w ciągu ostatnich dwóch i pół roku; działania, takie jak „Pikniki Krakowskie” lub darmowy Parkobus z aktorami; oraz sposób w jaki ożywiono brzeg rzeki dzięki niewielkim interwencjom. Pomaga to w tworzeniu powiązań obywatelskich, a media podchodzą do tego bardzo optymistycznie.

Rozwój budżetu partycypacyjnego to początek, ale może się iść dalej, ponieważ niektórzy krytycy stwierdzą, że nie jest wystarczająco transparentny. Formalnie wygląda na partycypacyjny, ale w rzeczywistości tak nie jest. Dla miasta, takiego jak Kraków, demokracja partycypacyjna to dobry kierunek.

Wspólny imperatyw jako część ram politycznych i społecznych

W miastach problemy i możliwości są często złożone, a współpraca międzysektorowa może oferować znacznie więcej umiejętności i wiedzy, rozwiązania problemów oraz poprawić ogólne wyniki. Może ona przyspieszyć komunikację i wdrażane rozwiązania. Jak bardzo wymownie zapisano w *Światowym Programie Żywnościowym*, który wyróżnia się w ocenie wysiłków na rzecz współpracy państw narodowych, partnerstwa definiuje się jako: *wspólne związki pomiędzy podmiotami, które osiągają lepsze rezultaty dla ludzi, którym służymy poprzez: łączenie i wykorzystywanie uzupełniających się zasobów; współdzielenie ryzyk, obowiązków i odpowiedzialności; wspólną pracę w sposób transparentny, sprawiedliwy i przynoszący wzajemne korzyści. Dzięki partnerstwom osiągamy cele, których samodzielnie nie udałooby się osiągnąć w równie efektywny, wydajny i innowacyjny sposób, gdzie wartość stworzona jest większa niż zaangażowane koszty transakcyjne.*⁶

Inicjatywa Partnerstwa⁷ podkreśla trzy elementy, które muszą się znaleźć w centrum pracy międzysektorowej: sprawiedliwość, transparentność i wzajemne korzyści. Sprawiedliwość oznacza, że każdy z partnerów wnosi istotny udział, ponieważ często jest tak, że organizacje, które się łączą, mają znacząco różny status, zakres i zasoby. Każdy posiada szanowany głos przy podejmowaniu decyzji. To nie jest równość. Transparentność i szczerść w relacjach roboczych to warunki niezbędne do budowania zaufania, które podtrzyma chęć do dalszej współpracy. Transparentność tworzy atmosferę pozwalającą na ewoluowanie i rozwój zaufania. Wzajemne korzyści są kluczowe, ponieważ każdy z partnerów chce osiągnąć własne specyficzne korzyści - poza wszelkimi wspólnymi korzyściami. Będzie to obejmować współdzielone ryzyka i współdzielone korzyści.

⁶ <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp269408.pdf>

⁷ <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2016/03/PC-Navigator-v1.0.3.pdf>

Coroczna ankieta Booz Allen, dotycząca „Globalnego 1000” spośród 1000 przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego szczebla, stwierdziła w swoim badaniu z 2011, że: *Elementów, które czynią organizację naprawdę innowacyjną jest wiele: ukierunkowana strategia innowacji, talent, właściwy zestaw umiejętności do osiągnięcia udanego rezultatu, partnerstwo. Jednakże, znacznie ważniejszą niż każdy z indywidualnych elementów jest rola odgrywana przez kulturę - samowystarczalne wzorce organizacji dotyczące zachowania, odczuwania, myślenia i wiary... Może nie być bardziej krytycznego źródła sukcesu lub porażki, niż kultura organizacji — przebija strategię i przywództwo.*⁸

W jaki sposób idea współpracy wpasowuje się w polityczne i publiczne ramy Krakowa? Rozmówcy z dowolnego sektora, twierdzą, że:

- *Kultura pracy jest hierarchiczna i biurokratyczna*
- *Procedur należy przestrzegać, instrukcje są podawane z góry, szczególnie w sferze publicznej*
- *Niemal nie ma autonomii, tworząc atmosferę chęci do ukrycia się*
- *Nie warto podejmować ryzyka, co obniża to potencjał ludzi*

Kilka podmiotów z sektora prywatnego i obywatelskiego stwierdziło, że „czyni to głęboką współpracę niemal niemożliwą”. Wśród ludzi istnieje tendencja do upartego skupiania się na własnych celach. Utrudnia to szczegółową rozmowę o wspólnych celach lub o tym co może przynieść lepsze skutki.

Istnieją różne formy współpracy: w ramach departamentu, jak na przykład w sektorze publicznym; pomiędzy departamentami a następnie z innymi sektorami, takimi jak świat biznesu i społeczeństwa obywatelskiego. Żadne z nich nie wydaje się być dobrze rozwinięte, w rzeczy samej, w niektórych przypadkach, rozmówcy twierdzą, że „mają się bardzo źle” (szerszy opis w następnej części).

2. Domena: Komunikacja, łączność i networking (Wynik całościowy 51,13% = 16 miejsce CCI)

Komentarz zewnętrznego oceniającego: mediana wyniku pod względem ogólnym, ale bardzo niskie miejsce w rankingu. Starsi ludzie mieli w tym przypadku bardziej negatywne poglądy, a najmniej pozytywne ci, którzy spędzili w mieście mniej niż dwa lata (28,18%).

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA WSZYSTKIE MIASTA
WYNIKI DOMEN				
Komunikacja, łączność i networking	52,25%	50,00%	51,13%	60,32%

Refleksja:

Kraków skupi się na zbadaniu podejścia poczwórnej helisy do rozwoju miasta, które obejmuje rozwinięte partnerstwo pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym, naukowym i obywatelskim.

Jak ma to miejsce w przypadku wielu post-komunistycznych krajów i miast, Kraków wciąż cierpi na brak kapitału społecznego. Tak historycznie ograniczona świadomość pozostaje wryta w zbiorowym umyśle i zakorzeniona w sposobie myślenia mieszkańców jak i w sposobie pracy instytucji, szczególnie

⁸ <https://www.strategy-business.com/article/11404?gko=dfbfc>

publicznych. Wpływa to nadal na tworzenie i interpretowanie prawa, nawet jeśli wiele instytucji państwowych działających w Krakowie zdaje sobie sprawę, że wchodzimy w wiek sieci, napędzany przez cyfryzację, z jego stylami komunikacji opartymi na mediach społecznościowych. Instytucje czują się uwięzione w systemie, którego same nie stworzyły i rozwiązują problemy według „literary prawa”, jako pozycji wyjściowej, zamiast w odniesieniu do „ducha prawa”. Wyjaśnia to dlaczego poziomy współpracy i połączeń pomiędzy instytucjami publicznymi oraz z zewnętrznymi interesariuszami takimi jak biznes, uniwersytety czy społeczeństwo obywatelskie nie są jeszcze do końca rozwinięte. Problemy te dotyczą wszystkich sektorów, ale są szczególnie widoczne w administracji publicznej, ponieważ społeczność biznesowa wydaje się być bardziej wyczulona na światowe trendy.

Z drugiej strony ludzie młodzi (i w coraz większym stopniu lepiej przystosowujący się starsi) budują swoje więzi i sieci w sposób horyzontalny na obszarze całego miasta, kraju i świata, jak również w ramach zainteresowań i dyscyplin. W najlepszy sposób widać to w sposobie działania krakowskiej kultury start-upów, której przykładami są #omgkrk, Open Coffee, czy platforma Crossweb. Ma ona krytyczną masę łączników, które w otarty sposób starają się łączyć ludzi, projekty i pomysły, przy braku zainteresowania myśleniem autonomicznym. Skupiają się na tym „co mogą osiągnąć wspólnie”.

Wiek sieci wykorzystuje zaufanie, jako swoją siłę napędową, jednakże stary reżim świadomie dążył do osłabienia wszystkich tych horyzontalnych form stowarzyszania się na korzyść pionowych więzów pomiędzy partią, państwem i jednostką. Zaowocowało to brakiem zaufania w post-komunistycznych społeczeństwach i słabo rozwiniętym poziomem samoorganizacji społeczeństwa obywatelskiego. Wyjaśnia to także dlaczego wskaźniki partycypacji w Krakowie są tak niskie, jak na przykład w czasie głosowania w ramach budżetu obywatelskiego. Całościowo dynamiki te tworzą bardzo głęboką przepaść pokoleniową pod względem postrzegania świata i ujawniają jedno z pęknięć w obrazie Krakowa.

Kapitał społeczny składa się z sieci ogromnej liczby małych, czasem nic nieznaczących i przypadkowych spotkań lub transakcji, która z czasem staje się czymś bardziej namacalnym. Pionierskie europejskie miasta znalazły sposób na nawiązanie kontaktów w ramach swoich zróżnicowanych podziałów, sektorów i różnic i ustanowiły mechanizmy instytucjonalne, które ułatwiają wspólne działania, zamierzenia i cele. W najlepszych przykładach, z których trzy wymieniliśmy poniżej, kryzys stanowił siłę napędową. Kraków nie stoi przed tak oczywistym kryzysem, ale raczej przed niewielkim, który może zagrozić jego umiejętności do pełnego prosperowania – **jest to kryzys ambicji**.

Pierwszy z przykładów odnosi się do miasta Bilbao, które stworzyło „Bilbao Metropoli 30”⁹, grupę składającą się z 130 wówczas kluczowych podmiotów z domen publicznych i prywatnych. Był to mechanizm mający na celu ponowne zaprojektowanie siebie poprzez planowanie, badania i promocję projektów, które pomagają odbudować miasto. Ona wciąż istnieje, ale straciła na ważności ponieważ impuls do współpracy jest teraz częścią jej etosu działania.

„Manchester Partnership”¹⁰, ustanowione w 2014 roku, ma wizję miasta aż do 2025 roku wyrażoną w publikacji „Our Manchester”. Stanowi ona ramy dla partnerów publicznych, biznesów, organizacji wolontariuszy i społeczności oraz jednostek do pracy nad osiągnięciem wspólnych celów. Forum Nasz Manchester (wcześniej Forum Liderów Manchesteru) ma zamiar doprowadzić do wdrożenia w życie długoterminowych celów Manchesteru i ich monitorowania. Partnerstwo stara się również rozwiązać

⁹ <http://www.bm30.eus/en/>

¹⁰ http://www.manchester.gov.uk/downloads/download/6426/the_manchester_strategy

najtrudniejsze problemy, które według mieszkańców mają wpływ na ich życie, z wizją Manchesteru jako miasta światowej klasy i tak konkurencyjnego jak inne najlepsze międzynarodowe miasta. W ramach ich planów, kluczowa jest reforma służby publicznej, gdyż chcą fundamentalnie zmienić sposób, w jaki mieszkańcy postrzegają te służby poprzez wspieranie ludzi w stawaniu się niezależnymi i samodzielnymi, tym samym zmniejszając ich zależność od służb publicznych. Jak mówią: „Obejmuje to bliższą pracę z naszymi partnerami, tak aby służby spełniały potrzeby ludzi, a nie działały w odosobnieniu.”

Poważny kryzys gospodarczy, który na początku lat 90-tych dotknął Eindhoven, podczas którego zbankrutowała samochodowa firma DAF, powodując utratę 35 tysięcy miejsc pracy, jak również przeprowadzona restrukturyzacja Phillipsa, położył podwaliny pod to, co dziś nazywamy strategią Potrójnej Helisy, łączącą system publiczny, prywatny i uniwersytecki we wspólnym staraniu ku odbudowie miasta. Obecnie stała się ona modelem globalnym. W 2011 roku, 20 lat później, Region Brainport-Eindhoven¹¹ otrzymał nagrodę Najinteligentniejszej Społeczności Świata. Eindhoven podejmuje teraz kolejny krok w kierunku podejścia poczwórnej helisy, którego czwartym filarem są obywatele i działania obywatelskie. W szczególności chcą wyjść poza klasyczne pojęcie inteligentnego miasta. Ich celem jest bycie „uzdolnionymi technologicznie” raczej niż „napędzanymi technologią”. Stanowi on, że: „Inteligentne miasto pozostanie zrównoważone i innowacyjne wyłącznie jeśli zaangażuje w cały proces biznes, naukowców, władze i mieszkańców: równi partnerzy o różnych rolach”. Według nich, obejmuje to zintegrowane, inkluzyjne myślenie, które wszyscy wzbogacają przez swój wkład. Skupia się na współpracy i zaangażowaniu obywateli, które jest postrzegane jako równie ważne, co doskonała infrastruktura i wszechobecna innowacja. Trwającą otwartą innowację ułatwia kreowanie infrastruktury otwartego dostępu poprzez otwarte dane i otwarte usługi. Jak twierdzą, poprzez tworzenie organizacji Poczwórnej Helisy: „Eindhoven w fundamentalny sposób odnawia swoją strukturę administracyjną pod względem ryzyka, nagród i kontroli”.

Z rezultatów ankiety i powiązanych badań jasno wynika, że krakowska administracja miejska mogłaby czerpać korzyści z różnorodnych wspólnych działań: bliższe powiązania z pomocą społeczną, parkami, sportem i zdrowiem; kulturą rozwojem gospodarczym i planowaniem miejskim; władzami miasta i województwa małopolskiego; planowaniem transportu i branżą aplikacji; społeczeństwem obywatelskim i sektorem turystycznym. Słuchać głosu przedstawicieli biznesu, że współpraca ma często charakter transakcyjny i wygląda bardziej jak targowanie się niż wspólne działanie strategiczne. Po drugie, współpraca rzadko wykracza poza poziom wydarzenia, z prośbami o sponsorowanie, mówcę lub publiczność dla jakiegoś wydarzenia lub publikacji. Jest bardzo ograniczony model. Nawet przy ograniczonych celach, niewystarczającym wsparciu lub kreatywnej dyskusji są łączone w jedno w celu jak najlepszego osiągnięcia tych ograniczonych celów. Jeśli w grę wchodzi pieniądze, relacja staje się umową. Tym, co rzadko się zdarza po uzyskaniu porozumienia, jest sprawdzenie jakie zbiorowe zamierzenia lub cele partnerstwo mogłoby obejmować. Takie kooperatywne podejście byłoby kluczowe dla inicjatyw strategicznych. Zamiast tego zbyt często jest tak, że zapraszane są ważne osoby i aktywność obu stron prezentowana jest doraźnie. Działań następczych nie ma prawie żadnych, a proces zaangażowania nie jest kontynuowany. Rezultat jest taki, że ludzie mają niewielkie oczekiwania wobec współpracy.

¹¹ <http://brainporteindhoven.com/>

Jak **przejsć od targowania się do partnerstwa**.¹² To musi się zacząć na samej górze. Główni politycy krakowscy muszą zrozumieć potrzebę współpracy międzysektorowej i wysłać konkretny sygnał do administracji miejskiej, że takie działanie stanowi priorytet. Mogłoby to mieć dodatkowe skutki, ponieważ mogłoby zaowocować poczuciem wyzwolenia wśród personelu na innych poziomach.

Takie publiczne zaprezentowane stanowisko mogłoby wówczas prowadzić do kolejnych działań, w tym: sprawdzenia jak wygląda środowisko współpracy dla administracji publicznej; oferty szkoleń rozwijających umiejętności współpracy; upewnienie się, że wskaźniki sukcesu są jednoznaczne i równe wśród wszystkich partnerów; upewnienie się, że przywódcy lub kierownicy działów rozumieją swoje role w ułatwianiu współpracy i utrzymywaniu jej środowiska; nagradzania osób współpracujących.

Aby zakorzenić duch współpracy i zbudować następne pokolenie pracowników, administracja publiczna musi aktywnie rekrutować ludzi, którzy dobrze sobie radzą w pracy w otwartym środowisku, opartym na pracy zespołowej. Jednocześnie personel wyższego szczebla musi pomagać pracownikom działać z powodzeniem, na przykład poprzez zachęcanie do rozwoju niekonwencjonalnych zespołów lub tworząc wspólne publiczno-prywatne grupy zadaniowe. Obecnie jedynym sposobem na osiągnięcie tego jest wykorzystanie władzy.

Wielką pomocą okazały się rozmowy z ASPIRE, globalnym stowarzyszeniem usług biznesowych. Organizowany przez nich szczyt, który odbył się w listopadzie 2017, był zatytułowany odpowiednio: „Współpraca dostosowana do celu”. Oni również zdają sobie sprawę, że współpraca w ramach ich własnych sieci nie jest łatwa. Ich podejście dostarcza lekcji zarówno dla administracji publicznej jak i sektora obywatelskiego. Aby budować zaufanie pomiędzy firmami, ASPIRE skupiło się na koncepcji sieci zaufania, nawet jeśli wiedzą doskonale, że ich motywacją jest własny interes. Są przekonani, że w dłuższej perspektywie podniesie to wartość ich członków, szczególnie poprzez współdzielone uczenie się, i wzmocni to cały sektor.

Powołali specjalne grupy interesów i tam gdzie jest to możliwe, zachęcają te grupy do ustanawiania własnych programów dotyczących tematów, które chcą omówić. ASPIRE ułatwia ten proces, dostarczając narzędzia dla trwającej współpracy. Uwzględniają one w czasie dużych wydarzeń, koncepcję okrągłego stołu, podczas której po wstępnej prezentacji, uczestnicy podsumowują odpowiedzi i poglądy, po czym następuje ułatwiona dyskusja całej grupy.

Innym podejściem jest inspiracja. Tu ich Coroczna Konferencja odgrywa ważną publiczną rolę w formowaniu wizji co do tego jak uchwycić możliwości dla sektora i jak w obecnej rzeczywistości budować i realizować pozytywną przyszłość. Ich przesłanie jest następujące: „Działamy razem i wszyscy jesteśmy odpowiedzialni”. Sprawia to, że ASPIRE nie jest klubem przywódców, ale że wszyscy jesteśmy ASPIRE.

Wyjaśnia ono, że Kraków również napotyka trudności w uczynieniu sektora BPO bardziej skłonny do współpracy. Tworzenie atmosfery i procesu kooperacji nie jest proste. Firmy globalne zazwyczaj są zhierarchizowane, przeciwnie podejmowaniu ryzyka i ukierunkowane na proces lub nawet więcej w swoich centrach w Krakowie, które w istocie są zaprojektowane do standaryzacji i dostarczania sprawności procesu. Spoglądając na ewolucję sektora usług biznesowych w Krakowie, centra te były początkowo ogromnymi podmiotami administracyjnymi, wymagającymi relatywnie niskiego poziomu umiejętności i niewiele kreatywności. Procesy były przekształcane przez konsultantów, a zadaniem

¹² <http://www.renewalassociates.co.uk/2017/04/partnerships-are-not-created-by-partners-from-bartering-to-partnering/>

krakowskich centrów było dostarczanie zmienionych procesów na podstawie umów o gwarantowanym poziomie usług. To jest model współpracy „rób co mówię”, zorganizowany i szczegółowo uzgodniony, o jasno wyznaczonym celu.

Ale sytuacja się zmienia. Rola krakowskich centrów była definiowana przez firmy nadrzędne kształtujące również ich podejście do lokalnej współpracy interesariuszy. Badania ASPIRE pokazują, że kluczowe grupy interesariuszy, w tym klientów i szefów znajdują się gdzie indziej. Społeczeństwo i miasto znalazło się na słabiutkim ostatnim miejscu.

Co zasadnicze, centra te ewoluują w przyspieszonym tempie. Dynamika, ciągle zmieniający się krajobraz, w którym działa globalny biznes jest kluczowy a wyjątkowy wpływ kryzysu finansowego z 2008 roku jest tak ważny jak sejsmiczny efekt zbliżającej się cyfrowej rewolucji. W tym niepokojąco niepewnym świecie, globalne firmy stawiają wszystko na różnorodność, włączenie, wspólne uczenie się i współpracę.

Pierwszym skutkiem dla Krakowa jest to, że migrują tam procesy o większej wartości, co z kolei doprowadziło do poszerzenia w krakowskich centrach wiedzy fachowej dotyczącej doskonałości procesu i zarządzania zmianą. Po drugie, przemieszczają się bliżej głównej działalności i są wykorzystywane do tworzenia zdolności rozwoju informatycznego oraz do poszukiwania sposobów manipulowania i tworzenia wartości z danych. Po trzecie, krakowskie centra częściowo stają się archetypami nowych form współpracy - często na odległość lub wirtualnej. Im bardziej centra są ukierunkowane przyszłościowo, to ludzie wewnątrz nich zaczynają rozumieć wartość rozwijania szerszego ekosystemu - miasta w którym działają - ponieważ jest to niezbędne do zmian w ich własnym życiu pod względem rozwijania, przyciągania i zatrzymywania talentów.

3. Domeny: Odrębność, Różnorodność, Witalność (Ogólny wynik 73,64% = 3 miejsce CCI) oraz Miejsce i tworzenie miejsca (Ogólny wynik 62,22% = 7 miejsce CCI)

Komentarz zewnętrznego oceniającego: są to domeny, w których Kraków uzyskał najwięcej punktów. Sektory były co do tego zgodne, chociaż zewnętrzna ocena była na znacznie niższa. W przypadku drugiej domeny, jest to dobry wynik, gdzie jedyny sprzeciw zgłosili nowi przybysze (45,44%).

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA WSZYSTKIE MIASTA
WYNIKI DOMEN				
Odrębność, różnorodność, witalność	77,28%	70,00%	73,64%	64,34%
Miejsce i tworzenie miejsca	64,43%	60,00%	62,22%	59,61%

Refleksja:

Dziedzictwo & kreatywność: Wspaniali partnerzy Kreatywność jest zasobem odnawialnym, a dziedzictwo nieodnawialnym, a my musimy sprawić, żeby dobrze razem współpracowały.

W wywiadach z respondentami słowa, które pojawiały się najczęściej w stosunku do Krakowa, to: historia, dziedzictwo i tradycja, więcej o przeszłości niż o przyszłości. Ludzie myślą najpierw o fizycznym krajobrazie, a nie o aspektach kulturalnych i kreatywnych. Fizyczne piękno Krakowa i jego dobrze zaprojektowane wnętrza budzą poczucie, że nie się ich poprawić. Przykładowo, zielone przestrzenie na Plantach są po to, aby je podziwiać z bezpiecznej odległości wyraźnie wyznaczonych ścieżek, a nie aby wykorzystywać do aktywności. Tak więc w tym przypadku, kreatywne wymyślanie na nowo i tradycja nie są dogodnymi partnerami. Dlatego też Kraków powinien podjąć się audytu możliwych partnerstw z zakresu dziedzictwa i kreatywności, w tym:

- Czy starsze umiejętności rzemieślnicze można wymyślić na nowo i rozwinąć, biorąc pod uwagę popularność ruchu wytwórców, druk 3-D i Fablabs?
- Czy rezultatem może być stworzenie nowych pamiątek, które odzwierciedlają kreatywność społeczności?
- Czy tradycyjne branże mogą nawiązać lepszy kontakt z cyfrowymi możliwościami?
- Czy sklepy specjalistyczne mogą na nowo wymyślić swoje towary, produkty i usługi, aby dopasować je do współczesnych czasów?
- Czy stare budynki można przystosować do nowych celów, aby służyły jako centra dla nowej gospodarki?

Tytano to bardzo udany model i jest niepokojące, że ta przestrzeń w najbliższej przyszłości zostanie zmieniona z kreatywnego, kulturalnego i społecznego centrum na działkę budowlaną. Miasto powinno zachowywać tego typu przestrzenie dla dobra społecznego. Nadrzędna odpowiedzią na te pytania powinno być to, że gmina wspomaga realizację tych celów.

Główną kwestią dla miasta powinno być wspieranie jego żydowskiego dziedzictwa oraz współczesnego życia w Krakowie. Tu praca Centrum Kultury Żydowskiej oraz Żydowskiego Muzeum Galicja wykracza poza narrację holokaustu i za pomocą początkowego impulsu zmierza ku budowaniu mostów, które łączą ludzi. Czy te doświadczenia i wnioski da się wykorzystać w przyszłości? Czy Kazimierz, który częściowo jest muzeum na powietrzu może stać się obszarem start-upu o jeszcze silniejszym połączeniu z Tel-Avivem oraz szerszym światem żydowskiej przedsiębiorczości? Richard Lucas, przedsiębiorca społeczny i biznesowy mieszkający w Krakowie, podkreśla te możliwości oraz potencjalne kontakty z **Jewish For Entrepreneurs network**.¹³

Otwartość na docenienie dziedzictwa, przy byciu gotowym na zmiany jest tym, co tworzy wspaniałe, żywe miejsca, którym miejska tkanka daje poczucie równowagi obu tych cech. Krakowskie Centrum Kongresowe ICE jest przykładem współczesnej infrastruktury dobrze funkcjonującej i spełniającej potrzeby, przy jednoczesnym poszanowaniu dla dziedzictwa i łączeniu się z nim przy tworzeniu siebie. Ponadto, dobrze funkcjonujące są również *Kawiarnia Literacka*, *Forum Przestrzenie* i *Stary Hotel* w przekonwertowanej strukturze, którą reprezentują również współczesne ośrodki lub festiwale *Wianki* lub *Jarmark Świętojański*, zainspirowane dziedzictwem, ale z pewnością programowo skierowane do widowni XXI wieku.

4. Domena: Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność (ogólny wynik 40,23% = 15 miejsce CCI) oraz Domena: Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja (wynik całościowy 52,59% = 8 miejsce CCI)

¹³ <http://richardlucas.com/2016/02/building-bridges-between-jews-for-entrepreneurs-and-the-polish-startup-scene/>

Komentarz zewnętrznego oceniającego: Pierwszy wynik jest bardzo słaby zarówno pod względem ostatecznym jak i porównawczym, pomimo niejakiego podwyższenie przez ocenę zewnętrzną. Zarówno ludzie starsi jak i przedsiębiorcy jednoosobowi postrzegali ją nieco bardziej pozytywnie. Drugą natomiast, pomimo rozsądnego wyniku, obniża ocena zewnętrzna. Młodzi ludzie cechują się bardziej negatywnym poglądem.

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA WSZYSTKIE MIASTA
WYNIKI DOMEN				
Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność	35,46%	45,00%	40,23%	47,10%
Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja	55,18%	50,00%	52,59%	52,00%

Refleksja:

Należy promować energię przedsiębiorczości krakowskich start-upów bardziej jako część kiełkującej kolektywnej tożsamości miasta, skonstrastowana z jego ukierunkowaniem na dziedzictwo. Kraków stał się znany z powodu licznych kreatywnych start-upów, które są coraz częściej tworzone z globalnym zasięgiem, Na myśl przychodzą tu Comarch, Estimote, Contact io, CallPage, Misbhv czy Codewise. To ostatnie to, według Financial Times, druga najszybciej rozwijająca się firma w Europie. Jego autopromocja wyraża nowe pokolenie w jego duchu. „Zespół Codewise jest amalgamatem geeków, kreatywnych czarodziejów, cyfrowych marketerów i ogólnie przebiegłych ludzkich istot. Jesteśmy psotną bandą, która czerpie przyjemność z rozbijania i wymyślania na nowo branż za pomocą poważnej technologii”. Władze miasta muszą nawiązywać kontakty z tego rodzaju firmami.

W samym centrum specjalnej strefy ekonomicznej w Krakowie mieści się Krakowski Park Technologiczny, który powstał w 1998 roku i, który czerpie korzyści z inwestycji na dużą skalę. Jego celem jest stanie się wysoko zaawansowaną technologicznie siłą napędową, zapewniającą bazę przemysłową dla 15 krakowskich uniwersytetów i ponad 140 ośrodków badawczych. Skupia się na technologiach informatycznych, elektronice, komunikacji, oprogramowaniu i sprzęcie komputerowym, inżynierii materiałowej, biotechnice i genetyce. Do końca 2017 roku, park przyjął 250 projektów, które stworzyły 14,700 miejsc pracy.

Nawet jeśli większość odnoszących sukcesy start-upów jest tworzona przez ludzi z bogatszym doświadczeniem, to w Krakowie drzemie nawet więcej energii, która tylko czeka na uwolnienie i znajduje ujście w młodszej kulturze start-upów. Spotkań jest pod dostatkiem, a jeśli jest się w sieci, to każdego wieczora jest co robić. Niektórzy twierdzą, że to za dużo, ale to lepiej niż mieć za mało. Dedykowana strona Crossweb zbiera je wszystkie razem. Inne inicjatywy uwzględniają Oh My God Krakow <http://www.omgkrk.com/> sponsorowana przez miasto, mającą 4000 członków w swojej grupie dyskusyjnej. Organizuje ona wiele wydarzeń, takich jak Tydzień Start-upów czy swoją Akademię OMG, która ułatwia międzynarodową współpracę z Zurychem; są też sesje Zurkow Festival, gdzie krakowskie start-upy mają szansę spotkać się ze finalistami Smogathonu, który wymyślili najlepsze rozwiązania walki z zanieczyszczeniem powietrza wybrane spośród 120 zgłoszeń z każdego zakątka świata. Półfinały odbyły się w Berkeley, Londynie, Warszawie, Bangladeszu i Hong Kongu. Istnieje również Open Coffee, czyli comiesięczne spotkania mające na celu nawiązywanie kontaktów; są Krakow Enterprise Monday i Ambasada Krakowian. Grupy te mają międzynarodowe kontakty oraz są

świadome globalnych trendów i obeznane technologicznie a do ich sieci należy wielu cudzoziemców. Jest dużo prób i błędów oraz interesujące noce "fuck up", których celem jest zachęcenie kultury do nie przejmowania się porażką.

TEDx Krakow powołany do życia w 2010 roku, ma na celu „zainspirowanie ludzi, którzy coś szykują”, jest częścią tego systemu i ma szerszy zakres. Na przykład, zbadał powiązania pomiędzy innowacją a tradycją oraz jak poradzić sobie z napięciami powstającymi między nimi. Wspólnie z trzema lokalnymi organizacjami społecznościowymi zorganizował również wydarzenie pod nazwą TEDx Adventure oraz przeszedł przez różne etapy metodologii „design thinking”, mające zastosowanie do tworzenia miejsca.

Ten ogólny ekosystem jest napędzany przez grupę profesjonalnych łączników, i mówi się, że w porównaniu z Warszawą, to środowisko jest znacznie bardziej otwarte i skłonne do współpracy. Ta całościowa otwartość jest sposobem w jaki ten świat funkcjonuje. Wyraża siebie jeszcze w inny sposób, znów napędzany przez media społecznościowe. Koncept Eataway został zapoczątkowany w Krakowie, a jego celem jest łączenie ludzi, którzy lubią gotować z tymi, którzy lubią jeść, przy okazji oferując dobrą rozmowę. <https://www.eataway.com/> Ten pomysł rozlał się na inne polskie miasta i poza nie nawet do Tel-Awivu. Jest to forma budowania nowej społeczności. Pewna liczba niemieckich aplikacji, włączając w to <https://nebenan.de/> lub <https://www.startupbrett.de> idzie krok dalej, używając mediów społecznościowych do nawiązania fizycznych więzi z sąsiadami. Kraków może chcieć je zbadać.

Istnieje rosnąca liczba przestrzeni coworkingowych, takich jak hub:raum, ustanowiona w 2012 roku, z bazą w Berlinie i Krakowie. Umożliwia ona transfer innowacji ze świata start-upów do Deutsche Telekom, w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści. Inne obejmują Krakwork, iTech Cloud lub Creative Co-working. Nomad List wymienia 31 i wszystkie są w Krakowie.

Z perspektywy ekosystemu, luki znajdują się wśród pośredników i mogą pomóc przekuć pomysły w rzeczywistość. W społeczności start-upów i jej działalności, rzadko jeśli w ogóle, spotyka się lokalnych bankierów lub ludzi finansów, prawników, księgowych. Dodatkowo, polski kapitał klasy średniej jeszcze się nie rozwinął a jest on typowo kolejnym źródłem kapitału inwestycyjnego. To dlatego być może komercjalizacja jest tak trudna. Pomijając ten fakt, przy zakładaniu firmy istnieją inne przeszkody. Przykładowo, są one bez wątpienia wrażliwe finansowo, a podatki trzeba płacić z góry.

Trzy punkty końcowe - relatywna słabość krakowskiej żywotności w dziedzinie społecznej przedsiębiorczości. Tu miasto może zachęcać do jej rozwoju poprzez wspieranie ustanowienia w mieście Impact Hub. Jest to globalna sieć ponad 100 ośrodków obecnie liczących sobie 15 tysięcy członków. Skupiają się na innowacjach społecznych, działających jako laboratoria, inkubatorach biznesu i centrum społecznej przedsiębiorczości. <http://www.impacthub.net/>

Po drugie, Mannheim ma prawdopodobnie najlepszy system inkubatorów spośród wszystkich średniej wielkości miast europejskich, liczący sobie 8 centrów specjalistycznych i ponad wszechobecne wysoko zaawansowane technologicznie organizacje, jedną dla przedsiębiorczości wśród kobiet i kolejną dla tureckich start-upów. Uniwersytecka szkoła biznesu w Mannheim dostarcza wsparcia mentorskiego. Czy tak samo jest w przypadku krakowskiej Szkoły Biznesu?

Sektor globalnych usług biznesowych w Krakowie ciągle się rozwija i podąża w górę łańcuch wartości pod względem podejmowanej pracy. Coraz więcej doświadczonych pracowników wykazuje chęć rozpoczęcia własnego biznesu. Kwestią do zbadania jest to czy można stworzyć bardziej

ustrukturyzowane spotkanie pomiędzy tymi przedsiębiorstwami będącymi w zagranicznych rękach a młodymi krakowskimi talentami. W skrócie, możemy zachęcać ducha wzajemności w tych zagranicznych, ponieważ odniosą z tego korzyści.

5. Domena: Profesjonalizm i efektywność (Wynik całościowy 53,68% = CCI 14 miejsce)

Komentarz zewnętrznego oceniającego: Podczas, gdy wynik ogólny nie jest najgorszy, pod względem porównawczym rozczarowuje z miejscem bardzo poniżej całościowego rankingu. Ponownie wynik obniża ocena zewnętrzna. Najbardziej negatywny pogląd należał do ludzi młodych i do tych którzy krócej są w Krakowie.

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA MIASTA	WSZYSTKIE
WYNIKI DOMEN					
Profesjonalizm i efektywność	57,36%	50,00%	53,68%	60,45%	

Refleksja:

Główną barierą efektywności w Krakowie jest rozbudowany system biurokratyczny. Miasto powinno stworzyć bardziej kreatywną biurokrację a wielu urzędników publicznych chce być jej częścią. Kraków powinien dążyć do stania się jednym z najlepszych pośród swoich rówieśników.

We wszystkich departamentach biurokracji publicznej w Krakowie zamknięty jest zasób ukrytego potencjału i talentu. Są to ludzie, którzy poświęcili się służbie publicznej. Chcą działać na rzecz miasta i jego mieszkańców, ale ten system i procedury niejako więżą energię ludzi, frustrują ich nieskończenie i zmniejszają ich autonomię. Ludzie czują, że nie mogą zmienić tego systemu. Na podstawie tuzinów spotkań z urzędnikami i warsztatów dotyczących kreatywnej biurokracji, angażujących głównie departamenty, siłą przebijają się dwa przesłania - nieskończone często niepotrzebne procedury zazwyczaj związane z prawem i księgowością oraz autonomiczna mentalność lub struktura komunikacji (lub jej brak). Ci, którzy wcześniej pracowali w sektorze prywatnym nie mogą zrozumieć dlaczego niektóre zasady w ogóle istnieją. Oczywiście, odpowiedzialność należy chronić, ale jeśli inne kraje mogą uprościć procedury to Kraków też, stwierdzając:

- *Wszyscy wiemy, że rzeczy mogą być prostsze.*
- *To wszystko pochłania nieskończenie wiele czasu*
- *Powiem tylko jedno, horror*
- *Wszyscy wiemy, że można to zrobić inaczej i to jest robione inaczej gdzie indziej, nawet w innych Polskich miastach*
- *To najbardziej skomplikowana rzecz jaką widziałam; jestem kompetentna a podlegam drobiazgowemu zarządzaniu*
- *Prawnicy i księgowi zawsze chowają się za protokołami*
- *Dokument, który w sektorze prywatnym ma 1 stronę, tutaj ma ich 10*

Symboliczne jest to, że w Zarządzie Zieleni Miejskiej jest 20 architektów krajobrazu i 20 osób w księgowości. Oczywiście, odpowiedzialność sektora publicznego wymaga większej ilości kontroli, jednakże system ten wydaje się także być przykładem niskiego zaufania, które zmniejsza myślenie interdyscyplinarne. Taka atmosfera stwarza klimat defensywności, w którym ludzie nie pomagają

sobie nawzajem. Przykład bardzo często przytaczany przez wiele osób z różnych zapleczy, dotyczący umowy, która przygotował ktoś z większym doświadczeniem, ale nie podzielił się nią z innymi tym samym marnując czas, pieniądze i wysiłek. Ostatecznie tworzy to bardziej defensywną, zamkniętą kulturę. Mówiąc krótko, Kraków musi przejść z „nie, ponieważ...” do „tak jeśli..” - który chwyt możliwości i potencjał.

Jak powiedział jeden z rozmówców, wynikiem obecnego systemu jest to, że „ganiamy dookoła jak bezgłowe kurczaki”. Zniechęca to utalentowanych ludzi do dołączania do administracji nawet jeśli kochają Kraków i chcą się zrewanżować miastu - wielu rozmówców przyznało się to takiej frustracji, że chcą opuścić obecne miejsce pracy w sektorze administracji a nawet wyjechać z miasta. Wskazuje to na bardzo poważny problem miasta, które zainwestowało w edukację i dało młodym ludziom doświadczenie, ale jego obecny brak efektywnego zarządzania i strategicznej wizji ich odpycha, prowadząc do drenażu umysłów i talentów ze wszystkich dziedzin i instytucji. Tym samym miasto nie uzyskuje zwrotu inwestycji, ale samo wydaje się stanowić barierę utrudniającą wyższe zyski (ujmując to z perspektywy ekonomii). Wystarczy jedna szybka kalkulacja, oparta o odpowiedzi rozmówców, aby ocenić ile czasu się marnuje. Kilka osób zasugerowało, że do 10 godzin w tygodniu zostało niepotrzebnie poświęconych bezsensownej biurokracji, a jeśli urząd miasta ma 2000 pracowników to daje to niemal 1 milion godzin rocznie, które są marnotrawione lub być może ekwiwalent 20 milionów złotych. Inna kalkulacja sugeruje, że gdyby system był bardziej skłonny do adaptacji i ufny, ludzie pracowaliby o 35% bardziej efektywnie.

Aby uwolnić kreatywność Krakowa w administracji, należy przeprowadzić przegląd całego systemu odnośnie tego jak wzmocnić pozycję i zaufanie do personelu i w jaki sposób rozluźnić procedury szczególnie te, przy których upierają się działy prawny i księgowości, oraz należy je zaangażować w poszukiwanie sposobu na uproszczenie działań. Umożliwi to również kontakty, wspólne projekty i kolektywne podejmowanie decyzji przez innych interesariuszy Krakowa. **Polityczni przywódcy Krakowa muszą dawać dobry przykład.** Jest to pilne zadanie i obowiązek względem wszystkich pracowników sektora publicznego w mieście. Najlepsi spośród krakowskich urzędników pragną zmiany kulturalnej, ale legitymizacja musi przyjść z góry. Ostatecznie, pomoże to miastu w byciu bardziej strategicznym, lepiej pracować w ramach projektów kolaboracyjnych (lokalnych, krajowych i międzynarodowych), znaleźć i tworzyć większą ilość możliwości, wspomagać rozkwit miasta i spełniać życzenia obywateli. Co ważniejsze w polskim i szerszym kontekście, jeśli współpracę z nim można łatwiej nawiązać i rozwijać, Kraków może stać się pionierem i liderem.

Administracja publiczna musi być postrzegana jako reagująca, uważna i pełna zdolności przewidywania. Musi być widziana jako pożądane miejsce pracy. Aby to osiągnąć, chodzi mniej o innowacje techniczne a bardziej o zmianę kultury pracy i innowację społeczną. Chodzi tu o zespoły przewidującego przywództwa, które rozumieją, jak wyciągnąć z ludzi to co najlepsze i które posiadają inteligencję emocjonalną. Marnotrawstwem jest nieumiejętność wykorzystania kreatywnej sprawności biurokracji do rozwiązywania problemów. **Niezmiennie i sztywne podejścia wewnątrz i w ramach krakowskich systemów administracji, organizacji oraz przywódczych stylów jednostek, ograniczają możliwości.**

Udostępnione miastu badanie dotyczące „Kreatywnej Biurokracji” podkreśla wiele przykładów biurokratycznej innowacyjności. Wymieniamy trzy z inicjatywy „Żywego laboratorium”. W tych laboratoriach inicjatywy skupiają się na innowacjach społecznych. Belgia, Holandia i Finlandia to europejscy liderzy wykorzystujący laboratoria do zbierania kreatywności. Flandria i Bruksela mają

współ-utworzone fundusze przeznaczone na rozwijanie innowacji publicznych dostosowanych do projektów pochodzących z laboratoriów. Oznacza to czasami znoszenie lub zmienianie zasad.

*Laboratorio para la Ciudad*¹⁴ w mieście Meksyku, powołane dożycie w 2013 roku to eksperymentalny think-and-do-tank dla władz miasta. Politycznie odważny, angażuje multi-dyscyplinarny zespół 22 osób, w tym naukowców politycznych, planistów, artystów, antropologów, fotografów i prawników. Ich poglądy są świeże i angażują mało reprezentowane społeczności z całego miasta do organizowania naborów pomysłów lub do rozwiązywania problemów, które pomagają wdrażać.

We wrześniu 2017 roku Bergen gościło Mistrzostwa świata w kolarstwie szosowym¹⁵. Przyciągnęły kilkanaście tysięcy widzów. Najważniejszą kwestią dla miasta było to, jak utrzymać najważniejsze funkcje takie jak bezpieczeństwo, opiekę zdrowia, elektryczność oraz zagwarantować infrastrukturę, kiedy duże obszary miasta były odizolowane lub zamknięte. Należy do tego dodać większe ryzyko i potrzebę ochrony. Największym problemem było skoordynowanie 31 agencji odpowiedzialnych za krytyczne usługi, w których skład wchodziły prywatne firmy i agencje publiczne należące do miasta, regionu i państwa. Ich odpowiedzialnością był Między-agencyjne Centrum Współpracy, nie centrum operacyjne ale klaster połączonych agencji krytycznych dla codziennego funkcjonowania miasta i zarządzania kryzysowego. Poszczególne organizacje utrzymały swoje łańcuchy dowodzenia. Główne zadania MCW obejmowały: monitoring w czasie rzeczywistym, gromadzenie i współdzielenie informacji, zapewnianie dobrej komunikacji i koordynacji, mapowanie zasobów, precyzowanie i rekomendowanie wspólnych wytycznych., Wyniki były niesłychane. **Między-agencyjna współpraca rozwiązywała problemy w ciągu kilku minut**, co normalnie zajęłoby kilka godzin lub dni. Co najważniejsze, incydenty były likwidowane zanim się rozrosły i stały bardziej kosztowne. Likwidowanie incydentów, w czasie gdy wciąż są niewielkie, oznaczało brak potrzeby angażowania decydentów wyższego szczebla. W listopadzie 2017 roku, w Bergen odbyło się dwudniowe wydarzenie dla wszystkich przedstawicieli zarządzania wyższego szczebla umożliwiające zbadanie rozwiązań kreatywnej biurokracji.

Istnieje bezpośrednie połączenie między kreatywnością krakowskiej biurokracji a sukcesem miasta. Bez innowacyjnej i zaangażowanej biurokracji niemożliwe jest istnienie atrakcyjnego i zrównoważonego miasta, które odnosi sukcesy gospodarcze i społeczne.

6. Domena: Talent i uczenie się (Wynik całościowy 59,39% = CCI 6 miejsce)

Komentarz zewnętrznego oceniającego: Dobry wynik, z którym zgadzają się zewnętrznymi i wewnętrznymi oceniający. Sprzeciw płynął tylko do osób, które mieszkają w mieście krócej niż dwa lata (41,12%).

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA MIASTA	WSZYSTKIE
WYNIKI DOMEN					
Talent i uczenie się	58,78%	60,00%	59,39%	54,05%	

Refleksja:

Inną kluczową częścią poczwórnej helisy jest całościowy system wiedzy, w którym najważniejszymi podmiotami są uniwersytety. Ale istnieją także inni, jak ośrodki badawcze, czy dla przykładu

¹⁴ <http://labcd.mx/>

¹⁵ <https://bergen2017.no/en/>

niedoceniana wiedza zawarta w systemie kultury czy kreatywnej gospodarce. One także mogą dodać wartość do miasta czy gospodarki. Rozmówcy stwierdzili, że „Uniwersytety są czasem wyspami same dla siebie”. Poglądem wyrażanym przez wielu jest to, że nie biorą aktywnej roli w mieście i jego biznesie.

Obserwatorzy stwierdzili: „ Mają bazę fundamentalnej wiedzy, ale muszą bardziej opierać się na jej przekazywaniu i mieć lepsze kontakty z biznesem poza Krakowskim Forum Innowacji.

Często jest tak, że młodsze instytucje są bardziej progresywne, gdyż muszą stworzyć dla siebie markę i w końcu Akademia Ekonomiczna w Krakowie, poczyniła **długo odwlekany krok w kierunku utworzenie studiów magisterskich dla globalnych usług biznesowych**. Biorąc pod uwagę obecne i przyszłe znaczenie tego sektora dla Krakowa, powinno istnieć znacznie więcej programów akademickich, które korzystają z potrzeb tych branż. Podobnie jak Akademia Górniczo-Hutnicza, która z czasem odpowiada na te potrzeby.. Można by spodziewać się, że Jagiellonka też wymyśli nowe curricula, po tym jak przemyśli przyszłość pracy. Czy młodzi ludzie są na to przygotowani, czy udziela pomocy? Implikuje to bycie otwartym na zewnątrz i ukierunkowanym na przyszłość oraz na nawiązywanie kontaktów, co nie stanowi DNA większości uniwersytetów.

Dwa przykłady podkreślają współpracę i zaangażowanie społeczne i są ważne dla Krakowa. Helsiński model Aalto jest pouczający. Został powołany do życia w 2010 roku, kiedy Techniczny Uniwersytet Helsiński, Wyższa Szkoła Handlowa w Helsinkach i Uniwersytet Sztuki i Projektowania połączyły się w jedno. Co ważne, znaczna część funduszy rządowych jest przeznaczana wyłącznie na projekty multidyscyplinarne i współpracy. Generuje to ducha współpracy.

I ponownie pojawia się stary pomysł uniwersytetu obywatelskiego. Tu modelem jest Uniwersytet Newcastle, który zajął się wyzwaniem dla przywództwa i zarządzania dotyczącymi maksymalizacji wkładu tego uniwersytetu w społeczeństwo obywatelskie zarówno w aspekcie lokalnym jak i globalnym. Ten model jest koncepcją akademicką i wydaje się włączać społeczeństwo obywatelskie w samo serce uniwersytetu. Nie jest to już wieża z kości słoniowej.

Równowaga pomiędzy interesem publicznym i prywatnym to stary dylemat, który wciąż podlega negocjacji. Energie prywatnych inicjatyw wywierają niesamowitą siłę, niezależnie czy dla korzyści osobistych czy zaangażowania obywatelskiego, i jak poinformowali rozmówcy, wydaje się ona w większości pozytywna. Rozmówcy zdają sobie sprawę, że sektor BPO jest dobrodziejstwem dla miasta; chcą aby na krakowskiej ziemi wyrastały nowe firmy; są zadowoleni, że zwiększa się wybór miejsc, gdzie można zjeść lub spędzić wolny czas, czyniących miasto bardziej atrakcyjnym nie tylko dla mieszkańców i turystów, ale także dla inwestorów i firm międzynarodowych.

Rozmówcy chcą także zapewnić, aby całościowa dynamika miasta także przyczyniała się do wspólnego celu. Obecnie wiele osób w Krakowie czuje, że w sferze gospodarowania nieruchomościami, miasto jest skrzywione w kierunku prywatnego zysku i interesu, czego przykładem jest jego centrum. Tu, proces gentryfikacji jest niesamowicie szybki, z przeważającą częścią handlu detalicznego zdominowaną przez sieciówki i wypychaniem mieszkańców. Kwestia podkreślana na przedmieściach jest bezdusność nowszych nieruchomości - brak usług wysokiej jakości. Jak mówią, kontrole planowania nie są jeszcze dostosowane do nastrojów społecznych. Są albo przedawnione, nieodpowiednie, albo jeszcze ich nie ma, ponieważ ogólny plan reguluje jedynie 56% centrum miasta, tym samym pozwalając rynkowi nieruchomości na niekontrolowany rozwój, w konsekwencji niszcząc cechy, które czynią Kraków wyjątkowym. Pozwolenia są udzielane na zbyt duże budynki, blokowana

jest widoczność, zaniedbywane są standardy wysokiej wartości estetycznej, znika przestrzeń publiczna, lub w nowych obszarach takich jak *Ruczaj*, w ogóle jej nie ma. Retrospektywne planowanie jest trudne a miasto nie jest przykładem strategicznego i długoterminowego myślenia, a raczej krótkowzroczności i bezpośrednich problemów.

Wytyczne planowania zapewniają kontekst, w którym można odnosić zyski szczególnie w rosnącym mieście takim jak Kraków. Pozwolenie na wybudowanie jeszcze jednego piętra, lub nie naleganie na przestrzeń publiczną czy na przydzielenie środków na mieszkania socjalne robi różnicę. Główną opinią jest to, że mieszkańcy, ludzie, z którymi przeprowadzono wywiady, nie są pewni czy w ogóle istnieje ogólna wizja dla poszczególnych obszarów Krakowa. Istnieją zasady i wytyczne, ale nie wydają się one łączyć w jedna wizję.

Turystyka jest kolejnym gorącym tematem dla miasta, któremu na pozór brakuje umiejętności strategicznego przewidywania. Wizja dla rozwoju turystyki w mieście nadawała priorytet wzrostowi, podczas gdy jakość i profilowanie turystyki było spychane na boczne tory w celu wprowadzenia prowizorki przez miasto. Ta kwestia nie jest wyłącznie problemem Krakowa; dla przykładu Amsterdam niedawno zakazał wózków piwnych, w szczególności barów na kółkach. Chociaż zostało to podważone przed sądem jako utrudnianie „swobody wyrazu”, miasto wygrało ten proces. Zakazało także otwierania nowych sklepów z pamiątkami czy budowy kolejnych hoteli w centrum miasta. Podobnie jak inne miasta takie jak Barcelona czy Berlin, ograniczyło Airbnb. Amsterdam chce odzyskać miasto a jego działania spotykają się z aprobatą mieszkańców i społeczności biznesowej. Czy Kraków odważy się ograniczyć lub zakazać nowych nieruchomości czy aktywności, mając na celu podwyższenie jakości miasta, co ostatecznie przełoży się na pozytywny wkład w gospodarkę?

Aby osiągnąć te większe publiczne cele potrzebna jest zarówno **współpraca z rynkiem jak i ograniczanie go i kierowanie**, w miarę konieczności. Można tego dokonać wyłącznie jeśli dialog pomiędzy interesem publicznym a prywatnym jest dojrzały, szczerzy i oparty na zaufaniu. Tutaj celem jest wspólna odpowiedzialność za dobrobyt Krakowa.

To interakcja pomiędzy zróżnicowanymi sektorami rozwija w firmach postawę Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (SOB). W rzeczy samej, często to biznes daje dobry przykład w myśleniu o kwestiach jakości życia, ponieważ jest to ważne dla właścicieli i pracowników a także dla zachowania i przyciągnięcia talentów. Głównym problemem dla Krakowa jest to, że jego największymi sektorami biznesowymi są BPO lub branża usług biznesowych, które są placówkami lub oddziałami korporacji mieszczących się zagranicą. Dlatego też oddanie miejscu jest słabsze niż w przypadku firm, który wyrosły w mieście¹⁶.

Jest to powód, dla którego stowarzyszenie ASPIRE rozszerza swoje spojrzenie poza dostarczanie krytycznej wiedzy fachowej, analizy danych i platform współdzielenia wiedzy członkom BPO. Stara się budować zaufanie i rozwijać ducha współpracy wśród swoich członków a obecnie eksploruje w jaki sposób mogłoby zaangażować ich w szerszej sferze publicznej. Mogą przez to wpłynąć na społeczność deweloperów, aby poczuwała się do odpowiedzialności za dobry rozwój miasta. Wspólną agendą jest lepszy Kraków.

7. Domena: Otwartość, Tolerancja i dostępność (Wynik całościowy 61,14% = CCI 8 miejsce)

¹⁶ Można tu myśleć o wkładzie Cadbury na rzecz Birmingham, Noki w Helsinkach czy 3M dla Minneapolis/St.. Paul.

Komentarz zewnętrznego oceniającego: Bardzo pozytywny wynik, niewielka różnica pomiędzy wewnętrzną a zewnętrzną oceną. Sprzeciw płynął tylko do osób, które mieszkają w mieście krócej niż dwa lata (53,01%).

	WEWNĘTRZNY	ZEWNĘTRZNY	POŁĄCZONY	ŚREDNIA MIASTA	WSZYSTKIE
WYNIKI DOMEN					
Otwartość, tolerancja i dostępność	62,27%	60,00%	61,14%	60,51%	
Komfort i dobrobyt	58,67%	55,00%	56,84%	68,92%	

Refleksja:

Nie dziwi fakt, że do Krakowa przyjeżdża 12 milionów turystów. Jest to najwyższej jakości klejnot na skalę europejską. Jego zróżnicowane dobra są wyjątkowe, dzielą się na królewskie dziedzictwo i mroczniejszą przeszłość. Dla wielu lokalizacji turystyka była dobrodziejstwem, dla Krakowa również, po tym jak wyszedł ze swojej skorupy i miasto zostało odkryte na nowo. Był to prawdopodobnie najłatwiejszy do rozwijania sektor biznesowy w mieście, ponieważ miasto jest fascynujące, a filmy, takie jak Lista Schindlera, umieściła Kraków w blasku fleszy. Generuje ona znaczny przychód dla miasta, przyciąga nowych ludzi i nowe pomysły w ich najlepszej wersji, może też podnieść jakość gastronomii i umieścić miasto na mapie. Stworzyła dla Krakowa warunki do stania się miastem konferencyjnym, więc Powstały ICE, Expo i Tauron. Kraków jest coraz wyżej w rankingach konferencyjnych i teraz zajmuje 65 miejsce na światowej liście, a ich uczestnicy wydają o 40% więcej niż przeciętny turysta.

Podczas gdy liczba odwiedzających Polaków, którzy stanowią większość, może osiągnąć wartość progową, liczba turystów zagranicznych może wzrosnąć dramatycznie, gdy, przykładowo, kolejne 100 milionów Chińczyków zacznie podróżować po świecie. W chwili obecnej liczba turystów zagranicznych jest 130 razy wyższa niż była w 1950 roku. Turystyka stała się mieszanym błogosławieństwem. Reakcje przeciwko turystom stają się globalnym ruchem, wystarczy spojrzeć na Amsterdam, Barcelonę czy Wenecję, gdzie ludzie obawiają się o swoją lokalną kulturę, lokalne sklepy, swoją odmienność czy widza potencjalną destrukcję swoich miast. Turystyka masowa może także wpłynąć na rodzaj towarów oferowanych ludziom, głównie wyprodukowanych w Chinach, ale udających bardzo krakowskie.

„W pewnym momencie przybysz stał się ważniejszy od mieszkańca”. „Sprzedają moje miasto”, „centrum miasta nie jest już dla mnie”, „straciłem swoje miasto”, mówią niektórzy w Krakowie. „Centrum miasta stało się w istocie ogromnym hotelem, bez miejsca dla rodzin”. W tym momencie powstaje pięć nowych hoteli, wiele apartamentów w centrum miasta jest wynajmowanych na Airbnb lub sprzedawanych obcokrajowcom, którzy rzadko tam zaglądają. Księgarnie zastępują globalne sieci restauracji, a kluby ze striptizem pojawiają się w centrum. Zbyt wielu ludzi wykazuje zbyt małe zainteresowanie poszanowaniem własnego miasta, czego głównym przykładem jest zjawisko wieczorów kawalerskich lub panieńskich. Poczucie tandety może stać się przytłaczające, jak kobiety przebrane za motyle zapraszające przechodniów do swojego lokalu. Istnieje poczucie że miasto jest pochłaniane. I wreszcie, wokół jest tak wielu ludzi, szczególnie w centrum miasta. Zanika duch komunikacji. Tak więc ludzie wskazują na warszawską inicjatywę „miasto jest nasze” i pojawia się uczucie, że w Krakowie może pojawić się coś podobnego. Coraz więcej osób z coraz większej ilości powodów stwierdza, że miasto potrzebuje nowych środków kontroli, od obniżania poziomu hałasu po

kontrolę gentryfikacji. W tej kwestii miasto poczyniło już znacznie kroki, jak w przypadku wytycznych oznakowania.

Ekspertka dyskusja place Brand Observer stanowi doskonałe podsumowanie tych kwestii. <http://placebrandobserver.com/overtourism-issues-strategies-solutions/>

To wahnięcie nastroju jest ostrzeżeniem dla Krakowa, a miasto jest wystarczająco świadome, aby znać sytuację na świecie. Głównym pytaniem jest: „Czy Kraków doszedł do punktu zwrotnego, gdzie pewne cechy negatywne przeważają nad korzyściami?” Poza dyskusjami w samym sektorze, Kraków nie przeprowadził jeszcze dojrzałej międzysektorowej dyskusji, na temat tego jak wyciągnąć najlepsze z turystyki i jakiego rodzaju centrum miasta chcemy mieć.

Kraków Network, stowarzyszenie skupiające 204 członków z sektorów hotelarskich może stać się organizatorem takiej rozmowy strategicznej. Na początku trudno było ustanowić tę platformę współpracy, ponieważ własny interes przeważał nad wspólnym przedsięwzięciem. Działa ona jak think tank poświęcając główną uwagę przewidywaniom. Ciągłe zadaje pytania, gdzie teraz i jak. Umożliwia hotelom, restauracjom, firmom PR-owym bezpośredni kontakt z miastem, którego w innym wypadku nigdy by nie mieli. Ma grupę ambasadorów, takich jak naukowcy, którzy promują ICE w swoich profesjonalnych stowarzyszeniach i pośredników rozmów pomiędzy ich sektorem a branżą technologii.

Ich koordynator mówi, „muszę być wcześniej” i zawsze patrzeć na horyzont 5 do 10. Takie podejście czyni z niego właściwy podmiot do organizowania 360% dyskusji nad kierunkami turystyki, szczególnie jeśli miałyby to uwzględniać członków społeczeństwa obywatelskiego i innych nie turystycznych interesów. Dodatkowo, mogłoby to zainteresować media, w celu poszerzenia dyskusji o opinię publiczną.

Część Czwarta

Strategie dla zmiany

Kraków myśli naprzód, ponieważ zdaje sobie sprawę, że znalazł się na rozdrożu jego dóbr i możliwości oraz, że musi poradzić sobie z problemami miasta, które polegało głównie na swoim rozwoju, ekspansji i całościowym sukcesie. Większość departamentów władz miejskich rozumie, że podejście według dotychczasowego scenariusza nie pomoże im dotrzeć tam gdzie chcą i muszą się znaleźć. Wiele postaw i perspektyw musi się zmienić aby umożliwić przetrwanie i dobre zarządzanie przyszłością

Niektóre miejskie instytucje zostają w tyle. Uważają, że wysiłek konieczny do zmiany jest zbyt wielki, nie wiedza jak się do tego zabrać a inne są zbyt dumne ze swojej przeszłości aby zacząć myśleć na nowo. Ten problem dzieli się na władze miasta, pewne podmioty kulturalne oraz części systemu uniwersyteckiego czy nawet biznesu. Polityczne przywództwo w mieście musi wysłać sygnał, że będzie wspierać niezbędne przemyślenia, tak aby urzędnicy publiczni poczuli się ośmieleni do działania w nowy sposób i aby dać sektorowy obywatelskiemu pewność, że bycie bardziej twórczym i wspólna praca będą pozytywnym doświadczeniem. Wykorzystując skalę Grega Clarka dla czterech faz rozwoju, przez które przechodzą miasta, według naszej oceny Krajów nie jest jeszcze wystarczająco dojrzały aby wejść w fazę 2.

Pięć punktów, które potrzebują zmiany

1. Musi wykształcić się nowy poziom współpracy i wzajemnego zrozumienia pomiędzy różniącymi się sektorami miejskimi, ponieważ zarówno biznes jak i sektory publiczny i prywatny starają się osiągnąć taki sam dobrobyt i możliwości tworzenia bogactwa, jednak podchodzą do tego z różnych perspektyw.
2. Kraków musi kolektywnie zrozumieć, że jesteśmy w trakcie ponownego wymyślenia świata i wszystkich jego systemów pod względem prawnym, administracyjnym, społecznym, gospodarczym i kulturalnym, ponieważ jesteśmy świadkami i dostosowujemy się do masowych ruchów ludzi, produktów i pomysłów w historii.
3. Dla młodych i starszych ludzi należy stworzyć konteksty formalny i nieformalny, aby mogli się spotykać i dyskutować na temat przyszłości Krakowa, w celu uniknięcia sytuacji „oni i my” oraz między pokoleniowego konfliktu co do pomysłów i perspektyw.
4. Kraków radzi sobie znakomicie w rozwijaniu innowacji napędzanych technologią. Teraz nadrzędnym priorytetem, Krakowa powinno być ułatwianie innowacji społecznej.
5. Nadzwyczajny klejnot Krakowa - jego centrum - jest zagrożone przejęciem i niedostępnością dla mieszkańców miasta. Kraków musi sobie pilnie i wizjonersko poradzić z negatywnymi aspektami turystyki.
6. Miasto nie powinno zachowywać się defensywnie wobec skupienia na dbaniu o środowisko, ponieważ rozwiązanie problemu zanieczyszczenia wciąż będzie ważną kwestią w zagwarantowaniu globalnej konkurencyjności miasta, jak również lokalnego dobrobytu.
7. Krakowski sektor kulturalny może zrobić nawet więcej. Istnieje już silny ekosystem festiwali a wiele prywatnych inicjatyw kreuje żywiołowość miasta. A jednak, aby generować więcej wartości dla Krakowa, należy ponownie ocenić finansowanie i strukturę operacyjną oraz stworzyć dobrą równowagę pomiędzy tym co tradycyjne a tym co innowacyjne.
8. Miasto powinno kontynuować rozwój wysokiej jakości szczegółowych międzynarodowych partnerstw oraz umacniać swoje zaangażowanie i udział w globalnych trendach i kreowaniu opinii.
9. Młodzi ludzie, kielkujące talenty oraz małe i niezależne biznesy potrzebują większego wsparcia i zachęty. System uniwersytecki Krakowa jest wspaniałym zasobem dla nowych talentów. Jednakże nie przejawia zdolności przywódczych w rozwijaniu strategii mającej na celu zaangażowania przedsiębiorców kulturalnych, społecznych i biznesowych i staniu się podłożem do utrzymania talentów.
10. Myślenie strategiczne i designerskie to narzędzia, które mogą położyć odpowiednie solidne podstawy dla wspólnej wizji, współdzielonej narracji oraz partycypacyjnej strategii miejskiej dla rozwoju miasta i jego poszczególnych sektorów. Wśród przywódców i administratorów należy poczynić udoskonalenia i rozwinąć zdolności.

Faza #3

- Długoterminowe planowanie strategiczne
- Zachęty do inwestowania
- Laboratoria innowacji
- Tworzenie stref metropolitalnych
- Wysoce wyspecjalizowane



Rys. 2¹⁷

Strategia rozwoju Krakowa 2030

Ten kontekst sprawia, że plan ten jest ważnym dokumentem, ponieważ wpływa na gospodarkę, środowisko, transport, zagadnienia jakości życia oraz społeczeństwo w ogóle a także administrację. Stanowi próbę holistycznego podejścia do całościowego spojrzenia na centrum miasta, przedmieścia oraz szerszy obszar metropolii. Uwzględnił również konsultacje z wieloma innymi departamentami miasta. Ten dokument strategiczny oraz inne ocenione w niniejszym raporcie **powinny być postrzegane jako żyjący dokument** oraz bodziec podobnie jak przeglądy i porównania poczynione w miarę rozwoju wydarzeń.

Kraków staje przed trudnymi wyborami, na które nie ma łatwych odpowiedzi, jak na przykład, pozwolenie na bardziej rozlany rozwój fizyczny czy większą gęstość, lub sprzyjać budownictwu przystępnemu cenowo, jako że w niektórych częściach miasta rośnie gentryfikacja czy utrzymać centrum miasta jako miejsce unikalne dla Krakowian. Na ogół europejskie miasta sprzyjają większej gęstości, ponieważ łatwiej radzić sobie ze zmianami klimatu, ale wiele osób, zwłaszcza tych o znacznym majątku, pragnie większej prywatności i izolacji. Budownictwa przystępnego cenowo nie da się zagwarantować w dużych, rosnących miastach jak Kraków, wyłącznie dzięki samym mechanizmom rynkowym. Wymaga to kombinacji zachęt jak i ograniczeń sektora prywatnego, aby uzyskać to co najlepsze dla wszystkich. Spadek populacji w centrum miasta, zmniejszający się z 10 do 20 tysięcy w ciągu 15 lat osiągnął proporcje kryzysowe. Mnożą się hotele i apartohotele i władze miasta muszą zacząć działać.

Inteligentne miasto & więcej

W centrum Strategii Rozwoju Krakowa znajduje się idea „inteligentnego miasta”. Pojęcie to ma potężną retorykę i obejmuje pełne wykorzystanie możliwości informacyjnych i komunikacyjnych, aby poprawić wyniki, zmniejszyć zużycie zasobów oraz zwiększyć powiązanie między miastem a obywatelami. Stało się popularne na świecie, i nie ma teraz miasta, które nie chciałoby być „inteligentne”. Niewątpliwie, niezliczone obietnice i możliwości poprawy jakości naszego życia są

¹⁷ Greg Clark, Cztery fazy rozwoju miasta

możliwe poprzez uczynienie życie obywateli centrycznym, bardziej lokalnym, wygodnym lub wydajnym oraz poprzez stworzenie inteligentnych rozwiązań w celu ograniczenia nadużycia energii lub opracowanie pomysłowych sposobów na umożliwienie płynnej łączności. Wypełnienie miasta samoregulującymi się sensorami, przynosi na potwierdzenie informację zwrotną.

Stwarza to także dla „inteligentniejszego miasta” wiele możliwości, od prostych po złożone. Wiadomo kiedy przy parkingu dla samochodów pojawi się kolejny autobus lub metro, jednakże mechanizmy które mają większą moc samoregulacji pomagają nam ustalić nasze położenie, umożliwiają monitorowanie poziomów zanieczyszczenia oraz znacznie więcej. Tworzy to łatwiejszy obieg informacji zwrotnej pomiędzy obywatelami i decydentami miejskimi, i tym samym zasadniczo może pomóc nam pobudzić lokalną demokrację. Pozwala to myśleć, że idea „ekonomii dzielenia się” jest możliwa, ułatwia zamianę, wymianę oraz wspólne zakupy. Umożliwia także ponowne uchwycenie zagubionych nici lokalności. Możemy stać się bardziej lokalni siłą rozproszonych systemów od energii przez mobilność, do podejmowania decyzji w miejskim planowaniu i rozwoju. W istocie, „inteligentne miasto” oznacza teraz jak najlepsze wykorzystywanie miejskich zasobów ludzkich, technicznych i ekologicznych w celu zwiększenia jakości miejskiego życia lub „osiąganie większego efektu mniejszym kosztem” i sprytnie wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Euro miasta dobrze podsumowuje perspektywa z punktu widzenia interesu publicznego: „Stawanie się bardziej inteligentnym miastem nie jest celem ostatecznym, ale trwający proces poprawiania wydajności zasobów przy jednoczesnym poprawianiu jakości życia”. Inteligentne miasta są częścią przejścia do otwartości w odniesieniu do danych, interfejsów, platform i standardów otwartego inteligentnego miasta. Przede wszystkim, kluczowe jest zaangażowanie w ten proces ludzi: nie może być inteligentnego miasta bez inteligentnych mieszkańców. „Inteligentne miasta powinny być miejscami inkluzywnymi, które wykorzystują technologię i innowację do ośmielania, angażowania mieszkańców oraz kapitalizacji ich uczestnictwa. Angażowanie mieszkańców wychodzi poza przyswajanie technologii: rozszerza się na wspólne tworzenie pomysłów i rozwiązań. Inteligentniejsze miasta mogą temu sprzyjać, wykorzystując nowy sposób rządzenia i narzędzia transparentności, takie jak żyjące laboratoria, narzędzia mające na celu włączenie wkładu obywateli w planowanie miejskie, a także przestrzeń i wsparcie dla start-upów. Inteligentne miasta, które odniosły sukces będą ułatwiać tę partycypację, współpracę oraz współ-produkcję w obywatelami i lokalnymi partnerami.”¹⁸

Strategia Rozwoju Krakowa jest dobrym i kompleksowym początkiem, ale w odniesieniu do bycia inteligentnym, wymaga bardziej przejrzystej, większej narracji dla całego miasta wykraczającej poza zwykłe stanie się inteligentnym miastem. Może się wydawać, przykładowo, że **Kraków dąży do ujarznienia kolektywnej wyobraźni** i potencjału swoich mieszkańców. Jeżeli tak jest w rzeczywistości, to przenika to do strategii miejskich, takich jak sektor uczenia się i edukacji lub kultura i dziedzictwo kulturalne, a także kształtuje sposób w jaki mogą one włączyć się z cele rozwoju miasta. To z kolei będzie miało także fizyczne implikacje i przejawy. Przykładowo, jakie są rodzaje środowiska fizycznego, które dają ludziom poczucie, że Kraków budzi odczucie dobrobytu i chęć bycia częścią jego przyszłości.

Samo „inteligentne miasto” będzie końcem popularnego konceptu, i w niektórych kręgach jest nawet reakcją na to. Każde miasto ma ten cel, więc co jest takiego unikalnego w podejściu Krakowa. Kraków może być bardziej zuchwały. Przykładowo, istnieje szeroka możliwość połączenia z sektorem usług biznesowych w mieście, który ma niema 65 tysięcy pracowników, w celu uczynienia z Krakowa ośrodka

¹⁸ <http://www.eurocities.eu/eurocities/documents/EUROCITIES-statement-on-smart-cities-WSPO-9WQDQ9>

inteligentnych innowacji. Nie jest to wystarczająco eksplorowane w tej strategii? Czy zaproponowano mechanizmy współpracy pomiędzy sektorem usług, Krakowskim Parkiem Technologicznym i innymi miejskimi inicjatywami o różnych departamentami we władzach miasta? Mogą pojawić się propozycje „naborów otwartych innowacji”, mających na celu ustanowienie „laboratorium inteligentnego miasta”, być może w powiązaniu z jednym z działów uniwersyteckich. W centrum tych działań powinno znajdować się większe ukierunkowanie na otwarte dane oraz sposób w jaki można to przekuć w celu zachęcenia sektora start-upów. Tutaj, Kraków może uczyć się lub nawet skopiować rozwiązania Helsinek czy Forum Virium, z którymi miasto prowadziło intensywne konsultacje, w czasie przygotowywania tej strategii. Władze miasta mogłyby zaproponować ponowne przemyślenie zamówień publicznych, tradycyjnie nastawionych na najniższą cenę zamiast opartych na innych zasadach, przykładowo, aby zachęcić nowych oferentów.¹⁹ Dodatkowo, *Citymart*²⁰ wykorzystало sposób, w jaki niektóre miasta rozwiązują problemy oraz dokonują zakupów, łącząc je z nowymi pomysłami poprzez otwarte wyzwania dla przedsiębiorców i obywateli. Unika to klasycznej procedury przetargowej, która często jest skupiona na zaleconych metodologiach i technikach. Wreszcie, społeczeństwo obywatelskie oraz wolontariusze także mogłyby odgrywać rolę w ukierunkowaniu inteligentnego miasta i należy to wykorzystać. Jasno widać, że wciąż wiele jest do zrobienia, a pomaga w tym analiza przeprowadzona przez Uniwersytet Techniczny z Wiednia, z którym Kraków jest połączony: <http://www.smart-cities.eu/index.php?cid=6&ver=4&city=183>. Oparta na badaniach 90 europejskich miast pomiędzy 300-1.000.000, wskazuje na to, że Kraków ma przed sobą jeszcze długą drogę do maksymalizacji potencjału inteligentnego miasta.

Promując tę Strategię Rozwoju **należy powołać wielo-sektorową grupę zadaniową**, celu zmaksymalizowania możliwości inteligentnego miasta, a to oznacza pokonanie niektórych z przeszkód wspomnianych wcześniej w raporcie o współpracy. Ta grupa zadaniowa może przyjąć pewne sugestie, poczynione w tym dokumencie, uwzględniając inne jak na przykład to jaka role w przyszłości Krakowa odgrywają sektory kreatywnej gospodarki. Dlatego też grupa ta musi zawierać przedstawicieli tych dziedzin.

Jak dotąd, strategia ta bagatelizuje rolę i **potencjał kreatywnych branż**. Kraków powinien ocenić swoją gospodarkę i inne wpływy, zainwestować w cykliczne badania i ocenę, tak aby przyszłe strategie mogły być oparte na dowodach. Sektory kreatywnej gospodarki, muzyki, filmu, nowych mediów, designu, przedstawień i literatury stają się coraz ważniejszym sektorem miejskich ekonomii. Ten fakt jest dokumentowany przez szeroki zakres dowodów oraz ich wkład w zatrudnienie i przychody dla miejskich ekonomii. Dodatkowo, mają one nieco łagodniejszy wpływ na miasta, przyczyniając się do ich żywotności, kształtując tożsamość, budowanie więzi społecznych, zachęcanie turystyki lub podkreślanie wizerunku miasta. Ważną kwestią tego raportu jest wciąż strategiczna przyszłość miasta. W jaki sposób miasto będzie wewnętrznie promować kreatywnych ze wszystkich dziedzin? Jakie są strategie miasta na zachęcenie przedsiębiorczości? Jak dokładnie będzie wspierany i rozwijany związek miasta z małymi firmami? W jaki sposób będzie rozszerzany wolontariat, który jest istotnym elementem społeczeństwa obywatelskiego? W jaki dokładnie sposób zaktywizować młodych ludzi i seniorów do uczestnictwa w wolontariacie? Są to tylko niektóre pytania, na które niniejszy dokument jeszcze nie odpowiedział, ale które mogłyby go uczynić bardziej refleksyjnym w odniesieniu do bieżącej sytuacji miasta i jej poszczególnych elementów.

¹⁹ <file:///C:/Users/Charles/Downloads/Public-Procurement-Driver-of-Innovation.pdf>

²⁰ <http://www.citymart.com/blog/2014/9/24/citiesshare-session-3-overcoming-procurement-barriers>

Pewne cechy odróżniają branże kreatywne od innych dziedzin, ponieważ, podobnie do sztuki, one też często zajmują się światem zmysłów i pomagają tworzyć doświadczenia. Ich rola staje się coraz istotniejsza z uwagi na to, że gospodarko w coraz większym stopniu opiera się na doświadczeniu. Kluczowe jest to, że sektory te przyczyniają się nie tylko do dodawania wartości ekonomicznej i miejsc pracy, ale co ważniejsze, **do ewolucyjnego procesu gospodarki i społeczeństwa jako całości**. Obecnie nie ma dowodów na siłę i sprawność kreatywnego sektora w Krakowie.

Niewykorzystanym spostrzeżeniem jest to, że te atrybuty sektorów kreatywnej gospodarki przeniosły się na inną sferę życia i każdą branżę i usługę. Wyraźne odniesienie do branż kreatywnych w dokumencie strategicznym jest ważne, szczególnie, jeśli podkreśla potrzebę wymiany inspiracji pomiędzy sektorem usług biznesowych, młodymi kiełkującymi talentami, sceną start-upów i strategiami miasta, mającymi na celu zachęcić przedsiębiorczość. Należy rozwijać to badania w oparciu o klasyfikację UNESCO mającą na celu zapewnienie kompatybilności z innymi miastami²¹.

Miasto gromadzi pewne dobre dane, ale mapowanie większych szczegółów wszystkich sektorów i branż w mieście okaże się cenne i powinno stać się jednym z celów strategii, podobnie jak to, jak wiele start-upów lub kreatywnych istnieje i mieszka w Krakowie lub nawet jak wiele innowacji i patentów pochodzi z regionu miasta. W odniesieniu do gromadzenia dowodów, przydatne byłoby przeprowadzenie porównawczych ilościowych i jakościowych analiz, jak na przykład, jakie są potrzeby obywateli, turystów, biznesów, cudzoziemców mieszkających w mieście, seniorów lub studentów albo osób niepełnosprawnych oraz ocenić czy ciągną oni w różnych kierunkach. Miasto może wówczas zapytać, czy potrzebuje czegoś specjalnego w odniesieniu do swojej rosnącej międzynarodowej populacji, imigrantów, jak Ukraińcy czy studentów.

W istocie istnieje często zgodne porozumienie pomiędzy sektorami dotyczące potrzeb i priorytetów co tego czym jest dobra jakość życia. Są oni obeznani z rozwojem miasta i działami planowania. Tę wspólną agendę należy promować w taki sposób, aby zróżnicowani odbiorcy zrozumieli swoje cechy wspólne. Obejmuje to transport konwencjonalny oraz rozbudowę infrastruktury rowerów, ożywione życie kulturalne oraz wspieranie okazji, możliwości aktywnego starzenia się, łatwy dostęp do przestrzeni publicznej w całym mieście lub dobre obszary zielone. Żaden z tych tematów nie może być rozpatrywany samodzielnie i każdy z nich zależy od decyzji w innym miejscu. I tak, przykładowo, otyłość jest problemem zdrowotnym oraz czymś czym może zająć się sektor sportowy jak również usługi społeczne. Tutaj strategia mogłaby powiedzieć więcej o zmartwieniach zbiorowych, którymi można się zająć.

Większą wagę można nadać **ustalaniu celów, monitorowaniu oraz wyrównywaniu globalnych agend, w tym Agendy 2030 lub Nowej Miejskiej Agendy**. Istnieje wiele światowych rankingów dotyczących różnych obszarów, od „bycia ekologicznym” po „przyjazność dla biznesu”. Przykładowo, z perspektywy Krakowa lub Polski, Jagiellonka jest na pierwszym miejscu i to może dawać poczucie komfortu, ale z globalnej perspektywy, nie ma jej nawet w pierwszej 400. Nie jest to bardzo istotne. Inne uniwersytety są jeszcze niżej. Jaki jest jego cel i jak władze miasta i społeczność biznesowa może pomóc? Oczywiście jest, że jeśli uniwersytety mają osiągać dobre miejsca na międzynarodowych listach, muszą inwestować w transfer technologii, innowację, muszą ponownie przemyśleć curricula, promować się międzynarodowo i nawiązywać kontakty.

²¹ <https://en.unesco.org/creativity/cdis>

Istnieją także inne globalne agendy, które pomogą Krakowowi, jeśli miasto stanie się aktywnym graczem. Kraków już zrównuje się z politykami EU a to pomaga generować zasoby i wspólne projekty dla miasta. Aby być bardziej pionierskim, powinien zaangażować się w **Agendę ONZ 2030 oraz jej cele zrównoważonego rozwoju, które znajdują wyraz w Nowej Agendzie miejskiej UN-Habitat III.**²² Powinno to stanowić część zwiększonego uczestnictwa miasta w regionalnych, krajowych i międzynarodowych sieciach oraz bycia uznanym członkiem. Wywrze to pozytywne skutki na miasto, gdyż stanie się ono jednym z centrów komunikacji dla najlepszych pomysłów dotyczących rozwoju miejskiego. Niektóre sieci będą bardziej inne mniej użyteczne. Strategia Krakowa powinna proponować pogląd „wpływ i efekt”, w celu zapewnienia właściwego wykorzystania energii. Miasto jest członkiem licznych sieci, takich jak międzynarodowe miasta dla uchodźców (ICORN), Festival Cities Network czy Network for Innovations in Creative Economy (N.I.C.E.) oraz wielu innych. Przykładowo, N.I.C.E. organizuje coroczny konkurs innowacji, oparty na temacie „rozwiązywanie problemów, które naprawdę coś znaczą”. Czy Kraków, jako partner, może zorganizować jego wersję regionalną? W innych przypadkach są inne możliwości, jak na przykład, zaproponowanie kandydatury miasta na przewodniczącego różnych komitetów Euro miast lub Światowej Organizacji Miast i Władz Lokalnych. Lepsze nawiązywanie kontaktów jest przyszłością miast pod względem pozycjonowania i przywództwa, ale również otwierania ich na nowe talenty, wymianę najlepszych praktyk i zmiany obecnych kierunków.

Strategia rozwoju kultury Krakowa 2030

Drugim obszarem, któremu poświęcamy uwagę jest scena kulturalna i jej główna strategia. Dokument ten ma dobry potencjał i, jak wspomniano w powyższej części „Strategia Rozwoju Miasta”, powinna być postrzegana jako żyjący dokument, który można omawiać, z uwzględnieniem całościowej informacji zwrotnej. Istnieje jednak kilka kwestii, które można dodać, zarówno pod względem udoskonalania procesu jak i zawartości.

Strategie obejmujące dłuższe okresy czasu, z definicji, głównie skupiają się na ogólnych działaniach, które umożliwiają elastyczność, jednakże ta strategia kulturalna mogłaby być bardziej szczegółowa odnośnie tego, co chce zrobić i jakie kreatywne pomysły ma miasto. **Musi być strategicznie pryncypialna i taktycznie elastyczna**, gdyż wielu wydarzeń nie da się przewidzieć. Te kluczowe zasady nie są dostatecznie widoczne, na przykład, mogłaby stanowić, że strategia kultury Krakowa **łączy ukierunkowanie na oświecenie, ośmielenie, rozrywkę, zatrudnialność oraz tworzenie wpływu ekonomicznego** w celu przyjęcia pomysłów Dorte Skot-Hansen. Dostarcza to pomocnych ram organizacyjnych.

Głównym pytaniem jest: „Czy sytuacja kulturalna jest wystarczająco dobra, biorąc pod uwagę te zasady?” a następnie „czy strategia chce zachować istniejącą infrastrukturę, system finansowania i systemy operacyjne czy przeprowadzić kreatywną innowację tego co Kraków ma do zaoferowania?” Następnym pytaniem jest: „Czy system jest wystarczająco elastyczny aby przyjąć nowe pomysły, podejścia lub projekty, czy też budżet jest w znacznym stopniu zajęty przez środki przypisane istniejącym instytucjom?”

Aby uczynić istniejącą strategię silniejszą, trzeba ją doprecyzować i dać większe poparcie w dowodach, że ma to na celu kierowanie rozwojem kulturalnym przez najbliższe 12 lat. Istnieją różne modele, a

²² <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-English.pdf>

biorąc pod uwagę silny związek Krakowa z Edynburgiem, jego dokumenty²³, dla przykładu, mogą stanowić dobry przykład, szczególnie, że z powodzeniem zintegrował dziedzictwo i współczesną kulturę. Przykładowo, cel związany z podnoszeniem możliwości edukacji kulturalnej został wymieniony w sposób godny podziwu, ale kogo, jak, i dla których grup wiekowych? Gdzie leży problem - czy chodzi o nauczycieli, curriculum czy zasoby? Czy też cała społeczność Krakowa nie rozumie jej istotności?

Miasto powinno rozważyć przeprowadzenie bardziej drobiazgowego „mapowania kulturalnego”, które powinno być porównywalne. Mogłoby to pomóc miastu w zrozumieniu jego dynamiki kulturalnej, dotyczącej sposobu przetrwania artystów i ludzi sektora kreatywnego, jak wielu ich jest, gdzie mieszkają, jak wielu żyje wyłącznie ze swojej sztuki i jakie rodzaje innych prac muszą wykonywać by przetrwać. Powinno to uwzględniać również ocenę ich zachowań. Czy są świadomi większego planu? Jak postrzegają przyszłość Krakowa? Jaki według nich mógłby być ich wkład materialny?

Kraków może przeprowadzić ze sobą szczerą dyskusję, co do tego jak dobry jest w rzeczywistości jeśli chodzi o film, muzykę, teatr, literaturę czy sztuki wizualne. Wiele osób wskazuje na województwo małopolskie i jego strategiczne podejście, brak połączenia pomiędzy miastem a regionem. Czy Kraków jest najlepszy w swojej klasie?

Instytucje kulturalne powinny być zobligowane do tworzenia dokumentów strategicznych i biznesplanów. Miasto powinno zacząć wspierać te instytucje w budowanie większej finansowej autonomii i zmniejszanie zależności od środków gminnych i krajowych. W przyszłości bez wątpienia potrzebne będą bardziej zrównoważone modele finansowania. Może to spowodować zmianę w przydzielaniu funduszy departamentów kulturalnych. Może powstać sytuacja zmiany kryteriów, w której środki są przydzielane wyłącznie przy pokonaniu wyzwań lub może wykorzystywać mikro granty, w celu rozbicia finansowania na większą liczbę projektów, szczególnie tych, które kielkują lub są niezależne. Co ważniejsze, może się zdarzyć, że nowe myślenie będzie równoznaczne z otrzymywaniem grantów, ponieważ otwiera możliwości.

Większe oparcie na dowodach oraz bardziej strategiczne ukierunkowanie instytucji kulturalnych mogłoby pomóc przy większym doprecyzowaniu gdzie leżą prawdziwe kreatywne siły i problemy miasta. Obecnie strategia mówi, że obywatele są bardzo kreatywni i stanowią kluczowy zasób - tak, ale to jest prawdopodobnie prawda w odniesieniu do wszystkich obywateli na świecie. Jaki jest porównywalny dowód dla Krakowa w ogóle i w jakiej dokładnie dziedzinie kultury? Czy w ciągu tych 12 lat, strategia chce pracować nad swoimi kreatywnymi siłami czy zająć się słabościami? Przykładowo, jego najsilniejszym kreatywnym atutem może być organizacja festiwalu. W tym wypadku kreatywność polega na ograniczaniu, organizowaniu i zarządzaniu a nie na określonej formie artystycznej. Podobna sytuacja jest w Edynburgu, Adelajdzie i Montrealu, gdzie system organizacji wydarzeń w mieście został nieskończenie wzmocniony za pomocą kultury festiwalowej. To z kolei przeniknęło do ogólnej dziedziny konferencyjnej, dla której festiwale były poligonem doświadczalnym dla wielu organizatorów imprez. Zapewnia to miastu profil wykraczający poza festiwale. Jeśli, według oceny, jego siłą są literatura, film, muzyka, sztuka/projektowanie, muzea lub teatry, to w jaki sposób można zmaksymalizować pięć wymienionych powyżej strategicznych tematów kulturalnych (oświecenie, itd.). Dla sektora kulturalnego ważny jest mierzalny łączny wpływ. To on pomoże sektorowi w przyszłości, na przykład jeśli pojawią się zagrożenie lub redukcje.

²³ http://www.edinburgh.gov.uk/info/20226/arts_funding_and_development/1125/cultural_policy

Dlatego też **proponujemy ustanowienie „Grupy Zadaniowej ds. Kultury, uwzględniającej Krakowską Radę Festiwalową**, która później stanie się bardziej stabilną strukturą **„Krakowskiego Partnerstwa na rzecz Kreatywnego Rozwoju (KCDP)**. Jest to kluczowe, ponieważ departament kulturalny, podobnie jak we wszystkich miastach, nie posiada wszystkich umiejętności aby wyciągnąć najlepsze z kulturalnej ekologii Krakowa. Ta grupa zadaniowa angażowałaby Krakowskie Biuro Festiwalowe, jako naturalnego partnera, ludzi kreatywnej gospodarki oraz ludzi z finansowanych i niezależnych instytucji kulturalnych lub projektów, jak również tych obeznanych z zarządzaniem i finansami oraz przedstawicieli doświadczonych we współpracy międzynarodowej.

Będzie ona zdolna do dostarczenia doskonałego przeglądu potencjału i luk oraz zrozumienia aktu równowagi pomiędzy promowaniem codziennej kultury i bardziej wymagającymi wydarzeniami. Stojąc z boku i oceniając krakowski krajobraz kulturalny, może pełnić rolę obserwatora kulturalnego i zadawać następujące pytania: Jakiej równowagi chcemy pomiędzy proaktywnymi, mainstreamowymi i skupionymi na kulturze czy też przyciągamy widownię za pomocą nawyków, nowych wyborów czy niespodzianek; mogłaby rozważyć czy potrzebny jest festiwal międzynarodowej sztuki na wolnym powietrzu powiązany z festiwalem ekologicznym. Ponieważ z grupą zadaniową wiąże się wiele interesów, może ona, w idealnej sytuacji, beznamiętnie myśleć o modelach dobrego zarządzania, rozwoju i oceny dla kluczowych kreatywnych sektorów Krakowa: filmu, muzyki, literatury designu, sztuk wizualnych, teatru lub kulturalnych start-upów.

Głównym pytaniem jest: Gdzie znajduje się Kraków pod względem kultury, a gdzie chce być? Obecnie w mieście prowadzone są liczne działania kulturalne. Mamy do czynienia z pełnym spektrum, gdyż niektóre są prowadzone przez ugruntowane instytucje kulturalne a inne przez niezależne jednorazowe projekty. Niektóre robią niesamowite rzeczy przy niewielkim nakładzie środków, jak na przykład Unsound Festival, który ma zasięg globalny, w tym Nowy York i Adelajdę i 50% jego biletów kupują obcokrajowcy, podczas, gdy inne pożerają znaczne budżety i nie do końca osiągają współczesne wyzwania. Kraków może po prostu zostawić sytuację samej sobie i prowadzić otwartą dyskusję co do tego czy wewnętrznie powiązana wizja nie przyniosłaby większych możliwości.

Krakowski krajobraz festiwalowy jest jednym z międzynarodowych zasobów miasta z wpływami wywieranymi na dobrobyt gospodarczy, turystykę, wizerunek itp., a Krakowskie Biuro Festiwalowe jest ważnym podmiotem w ich dostarczaniu. Jest to na wiele sposobów godne podziwu i ma silne możliwości strategiczne. Jednakże, Biuro ma do rozwiązania interesujący i potencjalnie trudny dylemat. Nałożono na nie odgrywanie głównej roli w „rozwijaniu bardziej udanego środowiska dla krakowskiego sektora kreatywnego”. Jednocześnie, praktycznie wszystkie jego wysiłki skupiają się na prowadzeniu Krakowskiego Centrum Kongresowego ICE oraz organizowaniu festiwali, co czyni z niego w zasadzie maszynę produkcyjną. Pytanie: Czy jest to najbardziej efektywny sposób na rozwijanie kreatywnego środowiska, czy może robi inne rzeczy? A może inaczej, czy można by odseparować rolę „rozwijania bardziej udanego środowiska, itd.” i podzlecić ją podmiotowi, który mógłby się nazywać: **Krakowskie Partnerstwo na rzecz Kreatywnego Rozwoju (KCDP)**. Istnieje wiele przykładów takich organizacji, jak na przykład Bristol Cultural Development Partnership (BCDP), łączące w sobie wielu interesariuszy²⁴, które organizuje m.in. Odnoszący znaczne sukcesy „Festiwal Miasta Przyszłości”. Jednym z wielu pytań, które powinno zadać KCDP jest: „Jaki festiwal wspieramy lub organizujemy i dlaczego”, lub „jaką inspirację mogą nam zaoferować festiwale w Edynburgu, Adelajdzie czy nawet w Finlandii i Szwecji”, lub „co może by zrobić, jak na przykład ‘festiwal ekologiczny’, o którym nikt jeszcze

²⁴ <http://www.culture24.org.uk/am22293>

w Krakowie nie myślał ani go nie zorganizował”. **KCDP mogłoby powstać z dyskusji kulturalnej grupy zadaniowej**, w celu ustanowienia porozumień wewnątrz rady.

Te zaproponowane procesy strategiczne zapewniłyby miastu lepsze połączenie do czerpania korzyści z międzynarodowej wiedzy, na przykład, w rozwijaniu widowni lub połączeniach pomiędzy sponsorami i biznesem a kulturą. Podkreśliłoby to tematy, jak na przykład, jak uwzględnić Agendę 2030 ONZ i jej Nową Agendę Miejską oraz jak mogłoby pomóc literackie wskazanie Miasta Kreatywnego UNESCO. Jest to część kulturalnej dyplomacji, które ta strategia kulturalna nie rozwija. Tutaj, jak wspomniano powyżej, Kraków powinien krytycznie ocenić, do których sieci kulturalnych warto przystąpić lub które dodają wartość miastu, jak na przykład, m.in., World Cities Culture Forum lub Culture, Action, Europe.

Przestrzeń & miejsce

Innym oddzielnym tematem, który odnosi się do Strategii Rozwoju Miasta jest to jak zrównoważyć ofertę kulturalną i jak wspierać krakowską energię kulturalną oraz jak można tworzyć hotspoty. Tytano, mieszczące się w centrum miasta było zwycięzcą bez wysiłku, biorąc pod uwagę jego umiejscowienie. Unsound Festival odkrył wiele miejsc. Z pewnością, dla otoczenia, w ciągu kilku najbliższych lat, Nowa Huta stanie się następnym hotspotem na większą skalę. Po pierwsze, jest raczej atrakcyjna z unikalnymi właściwościami miejskimi, a po drugie, jest tanio, więc bardziej zachęcająco dla młodych ludzi, którzy bez wątplenia swoją energią i pomysłami przyczynią się do rozwoju tego miejsca. Ten rozwój już się rozpoczął i jeśli poprawia się połączenia transportowe, nawet o 15 minut od centrum wynik będzie prawdopodobnie niesamowity. Co ważniejsze, „Nowa Huta Przyszłości” jest jedna z nadrzędnych strategicznych wizji miasta, ale aby wydobyć swoje bogactwo, będzie wymagać szeroko zakrojonych inwestycji na całym spektrum kulturalnym do dziedzictwa przez kreatywnych innowatorów po dzielenie się wiedzą. Odmienność Nowej Huty jest wyraźnie ważnym zasobem.

Łączy się to z przestrzeniami oraz siecią prywatnych, pół-prywatnych przestrzeni coworkingowych, wymienionych powyżej. Grupa zadaniowa może ocenić, czy powinno być ich więcej i czy interwencja w tym temacie powinna należeć do rynku lub sektora publicznego. Niewątpliwie, współpraca z departamentem Rozwoju Miasta jest koniecznością, gdyż obszary takie jak Zabłocie, które częściowo stały się popularne dzięki społeczności artystycznej, stają się coraz droższe.

Dla strategii kulturalnej ważne jest posiadanie stanowiska w odniesieniu do procesów rewitalizacji i odnowy, które dotyczą przestrzeni lub działań kulturalnych. W tym przypadku ważny jest zbiorowy głos grupy zadaniowej. Jednym trudnym wyzwaniem dla tej grupy jest zasugerowanie sposobu na zapobieżenie bardziej negatywnym procesom gentryfikacji, kiedy artystycznie interesujące miejsca stają się hotspotami dla turystów i innych. To stwarza także zagrożenie dla parku kulturalnego i obiektów światowego dziedzictwa na terenie miasta. Tutaj kluczowe jest korzystanie z międzynarodowego doświadczenia.

Rozwiązywanie problemów przestrzeni jest częścią rozważań na temat sposobu zachęcania artystów i kreatorów do pozostania w Krakowie, w sposób na który ich stać oraz odnosi się to także do zwiększenia możliwości zarobku. W tym przypadku dobry jest eksport artystów krakowskich, wspomniany w strategii kulturalnej oraz inne pomysły, w tym zakup sztuki krakowskich artystów przez miasto do kolekcji gminnej, coś co praktykuje wiele miast w tym Barcelona czy Melbourne lub zachęcanie aby Krakowianie wytwarzali meble lub inne przedmioty do biur gminnych. Może to zachęcić do działania prywatne biznesy. Dobra radykalna propozycją jest naleganie aby produkty

lokalnych artystów, rzemieślników i kreatorów były sprzedawane w punktach informacji turystycznej, zamiast przedmiotów wyprodukowanych w Chinach. Mogłoby to stanowić część inicjatywy „Wyprodukowano w Krakowie”, podobnej do tych, które wprowadziły inne miasta, jak Adelajda. Mogłoby to działać zarówno na rzecz eksportowania towarów jak i konsumpcji wewnętrznej. Może uwzględnić tworzenie specjalnych przewodników dla turystów, przykład Helsinek, tak aby mogli kupować najnowsze ubrania, ceramikę lub inne przedmioty wykonane przez krakowskich projektantów. Aby zrobić to dobrze potrzebna jest współpraca. Czy dział kulturalny współpracuje intensywnie z sektorem turystycznym lub z Rozwojem Miasta, którzy są odpowiedzialni za kreatywny rozwój biznesu?

Istnieje dobrze znany repertuar pomysłów, uwzględniający schematy rezydencji, jak na przykład „Thinker in Residence”, z Adelajdy, czy „Writer in Residence” lub „Artist in Residence”. Pytaniem jest czy strategia ta rozważyła większy cel programów rezydencji? Schemat z Adelajdy, na przykład, gdzie autor niniejszego raportu był jednym z pierwszych, miał na celu zmianę pozycji miasta i otworzenie go na światową wiedzę oraz stworzenie miejskich ambasadorów. Zawsze identyfikowano problem, który chciano rozwiązać i osobę, która mogłaby w tym pomóc. Ta sama perspektywa strategiczna mogłaby mieć zastosowanie do dowolnego schematu krakowskich nagród lub wykorzystania kontaktów międzynarodowych.

Kluczowym pytaniem dla kultury jest **jak połączyć dziedzictwo z kreatywnością**. Dziedzictwo, a w szczególności jego interpretacja, wymaga impulsów kreatywności, jeśli ma przyciągnąć publiczność i zapewnić głębsze poświadczenie. Dla kontrastu, kreatywność może kwitnąć czerpiąc z dziedzictwa, a w odniesieniu do przestrzeni, większość inkubatorów kreatywności mieści się w budynkach historycznych, które łączą nowe i stare elementy. Obecnie, części dokumentu kulturalnego dotyczące innowacji, kultury kreatywności i dziedzictwa nie są poprawnie zintegrowane. Przykładowo, czy dziedzictwo jest promowane zarówno aby wyzwalać i angażować współczesną kreatywność obywateli lub czy wystawy i wydarzenia łączą te dwie rzeczy. Ta sama wizja kulturalna mogłaby wówczas kształtować i pomagać w kierowaniu kreatywnością dla konferencji i publikacji zaproponowanych w strategii kulturalnej.

Skupiają się na samym zarządzaniu dziedzictwem, w Krakowie istnieje sześć biur, które zarządzają (lub jak twierdzą niektórzy krytycy, nie zarządzają) Światowym Dziedzictwem UNESCO. To rozdrobnienie sprawia, że zbiorowe myślenie strategiczne jest trudne i powoduje utratę możliwości. Należy to uprościć.

Współpraca i dzielenie się są centralnym motywem niniejszego raportu. Ma to również zastosowanie do sektora kulturalnego i współpracy pomiędzy miastem a regionem, a szerszy region przynosi wiele korzyści, w tym: Zróżnicowane podejścia i pomysły na projekty, jak również modele zarządzania tworzą dobre środowisko dla wzajemnego uczenia się. Ludzie z całej Polski, wykorzystują metodologię interpretacyjną dziedzictwa i narzędzia zarządzania muzeami małopolskiego departamentu kulturalnego. Faktycznie jest to think-tank, chociaż jego zasoby są ograniczane. Po drugie, istnieje przecież większy Kraków, który może wprowadzić się na scenę globalną. Trzecia wielka współpraca z województwem śląskim i Katowicami mogłaby pomóc złagodzić niektóre z nacisków przed którymi stoi Kraków, szczególnie w odniesieniu do turystyki. Po czwarte, mogą pojawić się interesujące synergie pomiędzy projektami, takimi jak sektory muzyki, literatury i filmu, ponieważ wszystkie trzy są dość silne w regionie i mogą dobrze się na wzajem uzupełniać.

Interesującym pomysłem, którym mógłby zająć się Kraków jest „kultura obcokrajowców”. Pod wieloma względami ma to znaczenie globalne. Po pierwsze, z niemal 25 tysiącami cudzoziemców w mieście oraz masą turystów i studentów zagranicznych, jest ro znacząca publiczność kulturalna zarówno jako potencjalni kreatorzy jak i konsumenci. I jeśli podejść do tego odpowiednio kreatywnie może również przynieść więcej zasobów lub umów sponsorskich. Po drugie, dominacja angielskiego, jako języka światowego, stwarza problemy dla kultur narodowych, zwłaszcza dla tych, gdzie słowo mówione, jak teatr lub literatura, ma kluczowe znaczenie. Istnieją dwie kwestie, jak uczynić te ukryte klejnoty atrakcyjnymi dla cudzoziemców i jednocześnie, jak eksportować potencjał kulturalny na rynek międzynarodowy. Nawet jeśli jest to problem krajowy, można się nim zająć lokalnie.

Część Piąta

Wnioski:

Motywy wizji Krakowa

Łącząc razem wszystkie wątki, jak możemy zacząć myśleć o narracji, która jest aspiracyjna, a jednocześnie realistyczna i odnosi się do mocnych i słabych punktów Krakowa? Kraków musi zabrać swoich obywateli i społeczeństwo lokalne w podróż. Taką, która daje poczucie świeżego powietrza - fizycznie, mentalnie i organizacyjnie.

Taką, która potwierdza, że „nikogo nie zostawia się w potrzebie”, gdzie nie ma żadnych „równoległych żyć” i gdzie potencjał ludzi jest rozwijany, a gesty obywatelskiej szczodrości czynione przez władze miasta tworzą pozytywny cykl, dający szansę na odwzajemnienie się innym podmiotom miejskim. Może to zbudować zaufanie i ducha współpracy, którego pragną niektórzy z najlepszych ludzi w Krakowie. Pomoże to stworzyć kreatywny Kraków. Miasto w jednym rządzie z najlepszymi i obeznane z tym co robią jego rówieśnicy, miasto zawsze chętne ocenienia czegoś na nowo, niezależnie czy chodzi o transport, środowisko, edukację, sferę społeczną czy kulturalną. Niektóre rzeczy Kraków zdecyduje

się zrobić tak samo, ale przynajmniej zapyta „czy możemy to zrobić inaczej”, „czy możemy to zrobić lepiej”.

Jest to miasto, które buduje na przeszłości i wykorzystuje ją jako zasób dla przyszłości. W tym przypadku jest to w mniejszym stopniu materiał fizyczny, ale historia Krakowa ma rozdroża - miejsce spotkań, ośrodek, miejsce, gdzie omawiana są wielkie światowe pomysły, miejsce, które przyciąga i wita przybyszy z zewnątrz, tak aby mogli stać się częścią tworzenia, kształtowania i współ-kreowania ewoluującego Krakowa.

Dziedzictwo zawsze tu będzie, ale czy można je połączyć z młodymi, przyswajającymi nadrzędny motyw „**ujarzmiania naszej kolektywnej wyobraźni, w celu stworzenia lepszego miasta dla wszystkich**”. Wiadomo, że Warszawa wysysa z tego miasta część najlepszych talentów. Jednakże dojrzewający sektor usług biznesowych także ma powab i może działać jako siła wyrównująca. Być może, Kraków potrafi stać się głównym środkowoeuropejskim ośrodkiem, który w zuchwały, ambitny i wzbudzający podziw sposób wspiera kiełkujące talenty. Miastem, które tworzy infrastruktury, zarówno miękkie jak i twarde, dla młodych, aby mogli eksperymentować i sprawdzać swój potencjał. Kraków mógłby być miastem, które wraz ze swoimi prywatnymi przedsiębiorstwami ustanawia schematy monitorowania, ukierunkowane mechanizmy finansowe, być może festiwal młodych innowatorów (zasilający wielki coroczny konkurs Falling Walls w Berlinie).

Miasto posiada również swoje charakterystyczne wydarzenia, które odbijają się szerokim echem na świecie, i tutaj pewien potencjał wykazuje Szczyt Open Eyes, szczególnie gdyby jeszcze bardziej związał się z młodymi siłami i pozwolił im zaistnieć. Niektóre spośród krakowskich festiwali również mogłyby w tym przypadku zyskać globalne uznanie. Również miasto, które znajduje sposoby na ochronę kreatywnych dzielnic dzięki strategicznemu użyciu swoich własnych własności ziemskich i dobrze rozwiniętych umiejętności negocjacyjnych z deweloperami.

Aby podążać w tym kierunku, Kraków potrzebuje wspólnych historii, które może sam opowiedzieć, gdyż buduje to pewność siebie. Jedną z nich może być stworzenie indeksu dobrobytu Krakowa i świata, który jest współtworzony przez różne interesy miasta.

Wówczas, ogólnym podejściem władz miasta i ich partnerstw z innymi powinno być: Strategiczne zasady i taktycznie elastyczne. Implikuje to silną pozycję i obstawanie przy pewnych zasadach, które nie podlegają negocjacji, takich jak zawsze wspieranie młodych talentów lub skupienie na byciu częścią 4 zoptymalizowanej, czystej, ekologicznej rewolucji przemysłowej. Bycie taktycznie elastycznym oznacza, w tym przypadku, bycie uważnym wobec zmieniających się okoliczności oraz zdolnym do przystosowania się i otwartym, tam gdzie jest to konieczne. To podejście wówczas, ponownie rozważa wdrażanie zasad, tworzy perspektywę „ducha prawa” zamiast sztywnej „literary prawa”. To jest to co nazywamy **elastycznym planowaniem**.

INDEKS KREATYWNY MIAST	Wszyscy	Helsinki	Gandawa	Donostia	Fryburg	Bilbao	Mannheim	Antwerpia	Cardiff	Gijon	Kraków	North Palmerston	Adelaide	Avilés	Koimbra	Oulu	Sewilla	Donegal
SUMA	57,19%	65,93%	64,41%	63,57%	63,35%	63,25%	62,42%	59,45%	56,07%	55,77%	55,76%	55,41%	55,14%	54,83%	54,78%	51,75%	50,76%	47,06%
MIEJSCE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ramy polityczne i publiczne	49,76%	60,36%	60,73%	46,88%	52,00%	47,50%	58,35%	56,17%	47,82%	49,16%	46,72%	53,92%	52,79%	46,72%	42,12%	45,00%	35,76%	41,64%
Odrębność, różnorodność, witalność	64,34%	63,26%	73,33%	67,90%	77,00%	62,50%	65,04%	71,80%	66,94%	67,70%	73,64%	50,26%	59,16%	62,77%	57,70%	47,50%	70,57%	52,72%
Otwartość, tolerancja i dostępność	60,51%	64,82%	56,89%	59,40%	61,00%	65,00%	65,36%	59,70%	63,40%	65,09%	61,14%	60,80%	57,20%	62,27%	62,96%	49,50%	57,67%	55,32%
Przedsiębiorczość, eksploracja i innowacyjność	47,10%	54,05%	56,55%	57,00%	50,00%	65,00%	52,04%	51,25%	41,17%	42,79%	40,23%	44,48%	41,65%	45,81%	41,84%	46,50%	37,68%	37,68%
Przywództwo strategiczne, sprawność i wizja	52,00%	58,88%	58,86%	65,04%	45,00%	77,00%	64,31%	56,88%	48,45%	42,83%	52,59%	53,04%	46,46%	43,71%	50,46%	45,75%	37,53%	34,27%
Talent i uczenie się	54,05%	70,55%	66,59%	55,38%	71,00%	37,50%	62,65%	53,96%	51,91%	41,67%	59,39%	50,35%	49,64%	44,88%	59,47%	56,75%	44,80%	42,90%
Komunikacja, łączność i networking	60,32%	68,38%	65,16%	63,02%	58,00%	55,00%	64,21%	58,06%	63,27%	55,87%	51,13%	66,51%	57,54%	60,79%	65,07%	60,00%	63,33%	48,91%
Miejsce i tworzenie miejsca	59,61%	66,93%	65,44%	75,10%	63,00%	82,50%	53,71%	63,71%	56,15%	62,07%	62,22%	46,73%	58,99%	60,56%	52,60%	42,50%	56,96%	41,91%

Komfort i dobrobyt	68,9 2%	78,56%	79,2%	76,32%	91,00%	62,50%	69,41%	61,16%	67,02%	74,71%	56,84%	69,59%	71,72%	66,92%	63,59%	64,50%	62,56%	62,46%
Profesjonalizm i efektywność	60,4 5%	73,65%	69,63%	65,00%	77,50%	69,11%	61,88%	54,56%	55,78%	53,68%	58,43%	56,29%	53,88%	51,94%	59,50%	40,75%	52,83%	
Instytucje Publiczne	59,4 9%	70,62%	71,77%	53,00%		71,62%	74,18%	55,96%	58,79%	57,12%	64,97%	67,85%	51,18%	44,06%	67,31%	42,01%	52,98%	
Biurokracja	31,9 6%	37,28%	52,70%	28,15%		45,42%	39,85%	28,26%	32,26%	34,04%	32,67%	24,63%	29,48%	24,64%	27,34%	19,15%	28,81%	
To miejsce jest interesujące	67,1 5%	68,91%	71,31%	71,07%		65,38%	72,27%	69,45%	73,93%	82,69%	57,97%	54,16%	65,27%	64,23%	51,44%	78,02%	56,94%	
Siła designu	61,4 5%	60,13%	53,33%	75,61%		47,44%	46,32%	75,22%	65,20%	51,51%	67,27%	60,51%	61,61%	72,19%	58,97%	59,53%	63,55%	
Sztuka i Kultura	62,5 0%	62,21%	67,57%	67,37%		66,15%	69,95%	64,84%	66,56%	78,30%	44,70%	64,18%	63,22%	53,98%	44,62%	65,76%	49,83%	
Otwartość	52,5 8%	64,09%	54,58%	54,38%		59,89%	66,80%	43,62%	53,38%	53,03%	47,48%	61,27%	51,69%	49,31%	44,89%	61,70%	38,14%	
Kosmopolityzm	54,0 4%	51,19%	48,83%	50,33%		69,10%	61,32%	57,41%	54,83%	62,13%	54,72%	51,81%	56,12%	60,67%	42,72%	41,77%	46,72%	
Przyjazne dla biznesu	36,3 6%	40,51%	45,08%	52,08%		45,48%	31,4%	32,6%	35,87%	33,25%	38,42%	31,20%	34,17%	31,78%	38,64%	25,05%	33,80%	

		0 %	3 %				7 %	4 %										
Myślenie przyszłościowe	47,4 5%	6 1 , 9 3 3 %	5 4 , 3 3 %	63 , 7 2%			57, 13 %	49 , 5 2 %	51 , 8 2 %	38,7 6%	46,76 %	48,92 %	45,10 %	39,92 %	46,88%	48,91 %	39,33%	33,24%
Przywództwo	49,9 4%	5 6 , 1 2 %	5 9 , 6 1 %	54 , 3 0%			61, 06 %	50 , 7 6 %	40 , 6 1 %	47,2 4%	57,64 %	56,03 %	46,73 %	49,17 %	41,54%	59,02 %	34,18%	41,25%
Edukacja	58,5 5%	7 0 , 5 3 %	6 9 , 2 9 %	56 , 4 8%			59, 69 %	56 , 9 9 %	57 , 0 9 %	49,9 2%	61,85 %	68,83 %	60,30 %	51,75 %	71,12%	56,04 %	48,86%	51,48%
Uniwersytety	60,0 6%	6 6 , 3 1 %	7 5 , 3 6 %	54 , 0 6%			64, 82 %	54 , 9 8 %	65 , 2 5 %	46,7 6%	70,87 %	71,45 %	65,60 %	49,66 %	70,31%	52,12 %	55,03%	44,60%
Przemieszczanie się	85,4 8%	1 0 0 , 0 0 %	7 0 , 9 5 %	10 0 , 0 0 %			95, 83 %	70 , 0 0 %	10 0 , 0 0 %	92,8 9%	71,74 %	93,33 %	95,70 %	88,45 %	80,04%	72,09 %	73,00%	92,66%
Networking	58,0 8%	5 9 , 8 3 %	5 8 , 9 3 %	56 , 4 0%			55, 55 %	54 , 0 3 %	63 , 6 9 %	62,1 8%	47,28 %	62,59 %	60,94 %	60,14 %	58,65%	58,33 %	55,00%	59,40%
Komunikacja	59,3 9%	7 7 , 9 4 %	6 9 , 2 3 %	77 , 0 4%			42, 50 %	50 , 8 3 %	62 , 8 4 %	55,5 3%	65,77 %	57,59 %	52,44 %	56,16 %	69,39%	61,30 %	58,56%	52,34%
Zbudowane środowisko	52,6 8%	6 1 , 5 0 %	5 6 , 1 3 %	71 , 6 8%			47, 92 %	63 , 4 6 %	47 , 9 9 %	53,3 1%	52,17 %	34,46 %	51,86 %	71,07 %	49,81%	38,92 %	64,58%	34,19%
Reputacja	61,0 9%	7 1 , 1 9 %	7 3 , 9 1 %	76 , 6 3%			56, 18 %	68 , 1 7 %	60 , 6 1 %	60,8 8%	73,65 %	47,90 %	58,17 %	58,03 %	66,90%	48,48 %	54,86%	50,89%

Innowacyjność	38,4 6%	4 7 , 7 9 4 %	4 5 , 4 4 %	54 , 2 3%			47, 62 %	20 , 5 1 %	28 , 0 0 %	44,8 3%	50,70 %	42,17 %	48,25 %	29,88 %	30,92%	31,36 %	38,94%	25,62%
Dobrobyt	67,3 8%	7 9 , 6 6 %	5 8 , 4 2 %	77 , 2 6%			64, 56 %	67 , 9 9 %	70 , 1 5 %	75,4 7%	51,74 %	71,95 %	79,12 %	66,74 %	70,16%	55,71 %	65,55%	68,48%