

Komitet Gospodarki Miejskiej  
Krajowa Izba Gospodarcza



# **Kwalifikacje dla menedżera.**

## **Wyzwania dla gospodarki polskich miast**

Kwalifikacje dla każdego  
Nowe podejście do uczenia się przez całe życie  
Konferencja IBE  
Poznań, 20.05.2014

Zenon Kiczka  
Przewodniczący Komitetu  
Warszawa, maj 2014



## **Polskie miasta – miastami Europy**

Gospodarka miejska i miasta mają ogromne znaczenie. Na ich terenie znajduje się **większość miejsc pracy**, a także przedsiębiorstw i placówek szkolnictwa wyższego, a ich działanie jest decydujące dla osiągnięcia spójności społecznej. Miasta są **ośrodkami zmiany** opartej na innowacjach, duchu przedsiębiorczości i wzroście gospodarczym



## **Gospodarka miejska – partner na rynku.**

Komitet przyjmuje definicję gospodarki miejskiej jako zbiór zjawisk, procesów oraz zależności ekonomicznych, finansowych, społecznych i kulturowych, które kreują instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa i inni interesariusze działający na **obszarze funkcjonalnym** miasta jako **węzła sieci** wymiany towarów, usług i miejsca przemieszczania się ludzi.



Komitet nie ogranicza pojęcia: „gospodarka miejska” tylko do problematyki świadczenia **usług komunalnych** i działalności samorządu terytorialnego rozumianego jako administratora terytorium w zdefiniowanych granicach administracyjnych.

Gospodarka miejska, jak każdy proces gospodarczy, urzeczywistnia się w przestrzeni i ponad istniejącymi granicami.



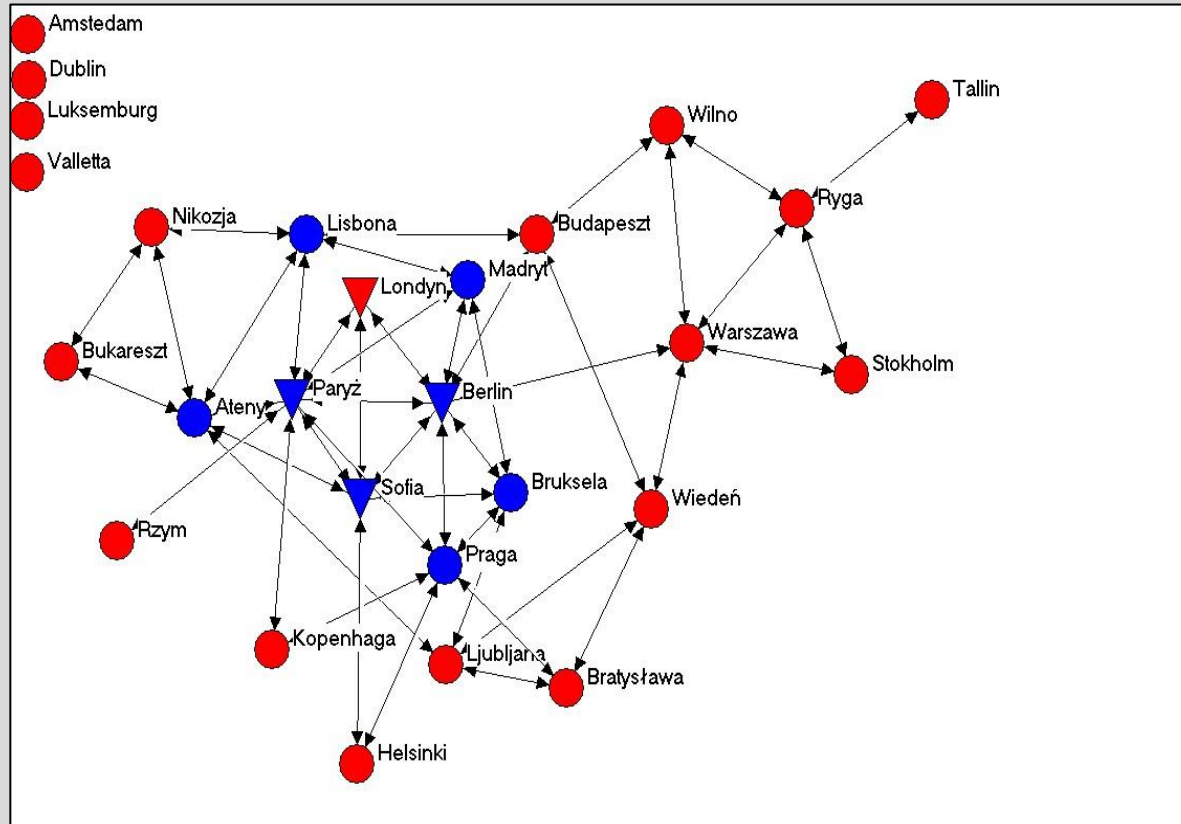
Słowa dr Piotra Żubera:

„Tradycyjnie rozumiana polityka spójności **odchodzi do lamusa historii.**

To z czym będziemy mieli do czynienia po roku 2014, to w założeniu antycykliczna polityka rozwoju wspomagająca potencjały terytorialne, a nie zmniejszanie różnicowań.

Trudno także mówić o polityce regionalnej – adresatem tej nowej polityki nie są już regiony tylko różnego rodzaju terytoria rozumiane funkcjonalnie (makroregiony, miasta, obszary wiejskie, inne obszary).”

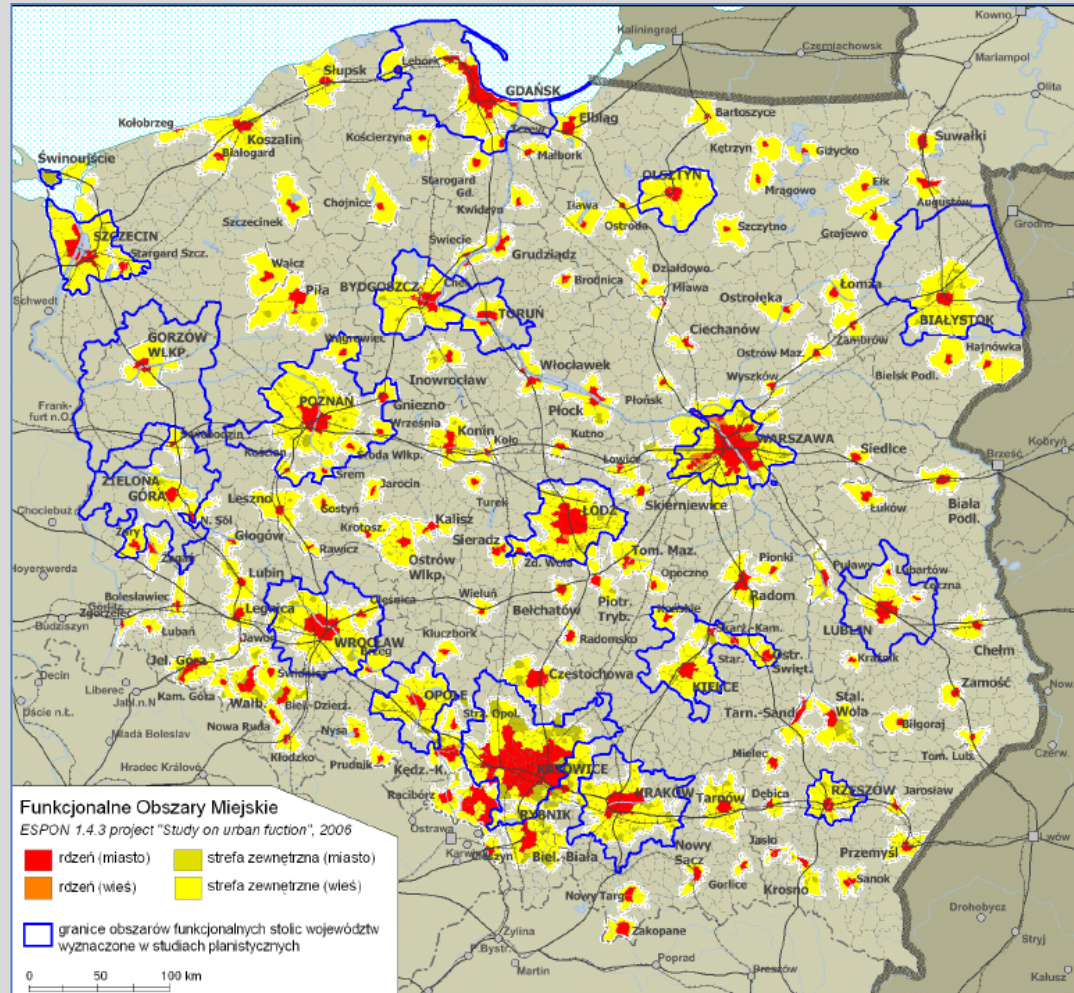
## MIASTA (METROPOLIE) RZĄDZĄ ŚWIATEM



### Rdzeń i peryferia sieci

**8 miast** zaznaczonych na niebiesko tworzy tzw. **rdzeń sieci**.  
Pozostałych **19 miast** zaznaczonych na czerwono **tworzą tzw. peryferia sieci**.

Już nie miasta, a terytoria i obszary funkcjonalne





Niestety, wszechobecny **stary paradygmat** jest silnie zakorzenioną barierą rozwoju obszarów funkcjonalnych.

Sprowadza się on w zasadzie tylko do zabezpieczenia zbiorowej konsumpcji miejskiej: oświaty, infrastruktury komunalnej, służby zdrowia czy funkcjonowania przedszkoli.

Paradygmat ten jest **ambasadorem poglądu**, że utwardzenie ulicy, odprowadzenie ścieków komunalnych z nowego osiedla, czy wyposażenie szpitala w nową aparaturę medyczną stanowi postęp, a nie wstydlive nadganie opóźnień cywilizacyjnych.

**Polskie miasta są od wielu lat przedmiotem niskich ocen międzynarodowych ekspertów i organizacji.**



**NOWY OKRES PROGRAMOWANIA 2014 - 2020**  
zmienione paradygmaty:

- Region znaczącym terytorium
- Miasta motorem rozwoju
- Bieguny wzrostu
- Czynniki endogeniczne
- Inteligentne specjalizacje
- **Środowisko innowacyjne**



## **NOWY OKRES PROGRAMOWANIA 2014 - 2020** w nowej rzeczywistości

### Gospodarczy rozwój miast

- Miasto (prawie) jak przedsiębiorstwo
- Miasto jako węzeł sieci
- Miasto jako miejsce – terytorium bez granic i w sieci współzależności
- Miasto jako uczestnik wymiany: produkty, marka, wizja, wizerunek
- Miasto jako miejsce walki interesariuszy
- Miasto jako szansa (metropolitalny wzrost) i zagrożenie (szansa niewykorzystana)



Pojawiło się duże zapotrzebowanie na umiejętność połączenia strategicznego myślenia, gospodarczego pragmatyzmu i zdolności do wspólnego działania.

Parafrazując słowa prof. Antoniego Kuklińskiego, można stwierdzić, że deficyt myślenia strategicznego zasługuje na miano tragedii rozwojowej.

**Prawdziwe jest również twierdzenie, że polskie myślenie strategiczne legło w gruzach.**



## **Menedżer Gospodarki Miejskiej– kwalifikacja przyszłości**

Kwalifikacja wpisująca się w wyzwania rozwojowe, a nie dopasowana **do obecnych realiów** funkcjonowania miast i ich gospodarek

Kwalifikacja wypracowana wspólnie z trzema największymi podmiotami współkształtującymi europejski sektor usług użyteczności publicznej:

- CEEP – Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych – Bruksela – reprezentacje narodowe z 20 krajów, 16 000 przedsiębiorstw
- FN EPL – Francuska Federacja Przedsiębiorstw Publicznych – Paryż – ponad 1200 przedsiębiorstw
- VKU – Niemieckie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych – Berlin – 1100 przedsiębiorstw

## **Osiągnięcie europejskiego poziomu zgodności**

Lista przyszłych umiejętności składających się na kwalifikację  
Menedżera Gospodarki Miejskiej XXI wieku

**Umiejętności techniczne** – polegające na znajomości procedur wykonywania określonych czynności profesjonalnych przypisanych danemu stanowisku

**Umiejętności interpersonalne** – obejmujące wszystko, co ułatwia postępowanie z ludźmi, rozumienie ich, ocenianie, porozumiewanie się, motywowanie itp.

**Umiejętności konceptualne** – umiejętność postrzegania organizacji jako całości, widzenie zależności między poszczególnymi działaniami, pomiędzy kierowana przez siebie organizacją a jej złożonym otoczeniem społecznym, ekonomicznym i ekologicznym.





Lista przyszłych umiejętności składających się na kwalifikację  
Menedżera Gospodarki Miejskiej XXI wieku

**Umiejętności techniczne** – polegające na znajomości procedur wykonywania określonych czynności profesjonalnych przypisanych danemu stanowisku

Przykład:

- wykorzystanie nowych technik teleinformatycznych do zarządzania przedsiębiorstwem, instytucją
- Umiejętność gromadzenia i eksponowania informacji

Uwaga: W Polsce można zaobserwować wtórny analfabetyzm informatyczny nawet wśród menedżerów.

Lista przyszłych umiejętności składających się na kwalifikację  
Menedżera Gospodarki Miejskiej XXI wieku

**Umiejętności interpersonalne** – obejmujące wszystko, co ułatwia postępowanie z ludźmi, rozumienie ich, ocenianie, porozumiewanie się, motywowanie itp.

Kopalnia umiejętności:

- zdolność do porozumiewania się ze społecznościami lokalnymi,
- umiejętność przekonywania do swoich racji lokalnych liderów,
- zdolność negocjacyjna z różnego rodzaju interesariuszami. Miasto miejscem walki o interesy.

Lista przyszłych umiejętności składających się na kwalifikację  
Menedżera Gospodarki Miejskiej XXI wieku

**Umiejętności konceptualne** – umiejętność postrzegania organizacji jako całości, widzenie zależności między poszczególnymi działaniami, pomiędzy kierowaną przez siebie organizacją a jej złożonym otoczeniem społecznym, ekonomicznym i ekologicznym.

Umiejętności tylko u nielicznych m.in.:

- Umiejętność strategicznego myślenia – widzenia miasta jako elementu rynku, prawie jak przedsiębiorstwa.
- Umiejętność odczytywania zmian w wymiarze globalnym (nawet w niewielkiej gospodarce miejskiej).





KRAKOWA IZBA GOSPODARCZA

## Profil kompetencyjny menedżera gospodarki miejskiej XXI w.





## Komitet Gospodarki Miejskiej, Krajowa Izba Gospodarcza Menedżer Gospodarki Miejskiej

Poziomy	Charakterystyka
1	Nieprzyswojenie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
2	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana nieregularnie. Wymagany nadzór bardziej doświadczonych osób i udzielanie przez nie wsparcia.
3	Kompetencja przyswojona w stopniu dostatecznym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystywać w praktyce, choć zdarzają się sytuacje wymagające nadzoru osób doświadczonych
4	Kompetencja przyswojona w stopniu zadowalającym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystać w praktyce, w trakcie wykonywania zadań zawodowych.
5	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, co pozwala na dobre wypełnianie zadań w danym zakresie oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
6	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, co pozwala na bardzo dobre wypełnianie zadań w danym zakresie.
7	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystywania i rozwijania wiedzy, umiejętności i pożądanych postaw w danym zakresie działań.
8	<b>Poziom eksperta, zdolność do twórczego dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z innymi menedżerami i pracownikami</b>



## Komitet Gospodarki Miejskiej, Krajowa Izba Gospodarcza Menedżer Gospodarki Miejskiej

Kompetencje zawodowe menedżera XXI	Proponowany poziom kompetencji zawodowej	Charakterystyka poziomu kompetencji zawodowych
Znajomość branży	6	Menedżer zna podstawowy profil działalności i funkcjonowania danego przedsiębiorstwa oraz charakterystykę otoczenia zewnętrznego w stopniu bardzo dobrym,
Znajomość misji, wizji i strategii firmy	7	Menedżer doskonale zna istotę firmy, podstawowe funkcje jakie sprawuje oraz obowiązujące standardy, jak również plany strategiczne przedsiębiorstwa
Znajomość prawa w zakresie realizowanych zadań	6	Menedżer bardzo dobrze zna zakres obowiązujących regulacji prawnych i ich stosowanie, mających bezpośredni i pośredni wpływ na wykonywanie zadań własnych
Zdolność twórczego myślenia	6	Menedżer zna techniki twórczego myślenia w stopniu bardzo dobrym i potrafi je bardzo dobrze wykorzystać w trakcie realizowanych zadań.
Zdolność zarządzania zespołem	7	Menedżer potrafi budować zespoły pracownicze w oparciu o kompetencje pracowników; motywować, delegować zadania, kontrolować pracowników w stopniu doskonałym
Zdolność rozwiązywania konfliktów	7	Menedżer doskonale zna techniki rozwiązywania konfliktów i doskonale sobie radzi z konfliktami w zespole pracowniczym.
Zdolności organizacyjne	7	Menedżer potrafi dopasować zadanie do kompetencji danych osób w stopniu celującym, doskonale zarządza czasem w trakcie realizacji zadań



Ośrodek wiedzy strategicznej, którego obszarem zainteresowań są:

- scenariusze i modele, analizy i opinie dla rozwoju gospodarek regionalnych i usieciowionych gospodarek miejskich,
- wzorce kompetencji strategicznych dla menedżerów zarządzających gospodarczym rozwojem regionalnym i sieciami współpracujących miast.



Komitet Gospodarki Miejskiej, Krajowa Izba Gospodarcza  
**Menedżer gospodarki komunalnej**

## **Menedżer gospodarki komunalnej – kwalifikacja przyszłości**

Kwalifikacja wpisująca się w wyzwania rozwojowe, a nie dopasowana do obecnych realiów funkcjonowania sektora usług komunalnych.

Kwalifikacja wypracowana wspólnie z trzema największymi podmiotami współkształtującymi europejski sektor komunalny:

- CEEP – Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych – Bruksela – reprezentacje narodowe z 20 krajów, 16 000 przedsiębiorstw
- FN EPL – Francuska Federacja Przedsiębiorstw Publicznych – Paryż – ponad 1200 przedsiębiorstw
- VKU – Niemieckie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych – Berlin – 1100 przedsiębiorstw

**Osiągnięcie europejskiego poziomu zgodności. Innowacja polskiego sektora usług komunalnych**



# Komitet Gospodarki Miejskiej, Krajowa Izba Gospodarcza Menedżer gospodarki komunalnej

The screenshot displays the website interface for the Komitet Gospodarki Miejskiej (KGM). At the top, there is a navigation bar with buttons for 'Strona główna', 'Kontakt', and 'Archiwum'. Below this is a secondary navigation bar with 'Start', 'Wydarzenia', 'AGM', 'Publikacje i dokumenty', and 'Miasta i regiony'. The main content area is divided into several sections:

- KGM**: A text block describing the committee's role in urban development and market growth.
- WSPARCIE DLA UKRAINY**: A section with a Ukrainian flag icon.
- W Kongres Innowacyjnej Gospodarki**: A section featuring a photo of a man in a suit.
- Obszary działalności**: A list of activity areas including 'Gospodarczy rozwój miast', 'Partnerstwo publiczno-prywatne', 'Wielkopolska Sieć Sektora Komunalnego', 'Gospodarka miejska - menedżer XXI wieku', 'Inteligentne specjalizacje', and 'Biegany wzrostu'.
- Partnerzy**: A section featuring the logo for HOLDIKOM.
- Zespół Ekspertów KGM**: A section with a list of experts and their affiliations.
- Logowanie**: A login form with fields for 'Użytkownik' (username) and 'Hasło' (password), and a 'Zaloguj' button. Below the form are links for 'Nie pamiętasz hasła?', 'Nie pamiętasz nazwy?', and 'Nie masz konta?'.
- Miasta i Regiony**: A section with a list of regional topics like 'Regiony Polskie - dokumenty rozwojowe', 'Metropolie - strategie rozwoju', and 'Aglomeracje - perspektywy i bariery'.
- Publikacje i dokumenty**: A section with a list of publications and articles.
- Polecamy**: A section with a list of recommended organizations like CEEP, FN EPL, VKU, and DATAR.

[www.kgm.kig.pl](http://www.kgm.kig.pl)

Komitet Gospodarki Miejskiej, Krajowa Izba Gospodarcza  
**Menedżer gospodarki komunalnej**



Dziękuję:

**prof. dr hab. Magdalenie Wyrwickiej**  
**dr inż. Małgorzacie Spychale**

z Politechniki Poznańskiej  
za współpracę w projekcie:

„Budowa systemu walidacji kompetencji  
nabytych w edukacji nieformalnej  
przez pracowników i pracodawców  
MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego”

23

WUP  
Kraków  
17.04.2014.

Komitet Gospodarki Miejskiej, Krajowa Izba Gospodarcza  
**Menedżer gospodarki komunalnej**



**Dziękuję za uwagę**

WUP  
Kraków  
17.04.2014.

Zenon Kiczka, Przewodniczący Komitetu, Warszawa, maj 2014