

## Ekspertyza dotycząca Normy ISO 37120

dr hab. Jan Fazlagić, prof. nzw. UE w Poznaniu

### WPROWADZNI

Obserwując zjawiska w skali globalnej zauważamy, że tradycyjne zorientowanie Polski na Zachód, w kierunku, z którego od ponad 1000 lat trafiały do nas innowacje (poczynając od chrześcijaństwa w 996 r., a na akcesji do Unii Europejskiej w maju 2004 roku kończąc), w XXI wieku może wcale nie być najlepszym wyborem. Od około 20 lat obserwujemy gwałtowny wzrost gospodarczy w krajach Azji. W Polsce cieszymy się wzrostem gospodarczym na poziomie 3% rocznie, ale gospodarki wielu krajów azjatyckich od wielu lat rozwijają się w tempie 5-10% rocznie. Mamy więc do czynienia ze stopniowym przenoszeniem się punktu ciężkości światowej gospodarki z obszaru euroatlantyckiego w kierunku Azji. Wiele polskich miast, szczególnie na zachód od Wisły (Łódź, Warszawa, Kraków, Wrocław, Gorzów Wielkopolski i in.), na przełomie XIX i XX wieku znajdowało się najbliżej „światowego środka grawitacji gospodarczej”. W XIX wieku powstały podwaliny współczesnych, nowoczesnych organizmów miejskich: połączenia kolejowe, klify zieleni, siatka urbanistyczna, lotniska, porty rzeczne, nowoczesne szpitale, systemy edukacji, wodociągi itp. Od tego czasu odległość Polski od światowych centrów wzrostu gospodarczego systematycznie rosła. Sukces cywilizacyjny polskich samorządów był i będzie nierozdzielnie związany z umiejętnym wykorzystaniem szans w otoczeniu makroekonomicznym. Ponadto, Polska jako cały kraj – a polskie miasta w szczególności – są zagrożone wpadnięciem w tzw. „pułapkę średniego dochodu”. Szczególnie zagrożone na tle naszego kraju wydają się miasta o wysokim poziomie dochodu na głowę mieszkańca i niskim bezrobociu (Fazlagić 2018),

Polskie samorządy nieustannie się rozwijają i unowocześniają. W zglobalizowanej gospodarce także aktywność samorządów przestaje być procesem „lokalnym”. Na naszych oczach następuje proces glokalizacji. Słowo to jest połączeniem dwóch słów: „globalizacji” i „lokalności” (Fazlagić 2017). Glokalizacja oznacza łączenie lokalnych treści kulturowych i technologicznych z globalnym nurtem przepływu idei, towarów i usług. Model świata XIX i XX wiecznego, w którym były centra tworzenia idei (metropolie) otoczone peryferiami powoli przestaje funkcjonować. Coraz częściej nowe formy kulturowe przystosowują się do peryferyjnych i „tubylczych” zwyczajów. Dla samorządów szczególnie ważne jest pojawienie się standardów opisujących funkcjonowa-

nie miast. Dzięki takim standardom każdy samorząd może stworzyć swoją wizytówkę, opisaną w języku zrozumiałym dla każdego znawcy problematyki samorządowej - na całym świecie. Właśnie takim uniwersalnym językiem ma, w zamierzeniu jej autorów posługiwać się norma ISO 37120, która jest głównym przedmiotem niniejszego opracowania.

Dzięki globalizacji świat stał się polem dla rywalizacji podmiotów, które w przeszłości nigdy nie były dla siebie bezpośrednimi konkurentami. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw, ale także samorządów – również na polu globalnym<sup>1</sup>. Samorządy konkurują od jakiegoś czasu ze sobą o:

- mieszkańców (rezydentów), przykładem jest program stypendialny dla absolwentów najlepszych liceów ze Szczecina sponsorowany przez Urząd Miasta Poznań,
- inwestycje ze strony przedsiębiorstw (powiat wrzesiński w Wielkopolsce przyciągnął inwestycję Volkswagen Group, o którą rywalizował z pobliskim powiatem poznańskim, a także z alternatywną lokalizacją w ... Turcji);
- Inwestycje publiczne – np. Wrocław jest beneficjentem inwestycji finansowanej z budżetu centralnego – trasy S8, która jednocześnie pełni rolę południowo-wschodniej obwodnicy miasta przyczyniając się znacząco do jego rozwoju (a niedawno oddane połączenie z trasą S5 czyni Wrocław jedną z najlepiej skomunikowanych drogowo metropolii w Polsce);
- Lokalizację imprez kulturalnych i sportowych o międzynarodowym zasięgu, np. Kraków – pomimo zabiegów władz samorządowych nie został jednym z miast goszczących Euro 2012;
- Lokalizację siedzib organizacji, instytucji centralnych – np. w 2015 roku w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym oficjalnie rozpoczęła działalność Polska Agencja Kosmiczna; Łódź przyciągnęła inwestycję w postaci Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, Kraków jest siedzibą Narodowego Centrum Nauki itd.;
- Turystów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych<sup>2</sup>;
- Studentów – krajowych i zagranicznych.

<sup>1</sup> Wśród wielu dowodów na poparcie tej tezy można przywołać kwestie lokalizacji siedzib przedsiębiorstw i instytucji wyprowadzających się z Wielkiej Brytanii do kontynentalnej Europy.

<sup>2</sup> Dużym problemem w zakresie przyciągania turystów, jest trend polegający na skracaniu średniego okresu pobytu turysty w mieście. Pobytu jednodniowe stają się coraz powszechniejsze, z oczywistą szkodą dla właścicieli hoteli i restauracji, a także frekwencji w muzeach itd. W Polsce tylko Kraków może się pochwalić imponującym – jak na polskie warunki – średnim okresem pobytu turysty w mieście, wynoszącym ponad 3 dni.

Jerzy Hausner, w raporcie dotyczącym innowacyjności polskiej gospodarki, wskazywał na dwa zasadnicze aspekty budowania konkurencyjności miast i regionów: „konkurencyjnymi nazwiemy te z nich, które wygrywają globalną rywalizację o kapitał, szczególnie kapitał kreatywny (zarówno materialny, jak i ludzki) oraz te, które stwarzają warunki pozwalające firmom w nich zlokalizowanym uzyskać wysoką konkurencyjność” [Hausner 2012, s. 9]. Wiele samorządów w Polsce cierpi na niski poziom inwestycji prywatnych na swoim terenie, odpływ mieszkańców do większych miejscowości oraz apatię tych mieszkańców, którzy nie decydują się na emigrację.

Rosnąca świadomość obywateli oraz dostępność do wiedzy specjalistycznej dla mieszkańców wzmaga oczekiwania stosowania przez władze zasad przejrzystości oraz zapewnienia udziału społecznego w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji w sprawach publicznych. Błyskawiczny przepływ informacji odgrywa coraz większą rolę w kształtowaniu opinii społecznych. Z drugiej strony stajemy się odporni na metody, za pomocą których instytucje próbują na nas wpływać. Jesteśmy coraz mniej ufni. Spersonalizowana komunikacja staje się współcześnie standardem w przestrzeni publicznej i miasta powinny dostosować się do tego trendu. Rolą miasta staje się tworzenie innowacji poprzez poszukiwanie nieoczywistych rozwiązań dla oczywistych problemów. Współczesne miasta inspirują, inicjują i wspierają rosnącą liczbę oddolnych inicjatyw. Wszystkie one sprzyjają wzrostowi kapitału społecznego, podwyższają jakość życia mieszkańców, umożliwiają zaspokajanie potrzeb lokalnych społeczności. Aktywności w obszarze kultury, sztuki czy sportu z czasem dają pozytywne owoce w postaci rozwoju innowacyjnej działalności gospodarczej. Obserwujemy zmianę w myśleniu o strukturach organizacyjnych.

Współczesne strategie dla samorządów są nierozzerwalnie związane z kwestią innowacyjności. Na podstawie wyników badania mieszkańców krajów Unii Europejskiej (UE) wyróżniono cztery grupy osób ze względu na ich postawy wobec innowacji [Population Innovation Readiness 2005, s. 3]:

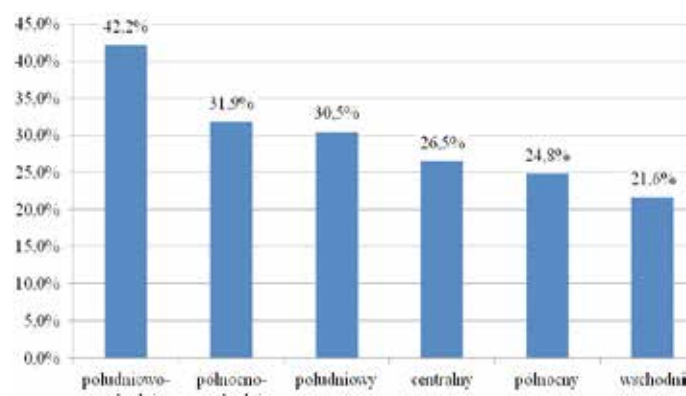
- 1). Entuzjaści (*enthusiasts*),
- 2). Zainteresowani innowacjami (*attracted*),
- 3). Niechętni innowacjom (*reluctant*),
- 4). Przeciwnicy innowacji (*anti-innovation*).

Z analizy wynika, że odsetek osób z dwóch ostatnich grup, tj. niechętnych i przeciwników innowacji, jest wśród krajów UE najwyższy w Polsce (64%), czyli niemal 2/3 Polaków to osoby niesprzyjające innowacjom. Odsetek entuzjastów w Polsce kształtuje się na podobnym poziomie jak w większości krajów UE. Mieliśmy też (badania pochodzą z 2005 roku) najwięcej niechętnych innowacjom 47%).

W badaniu przeprowadzonym w 2016 roku wśród 840 przedstawicieli urzędów powiatowych z całej Polski (w tym urzędów miast) zadano pytania dotyczące nastawienia do samorządowców innowacji [Fazlagić 2018]. Na wykresie 1. przedstawiono odsetek uczestników badania wyrażających opinie o dominującym nastawieniu lokalnej społeczności powiatu na poszukiwanie nowych rozwiązań według regionów. W tym przypadku trzy regiony plasują się powyżej średniej dla całego kraju. Są nimi: południowo-zachodni,

północno-zachodni i południowy. Spośród wszystkich uczestników badania najczęściej dominujące nastawienie na poszukiwanie nowych rozwiązań we własnych lokalnych społecznościach dostrzegali reprezentanci regionu południowo-zachodniego (42,2%). Najślabza orientacja na poszukiwanie nowych rozwiązań jest w regionie wschodnim, gdyż tylko 21,6% osób z tego regionu dostrzega taką dominującą postawę w swoim otoczeniu.

**Wykres 1. Odsetek uczestników badania wyrażających opinie o dominującym nastawieniu lokalnej społeczności powiatu na poszukiwanie nowych rozwiązań (według regionów)**



Źródło: Fazlagić [2018].

Rozwój miast nie jest warunkowany przez innowacje: zarówno technologiczne, jak i społeczne. Kiedyś za słowem „innowacja” kryło się ulepszanie, przyspieszanie, zwiększanie. Inaczej mówiąc, innowacyjne rozwiązanie było dlatego innowacyjne, że oferowało więcej wartości niż poprzednie. Dzisiaj myślenie o innowacjach zmierza w innym kierunku. Najbardziej radykalną formą współczesnych innowacji są te zmierzające do wyeliminowania a nie ograniczenia negatywnych zjawisk. Na przykład zamiast myśleć o miastach emitujących mniej spalin, możemy zacząć wdrażać innowacje w polegające na całkowitej eliminacji negatywnych zjawisk lub nawet tworzących efekty dodatnie, np. produkujących więcej tlenu niż wytwarzanego CO<sub>2</sub> oraz wprowadzających do obiegu przyrodniczego wodę zdatną do picia zamiast ścieków. W Nowym Jorku wprowadza się program przestrzeni o zmiennych zastosowaniach (*re-programmable space*), który polega na wykorzystywaniu tej samej przestrzeni do różnych celów, w zależności od potrzeb mieszkańców: parking dla samochodów można wykorzystać do ćwiczenia jogi, a szkołę jako miejski teatr (takie rozwiązania są już też – z zaledwie kilkuletnim opóźnieniem – wdrażane w polskich miastach). Innym znakiem czasu jest oczywiście wykorzystanie technologii informatycznych do angażowania obywateli w życie miasta, oprócz *crowdsourcingu*, który w pewnym sensie już spowszedniał (w polskiej rzeczywistości kojarzony jest z konsultacjami społecznymi *on-line* (choć jego potencjał jest znacznie większy)). Możemy angażować obywateli, tak jak robi to miasto Melbourne. Dwieście lat od wynalezienia roweru przeżywa swoją drugą młodość jako środek komunikacji miejskiej. Miasta na całym świecie konsekwentnie realizują różnego rodzaju projekty zmierzające

do zachęcania mieszkańców do korzystania z rowerów. Mało kto zauważył, że przesiadka z samochodu na rower daje nie tylko korzyści ekologiczne, ekonomiczne i logistyczne w przestrzeni miejskiej. Mieszkaniec miasta podróżujący rowerem, w przeciwieństwie do anonimowego kierowcy zamkniętego w kapsule samochodu, staje się widoczny, posiada twarz i ciało, które są niewidoczne w przypadku osób podróżujących samochodami po mieście. Dzięki temu następuje rehumanizacja przestrzeni miejskiej. Aby budować relacje z drugim człowiekiem w przestrzeni publicznej należy go najpierw zauważyć, a przesiadka z samochodu na rower doskonale służy temu celowi. Miasto dla obywateli powinno być pozbawione dużych różnic stygmatyzujących mieszkańców o niższych i wyższych dochodach.

Nowoczesne miasta podchodzą do kwestii wykorzystania energii w odpowiedzialny sposób, np. lampy na ulicy mogą w niedalekiej przyszłości włączać się tylko po wykryciu ruchu w ich pobliżu. Inny przykład inteligentnego zarządzania energią to powrót funkcji produkcji żywności na obszar miast. W miastach średniowiecznych, takich jak Poznań czy Kraków, mieszkańcy posiadali własne ogrody tuż za murami miasta. Potem z czasem następowało stopniowe odcinanie się przestrzeni miejskiej i ich mieszkańców od natury. Dzisiaj zauważamy rosnące zainteresowanie uprawą warzyw w miastach (*Urban Farming*). Nie chodzi jedynie o kwestie wykorzystania przestrzeni miejskiej na potrzeby upraw (przede wszystkim dachów). Znacznie większym problemem są olbrzymie straty żywności, które sięgają 45% ogółu warzyw dostarczanych z terenów wiejskich do miast. Skoro połowa warzyw trafiających do miasta nie nadaje się do konsumpcji z powodu utraty terminu ważności w czasie transportu, dlaczego by nie skrócić radykalnie łańcucha dostaw i nie zacząć produkować żywności w miastach? Dzięki innowacyjnemu oświetleniu LED farmy produkujące warzywa można budować w starych kontenerach ustawianych wielowarstwowo.

## 2. WYZWANIA

Aby lepiej zrozumieć filozofię normy ISO 37120, która zostanie omówiona szczegółowo w dalszej części niniejszego opracowania warto poświęcić nieco uwagi opisowi warunków w jakich funkcjonują współczesne samorządy. Szczególnie warto zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- a). Rozwój kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego,
- b). Partycypacja obywateli
- c). Odnowa tkanki miejskiej – rewitalizacja
- d). Rozwój kultury i przemysłów kreatywnych
- e). Młode pokolenie – pokolenie Y
- f). Starzejące się społeczeństwo.

### Ad. Kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie:

Pojęcie kapitału społecznego stało się modne stosunkowo niedawno, lecz jest znane już od ponad 100 lat. Po raz pierwszy użył go Lyda Judson Hanifan (1879-1932) w 1916 roku w Stanach Zjednoczonych [Hanifan 1916, s. 130-138]. Wyjaśniając potrzebę współpracy rodziców

w zakresie funkcjonowania szkoły, zdefiniował kapitał społeczny posługując się takimi kategoriami, jak: dobra wola, braterstwo, sympatia, relacje społeczne łączące indywidualne osoby oraz rodziny, które tworzą jednostki społeczne. Kapitał społeczny został ponownie „odkryty” dzięki książce innego Amerykanina, Roberta Putnama [2000]. Zwrócił on uwagę na to, że zjawiska takie, jak „rozlewanie się miast”, emigracja klasy średniej na przedmieścia, rozwój mediów elektronicznych, niszczą tradycyjne więzi społeczne. Używając porównania Roberta Putnama: obecnie Amerykanie „grają w kręgle samotnie” (w przeszłości w USA w społecznościach lokalnych było wiele klubów i lig kręglarskich łączących mieszkańców).

Francis Fukuyama definiował kapitał społeczny jako atrybut jedynie stabilnych społeczności, gdzie istnieje trwały system polityczny i prawny. Podał następującą definicję: „Kapitał społeczny można najprościej zdefiniować, jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie” [Fukuyama 2003].

Według definicji OECD kapitał społeczny to „sieci wraz ze wspólnie wyznawanymi normami, wartościami i rozumieniem świata, które wspierają współpracę w obrębie celów pomiędzy grupami” [Human Capital... 2007, s. 102]. Kapitał społeczny to ogół obecnych, istniejących i potencjalnych zasobów zawartych, dostępnych i pochodzących z sieci społecznych relacji, jakie posiada człowiek lub jednostka społeczna [Nahapiet, Ghosal 1998, s. 242-266].

Na kapitał społeczny składają się zatem więzi między ludźmi: zaufanie, wzajemne zrozumienie, wspólnie wyznawane wartości i zachowania, które wiążą członków sieci ludzkich i społeczności, i umożliwiają wspólne działania [Cohen, Prusak 2001]. Odnosi się on do określonych cech organizacji, takich jak sieci, normy i zaufanie, które wspomagają, koordynują i ułatwiają współdziałanie wszystkim uczestnikom. Kapitał społeczny jest więc nierozdzielnie związany z zaufaniem między obcymi. Społeczności, które charakteryzuje wyższy stopień zaufania nie są trapiące plagą przestępczości, ich członkowie zdobywają wyższe wykształcenie.

Obecnie kapitał społeczny jest mierzony za pomocą takich mierników, jak [Cohen, Prusak 2001]:

- poziom zaufania – czy mieszkańcy ufają swoim sąsiadom i czy uznają swoją okolicę jako miejsce, w którym sąsiedzi sobie nawzajem pomagają?;
- członkostwo – do jak wielu klubów, stowarzyszeń i grup społecznych należą mieszkańcy?;
- sieci społeczne i intensywność kontaktów społecznych – jak często mieszkańcy spotykają się z członkami swoich rodzin oraz przyjaciółmi?

Badania wykazały, że wyższy poziom kapitału społecznego wiąże się z lepszym zdrowiem obywateli, lepszymi wynikami edukacji, mniejszym bezrobociem i niższym poziomem przestępczości [Guide to Social Capital 2016].

Wyróżnia się kilka rodzajów kapitału społecznego [Guide to Social Capital 2016]:

- kapitał więzi społecznych, który dotyczy bliskich połączeń między ludźmi np. członkami rodziny, a także członkami

tej samej grupy etnicznej. Kapitał ten pozwala na przetrwanie w życiu;

- kapitał pomostowy, który opisuje odległe więzi między ludźmi i grupami społecznymi. Liczy się tutaj zdolność do nawiązywania kontaktów z „obcymi”, wychodzenia poza kręgi społeczne wyznaczone przez wyżej wspomniany kapitał więzi społecznych; kapitał łączący (*linking social capital*), opisujący połączenia między osobami zajmującymi ważne stanowiska w instytucjach a obywatelami. Inaczej jest to „odległość ludzi od władzy”. Jest on ważny, jeśli obywatele chcą uzyskać wsparcie od instytucji publicznych, w tym samorządowych.

Aktywność obywatelska, która stanowi jeden z motywów przewodnich Forum, jest swego rodzaju *pozytywną ideą*. Nie tylko „aktywnością” ale także „ideą”, dlatego że aktywność innych ma moc inspirującą, burzącą bariery dla komunikacji. Aktywność innych dodaje optymizmu i energii do własnego działania, pobudza wyobraźnię („jeśli inni mogą, to ja też...”), a przez to służy powstawaniu innowacji. Czy jeśli na chodniku przed twoim domem młodzież wracająca z nocnej imprezy zbije butelkę będziesz skłonny do posprzątania jej czy raczej zaczniesz narzekać na służby miejskie? Przeciętny Niemiec czy Szwed raczej po prostu usunie ostre szkło z chodnika w parku, nie zastanawiając się, kto jest temu winny i kto powinien je usunąć (Szwecja jest od wielu lat światowym liderem w zakresie postaw pro-obywatelskich wśród społeczeństwa).

Kapitał społeczny rozumiany jest jako potencjał współdziałania zakotwiczonego w strukturach społecznych sieci kontaktów między podmiotami i normach społecznych (zaufania społecznego, solidarności). Jak zauważają Lewenstein i Theiss (2008) można go rozpatrywać zarówno w sferze publicznej środowisk lokalnych (powiązania między instytucjami, sieci współpracy) i wówczas jest to jego strukturalny wymiar, jak i na poziomie indywidualnych mieszkańców. Kapitał społeczny oceniamy z punktu widzenia tego, w jakim stopniu przyczynia się do rozwoju społecznego środowiska lokalnego.

#### Ad.: Partycypacja obywateli

Amerykański prezydent Harry Truman znany jest z tego, że na swoim biurku umieścił etykietę „The buck stops here” oznaczająca ona, że w wolnym tłumaczeniu przekazywanie odpowiedzialności do innej osoby kończy się na biurku prezydenta. Angielskie określenie „to pass the buck” często używane jest w znaczeniu pejoratywnym jako uciekanie od odpowiedzialności, tzw. „psychologia”. Postawa Prezydenta Trumana dobrze ilustruje republikańskiego ducha, który charakteryzuje społeczeństwo amerykańskie. Ducha, którego deficyty obserwujemy często w polskiej rzeczywistości. Czy jeśli na chodniku przed twoim domem młodzież wracająca z nocnej imprezy zbije butelkę będziesz skłonny do posprzątania jej czy raczej zaczniesz narzekać na służby miejskie? Partycypacja obywateli jest bardzo ważna dla zmiany obrazu polskich miast. Silnie zaznaczono ten fakt w strategii miasta Poznania 2020+, gdzie wskazano Urząd Miasta jako jednego z kilku, ale nie jedyne go agenta zmiany i realizatora strategii.

Jednym z coraz bardziej popularnych przejawów partycypacji obywateli jest *crowdsourcing* – określa on zjawisko wykorzystania „mądrości tłumu” do tworzenia wspólnych projektów z wykorzystaniem wiedzy kolektywnej uczestników. Trzeba pamiętać, że mądrość ludowa: „co dwie głowy, to nie jedna” nie zawsze się sprawdza. Jak dotąd nie udało się na przykład napisać w Internecie światowego bestsellera w rodzaju Harry’ego Pottera dzięki wykorzystaniu mądrości tłumu. Analitycy zjawiska *crowdsourcing* poświęcają znacznie więcej uwagi kwestiom związanych z wykorzystaniem tłumu do różnych projektów. Tłum zwykle jest skuteczniejszy w recenzowaniu pomysłów, a mniej spektakularnych efektów możemy się spodziewać po „kolektywnej kreatywności” uczestników portali *crowdsourcingowych*. Kreatywność tłumu można znacząco zwiększyć, jeśli zastosujemy się do projektowania portali *crowdsourcingowych* naukową wiedzą z zakresu psychologii kreatywności oraz psychologii społecznej.

Ważnym elementem w rozwoju samorządów jest kwestia lokalności, samorzady to wszak „małe ojczyzny”. W przypadku kraju takiego jak Polska, w którym po 1945 roku nastąpiły olbrzymie ruchy ludnościowe, pojęcie lokalności nabiera szczególnego znaczenia. Na tle polskich regionów jedynie Wielkopolska i Podlasie z historycznego punktu widzenia mogą pochwalić się względnie stabilną ciągłością zasiedlenia. Natomiast pozostałe miasta i regiony Polski były świadkami wielkich migracji. Warto tutaj wspomnieć o pewnego rodzaju micie związanym z zasiedlaniem tzw. ziem odzyskanych, przede wszystkim przez repatriantów z terenów wcielonych w 1945 roku do ZSRR. W rzeczywistości wielu repatriantów znalazło swoje nowe domy w Polsce centralnej, a wielu mieszkańców tej części Polski zasiedliło tereny województw zachodniopomorskiego, lubuskiego, dolnośląskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Lokalność jest więc wyzwaniem dla architektów społeczeństw obywatelskich w małych ojczyznach w Polsce.

#### Ad.: Odnowa tkanki miejskiej – rewitalizacja

Rewitalizacja to słowo, które zrobiło w ostatnich latach ogromną karierę w samorządach. Rewitalizacja to przywracanie do życia. Wiele samorządów poprzestało jednak na przywracaniu do życia secesyjnych kamienic zaniedbanych w czasach PRL, których można znaleźć setki w polskich miastach i miasteczkach. Niektóre z całych obszarów urbanistycznych to prawdziwe perełki architektury – znajdziemy je w XIX-wiecznych kwartałach Poznania czy Łodzi – czas II wojny światowej przetrwały nietknięte. Rewitalizacja zabudowy nie jest największym wyzwaniem: znacznie trudniej osiągać sukcesy w rewitalizacji tkanki ludzkiej. Wiele miast w Polsce realizuje programy rewitalizacyjne skierowane do mieszkańców, np. w Warszawie realizowany jest „Zintegrowany program rewitalizacji Warszawy do 2020 roku”. W zakresie tego programu podejmowane są działania zmierzające m.in. do poprawy jakości funkcjonowania małych zakładów rzemieślniczych, edukacji mikroprzedsiębiorców, organizacji wydarzeń kulturalnych, aktywizacji młodzieży i innych. Programy rewitalizacji są bardzo ważnym elementem w strategii rozwoju miast, ponieważ pozwalają na zwiększenie atrakcyjności miasta dla potencjalnych

przybyszów spoza tego miasta, a także stanowią bodziec zniechęcający aktualnych mieszkańców do emigracji.

Rewitalizacja polskich miast w porównaniu z miastami zachodnimi odbywa się z kilkudziesięcioletnim opóźnieniem. Z czysto ekonomicznego punktu widzenia jest ona pokłosiem zmiany modelu gospodarczego, czyli serwicyzacji gospodarki. W wyniku procesów deindustrializacji olbrzymie przestrzenie miejskie zajmowane w XX wieku przez obszary przemysłowe stają się opustoszałe. Dodatkowo dużym wyzwaniem dla polskich miast w zakresie rewitalizacji jest chaotyczna zabudowa, która utrudnia tworzenie kapitału społecznego w centrach miast. W miastach takich jak Warszawa brakuje przestrzeni do integracji społecznej z powodu dziedzictwa socjalistycznej doktryny w planowaniu miast. Polskie miasta są przecinane arteriami komunikacyjnymi budowanymi na obszarze poprzednio zajmowanym przez gęstą zabudowę miejską. Nie można także pomijać ciągle widocznego wpływu zniszczeń z czasów II wojny światowej na układ urbanistyczny centrów miast pokroju Poznania, Warszawy, Gdańska czy Wrocławia. Rewitalizacja w polskich miastach obejmująca przestrzeń urbanistyczną wymaga więc nie tylko „łatania dziur” po byłych obszarach industrialnych, lecz także naprawiania szkód wyrządzonych przez zniszczenia z czasów II wojny światowej (a nawet I wojny światowej w przypadku Kalisza oraz także szkód wyrządzonych przez planistów okresu PRL).

#### Ad. Rozwój kultury i przemysłów kreatywnych

W XXI wieku największe dochody i dynamikę rozwoju charakteryzują przedsiębiorstwa sektora informacyjnego. W XIX wieku najszybciej rozwijały się na świecie te miasta, na terenie których działały fabryki, huty i kopalnie (np. Łódź, Katowice). Dzisiaj każdy samorząd chciałby na swoim terenie mieć biuro Gogola, TVN, CNN czy Samsunga. Takiego rodzaju inwestorów przyciągają do miast (oprócz oczywiście infrastruktury) przede wszystkim dobrze rozwinięte przemysły kreatywne, które tworzą treści usługi i produkty z wykorzystaniem zasobów kultury. Pochodząca z 2001 r. definicja UNESCO określa kulturę jako „zbiór wyróżniających się, duchowych, materialnych, intelektualnych i emocjonalnych cech społeczeństwa lub grupy społecznej, które zawierają się nie tylko w sztuce i literaturze, ale także stylu życia, sposobach wspólnego obcowania” systemach wartości, tradycjach i przekonaniach” [UIS 2012, s. 11]. Wśród domen kultury wyróżnia się [UIS 2012, s. 16]:

- 1). Dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe,
- 2). Przedstawienia i festiwale,
- 3). Sztuki wizualne i rzemiosło,
- 4). Książki i prasa,
- 5). Media interaktywne i audiowizualne,
- 6). Usługi projektowe i kreatywne,
- 7). Niematerialne dziedzictwo kulturowe.

Rozwój sektorów kreatywnych to efekt zmian społecznych, o których mowa była wyżej. Jeśli jednak mielibyśmy użyć jednego określenia dla zmian zachodzących obecnie w społeczeństwie, byłoby to przechodzenie od społeczeństwa industrialnego do postindustrialnego. W przypadku krajów takich jak Polska, transformacja ta ma często postać przechodzenia od społeczeństwa agrarnego bezpośrednio do

postindustrialnego, bez etapów pośrednich. Najistotniejsze różnice dzielące społeczeństwo industrialne od postindustrialnego można ująć w kilku podstawowych punktach [Jałowicki, Szczepański 2006, s. 30]:

- w pierwszym z nich dominuje sektor przetwórczy, w drugim zaś usługowy (tercjalny),
- przedsiębiorstwo przemysłowe, centralna dotychczas instytucja społeczeństwa, jest zastępowane przez placówki naukowe, przede wszystkim uniwersytet – ośrodek kodyfikujący i weryfikujący wiedzę teoretyczną i kształcący doradców, ekspertów,
- półwykwalifikowanych robotników oraz inżynierów zastępują specjaliści najwyższej klasy, eksperci, uczeni,
- badaniom eksperymentalno-empirycznym towarzyszą rozległe studia nad abstrakcyjnymi teoriami trudnymi do natychmiastowych wdrożeń,
- kapitałochłonną technologię wypiera technologia „naukochłonna”,
- „gra z przetworzoną za pomocą maszyn przyrodą” ustępuje „grze pomiędzy ludźmi”.

Przemysły kreatywne są ściśle powiązane z funkcjonowaniem kultury. Aktywność kulturalna jest zarówno źródłem, jak i odbiorcą produktów sektorów kreatywnych. W wielu przypadkach sektory te służą komercjalizacji dokonań kulturalnych i artystycznych. Dobrą ilustracją powyższej tezy jest historia książki *Wiedźmin*, stała się inspiracją do powstania filmu o tym samym tytule, a następnie gry komputerowej (polskiego hitu eksportowego). Przemysły kreatywne funkcjonują więc na styku działalności kulturalnej oraz „normalnej” działalności gospodarczej. Kultura wysoka oraz kultura popularna i medialna mogą być realizowane w różnego rodzaju formach organizacji, zarówno prywatnych, jak i publicznych. Warto także wspomnieć o istnieniu folkloru i rzemiosła artystycznego. Aktywność początkujących artystów często rozpoczyna się właśnie w tym obszarze. Dopiero potem, w miarę zdobywania doświadczeń, określają się oni jako twórcy kultury wysokiej lub niskiej.

Kultura rozwija się przede wszystkim w miastach. W historii sztuki znamy wiele przypadków nowych trendów, których powstanie i rozwój jednoznacznie kojarzony jest z miastem lub nawet jego dzielnicą, np. Greenwich Village w Nowym Jorku, w której rozwinął się Pop Art., m.in. dzięki Andy’emu Warholowi. Pod koniec XIX wieku rozwinęła się w Europie secesja (fr. *sécession*) – styl w sztuce europejskiej ostatniego dziesięciolecia XIX wieku i pierwszego XX wieku, zaliczany do modernizmu. Artyści tworzący w ramach tego nurtu zwykle grupowali się w europejskich metropoliach, takich jak Paryż czy Wiedeń (niem. Jugendstil), tworząc lokalne odmiany sztuki i środowiska artystyczne. Jednym z „odprysków” tamtego czasu jest tzw. „poznańska secesja”, czyli dziedzictwo architektoniczne w postaci dużej liczby okazałych secesyjnych kamienic zbudowanych w Poznaniu przez architektów polskich i niemieckich, która zachowała się w nietkniętej postaci do dnia dzisiejszego. Kolejnym przykładem tego, co można nazwać obszarem kulturowym jest muzyka Grundge (czasem określana jako Seattle Sound). Jest to podgatunek rocka alternatywnego, który pojawił się w połowie lat 80. XX wieku w amerykańskim stanie Waszyng-

ton, w szczególności w okolicach, jak i samym mieście Seattle. Zasięg oddziaływania muzyki Grunge wykraczał znacznie poza granice powiatów, w których powstała. Można wskazać także wiele innych miast znanych z ponadprzeciętnej koncentracji artystów muzycznych, np. Manchester (grupy muzyczne: Joy Division, New Order, Oasis, The Chemical Brothers, The Stone Roses, Happy Mondays).

Wydatki na kulturę, które pojawiają się w budżetach JST, należy klasyfikować wielorako, tj. jako:

- 1). Inwestycje w rozwój klasy kreatywnej – w instytucjach kultury zatrudnione są osoby, których funkcjonowanie w lokalnej społeczności podnosi jej status, wnosi koloryt, może być źródłem inspiracji.
- 2). Inwestycje w promocję marki powiatu – wspieranie kultury alternatywnej, np. teatrów alternatywnych, festiwal jest jednocześnie promocją miejsca, w którym się one odbywają.
- 3). Inwestycje w demokrację lokalną – decydenci są skłonni przeznaczać duże kwoty w celu pozyskania aprobaty wyborców, przykładem mogą być inwestycje w budowę filharmonii w miastach średniej wielkości w Polsce.
- 4). Inwestycje w szeroko rozumiany kapitał ludzki – uczestnictwo w kulturze, szczególnie ze strony młodzieży, pełni rolę edukacyjną. Nie każde miasto powiatowe w Polsce posiada teatr – nie posiada go zamożne Kutno, lecz teatr znajduje się w mniej zamożnym Gnieźnie.
- 5). Inwestycje w kapitał społeczny – lokalne wydarzenia kulturalne jednoczą mieszkańców, dają im okazję do spotkań i kultywowania więzi.
- 6). Sposób na uniknięcie negatywnych opinii na temat powiatu. Władze powiatu mogą być krytykowane z powodu niedoinwestowania, zaniedbania kultury itp. Wówczas jednym z motywów zwiększenia wydatków na kulturę może być uniknięcie krytyki ze strony otoczenia.

W Polsce od niedawna prowadzi się badania dotyczące dostępności kultury. W tabeli 1 przedstawiono wyniki tych badań w podziale na województwa. Wynika z nich na przykład, że istnienie silnego ośrodka kulturalnego lub jego brak nie determinują miejsca w rankingu. Mieszkańcy województwa opolskiego mają średnio lepszy dostęp do kultury niż mazowieckiego. Pozornie peryferyjne województwo lubuskie znajduje się powyżej „centralnego” łódzkiego. Tematyka pokolenia Y pojawiła się w literaturze z zakresu zarządzania mniej więcej 10 lat temu, około 2006 roku. Pokolenie Y zostało zdefiniowane jako grupa wiekowa urodzona mniej więcej w latach 1977-1995. Bezpośrednim pokoleniem generacyjnym tego pokolenia jest pokolenia X czyli osoby urodzone w roku 1965 do 1976. W ostatnich latach zauważamy znaczny wzrost udział pokolenia Y wśród osób aktywnych zawodowo, na całym świecie, w tym także w Polsce. O ile udział pokolenia X pozostaje na stabilnym poziomie od 10 lat i nie zmieni się przez kolejne 10 lat, o tyle udział pokolenia Y systematycznie rośnie kosztem pokolenia powojennego wyżu demograficznego (1946-1964). O pokoleniu Y mówi się, że są kreatywni, pewni siebie oraz zorientowani na realizację celów.

Tabela 1. Dostępność kultury w województwach w 2014 roku

Województwo	Średnia dostępność kultury
Śląskie	45,8
Małopolskie	45,1
Pomorskie	40,7
Dolnośląskie	40,2
Opolskie	39,7
Podkarpackie	38,7
Lubuskie	36,8
Zachodniopomorskie	36,4
Podlaskie	35,9
Wielkopolskie	35,3
Łódzkie	35,0
Warmińsko-Mazurskie	34,5
Lubelskie	33,9
Kujawsko-Pomorskie	33,7
Mazowieckie	33,7
Świętokrzyskie	33,5

Źródło: Kukołowicz [2015, s. 70].

#### Ad. Młode pokolenie – pokolenie Y

Specyfika kulturowa pokolenia Y sprawia, że miasta powinny dostosować się do stylu życia, aspiracji i oczekiwań „Y-ków”. Może się to przejawiać m.in. przez:

- tworzenie ułatwień dla zakładania działalności gospodarczej przez „Y-ków”, co może przejawiać się zarówno przez tworzenie środowiska (np. przestrzenie co-workingowe) dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, jak i selektywne wspieranie tych rodzajów działalności gospodarczej, które będą tworzyć pożądane przez „Y-ków” miejsca pracy oraz usługi;
- projektowanie usług publicznych (*service design*) odpowiadających stylowi życia „Y-ków”;
- tworzenie odpowiadających „Y-kom” metod i kanałów komunikacji między samorządem a mieszkańcami z pokolenia Y;
- organizację wydarzeń kulturalnych oraz wspieranie organizacji sektora kultury odpowiadających oczekiwaniom „Y-ków”.

Według badań Deloitte (2016) przeprowadzonych wśród 7,7 tys. przedstawicieli pokolenia Y zwracają oni szczególną uwagę na angażowanie się w przedsiębiorstwa, w których pracują w kwestii społecznej i środowiskowej. Wybory dokonywane w kwestii kariery zawodowej opierają na wartościach osobistych, a ponad 80% ankietowanych chciałoby przyczynić się do sukcesu ich organizacji i pozytywnie wpływać na otaczający ich świat<sup>3</sup>. Żyją globalnie, chętnie podejmują

<sup>3</sup> Deloitte, 2016, The 2016 Deloitte Millennial Survey, Winning over the next generation of leaders, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>, [18.11.2017].

możliwość realizacji zadań za granicą, przy czym oczekują atrakcyjnych, nowoczesnych biur, zielonych i czystych terenów miejskich z infrastrukturą umożliwiającą aktywne spędzanie wolnego czasu.

#### Ad.: Starzejące się społeczeństwo

Średnia spodziewana długość życia człowieka jest obecnie dłuższa niż kiedykolwiek wcześniej w historii ludzkości. Osoby, które mają 28 lat lub więcej w chwili obecnej stanowią kohortę wiekową o liczebności 1,5 mld ludzi, która w 2050 roku będzie w wieku 65+. Także w 2050 roku ponad 70% populacji ludzkości będzie żyło w miastach a liczba osób w wieku 65+ zwiększy się o 183%. Starzejące się społeczeństwo sprawia, że pojawiają się nowe wymagania i wyzwania wobec miast. Mowa przede wszystkim o infrastrukturze (np. środkach komunikacji miejskiej przystosowanych o potrzeb osób starszych), służbie zdrowia, architekturze miejskiej, i technologii. O ile obecni seniorzy nie posiadają wysokich kompetencji cyfrowych w porównaniu młodszymi pokoleniami, o tyle „seniorzy jutra” już w większości będą „cyfrowymi tubylcami”. Nie zmienia to faktu, że technologie informatyczne dla seniorów w przyszłości będą nadal stanowić jedno z wyzwań związanych z zapewnieniem im odpowiedniej jakości życia (Bartkowiak red. 2016).

## 3. NORMA ISO 37120 – PERSPEKTYWY WDRAŻANIA W POLSKICH SAMORZĄDACH

### 3.1. Norma ISO 37120 jako odpowiedź na zalew informacji

Standardy ISO 37120 powstały we współpracy z International Organization for Standardization w Genewie. Norma ISO 37120, która staje się coraz bardziej popularna na całym świecie wpisuje się w coś, co nazywane jest „rewolucją danych w zrównoważonym rozwoju (Data revolution in sustainable urban development). Chodzi o to, że współczesne miasta uzyskują coraz łatwiejszy i pełniejszy dostęp do wszelkiego rodzaju danych, a to z kolei pozwala na tworzenie nowych strategii rozwoju samorządów opartych na wnioskowaniu z dużych zbiorów danych. Można powiedzieć, że w samorządach na całym świecie rośnie fascynacja a także moda na wspieranie dużych ilości danych i ich przetwarzanie. Ponieważ zarządzanie dużymi zbiorami danych prowadzić może do powstania zjawiska „przeładowania informacyjnego” (patrz: ramka 1) pojawiła się potrzeba standaryzacji tego rodzaju danych a norma ISO 37120 odpowiada bezpośrednio na takie zapotrzebowanie. Pozwala usystematyzować dane i wybrać spośród zalewu informacji te, które są najważniejsze.

#### Ramka 1. Zjawisko przeładowania informacyjnego

Przeładowanie informacyjne to zjawisko związane z rosnącą podażą informacji, jakiej doświadczają współczesne organizacje, nie wyłączając samorządów, pWWWrzy jednoczesnym systematycznym spadku zdolności do ich przetwarzania. Wynika ono przede wszystkim z ograniczeń ludzkiego mózgu, który nie jest przystosowany do przetwarzania takich olbrzymich wolumenów znaków i symboli. Wielu menedżerów musi co tydzień zapoznać się z dokumentami zawierającymi około 1 mln wyrazów, co odpowiada przeczytaniu kilku powieści beletrystycznych. Niektóre „lekarstwa” na przeładowanie informacyjne, takie jak wykonywanie kilku zadań na raz (multitasking), stają się częścią problemu, a nie rozwiązania, ponieważ zmniejszają produktywność pracowników zamiast ją zwiększać. Zarządzanie pracownikami w warunkach przeładowania informacyjnego jest ważnym wyzwaniem dla działów HR, które z jednej strony powinny rekrutować pracowników najlepiej radzących sobie z tym zjawiskiem (najbardziej odpornych), a z drugiej strony działy te powinny tak organizować pracę w firmie, aby minimalizować skutki negatywne przeładowania informacyjnego. Yvonne Genovese, wiceprezes zarządu w firmie Gartner, wyjaśnia: „Zdolność do zarządzania wielkimi ilościami informacji (extreme data) stanie się rdzenną kompetencją organizacji, które coraz intensywniej wykorzystują nowe formy informacji (takie jak informacje społecznościowe) w poszukiwaniu trendów i tendencji (patterns) w ramach tego, co nazywamy „pattern-based strategy”. Polega ona na poszukiwaniu prawidłowości i tendencji w olbrzymich zasobach informacji i danych, jakimi dysponują korporacje obecnie.

Do niedawna przyjmowano za pewnik, że zwiększenie ilości przetwarzanych informacji prowadzi do wzrostu efektywności i optymalizacji zużycia zasobów (np. oszczędności w ilości zużywanej amunicji). W czasie gier wojennych okazywało się – ku zaskoczeniu wszystkich – że zużywano aż do pięciu razy więcej amunicji niż miało to miejsce zwykle podczas podobnych działań. Nagłe zwiększenie ilości i jakości informacji oznaczało pojawienie się w polu decyzyjnym nowych celów. Okazało się, że równanie:

**większa ilość informacji = lepsza jakość informacji**

nie zapewnia efektywniejszego, lepszego podejmowania decyzji. Sekretarz ds. obrony USA Donald Rumsfeld sformułował tę prawidłowość w następujący sposób: „The absence of evidence may not be evidence of absence” (Brak istnienia dowodów nie zawsze jest dowodem na ich nie istnienie).

Źródło: J. Fazlagić, *Innowacyjne Zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2014.

Zalew informacji związany jest z pojawianiem się coraz większej liczby źródeł danych. W ten sposób powstają wielkie zbiory danych zwane Big Data (BD). Big Data to także określenie pewnej nowej filozofii zarządzania informacjami. Jest ona stosowana przede wszystkim przez duże korporacje posiadające odpowiednie środki finansowe oraz dostęp do dużych zbiorów danych (patrz: ramka 2). Chodzi o to, aby odkryć w terabajtach zgromadzonych danych jakieś prawidłowości. Szczególnie fascynujące jest odpowiadanie na pytanie: „Jak będzie wyglądała przyszłość?”. Laik mógłby nazwać Big Data rodzajem wróżenia z fusów, z tym że BD koncentruje się na skuteczności odkrywanych wzorców, a nie emocjach związanych z tym, co się stanie w przyszłości. Dzięki BD zarząd banku może przewidywać, czy dany klient się rozwiedzie lub czy w jego rodzinie urodzi się dziecko. Dostęp do takich możliwości może być kłopotliwy, jeśli firma dowie się o tym, co wydarzy się w życiu klienta szybciej niż sam klient. Na przykład amerykańska sieć supermarketów TARGET dzięki BD jest w stanie przewidzieć, czy młoda kobieta zajdzie w ciążę. Analizując wzorce zakupowe tysięcy kobiet korporacja Target „nauczyła się wykrywać” ciążę z wyprzedzeniem. Nie ważne, jak potężny mamy komputer i jak wielki zbiór danych. O jakości odnajdowanych wzorców zawsze decyduje człowiek. Umiejętność zadawania pytań w połączeniu z wiedzą ze statystyki i matematyki, jaką posiada człowiek stanowi o jakości uzyskanych informacji.

Ramka 2. Wielkie zbiory danych: nowe wyzwanie dla innowacyjnych firm

Zastosowanie ogromnego zbioru informacji, dostępnych w dzisiejszym świecie stanowi zarówno szansę jak i zagrożenie dla firm. McKinsey Global Institute (MGI) słowo klucz – „big data” – definiuje jako zbiór danych, których rozmiary w większości przekraczają dotychczasowe możliwości agregacji, analizy oraz stosownego wykorzystania. Autorzy raportu widzą ogromny potencjał w omawianych danych, jednak by odpowiednio nimi zarządzać ważne jest, by wypracować stosowne systemy ich integracji i analizy. Pojęcie to dotyczy zbiorów danych, których rozmiar przekracza możliwości typowych narzędzi do ich przetrzymywania oraz analizowania. Zakłada się, że wraz ze wzrostem rozwoju technologicznego oraz wykorzystywania tych urządzeń – rośnie możliwość udzielania coraz większej ilości informacji. Definicja ta może różnić się jednak w zależności od sektora, który jest omawiany (na co szczególnie wpływ będą miały możliwości używania poszczególnych narzędzi). Istnieją przykłady, że taka powódź informacji z jednej strony narusza prywatność indywidualów, z drugiej jednak strony jest pozytywna dla gospodarki. Eksperti szacują, że jeśli udałoby się „oswoić” wielkie zbiory informacji, to na przykład opieka zdrowotna w USA mogłaby zaoszczędzić 300 mld dolarów rocznie, dzięki obniżeniu kosztów prowadzonej opieki medycznej. Przewiduje się również, że w sektorze prywatnym sprzedawcy mogą zwiększyć swoją marżę operacyjną o blisko 60%. Do umiejętnego korzystania z otaczających możliwości potrzebni są jednak ludzie z umiejętnościami ana-

litycznymi, co w samych Stanach Zjednoczonych jawi się problemem (około 1,5 miliona menedżerów nie potrafi podejmować decyzji na podstawie osiągniętych wyników, a jedynie za pomocą pozostałych umiejętności – jak np. intuicja). Przedsiębiorstwa takie jak Tesco, Amazon, Wal-Mart, Harrah już wykorzystują dane jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej. Głównym przykładem jest program lojalnościowy Tesco, który generuje ogromne ilości danych o klientach – o ich preferencjach zakupowych, współkonsumpcji towarów – co pomaga dostosowywać do nich ofertę produktową. Wal-Mart jako pierwszy w efektywny sposób zaczął zarządzać zapasami, optymalizując łańcuch dostaw. Większa wydajność wynika także z rozwoju IT, a to z kolei doprowadza do poprawy jakości.

Źródło: MGI Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity 2011.

### 3.2. Geneza normy ISO 37120

Normę ISO firmuje 20 „miast-fundatorów”, w których przeprowadzono pilotażową certyfikację i ustalono bazowy zestaw wskaźników z podziałem na obowiązkowe (core) oraz wspierające-nie obowiązkowe (supporting). Później do ruchu miast poddających się certyfikacji przyłączały się stopniowo dalsze miasta na całym świecie, np. w Indiach certyfikacji poddano trzy miasta, a miasto Pune uzyskało platynowy poziom certyfikacji co oznacza, że jest w stanie dostarczyć informacji 90 do 100 wskaźników i wskaźniki te są zweryfikowane przez niezależny podmiot. Należy zaznaczyć, że sama certyfikacja nie jest celem ostatecznym: chodzi o to, aby miasta nauczyły się wykorzystywać odpowiednio zebrane dane. Norma ISO 37120 kreuje swego rodzaju język do konwersacji. W Johannesburgu pod kierownictwem miasta Parks Tau wprowadzono wskaźniki ISO 37120 do strategii rozwoju miasta 2030. Inne miasta w RPA chcą podążać śladem Johannesburga. Niektóre miasta uczestniczące w procesie certyfikacji zgłaszają bardzo specyficzne problemy, które nie są mierzone w ramach wskaźników ISO, np. „odporność miasta na huragan Sandy” lub „inteligentne oświetlenie w mieście”. Szczególnie kwestia odporności miasta (resilience) na klęski żywiołowe budzi duże emocje wśród przedstawicieli miast uczestniczących w debacie na temat wskaźników ISO 37120. W czasie jednej z konsultacji zebrano aż 690 propozycji wskaźników od miast uczestniczących w pomiarze. Idąc tym tropem zaproponowano także jeszcze szersze ujęcie kwestii „odporności” miasta: wprowadzono pojęcie odporności ekonomicznej na kryzysy. Niektóre polskie miasta takie, jak Kraków czy Łódź z tej perspektywy mogą wypadć gorzej niż inne z powodu dużego udziału centrów usług wspólnych w strukturze rynku pracy. Z kolei miasta o dużym udziale sektora MSP takie jak Poznań będą z tej perspektywy bardziej odporne. Odporność miasta to także kwestia cyberbezpieczeństwa. O tym, czy dana propozycja wskaźnika zostanie oficjalnie wprowadzona do normy decyduje głosowanie członków organizacji. Jest to bardzo korzystne rozwiązanie ponieważ to uczestnicy procesu certyfikacji decydują o tym, co ma być obiektem pomiaru. Zamiarem organi-



zacji certyfikacji certyfikującej jest maksymalne wykorzystanie normy ISO 37120 na potrzeby rozwiązywania globalnych problemów np. SDG (Sustainable Development Goals – zespół globalnych celów służących likwidacji biedy i głodu, nierówności i chorób oraz zapewnienia stabilności na świecie).

Jedną z ważnych przesłanek, które stały u podstaw stworzenia normy ISO 37120, było istnienie licznych rankingów miast i samorządów. Niektóre z tych rankingów miały ambicję tworzenia uniwersalnego zestawu wskaźników dla wszystkich samorządów (choć trzeba przyznać, że przede wszystkim miast). Inne były z definicji ukierunkowane na ocenę samorządu w wybranej dyscyplinie (np. ranking miast najbardziej sprzyjających rowerzystom lub ranking miast portowych). Normy ISO 37120, która jest głównym przedmiotem niniejszego opracowania jest swego rodzaju odpowiedzią ekspertów ds. normalizacji na tę różnorodność rankingów. Zanim jednak zostanie omówiona sama norma warto dokonać przeglądu wybranych metodologii stosowanych w różnego rodzaju rankingach. Dzięki temu będzie można lepiej zrozumieć filozofię normy ISO 37120 oraz metodologię jej wdrażania. Na rysunku 1 przedstawiono schemat jednego z popularnych rankingów (The Global Innovation Index), który zawiera w sobie standardowe metodyczne tzn. zawiera część opisująca nakłady oraz wyniki. Rankingi samorządowe z jednej strony odnoszą się do bardziej specyficznych cech obiektu pomiaru lecz z drugiej strony w zasadzie pokrywają się jeśli chodzi o treści z rankingami innowacyjności. W obu rodzajach rankingów mamy więc mierniki związane z edukacją, oświatą, infrastrukturą, jakością życia. Inne przykładowe rankingi, które warto wymienić to:

Cities In Motion Index (IESE Business School)

- 1). Nowy Jork
- 2). Londyn
- 3). Paryż
- 4). San Francisco
- 5). Boston

Global Smart City 2016 (Juniper Research)

- 1). Singapur
- 2). Barcelona
- 3). Londyn
- 4). San Francisco
- 5). Oslo

Networked Society City Index 2016 (Ericsson)

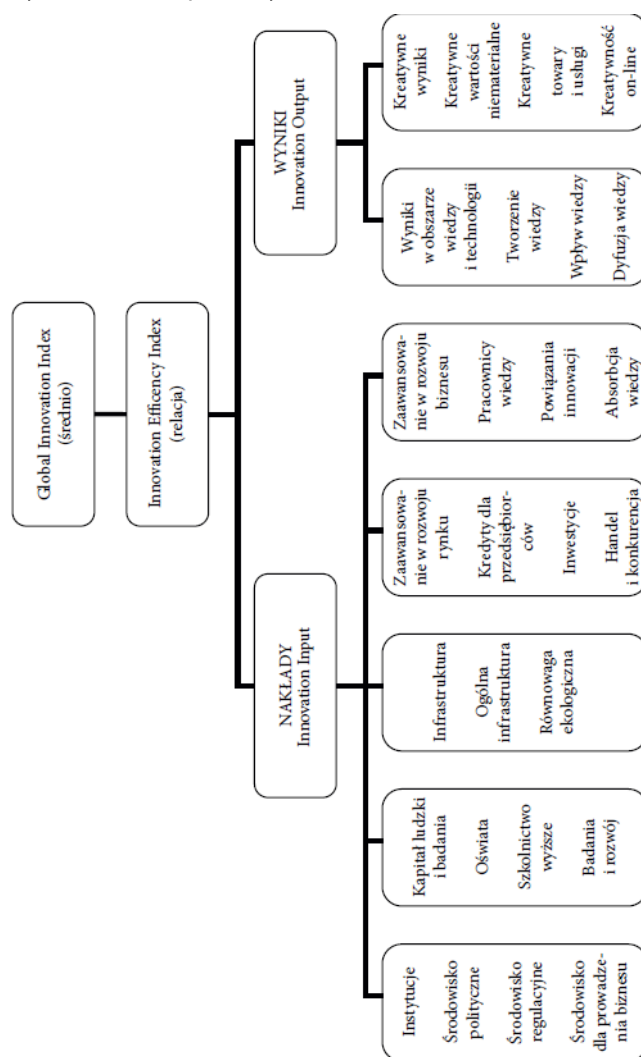
- 1). Sztokholm
- 2). Londyn
- 3). Singapur
- 4). Paryż
- 5). Kopenhaga

Warto wspomnieć o rankingu przygotowywanym już od 2008 roku na Uniwersytecie Technicznym w Wiedniu. European Smart City Model uwzględnia 6 obszarów (to już niemal klasyka!) funkcjonowania inteligentnych miast: Smart Economy, Smart People, Smart Governance, Smart Mobility, Smart Environment oraz Smart Living. W trzech pierwszych edycjach dotyczył wyłącznie miast od 100 do 500 tys. mieszkańców. W najnowszej, czwartej edycji z 2015 r. zostały natomiast

uwzględnione tylko miasta o liczbie mieszkańców od 300 tys. do 1 miliona.

Jedną z ważnych przesłanek, które stały u podstaw stworzenia normy ISO 37120, było istnienie licznych rankingów miast i samorządów. Niektóre z tych rankingów miały ambicję tworzenia uniwersalnego zestawu wskaźników dla wszystkich samorządów (choć trzeba przyznać, że przede wszystkim miast). Inne były z definicji ukierunkowane na ocenę samorządu w wybranej dyscyplinie (np. ranking miast najbardziej sprzyjających rowerzystom lub ranking miast portowych). Normy ISO 37120, która jest głównym przedmiotem niniejszego opracowania jest swego rodzaju odpowiedzią ekspertów ds. normalizacji na tę różnorodność rankingów. Zanim jednak zostanie omówiona sama norma warto dokonać przeglądu wybranych metodologii stosowanych w różnego rodzaju rankingach. Dzięki temu będzie można lepiej zrozumieć filozofię normy ISO 37120 oraz metodologię jej wdrażania. Na rysunku 1 przedstawiono schemat jednego z popularnych rankingów (The Global Innovation Index), który zawiera w sobie standardowe metodyczne tzn. zawiera część opisująca nakłady oraz wyniki

Rysunek 1. Komponenty The Global Innovation Index



Źródło: S. Dutta, The Global Innovation Index 2012, Stronger Innovation Linkages for Global Growth INSEAD and WIPO.

Norma ISO 37120:2014 została zdefiniowana w 2014 roku. Ustala ona metodologię pomiaru wartości zbioru wskaźników, które mają służyć zarządzaniu miastem i pomiarem postępów w jego rozwoju. Z założenia ma być instrumentem uniwersalnym, który może wykorzystać każdy samorząd bez względu na lokalizację i na wielkość. Norma ta została w Polsce opublikowana przez Polski Komitet Normalizacyjny pod nazwą: „Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia”. W normie zdefiniowano i określono metodykę dla zestawu wskaźników do sterowania i mierzenia efektów działalności w zakresie usług miejskich oraz jakości życia. Norma może być stosowana do każdego miasta, gminy lub samorządu lokalnego, które podejmuje się zmierzenia własnych efektów działalności w sposób porównywalny i możliwy do zweryfikowania, niezależnie od wielkości i lokalizacji. Obecnie jedyną organizacją, która prowadzi certyfikację w ramach normy ISO 37120 jest World Council on City Data. Certyfikacja prowadzona jest na pięciu poziomach: aspirujący, brązowy, srebrny, złoty i platynowy – poziom certyfikacji uzależniony jest od liczby wskaźników zgłoszonych przez miasto do certyfikacji. Certyfikacja musi być odnawiana co rok. W portalu danych tej organizacji zarejestrowane są obecnie 43 miasta, w tym jedno z Polski. Nasz rodzynek w zestawieniu pojawił się w tym roku z poziomem certyfikacji „aspirujący”. Aktualnie wśród miast z poziomem „platinum” są m.in.: San Diego, Eindhoven, Boston, Brisbane, ale również Koprivnica (Chorwacja), Heerlen (Holandia), Pune (Indie), Saint-Augustin-de-Desmaures (Kanada).

Nowa norma może okazać się przydatna dla wielu miast, które chcą metodycznie podejść do mierzenia postępów w swoim rozwoju. Regularne ustalanie wskaźników zalecanych przez normę pozwoli porównywać zmiany zachodzące w danym mie-

ście w czasie (np. rok do roku), co umożliwi kontrolę realizacji celów, a także wprowadzenie ewentualnych korekt w polityce miasta. Norma ISO 37120 związana jest z zestawem stu wskaźników, z których 46 ma charakter podstawowy, a 54 – dodatkowy. Wskaźniki zostały podzielone na 17 grup tematycznych:

- Edukacja
- Straż pożarna i reagowanie kryzysowe
- Bezpieczeństwo
- Środowisko
- Ekonomia
- Finanse
- Rekreacja
- Zdrowie
- Telekomunikacja i innowacja
- Transport
- Zarządzanie
- Energia
- Schronienie
- Odpady stałe
- Woda i kanalizacja
- Ścieki
- Urbanistyka

### 3.3. Komentarz do wskaźników normy ISO 37120

W tabeli 2 przedstawiono wszystkie wskaźniki normy ISO, które aktualnie obowiązują wraz z komentarzem oraz sugerowanymi źródłami danych, z których urząd samorządowy powinien korzystać, aby zaopatrzyć się w stosowne dane do certyfikacji.

Tabela 2. Wskaźniki normy ISO 37120 z komentarzem.

Kod i nazwa wskaźnika	Komentarz	Źródła danych
5.1 Wskaźnik bezrobocia C	Miasta, które charakteryzuje niski poziom bezrobocia – paradoksalnie – mogą być mniej atrakcyjne dla inwestorów. Wskaźnik lepiej by ujmował sytuację gdyby dotyczył podaży i popytu na pewne konkretne zawody np. informatyków.	GUS
5.2 Wartość nieruchomości komercyjnych jako odsetek wartości wszystkich nieruchomości w mieście (C)	Wskaźnik może dobrze odzwierciedlać udział sektora prywatnego w tworzeniu PKB np. w Warszawie istnieje bardzo duża liczba nieruchomości należących do organów państwowych (Ministerstwa, centrale, siedziby agencji państwowych itp.)	Dane dotyczące podatku od nieruchomości
5.3 Odsetek mieszkańców żyjących progu ubóstwa (minimum socjalnego) (C)	Niektóre miasta przeznaczają więcej środków na cele społeczne a inne preferują inwestycje w drogi i infrastrukturę. W zestawieniu z niskim poziomem bezrobocia i wyższym niż w innych miastach kapitałem społecznym powinien dobrze wypadać na tle innych miast w Polsce a także na świecie.	Urząd jst, PUP
5.4 Odsetek osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy (S)	Odzwierciedla stabilność zatrudnienia. Duża liczba etatów w sektorze publicznym zwiększa wartość tego wskaźnika.	PUP

5.5 Odsetek wśród osób młodych (S)	Niskie ogólne bezrobocie w Poznaniu będzie wpływało na niską wartość tego wskaźnika. Nawet studenci studiów dziennych z łatwością znajdują pracę. Także cudzoziemcy. Poznań zapewnia bardzo dobry początek kariery zawodowej a problemem jest ewentualny awans ponieważ w Poznaniu jest zlokalizowanych niewiele central dużych przedsiębiorstw.	PUP w Poznaniu
5.6 Liczba przedsiębiorstw na 100 tysięcy mieszkańców (S)	Zależy od przedsiębiorczości mieszkańców.	PUP, Wydział Działalności Gospodarczej jst
5.7 Liczba nowych patentów na 100 tysięcy mieszkańców rocznie (S)	Wskaźnik związany z patentami faworyzuje metropolie, które są światowymi centrami innowacji.	
<b>EDUKACJA</b>		
6.1 Odsetek dziewczynek w wieku szkolnym (C)	Wskaźnik głównie związany z krajami III świata. W Polsce ma małe znaczenie ze względu na obowiązek szkolny.	
Wydział Oświaty URZĄD JST, Kuratorium Oświaty Poznaniu 6.2. Odsetek uczniów kończących edukację na poziomie podstawowym (C)	Dotyczy skali negatywnego zjawiska, jakim jest przedwczesne kończenie nauki w szkole podstawowej. Częściowo nie uwzględnia specyfiki systemu edukacji Polsce, związanej z podwójną podległością (KO i URZĄD JST). Zarówno silne jak i słabe strony systemu oświaty nie zależą wyłącznie od URZĄD JST lecz także od KO.	Wydział Oświaty URZĄD JST, Kuratorium Oświaty Poznaniu
6.3. Odsetek uczniów kończących edukację na poziomie szkoły średniej (C)	j.w.	j.w.
6.4. Liczba uczniów przypadających na jednego nauczyciela (C)	Należy brać pod uwagę specyfikę kraju. Polska generalnie plasuje się w środku statystyk europejskich, jeśli chodzi o wartość tego wskaźnika. Co więcej najlepsze systemy edukacji na świecie wcale nie cechuje niska wartość tego wskaźnika. Wskaźnik kontrowersyjny świetle jego słabej wartości wyjaśniające. Powyżej pewnego progu z pewnością jego wartość musi świadczyć o niskiej jakości (np. 1:40), ale zmienność w przedziela np. 15-25 niewiele wyjaśnia zmiany w jakości nauczania.	j.w.
6.5. Odsetek chłopców w wieku szkolnym (S)	Wskaźnik głównie związany z krajami III świata. W Polsce ma małe znaczenie ze względu na obowiązek szkolny. Niewiele wnosi jeśli znamy wartość 6.1.	Wydział Oświaty URZĄD JST, Kuratorium Oświaty
6.6. Odsetek młodzieży uczęszczającej do szkół (S)	Mówi o skali wykluczenia społecznego. Poznań	Wydział Oświaty URZĄD JST, Kuratorium Oświaty, Wydział Zdrowia i Spraw Społecznych
6.7. Liczba przyznanych stopni i tytułów zawodowych i naukowych na 100 tys. mieszkańców (S)	Mówi o sile ośrodka akademickiego. Faworyzuje ośrodki akademickie i metropolie. Nie bierze pod uwagę aspektu internacjonalizacji szkolnictwa wyższego	MNiSzW, możliwe kontakty bezpośrednio na linii Rektorzy poznańskich uczelni-URZĄD JST
<b>7. ENERGIA</b>		
7.1. Całkowite zużycie energii przez gospodarstwa domowe (residential electrical energy) na mieszkańca (kWh/rok) (C)	Mówi o rozwoju gospodarczym w sensie ogólnym. Konsumpcja energii na mieszkańca to jeden z podstawowych mierników zaawansowania gospodarczego kraju.	GUS, LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE

7.2 Odsetek mieszkańców miasta posiadających dostęp do legalnego źródła energii elektrycznej (C)	Wskaźnik głównie związany z krajami III świata. W Polsce ma małe znaczenie, pierwsza elektrownia powstała ponad 100 lat temu.	GUS, LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE, Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych
7.3 Zużycie energii w budynkach publicznych rocznie (kWh/m kw.) (C)	„Budynki publiczne” należą do samorządu ale także do Państwa. Wskaźnik trudny do pozyskania ze względu na różnych właścicieli. Wskaźnik powinien ilustrować wielkość administracji. Nie bierze pod uwagę uwarunkowań klimatycznych (np. elektryczna klimatyzacja w wielu krajach służy zimą do ogrzewania a w Polsce ogrzewamy przez CO; krótki dzień na północy Europy itp.)	GUS, Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych.
7.4 Odsetek energii pozyskiwanej ze źródeł odnawialnych w mieście w całości energii zużywanej w mieście (C)	Bardzo dobry wskaźnik. Bierze pod uwagę miasto jako ekosystem. Trudno uwzględnić biokomponenty w paliwie do pojazdów mechanicznych oraz energię elektryczną w sieci miejskiej dostarczaną z zewnątrz miasta.	Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych, LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE
7.5. Całkowite zużycie energii na głowę (kWh/rok) (S)	Mówi o rozwoju gospodarczym w sensie ogólnym. Konsumpcja energii na mieszkańca to jeden z podstawowych mierników zaawansowania gospodarczego kraju.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE, GUS
7.6. Średnia liczna przerw w dostawach energii na klienta rocznie (S)	Wskaźnik związany z jakością sieci, jakością infrastruktury, skutecznością w usuwaniu szkód i awarii	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE
7.7. Średnia długość (w godzinach) trwania przewy w dostawie energii elektrycznej (S)	j.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE
<b>8. ŚRODOWISKO</b>		
8.1. Koncentracja M2.5 (małe cząsteczki stałe) NP.	Wskaźnik bezpośrednio związany z jakością życia, łatwy do wyobrażenia sobie – nie abstrakcyjny, dotyczy każdego człowieka (nie ma uśredniania – z wyjątkiem aspekty związanego z punktową lokalizacją punktów pomiarowych).	Inspekcja Ochrony Środowiska
8.2. Koncentracja PM10 (pył zawieszony) NP.	j.w.	j.w.
8.3. Emisja gazów cieplarnianych w tonach na osobę	Wskaźnik bezpośrednio związany z jakością życia, łatwy do wyobrażenia sobie ale nieco bardziej abstrakcyjny niż 8.1. i 8.2., dotyczy każdego człowieka lecz efekty są odłożone w czasie nie obserwowalne. O ile 8.1. i 8.2. dotyczą aspektów lokalnych to wysoka emocja gazów cieplarnianych może mieć negatywny efekt wizerunkowy dla miasta.	Inspekcja Ochrony Środowiska, GUS, Ministerstwo Zdrowia RP
8.4. Koncentracja dwutlenku azotu (S)	Wskaźnik bezpośrednio związany z jakością życia, trudniejszy do wyobrażenia sobie.	Inspekcja Ochrony Środowiska, GUS, Ministerstwo Zdrowia RP
8.5. Koncentracja dwutlenku siarki (S)	j.w.	Inspekcja Ochrony Środowiska, GUS, Ministerstwo Zdrowia RP
8.6. Koncentracja ozonu (S)	j.w.	Inspekcja Ochrony Środowiska, GUS, Ministerstwo Zdrowia RP

8.7. Zanieczyszczenie hałasem (S)	Wskaźnik łatwy do wyobrażenia sobie. Jego wartość jest zróżnicowana – w różnych częściach miasta będzie inna. Potrzebna metodologia pomiaru.	Inspekcja Ochrony Środowiska, GUS, Ministerstwo Ochrony Środowiska, pomiary własne URZĄD JST
8.8. Zmiana procentowa gatunków rodzimych	Chodzi w nim o to, czy w mieście giną gatunki rodzime.	Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Inspekcja Ochrony Środowiska, GUS, Ministerstwo Ochrony Środowiska, pomiary własne URZĄD JST
<b>9. FINANSE</b>		
9.1. Deficyt budżetu ITP.	Wskaźnik dotyczy zdrowia finansów samorządu. Wysoki poziom zadłużenia świadczy o niższej zdolności do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania oraz pośrednio o sytuacji ekonomicznej w mieście. Ma wpływ na rating finansowy i koszt pozyskiwania kredytu.	URZĄD JST
9.2. Inwestycja (capital spending) jako odsetek wszystkich wydatków budżetowych samorządu ITP.	Wskaźnik dotyczy zdrowia finansów samorządu. Wysoki poziom świadczy o inwestowaniu samorządu w infrastrukturę oraz pośrednio o sytuacji ekonomicznej w mieście.	URZĄD JST
9.3. Przychody z własnych źródeł jako odsetek przychodów ogółem (S)	Wskaźnik dotyczy zdrowia finansów samorządu, poziomu samodzielności ekonomicznej oraz siły gospodarki. Samorządu mało samodzielne finansowe zabiegają i otrzymują wsparcie. Należy zwrócić uwagę na specyfikę tzw. „Janosikowego” w Polsce. Miasta, które z różnych powodów otrzymują większe wsparcie (itp. do niedawna Pomorze i Wrocław) we wskaźniku 9.3. mogą wypaść słabiej niż miasta defaworyzowane w rozdziale środków centralnych.	URZĄD JST
9.4. Ściągalność podatków (S)	Należy uwzględnić różnego podatki (itp. VAT, PIT, CIT, od nieruchomości itp.). Wskaźnik pośrednio wskazuje na rzetelność płatników ale także skuteczność Urzędów Skarbowych. Ściągalność różnego rodzaju podatków się różni. W realiach polskich najlepiej byłoby mierzyć ściągalność podatku od nieruchomości.	URZĄD JST, Izba Skarbo- wa
<b>10. OCHRONA PRZECIWOŻAROWA I WALKA ZE SKUTKAMI KLĘSK ŻYWIOŁOWYCH</b>		
10.1. Liczba strażaków na 100 tys. populacji (C)	Wskaźnik ilustruje siłę służb ratunkowych.	Urząd Wojewódzki
10.2. Liczba zgonów związanych z pożarami na 100 tys. mieszkańców (C)	Wskaźnik ilustruje siłę oraz skuteczność służb ratunkowych.	j.w.
10.3. Liczba zgonów związanych z klęskami żywiołowymi na 100 tys. mieszkańców (C)	Wskaźnik ilustruje siłę oraz skuteczność służb ratunkowych. W Polsce odsetek ten jest powiązany ze specyfiką klimatu, np. w Zakopanem będzie ich prawdopodobnie więcej niż w Poznaniu.	j.w.

10.4. Liczba członków OSP na 100 tys. mieszkańców (S)	Wskaźnik ilustruje siłę oraz skuteczność służb ratunkowych ale także kapitał społeczny.	URZĄD JST – Postanowienia statutu ochotniczej straży pożarnej w sprawach dotyczących ochrony przeciwpożarowej podlegają uzgodnieniu z właściwym komendantem powiatowym (miejskim) Państwowej Straży Pożarnej.
10.5. Średni czas odpowiedzi na zawiadomienie (nr 112) (S)	Wskaźnik ilustruje skuteczność służb ratunkowych oraz jakość życia.	Urząd Wojewódzki
10.6. Średni czas odpowiedzi na zawiadomienie ws. pożaru (S)	J.w.	Badania własne, statystyki Straży Pożarnej
<b>11. RZĄDZENIE</b>		
11.1. Frekwencja wyborcza na ostatnich wyborach samorządowych (C)	Wskaźnik związany z partycypacją obywatelską i kapitałem społecznym	Państwowa Komisja Wyborcza
11.2. Odsetek kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w urzędzie samorządowym (C)	Wskaźnik związany z równouprawnieniem na rynku pracy i kapitałem społecznym	URZĄD JST
11.3. Odsetek kobiet zatrudnionych w urzędzie (S)	W Polsce obserwujemy przewagę kobiet wśród pracowników urzędów. Paradoksalnie więc duża wartość tego wskaźnika może świadczyć negatywnie o urzędzie	URZĄD JST
11.4 Liczba prawomocnych wyroków za korupcję lub łapówkarstwo dla urzędników samorządu na 100 tys. mieszkańców (S)	Wskaźnik można interpretować także z perspektywy skuteczności w ściganiu tego rodzaju przestępstw. Powinien być zestawiony z ogólnym wskaźnikiem korupcji w danym kraju jeśli ma być obiektywny.	Ministerstwo Sprawiedliwości
11.5 Reprezentacja mieszkańców: liczba osób pochodzących z danego rejonu na 100 tys. mieszkańców (S)	Specyfika polskiego samorządu sprawia, że w wyborach startują przede wszystkim osoby silnie związane z danym obszarem. Zjawisko „przywożenia w teczce” kandydatów jest przez wyborców oceniane negatywnie.	Ministerstwo Sprawiedliwości
11.6 Liczba zarejestrowanych wyborców jako odsetek całości populacji uprawnionej do głosowania (S)	Trudno interpretować ten wskaźnik w realiach polskich ponieważ w Polsce funkcjonuje numer PESEL (co nie jest standardem na całym świecie) wartość wskaźnika 11.6 powinna być bliska 100%.	URZĄD JST
<b>12. ZDROWIE</b>		
12.1 Przeciętna spodziewana długość życia NP.	Bardzo ważny wskaźnik dla oceny jako życia. Wykorzystywany na całym świecie.	Urząd Wojewódzki, GUS
12.2 Liczba łóżek szpitalnych na 100 tys. mieszkańców NP.	Bardzo ważny wskaźnik ilustrujący dostępność do usług zdrowotnych. Trzeba brać pod uwagę, że w Polsce szpitale są lokalizowane na poziomie powiatów i obsługują nie tylko mieszkańców danego miasta.	J.w.
12.3 Liczba lekarzy na 100 tys. mieszkańców NP.	Podobnie, jak w przypadku łóżek szpitalnych wartość wskaźnika powiązana jest z liczbą szpitali. Należy brać pod uwagę specyfikę sytuacji w całym kraju gdzie generalnie liczba lekarzy jest mała na tle innych krajów europejskich.	J.w.

12.4 Śmiertelność dzieci w wieku do 5 lat na 1000 urodzeń żywych NP.	Bardzo ważny wskaźnik dla oceny jako życia. Wykorzystywany na całym świecie.	J.w.
12.5 Liczba pielęgniarek i położnych na 1000 mieszkańców (S)	J.w.	J.w.
12.6 Liczba osób leczących choroby psychiczne na 100 tys. mieszkańców (S)	J.w.	J.w.
12.7 Odsetek samobójstw na 100 tys. mieszkańców (S)	J.w.	J.w.
<b>13. REKREACJA</b>		
13.1 Liczba metrów kwadratowych przestrzeni rekreacyjnych zamkniętych na głowę mieszkańca (S)	Wskaźnik dotyczy infrastruktury sportowej takiej jak, hale widowiskowe, sale gimnastyczne, pływalnie. Dotyczy jakości życia mieszkańców i dobrze oddaje poziom zamożności samorządu. W przypadku niektórych polskich samorządów Wskaźnik ten może jednak być sztucznie zawyżony z powodu nie trafionych z ekonomicznego punktu widzenia inwestycji w przysłowiowe „Aqua parki”. Tak zwane „białe słonie” mogą zawyżać wartość tego wskaźnika. Idealnie byłoby przedstawiać ten wskaźnik w zestawieniu z frekwencją (liczba odwiedzających).	URZĄD JST
13.2 Liczba metrów kwadratowych przestrzeni rekreacyjnych otwartych na głowę mieszkańca (S)	Wskaźnik powiązany z dostępnością do terenów zielonych ponieważ często tego typu przestrzenie występują w lub w pobliżu parków. Wskaźnik bardzo silnie powiązany z aktualną strategią miasta Poznania.	URZĄD JST
<b>14. BEZPIECZEŃSTWO</b>		
14.1 Liczba policjantów na 100 tys. mieszkańców NP.	Wskaźnik kontrowersyjny ponieważ w krajach o wysokim poziomie przestępczości i cechach państwa policyjnego wskaźnik ten będzie wysoki. Z kolei w krajach o wysokim poziomie KS, np. w Skandynawii może być niski. Wskaźnik generalnie dotyczy bezpieczeństwa a więc jakości życia.	Komenda Wojewódzka Policji
14.2 Liczba morderstw na 100 tys. mieszkańców NP.	Wskaźnik ten zależy od ogólnego poziomu bezpieczeństwa ale nie jest zawsze powiązany ściśle z innymi rodzajami przestępstw tzn., że wysokiej liczbie morderstw może towarzyszyć np. niska liczba kradzieży i na odwrót.	J.w.
14.3 Przystępstwa przeciwko mieniu na 100 tys. mieszkańców (S)	Wskaźnik blisko powiązany z jakością życia.	J.w.
14.4 Czas reakcji Policji na zgłoszenie możliwości popełnienia przestępstwa (S)	Wskaźnik bardzo dobrze oddający jakość funkcjonowania Policji (znacznie lepszy niż 4.1)	J.w.
14.5 Liczba brutalnych przestępstw na 100 tys. mieszkańców (S)	Wskaźnik blisko powiązany z jakością życia.	J.w.

15. BEZDOMNOŚĆ (SHELTER)		
15.1 Odsetek populacji miasta żyjących w slumsach NP.	Wskaźnik przede wszystkim adresowany do krajów 3 świata lecz w ostatnich latach w wyniku kryzysu migracyjnego można było zaobserwować powstawanie slumsów w państwach Europy Zachodniej np. Francji	URZĄD JST
15.2 Liczba osób bezdomnych na 100 tys. mieszkańców (S)	Wartość tego wskaźnika nie zależy wyłącznie od sytuacji ekonomicznej. Wielu badaczy zjawiska uznaje bezdomność za chorobę a nie obiektywny efekt sytuacji ekonomicznej danej osoby.	URZĄD JST
15.3 Odsetek gospodarstw domowych które zamieszkują mieszkania bez tytułu prawnego (S)	Wartość wskaźnika oddaje nie tylko sytuację ekonomiczną niektórych mieszkańców ale także sprawność samorządu w gospodarowaniu zasobami lokalowymi.	URZĄD JST
16. ODPADY STAŁE		
16.1 Odsetek populacji miasta, od której regularnie odbierane są odpady stałe	Wskaźnik dobrze oddający jakość życia oraz jakość infrastruktury miejskiej. Ponadto odzwierciedla sprawność zarządzania miastem.	Zakład Zagospodarowania Odpadów
16.2 Całkowita wartość odebranych odpadów stałych na mieszkańców ©	J.w.	J.w.
16.3 Odsetek odpadów stałych które podlegają recyklingowi ©	J.w.	J.w.
16.4 Zorganizowane (ze specjalnym przygotowaniem) wysypiska śmieci (S)	J.w.	J.w.
16.5 Odsetek odpadów stałych które ulegają spaleni w spalarni śmieci (S)	J.w.	J.w.
16.6 Odsetek odpadów stałych które podlegają spaleni na otwartym powietrzu (S)	J.w.	J.w.
16.7 Nieorganizowane bez specjalnego przygotowania wysypiska śmieci(S)	J.w.	J.w.
16.8 Odsetek odpadów miejskich które są zagospodarowywane w inny sposób (S)	J.w.	J.w.
16.9 Produkcja niebezpiecznych odpadów na głowę mieszkańca w tonach (S)	J.w.	J.w.
16.10 Odsetek niebezpiecznych odpadów miejskich, które podlegają recyklingowi (S)	J.w.	J.w.



17. TELEKOMUNIKACJA		
17.1 Liczba połączeń internetowych na 100 tys. mieszkańców ©	Wskaźnik powiązany z pomiarem społeczeństwa informacyjnego. Z czasem w miarę jak nasycenie usługami ICT będzie rosło jego waga będzie spadać. Lepiej posługiwać się wskaźnikami dotyczącymi e-usług publicznych.	Operatorzy sieci kablowych, Urząd Komunikacji Elektronicznej, GUS
17.2 Liczba połączeń z telefonów komórkowych na 100 tys. mieszkańców ©	J.w.	J.w.
17.3 Liczba połączeń telefonów stacjonarnych na 100 tys. mieszkańców (S)	J.w.	J.w.
18. TRANSPORT		
18.1 Liczba kilometrów połączeń środków o wysokiej pojemności (high performance) komunikacji miejskiej na 100 tys. mieszkańców NP.	Wartość tego wskaźnika odzwierciedla stopień rozwoju infrastruktury przede wszystkim linii metra i tramwajowych. Niektóre miasta posiadające sieć tramwajową mogą mieć przewagę nad innymi o podobnej wielkości, które tramwaju nie posiadają (np. Gorzów Wlkp. vs. Zielona Góra). Specyfika polskich samorządów polega często na niedoinwestowaniu istniejącej infrastruktury np. w Poznaniu z tego powodu na wielu liniach tramwajowych tramwaje nie mogą poruszać się szybciej niż 30 km/h – a więc nie chodzi tylko o gęstość sieci ale także jej przepustowość.	MPK, ZTM, URZĄD JST
18.2 Liczba kilometrów lekkich środków transportu na 100 tys. mieszkańców NP.	J.w.	MPK, URZĄD JST
18.3 Roczna liczba podróży transportem publicznym na mieszkańca NP.	J.w.	MPK, ZTM, URZĄD JST
18.4 Liczba samochodów na głowę mieszkańca NP.	Wartość tego wskaźnika odzwierciedla poziom zamożności społeczeństwa ale w nowoczesnych post industrialnych miastach wysoka wartość tego wskaźnika świadczy negatywnie o jakości transportu publicznego, infrastruktury oraz mentalności mieszkańców. W przypadku polskich metropolii dużym problemem są powiaty pierścieniowe których mieszkańcy generują dodatkowy ruch dojeżdżając do centrów miast.	ZTM, URZĄD JST, GUS, Urząd Komunikacji URZĄD JST
18.5 Odsetek osób dojeżdżających do pracy w inny sposób niż za pomocą własnego pojazdu (S)	Wskaźnik uzależniony od jakości infrastruktury komunikacyjnej. W przypadku Warszawy, Trójmiasta oraz Śląska wartość wskaźnika może być większa.	URZĄD JST (badania własne)
18.6 Liczba jednośladów o własnym napędzie na głowę mieszkańca (S)	Ze względu na klimat lepiej będą wypadały w tym wskaźniku miasta południa Europy.	ZTM, URZĄD JST, GUS, Urząd Komunikacji URZĄD JST
18.7 Liczba km ścieżek rowerowych na 100 tys. mieszkańców (S)	Wskaźnik bezpośrednio powiązany z promocją transportu rowerowego. Zakłada, że większa dostępność ścieżek stanowi pozytywny bodziec dla korzystania z roweru.	URZĄD JST, ZTM
18.8 Liczba wypadków komunikacyjnych na 100 tys. mieszkańców (S)	Jak dowodzą statystyki jest ona powiązana przede wszystkim ze stylem jazdy i nawykami kierowców. Polscy kierowcy należą do najgorszych w Europie.	Komenda Wojewódzka Policji Poznaniu

18.9 Liczba bezpośrednich połączeń lotniczych (S)	Wskaźnik dotyczy przede wszystkim obszarów metropolitalnych gdzie znajduje się lotnisko międzynarodowe. Budowa centralnego portu lotniczego w Polsce może diametralnie pogorszyć sytuację takich lotnisk jak Poznań, Łódź i częściowo Warszawa.	Port lotniczy w mieście, GUS, Internet (rozkłady lotów)
<b>19. PLANOWANIE PRZESTRZENNE (URBAN PLANNING)</b>		
19.1 Obszary zielone (w hektarach) na 100 tys. mieszkańców (C)	Wskaźnik związany z jakością życia. Autorzy nie biorą pod uwagę aspektu związanego z dostępnością terenów zielonych. Wiele miast o relatywnie dużym udziale terenów zielonych ma problem z nierównomiernym ich rozpieszczeniem na mapie miasta. Niektórzy mieszkańcy mogą mieć dostęp utrudniony nawet wówczas, gdy miasto jako całość będzie dobrze wypadło w tym wskaźniku.	URZĄD JST
19.2 Liczba drzew sadzonych rocznie na 100 tys. mieszkańców (S)	Wskaźnik powiązany silnie z dbałością miasta o odnowę i jakość życia przyszłych pokoleń.	URZĄD JST
19.3. Wielkość obszarów zasiedlanych nielegalnie/dzikie osiedla (informal settlements) jako odsetek powierzchni miasta (S)	Wskaźnik odnosi się do istnienia nielegalnych obozowisk, slumsów.	URZĄD JST
1.4 Stosunek liczby miejsc pracy do liczby mieszkań (jobs/housing) (S)	Wskaźnik odnosi się do jakości życia, gęstości zasiedlenia mieszkań a także pośrednio dynamiki rynku pierwotnego mieszkań	Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych, GUS, PUP, URZĄD JST
<b>20. ŚCIEKI (WASTEWATER)</b>		
20.1 Odsetek mieszkańców, którzy mają dostęp do kanalizacji ©	Wskaźniki w sekcji 20 są przede wszystkim zorientowane na sytuację krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego niż Polska.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
20.2 Odsetek ścieków, które nie podlegają oczyszczeniu (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
20.3 Odsetek ścieków, które podlegają wstępnemu oczyszczeniu (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
20.4 Odsetek ścieków, które podlegają dalszemu oczyszczeniu (secondary treatment) (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
20.5 Odsetek ścieków, które podlegają oczyszczeniu końcowemu (tertiary treatment) (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
<b>21. WODA I WARUNKI SANITARNE</b>		
21.1 Odsetek mieszkańców miasta posiadających dostęp do wody pitnej (C)	Wskaźniki w sekcji 21 są przede wszystkim zorientowane na sytuację krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego niż Polska.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
21.2 Odsetek mieszkańców miasta posiadających dostęp do wody o polepszonej jakości (improved water source) (C)	j.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE

21.3 Odsetek mieszkańców miasta posiadających dostęp do kanalizacji (improved sanitation) (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
21.4 Całkowite zużycie wody w gospodarstwach domowych (domestic) na głowę mieszkańca (litrów/dzień) (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
21.5 Całkowite zużycie wody na głowę mieszkańca (litrów/dzień) (C)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
21.6 Średnia liczba godzin w roku związanych z przerwami w dostawie wody do gospodarstw domowych (S)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE
21.7 Odsetek strat w dostawach wody (woda dostarczona lecz nie widniejąca w rachunkach) (unaccounted water) (S)	J.w.	LOKALNE PRZEDSIĘBIORSTWO WODNO-KANALIZACYJNE

## Podsumowanie

W opracowaniu niniejszym omówiona została istota normy ISO 37120. Jednym z głównych celów jej funkcjonowania jest ułatwienie włodarzom miast<sup>1</sup> przyciągnięcia inwestorów. W tym celu ukuto nawet specjalne określenie w j. ang.: investable. „Miasta warte zainwestowania” (investable) to po prostu miasta, w których potencjalny inwestor odnajdzie korzystne dla siebie środowisko. Poddanie się certyfikacji ISO może pozwolić na udowodnienie inwestorowi, że miasto jest „warte zainwestowania” w nim. Wszyscy inwestorzy są zainteresowani dostępem do dobrze wykształconych pracowników, dostępem do sieci dostawców oraz przejrzystymi warunkami prawnymi. Nie bez znaczenia jest dla inwestorów jakość życia. Miasto atrakcyjne dla inwestorów to miasto pełne możliwości. Dla inwestorów bardzo ważny jest dostęp do infrastruktury. Dzięki temu nawet kraje o bardzo wysokich kosztach pracy takie, jak Wielka Brytania są w stanie przyciągać inwestorów na swój teren. Np. miast Hull w Wielkiej Brytanii w grudniu 2016 roku przyciągnęło inwestycję niemieckiego Siemensu wartą około 380 milionów dolarów. Miasto zainwestowało w infrastrukturę portu niezbędną do transportu produkowanych w nowej fabryce turbin wiatrowych.

<sup>1</sup> W ostatnich latach trwały prace na temat ustalenia uniwersalnej definicji „miasta”. ONZ, OECD oraz Komisja Europejska uznają za miasto obszar zamieszkały przez przynajmniej 50 tysięcy mieszkańców otoczony obszarami stykającymi się na których zamieszkuje przynajmniej 1500 osób na km kwadratowy.

## Źródła:

- 1). Cohen D., Prusak L., (2001), *In Good Company. How social capital makes organizations work*, Boston, Ma., Harvard Business School Press.
- 2). Fazlagić J. (2015), *Kreatywni w Biznesie*, Poltext, Warszawa.
- 3). Fazlagić J. (2017), *Poradnik Innowacyjnego samorządowca*, Poltext, Warszawa.
- 4). Fazlagić J. (2018), *Kapitał intelektualny w powiatach polskich*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- 5). Fukuyama F. (2003), *Kapitał społeczny*, (w:) *Kultura ma znaczenie*, Harrison L.E., Huntington S.P. (eds.), Zysk i S-ka, Kraków, za: Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne”, nr 1 (LXVIII), 2011.
- 6). *Guide to Social Capital* (2016), <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160105160709/http://www.ons.gov.uk/ons/guide-method/user-guidance/social-capital-guide/the-social-capital-project/guide-to-social-capital.html>, [dostęp: 20.07.2016].
- 7). Hanifan L.J. (1916), *The Rural School Community Centre*, “Annals of the American Academy of Political and Social Sciences”, No. 67, <http://www.socialcapitalgateway.org/content/paper/hanifan-l-j-1916-rural-school-community-centre-annals-american-academy-political-and-s>, [dostęp: 02.01.2017].
- 8). Hausner, J. i in., 2012, *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków (w:) Szultka S. (red.), 2014, *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, IBNGR, Gdańsk.
- 9). *Human Capital: How what you know shapes your life*

- (2007), OECD, Paris.
- 10). Jałowiecki B., Szczepański M.S. (2006), *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
  - 11). Klasik A., (2009), *Ekspansja rynkowa instytucji i firm sektora kultury i rozrywki w regionie* (w:) Drobnia A., Klasik A., Majer W., Polko A., Wolny R., Wrana K., *Ekspansja rynkowa śląskich instytucji i firm sektora kultury i rozrywki*, XIII Śląskie Forum Małej i Średniej Przedsiębiorczości, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Chorzów.
  - 12). Kukołowicz T. (red.), (2015), *Statystyka kultury w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
  - 13). Lewenstein B., Theiss M., 2008, *Kapitał społeczny, lokalne społeczeństwo obywatelskie, aktywizacja, zachodnie koncepcje, polskie doświadczenia* (w:) *Społeczeństwo obywatelskie: między ideą a praktyką*, praca zbiorowa pod red. A. Kościańskiego i W. Misztala, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
  - 14). M. Lazarte, *Can your city cope with an ageing population?*, <https://www.iso.org/news/2014/12/Ref1913.html>, [21.12.2017]
  - 15). Nahapiet J., Ghosal S., 1998, *Social Capital. Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2.
  - 16). *Population Innovation Readiness*, 2005, Special Eurobarometer 236/Wave 63.4 – TNS Opinion & Social, August.
  - 17). *Pracownicy 65+ – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, 2016, praca zb. Pod red. G> Bartkowiak, Wydawnictwo AFiBV w Warszawie, Warszawa.
  - 18). Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster Paperback, New York.
  - 19). Sztompka P., 2007, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
  - 20). UIS (2012), *Measuring Cultural Participation*, UNESCO Institute for Statistics, Montreal.
  - 21). US, Bureau of Labor Statistics (2017), *Employee Tenure Summary*, <http://www.bls.gov/news.release/tenu-re.nr0.htm>, Labour Market Statistics, OECD. [dostęp: 20.05.2017].



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl