

METRYCZKA: Temat: Wzmocnienie lokalnych przedsiębiorstw oraz MŚP poprzez tworzenie sieci kontaktów i współpracę międzysektorową. Zakres: Grupa B – Wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w miastach. Eksperti i prowadzący: Stefan Dörig (DISPO, Seeland, swisscleantech), Adam Mikołajczyk, Łukasz Dąbrówka (Polska). Data: 22.10.2025

Od zarządcy do kreatora relacji. Jak budować lokalne ekosystemy innowacji?

Urząd miejski jako jedyne centrum decyzyjne i wykonawcze — ten model się wyczerpał. Nie tylko w teorii, ale w praktyce miast, które faktycznie coś zbudowały. Warsztaty polsko-szwajcarskie z udziałem Stefana Döriga, Adama Mikołajczyka i Łukasza Dąbrówki przyniosły wniosek prosty i nieoczywisty jednocześnie: **trwałe ekosystemy gospodarcze powstają tam, gdzie władze lokalne potrafią zrobić krok w tył**. Oddać kontrolę. Stworzyć ramy — i pozwolić innym je wypełnić.

Wyzwania modelu poczwórnej helisy

Model poczwórnej helisy (Quadruple Helix) — współpraca samorządu, biznesu, nauki i społeczności lokalnej — jest powszechnie znany. W praktyce wielu urzędów wyglądało jednak inaczej.

Konkretny problem: administracja ma głęboko zakorzoną potrzebę „zarządzania” przedsiębiorczością. Samorządowcy wchodzi w rolę inicjatorów, kreatorów, finansujących i prowadzących — wszystko naraz. Intencje dobre. Efekt: nie ma miejsca dla naturalnej energii mieszkańców, NGO ani lokalnego biznesu.

Relacje wewnątrz miejskich ekosystemów też nie są symetryczne. Współpraca samorząd–NGO czy z instytucjami kultury zazwyczaj działa, bo dotyczy sfery społecznej. Gospodarka to inny poziom trudności. Mosty między urzędem a biznesem — a szczególnie między biznesem a szkołami zawodowymi — często istnieją tylko na papierze. Szkoły rzadko rozmawiają z firmami z sąsiednich ulic. Stąd luka kompetencyjna, której żadna strategia nie zasypie bez relacji.

Rzadko mówi się wprost o jeszcze jednej barierze: urzędnik patrzy na przedsiębiorcę jak na płatnika podatków albo petenta. Ten sam przedsiębiorca to rodzic, sąsiad, uczestnik lokalnych wydarzeń. Zmiana tej perspektywy — z interesariusza na partnera — to nie jest miękki postulat. To jedyna droga do wzajemnego zaufania, które w ogóle umożliwia współpracę.

Szwajcarska perspektywa: ramy zamiast sterowania

Stefan Dörig pokazywał to na przykładach DISPO, regionu Seeland i swisscleantech. Szwajcarski model opiera się na jednej zasadzie: samorząd nie jest kierownikiem budowy. Jest architektem systemu.

Miasto daje impuls — przestrzeń, narzędzia, imprimatur. Resztę robią stowarzyszenia, klastry, sami przedsiębiorcy. To działa, bo daje elastyczność, której żaden urząd sam zapewnić nie może. Ekosystem zbudowany na zaufaniu i subsydiarności lepiej znosi zmiany polityczne niż ten zarządzany centralnie.

Dla polskich miast wniosek jest praktyczny: nie trzeba budować kolejnych inkubatorów od zera. Fundacje, izby gospodarcze, lokalne inicjatywy — w Polsce jest tego sporo. Zamiast z nimi konkurować albo je dublować, samorząd może je po prostu zaprosić do stołu. Współpraca z czymś, co już działa, jest szybsza i tańsza niż budowanie od podstaw.

Konkretne przykłady? Programy mentoringowe, gdzie lokalni eksperci prowadzą zajęcia w technikach. NGO przy konsultacjach polityki gospodarczej. Cykliczne spotkania z konkretną agendą — nie kolejne „zebranie robocze”. Małe kroki budują relacje szybciej niż najlepiej napisana strategia.

Czas na praktykę i wymianę doświadczeń

Najskuteczniejsze narzędzie budowania lokalnego ekosystemu innowacji to nie algorytm ani dokument. To regularne spotkanie z jasnym celem. Brzmi banalnie — i właśnie dlatego tak rzadko się to robi.

Cykliczny dialog przełamuje silosy. Buduje zaufanie, którego deficyt jest zazwyczaj największą realną barierą — choć rzadko pojawia się w analizach SWOT. Umówienie dyrektorów szkół z lokalnymi pracodawcami nie wymaga gotowej strategii. Wymaga telefonu.

Warto też, żeby miasta uczyły się od siebie nawzajem. Problemy są często bliźniacze niezależnie od regionu, a platforma wymiany, w której mówi się nie tylko o sukcesach, ale i o tym, co nie wyszło — ma realną wartość. Uczenie się na cudzych błędach jest szybsze niż popełnianie własnych.

Budowanie innowacyjnych miast jest procesem społecznym, nie technokratycznym. Wymaga odwagi, żeby oddać część kontroli, i cierpliwości w budowaniu relacji. Szwajcarskie przykłady pokazują, że to działa — i że zaczyna się zwykle od jednej rozmowy, nie od dokumentu.

Najlepszy moment na start? Następny poniedziałek. Telefon do lokalnego lidera biznesu lub dyrektora szkoły. Pierwsze spotkanie.