

ALEKSANDER NOWORÓL

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

TRANSFORMACJA METROPOLII. PRZYKŁAD KRAKOWA

Abstract: Transformation of Metropolis. Case of Cracow. The paper presents the author's reflection regarding the recent transformations of the city of Krakow. The study is focused on the changes that are novelties or distinctive to the city. The conclusions indicate activities that should be treated by city authorities as challenges for the public management of the metropolitan scale.

Keywords: Cracow, city development strategy, management of the city, participative management, regional and local development.

Wprowadzenie

Słowo *transformacja* ma wiele synonimów, ale najważniejszy z nich to *przemiana* [Słownik Języka Polskiego, dok. elektr.]. Ważnym synonimem pojęcia transformacja jest też *metamorfoza* (przeobrażenie). Pojęcia te w oczywisty sposób przystają do procesów zachodzących we współczesnych miastach. Prezentowana wypowiedź jest autorską refleksją dotyczącą przemian, które zachodzą w mieście. Skupiono się na transformacjach, które miasto wyróżniają lub też stanowią *novum* w jego funkcjonowaniu. W opracowaniu wskazuje się też obszary aktywności władz, które stanowią wyzwania dla zarządzania publicznego w skali metropolitalnej.

1. Transformacja jako istota rozwoju terytorialnego

We wcześniejszych publikacjach [Noworól 2007, 2013], autor przedstawiał charakterystykę procesów rozwojowych, zachodzących w terytoriach, wskazując konieczność analizy zachodzących zmian w odniesieniu do 4 podsystemów: środowiska przestrzennego, kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego (m.in. technologicznego, społecznego, gospodarczego) oraz zarządzania. Definiowano tam rozwój teryto-

rialny jako ukierunkowanie transformacji systemu terytorialnego, które stymulując siły sprawcze, jakimi są: przedsiębiorczość, równoważenie czynników endo- i egzogenicznych oraz konkurencyjność i kooperacja, prowadzi do procesów polegających na tworzeniu nowych konfiguracji elementów, z których system jest zbudowany, warunkujących jego sprawniejsze (skuteczniejsze i bardziej ekonomiczne) działanie [Noworól 2013: 20-25]. Niezależnie od tego, na ile ten proces jest sterowalny, o czym pisał wątpiać Hausner [2013: 23-38], rozwój wiąże się bezpośrednio z kapitałem terytorialnym. Kapitał ten rozumiany jest jako zespół niemobilnych przestrzennie warunków i udogodnień, które dostarczają efektywnych mechanizmów rozwoju i wspierania produktywności i efektywności lokalnych przedsięwzięć. Kapitał terytorialny dotyczy sfery materialnej, czyli zasobów naturalnych i struktur przestrzennych oraz dóbr niematerialnych, obejmujących: kapitał ludzki, kapitał relacyjny (np. zdolności kolektywnego działania) i kapitał społeczny [Camagni *et al.* 2011].

Zmiana kapitału terytorialnego, która wiąże się z realizacją potrzeb i aspiracji członków wspólnoty terytorialnej powinna mieć zatem prorozwojowy charakter. Natrafiamy jednak na dwa problemy czyniące ocenę procesów rozwojowych dalece niejednoznaczna.

Po pierwsze, pomiar rozwoju jest niedoskonały. Wskaźniki stosowane w dyskursie publicznym, uśredniające sytuację społeczno-ekonomiczną jednostek terytorialnych, nie ujawniają ich wewnętrznych różnicowań. Przykładowo, istotny wzrost w ostatnim ćwierćwieczu wskaźnika, jakim jest PKB na mieszkańca Polski nie odwiódł znacznej części populacji do uznania w 2015 r., że Polska jest krajem „w ruinie”. Przełożyło się to na wyniki wyborów prezydenckich i parlamentarnych. Statystyki terytorialne ujawniają skalę różnicowań wewnętrznych pomiędzy regionami, pomiędzy dużymi miastami a terenami wiejskimi, wreszcie – różnice występujące w obrębie miast. Oznacza to, że istnieje pewien odsetek osób, niekorzystających z dobrodziejstw rozwoju. Warto zauważyć, że publikowane dane dotyczące nierówności dochodowych mierzonych współczynnikiem Giniego w latach 2010-2015 pokazywały spadek z 34,2 do 32,2% [Obserwator finansowy, dok. elektr.], czyli też nie ujawniały zjawisk, będących powodem frustracji społecznej wielu Polaków w 2015 r. Dopiero pogłębione badania społeczne ujawniają mechanizmy postrzegania procesów rozwojowych [Gdula 2018].

Inny aspekt niejednoznaczności rozwoju dotyczy występujących we wspólnotach terytorialnych różnic w rozumieniu potrzeb społecznych. Widoczne jest to w odniesieniu do świadomości ekologicznej części społeczeństwa. Powszechnie uświadamiana jest zła jakość powietrza w polskich miastach w okresie zimowym. Zwiększa to wrażliwość mieszkańców na kwestie ekologiczne.

Obserwujemy dziś upowszechnienie się postaw roszczeniowych w społeczeństwie. Jest ono skutkiem dwóch procesów. Po pierwsze, na postawy roszczeniowe wpływa wzrost wykształcenia ludności oraz dostęp do technologii informatycznych i komunikacyjnych. W konsekwencji podnoszą się kompetencje i ogólna świadomość

społeczna. Rosną aspiracje i oczekiwania dotyczące: jakości życia, systemów pracy, form spędzania czasu wolnego, relacji międzyludzkich. W zestawieniu ze wzrostem świadomości ekologicznej, wpływem wielokulturowości, szerzeniem się liberalnego podejścia do zachowań społecznych oraz otwartości na to co „inne” i „nowe”, wyłania się „metropolitalna” klasa społeczna. Obejmuje ona głównie mieszkańców obszarów funkcjonalnych dużych miast.

Z innej perspektywy, postawom roszczeniowym sprzyja poczucie zawodu związane z konfrontacją wielu grup społecznych z wymaganiami gospodarki liberalnej. Istotne znaczenie ma przy tym tzw. dezintermediacja, polegająca na eliminowaniu pośredników w komunikacji społecznej doby smartfona i Internetu. Nieograniczony dostęp do źródeł informacji bez sprawdzania ich wiarygodności powoduje to, że przedmiotem debaty publicznej stają się niekiedy zwykłe nonsensy. Dobrym przykładem jest tzw. ruch antyszczepionkowy. Osoby niezadowolone z otaczającej rzeczywistości stają się pożywką dla wszelkiego rodzaju populistów i szarlatanów, mając wobec otoczenia coraz wyższe – często właśnie nieuzasadnione – oczekiwania.

Reakcją na wymienione zjawiska jest upowszechnianie się koncepcji tzw. post-wzrostu (*de-growth*). Jest to skutek redukcji w dyskursie publicznym problematyki rozwoju do – jak zaznaczono wcześniej – kwestii wzrostu PKB. Idea post-wzrostu wiąże się z krytyką liberalnej polityki ekonomicznej. Propagatorzy post-wzrostu utrzymują, że działania ukierunkowane na wzrost PKB, nie mogą stanowić substytutu polityk wrażliwych na kwestie środowiskowe i społeczne [Arrow *et al.* 1995].

2. Procesy transformacji zachodzące w Krakowie

Zarysowany powyżej zestaw uwarunkowań procesów transformacji odnosi się bezpośrednio do Krakowa. W każdym z przywoływanych wyżej podsystemów terytorialnych obserwujemy znaczne metamorfozy. Ich kompleksowy opis przekracza ramy tej publikacji. Z konieczności, w opracowaniu znajdują się więc odniesienia do nowych zjawisk i do kwestii determinujących aktualne procesy rozwojowe Krakowa, a przy tym – wyróżniających miasto na tle innych ośrodków.

Arbitralny ogląd procesów rozwojowych warto rozpocząć od **spraw demograficznych i społecznych**. Pomimo suburbanizacji, rośnie liczba mieszkańców Krakowa, co w dzisiejszej Polsce należy do rzadkości. Miasto, liczące w 1939 r. ok. 259 tys. mieszkańców i sięgające w 1988 r. (według ówczesnego Spisu powszechnego) – ok. 746 tys., zamieszkiwało w 2017 r. faktycznie – ponad 767 tys. osób [Biuletyn 2018]. To największy przyrost ludności miejskiej w Polsce w przeciągu 80 lat. Rośnie przy tym liczba mieszkańców Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego¹, sięgając w 2015 r. ok. 1509 tys. [Krakowski Obszar... 2016]. W gminach Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego,

¹ W delimitacji Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego z 2003 r.

obejmującego łącznie z Krakowem 15 gmin, wzrosty liczby ludności w latach 2005-2014 sięgnęły w Michałowicach i Zielonkach aż 28,6-32,0% [Harańczyk 2015: 89].

Proces suburbanizacji nie hamuje wzrostu ludności w Krakowie, co świadczy o atrakcyjności miasta. Towarzyszy jej jednak zróżnicowanie sytuacji społeczno-ekonomicznej mieszkańców. Badania prowadzone na potrzeby określenia tzw. obszaru zdegradowanego w trakcie aktualizowania Miejskiego Programu Rewitalizacji Krakowa, ujawniły strefy wykluczenia, szczególnie w centrum miasta oraz w „starej” Nowej Hucie [Miejski program...2017].

Ważnym aspektem zmian sytuacji społecznej Krakowa są rozwijające się tzw. ruchy miejskie. Przywołując wcześniejsze rozważania, ruchy te określić można, jako wyraz napięcia pomiędzy oczekiwaniem modernizacji infrastrukturalnej (włączając w to infrastrukturę mieszkalnictwa) zwłaszcza w dynamicznie rozwijających się obszarach metropolitalnych a wymaganiami zrównoważonego rozwoju oraz spójności społecznej i terytorialnej [Noworól, Hałat 2017: 40]. Na uwagę zasługuje aktywność ruchów miejskich w takich tematach, jak: ochrona środowiska (walka ze smogiem), promocja transportu publicznego i rowerowego, nacisk na administrację dla podnoszenia jakości życia. Ważnym, choć zdaniem autora niezbyt szczęśliwym wkładem ruchów miejskich w życie miasta, było skuteczne odwiedzenie władz od organizacji igrzysk olimpijskich w Krakowie. W zorganizowanym w tej sprawie referendum mieszkańcy wypowiedzieli się przeciw organizacji olimpiady.

Dzięki kampanii społecznej prowadzonej przez ruchy miejskie przeważyło myślenie w duchu postwzrostu. Wydaje się, że był to tylko incydent we współczesnej historii Karkowa, który – w kontekście rozwoju gospodarczego – staje się europejską metropolią, uczestnicząc w globalnych sieciach biznesowych. Świadczy o tym konsekwentna restrukturyzacja ekonomiczna miasta, które w latach 80. było przede wszystkim ośrodkiem przemysłowym. W samej Hucie im. Lenina – jednej z największych w kraju – pracowało ok. 38 tys. osób². Dziś rynek pracy w Krakowie zdominowany jest przez usługi, i to usługi globalne, świadczone przez firmy z sektora BPO/SSC³. Liczba pracujących ogółem w sektorze przedsiębiorstw Krakowa sięgała w I kw. 2018 r. – 236,2 tys. osób (drugi po Warszawie rynek pracy w Polsce), z czego – 23,4% w przemyśle, 8,4% w budownictwie i 68,2% w usługach różnego typu [Biuletyn statystyczny... 2018]. Warto podkreślić, że stale rośnie zatrudnienie w krakowskich filiach międzynarodowych firm usługowych. W 2017 r. Kraków zajmował 8. miejsce na świecie w prestiżowym rankingu Tholons najlepszych lokalizacji na budowę i rozwój firm outsourcingowych typu BPO/SSC. Wśród miast europejskich w ww. rankingu sytuuje się tylko Dublin na 7. miejscu, a kolejne polskie miasto – Warszawa jest na 23. pozycji. W stolicy Małopolski branża zatrudnia ok. 57 tys. pracowników,

² Zatrudnienie w krakowskiej hucie i powiązanych firmach nie przekracza 10 tys. osób (według wypowiedzi członka kadry zarządzającej).

³ Business Processes Offshoring/Shared Services Centers – międzynarodowe centra usługowe działające w skali globalnej.

przy czym szacuje się, że w 2020 r. zatrudnienie to wzrośnie do 70 tys. osób [*Wrocław spada...* dok. elektr.]. Wysoki poziom wykształcenia mieszkańców Krakowa oraz atrakcyjność przestrzenna i kulturowa miasta wydają się być magnesem, który sprzyja utrzymaniu tej formy globalnej działalności gospodarczej.

Kraków jest potęgą turystyczną. Według danych Urzędu Miasta Krakowa, w 2017 r. miasto odwiedziło w celach turystycznych 12,9 mln osób – 6,17% więcej niż w roku poprzednim. W 2017 r. turyści wydali podczas pobytu w Krakowie 5480 mln zł [*Ruch turystyczny...* 2017]. Warto odnotować, że tylko w I kw. 2018 r. Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków-Balice obsłużył 1406,3 tys. pasażerów, tj. o 20,9% więcej niż w I kw. 2017 r. To najprostszy wskaźnik atrakcyjności miasta [*Cracow Airport...* 2018, dok. elektr.].

Pomijając – z konieczności – wiele istotnych, szczegółowych informacji o gospodarce Krakowa, trzeba jednak zauważyć, że ogółem wkład miasta do krajowego PKB sięgał w 2015 r. 3,2% (drugie miejsce za Warszawą). Z kolei, dane za ten sam rok o najwyższym poziomie PKB na 1 mieszkańca wskazują, że miasto Kraków z kwotą 76 283 zł (przekraczającą o 63,0% średnią krajową) pozostaje w tyle za Warszawą (134 302 zł), Poznaniem (92 232 zł) i Wrocławiem (76 975 zł) [*Produkt Krajowy...* 2017].

Syntetyczne spojrzenie na **podsystem środowiska przestrzennego** Krakowa wymaga przypomnienia, że miasto – jeden z pierwszych pomników dziedzictwa UNESCO – to absolutnie unikalny układ urbanistyczny, dziesiątki zabytków, muzeów i miejsc godnych upamiętnienia ze względu na walory kulturowe i świadectwa historyczne. Warto też pamiętać, że ten bogaty zasób rozciąga się poza granice miasta Kraków, obejmując obszar metropolitalny i województwo małopolskie. Potencjał Krakowa współtworzą m.in.: kopalnie soli w Wieliczce i Bochni, dolinki i zamki Jury Krakowsko-Częstochowskiej, zabytkowe zespoły urbanistyczne (Lanckorona), czy klasztorne (sanktuarium w Kalwarii Zebrzydowskiej), wreszcie nieodległe położenie obozu koncentracyjnego Auschwitz-Birkenau, czy pasm górskich: Tatr i Beskidów. Kraków, który wyłania się w wyobraźni wrażliwego obserwatora fascynuje kolejne pokolenia.

Położenie miasta ma jednak swoje wady. Najważniejsza to konfiguracja wzgórz wokół Krakowa, która wpływa na złą jakość powietrza. Aż 30% bezwietrznych dni w roku, w powiązaniu z paleniskami na paliwo stałe oraz ruchem samochodowym, czynią Kraków miastem narażonym w miesiącach zimowych na znaczne przekroczenia norm jakości powietrza.

W kontekście uwzględnionych w tym tekście zagadnień, warto zwrócić uwagę na to, że przestrzeń Krakowa zmienia się. Głównym elementem dynamizującym krajobraz miasta jest – związany z rozwojem funkcji biznesowych – segment powierzchni biurowych. W opinii analityków, rynek nieruchomości biurowych w Krakowie w ostatnich latach charakteryzował się silnymi tendencjami wzrostowymi. Ożywienie zaznaczyło się już w 2011 r., ale *boom* rozpoczął się w 2016 r., kiedy to oddano do użytku 147 tys. m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Łącznie w latach 2017-2018 oddaje się do użytku ok. 300 tys. m². Ogółem, ilość powierzchni biurowej

w Krakowie już w I kw. 2017 r. przekroczyła 1 mln m², a szacunki wskazują, że obecnie zbliża się do 1,2 mln m². Analitycy przewidują dalszy rozwój tego segmentu rynku nieruchomości w 2019 r., choć zauważają też ułomności miasta, związane z brakiem możliwości stworzenia zwartej dzielnicy biznesowej, brakiem metra oraz z ułomnościami sieci drogowej w układach: zewnętrznym – w kierunku Warszawy i subregionalnym – na trasie centrum miasta – lotnisko w Balicach [Czerski 2018].

Rozwój gospodarczy Krakowa, a w szczególności – turystyki oraz suburbanizacja wymagają rozwiązywania wielu problemów transportowych na terenie miasta i w strefie podmiejskiej (Harańczyk 2015: 93-94). Realizowane aktualnie domknięcie obwodnicy Krakowa od strony północno-wschodniej jest ważnym elementem układu drogowego, który poprawi sytuację w nadchodzących latach. W opinii autora, bez radykalnych rozwiązań dotyczących transportu zbiorowego – w rodzaju budowy metra obsługującego wybrane choćby elementy Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego – nie ma wielkich szans na zmniejszenie strefy kongestii w mieście.

3. Wybrane elementy zarządzania miastem

Przytoczone zmiany podsystemów terytorialnych Krakowa wymagają nowego rozumienia zarządzania miastem. Wśród współczesnych trendów w zarządzaniu miastami i ich obszarami funkcjonalnymi najczęściej występuje tzw. model neoweberowski. Polega ono na kontynuowaniu tradycyjnego (bazującego na koncepcji Webera) sposobu rządzenia i zarządzania jednostkami terytorialnymi. Dominującą rolę w modelu tym odgrywa bezosobowa, apolityczna administracja publiczna z istotną modyfikacją, polegającą na – mniej lub bardziej – głębokim otwarciu się na współczesne procesy społeczne i zarządce związane z aktualnymi zmianami cywilizacyjnymi (Kattel 2015; Pollitt, Bouchaert 2011: 11 i dalszej]. Podejście neoweberowskie adaptuje więc elementy zarówno tzw. nowego zarządzania publicznego (zorientowanego na ekonomizację zarządzania), jak i koncepcji tzw. współzarządzania (*governance*), funkcjonującego wokół pojęć, jak: współwładztwo, uczestnictwo, sieci, partnerstwo, i zaufanie (Pollitt, Bouchaert 2011]. Rośnie więc, oparte na elementach partycypacji społecznej, znaczenie tzw. rządzenia i zarządzania wielopasmowego w układach wielopoziomowych i wielosektorowych (Noworól 2016).

W oglądzie autora, który osobiście uczestniczył w zarządzaniu miastem (jako urzędnik, a później – konsultant/współautor programów miejskich, Strategii Rozwoju Krakowa i Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego) w administracji upowszechnia się podejście ukierunkowane na otwarcie systemu zarządzania na wspólnotę miejską i subregionalną. Już w latach 90. gmina zreorganizowała jednostki miejskie w duchu zwiększenia skuteczności i efektywności finansowej. Otworzyła się też na inicjatywy mieszkańców, przyznając alokacje na projekty społeczne w postaci tzw. lokalnych inicjatyw inwestycyjnych oraz projekty dzielnic samorządowych. W XXI.

w. działania tego typu rozszerzono. O ile budżet partycypacyjny Krakowa wydaje się dość ograniczony w stosunku do potencjału finansowego miasta, o tyle działania związane z planowaniem strategicznym, zarówno w skali obszaru funkcjonalnego, jak i samego Krakowa, zasługują na przywołanie i podkreślenie.

Kraków uczestniczy w instrumencie polityki spójności, jakim są tzw. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne, dotyczącym współpracy w ramach miejskiego obszaru funkcjonalnego. Jakkolwiek zasady funkcjonowania tego instrumentu są określone na szczeblu unijnym i krajowym, to trzeba zauważyć, że Kraków przyjął partnerski system współzarządzania tym narzędziem z 14 gminami, wdrażając najbardziej otwarty model współpracy terytorialnej. Analizując działania Biura Stowarzyszenia Metropolia Krakowska, identyfikuje się postawy charakteryzujące podejście w duchu dialogu i dążenie do wytworzenia trwałych więzi międzygminnych, opartych na wzajemnych korzyściach⁴.

Warto zatrzymać się dłużej nad procesem aktualizacji Strategii Rozwoju Krakowa [*Strategia...2018*]. W 2013 r. przyjęto partycypacyjno-eksperycki model opracowania tej strategii. Proces trwał do 2018 r. i odbywał się niejako w dwóch wymiarach. Pierwszy polegał na otwarciu się na potrzeby społeczności lokalnych. W pracach nad strategią poza politykami, urzędnikami i ekspertami obecni byli mieszkańcy Krakowa, organizacje pozarządowe, ruchy miejskie, naukowcy, środowiska wspierające, ale i grupy sceptyczne wobec aktualnych trendów rozwojowych miasta. Odbyło się wiele spotkań, w trakcie których wypracowano i przedyskutowano kluczowe elementy strategii. Przeprowadzono warsztaty branżowe/tematyczne, miał miejsce *hackathon*, odbyły się debaty medialne, mianowano „ambasadorów strategii”, włączano profesjonalistów i potencjalnie – wszystkie zainteresowane podmioty. Drugim wymiarem otwartości strategii było podjęcie próby rzeczywistego dialogu z trudnymi wyzwaniami, z którymi współczesne miasto musi sobie radzić. Pasjonującym elementem pracy nad strategią było włączenie do procesu jej opracowania środowisk, które zwykle są sceptyczne wobec działań zinstytucjonalizowanych. Udało się jednak zaangażować do uczestnictwa przedstawicieli środowisk *start-upowych*, antysystemowych ruchów miejskich i organizacji pozarządowych (często ze „sfery off”), których głos jest bardzo ważny, bo są to środowiska intelektualnie stymulujące sposób myślenia o przyszłości miasta.

4. Wyzwania, czyli wnioski i rekomendacje

W kontekście zarysowanego powyżej przeglądu wybranych, lecz ważnych aspektów metropolitalnego wymiaru Krakowa, należy podkreślić 3 wyzwania, z którymi miasto dziś i jutro będzie się zmierzać. Wszystkie trzy dotyczą otwartości, zapisanej jako jedna z wartości Strategii Rozwoju Krakowa.

⁴ Według prowadzonych obecnie przez autora i jeszcze nie publikowanych badań na zlecenie Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju.

Pierwszym wyzwaniem jest potrzeba sprostania wymogom **ekonomii cyrkularnej**. Gmina Kraków jest partnerem w procesie budowania gospodarki o obiegu zamkniętym. Jest to wspierane przez środowisko intelektualne związane z Uniwersytetem Ekonomicznym i Akademią Górniczo-Hutniczą. Wydaje się, że miasto powinno – wzorując się na strategiach takich miast, jak Paryż czy Amsterdam – podjąć bardziej intensywne prace nad tematem. Kolejne wyzwanie wydaje się kluczem do spotkania z aspiracjami mieszkańców i wiąże się z **innowacjami społecznymi**. Jest to rzeczywiście trudne w związku ze zmianami społecznymi, zarysowanymi we wstępnej części opracowania. Dialog z ludźmi o poglądach roszczeniowych, którzy czasem mają rację, a często jej nie mają, wymusza stosowanie edukacyjnych i partycypacyjnych instrumentów zarządzania. Trzecim wyzwaniem – często obecnym w debacie samorządowej – jest dalsze **doskonalenie kadr administracji publicznej**. Na tle wielu znanych autorowi ośrodków urzędnicy krakowscy prezentują wysokie kompetencje. Warto jednak uwzględnić nowe okoliczności działania samorządów, które niejako wymuszają pozostawanie w dialogu z mieszkańcami, z organizacjami gospodarczymi i społecznymi. Ta otwartość na partycypację społeczną w znacznym stopniu zależy od postaw i umiejętności urzędników do prowadzenia skutecznego biegu deliberacji. Ten deliberacyjny model zarządzania miastem i obszarem metropolitalnym, będący procesem, który już się rozpoczął, ale wcale nie musi stać się normą – jest dziś kluczowym wyzwaniem dla Krakowa.

Literatura

- Arrow K., Bolin B., Costanza R., Dasgupta P., Folke C., Holling C. S., Pimentel D., 1995, *Economic Growth, Carrying Capacity, and the Environment*. "Science", nr 286: 520-521.
- Biuletyn Statystyczny Miasta Krakowa*. I kwartał 2018, US w Krakowie, Kraków, [http://krakow.stat.gov.pl, dostęp 2018-06-10].
- Camagni R., Caragliu A., Perucca G., 2011, *Territorial Capital*. Politecnico di Milano, Milano.
- Cracow Airport, Statystyki miesięczne 2018* (2018), [http://www.krakowairport.pl/pl/b2b,c56/uslugi-lotnicze,c57/bettercountonnumbers,c58/statystyki,c68/statystyki-miesieczne-2018,a983.html, dostęp 2018-07-08].
- Czerski J., 2018, *Rynek powierzchni biurowych w Krakowie. I kwartał 2018*, Instytut Analiz. Monitor Rynku Nieruchomości, [http://mrn.pl, dostęp 2018-07-06].
- Gdula M., 2018, *Nowy autorytaryzm*. Wyd. Krytyka Polityczna, Warszawa.
- Harańczyk A., 2015, *Procesy Suburbanizacji w Krakowskim Obszarze Funkcjonalnym*. „Studia Miejskie”, nr 18: 85-102.
- Hausner J., 2013, *Rozwój społeczno-gospodarczy*, [w:] *Kultura a rozwój*, J. Hausner, A. Karwińska J. Purchla (red.). Narodowe Centrum Kultury, Warszawa: 23-38.
- Kattel R., 2015, *What would Max Weber Say about Public Sector Innovation?* "The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy", t. VIII (1): 9-19.
- Krakowski Obszar Metropolitalny w latach 2011-2015*, 2016, US w Krakowie.
- Miejski Program Rewitalizacji Krakowa – MPRK*, 2017, Uchwała Nr LXII/1373/17 Rady Miasta Krakowa z 11 stycznia 2017 r.

- Noworól A., 2007, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Wyd. UJ, Kraków.
- Noworól A., 2013, *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego*. CeDeWu, Warszawa.
- Noworól A., 2016, *Uwarunkowania i konsekwencje odmiennych koncepcji zarządzania obszarami metropolitalnymi – przypadek Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Spoleczno-ekonomiczne przemiany w strefie podmiejskiej miast. Studium przypadku Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego*, A. Noworól, A. Hołuj (red.). Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.: 55-67.
- Noworól A., Hałat P., 2017, *Management of Territorial Development in Times of Uncertainty*, [w:] *The Complex Identity of Public Management: Aims, Attitudes, Approaches*, B. Jałocha, R. Lenart-Gansiniec, E. Bogacz-Wojtanowska, G. Praweńska-Skrzypek (red.). Jagiellonian University, Institute of Public Affairs, Krakow: 35-47.
- Obserwator finansowy*, [<https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/maleja-roznice-w-dochodach-polakow/>], dostęp 2018-07-08].
- Pollitt C., Bouchaert G., 2011, *Public Management Reform (third edition)*. Oxford University Press, Oxford.
- Produkt Krajowy Brutto – PKB. Rachunki regionalne w 2015 r.*, 2017, US w Katowicach.
- Ruch turystyczny w Krakowie w 2017 r. Raport skrócony*, 2017, Małopolska Organizacja Turystyczna, Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
- Słownik Języka Polskiego*, [<https://sjp.pwn.pl/slowniki/transformacja.html>, <https://sjp.pwn.pl/sjp/funkcja;2558721.html>], dostęp 2018-07-03].
- Strategia Rozwoju Krakowa „Tu chcę żyć. Kraków 2030”*, 2018, Uchwała Nr XCIV/2449/18 Rady Miasta Krakowa z 7 lutego 2018 r.
- Wrocław spada o 20 pozycji, Warszawa i Kraków umacniają się jako lokalizacje BPO*, [<http://www.outsourcingportal.eu/pl/wroclaw-spada-o-20-pozycji-warszawa-i-krakow-umacniaja-sie-jako-lokalizacje-bpo>], dostęp 2018-07-06].