



# Pomorski Przegląd Gospodarczy

Strategiczne wybory regionu



Numer 1/2012 (52)

ISSN 1506-6150

[www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)



Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:

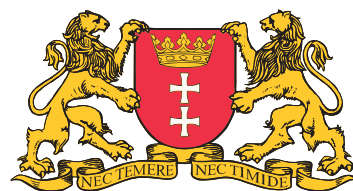
Samorząd Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,

Grupa LOTOS S.A., Grupa ENERGA S.A.,

Nordea Bank Polska S.A.



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK  
miasto wolności



## W NUMERZE

Jan Szomburg Jr. **3** *Drodzy Czytelnicy!*

### STRATEGICZNE WYBORY REGIONU

- Stanisław Szultka **8** *Pomorze 2030 – siedem różnych wizji rozwoju*
- prof. Mario Polèse **14** *Zmienne losy regionów i miast – od czego zależą*
- prof. dr hab. Jerzy Hausner **23** *Nie skazujemy się na dryf rozwojowy*
- prof. dr hab. Grzegorz Gorzelak **29** *Dobra strategia to sztuka wyboru*
- Mieczysław Struk,  
Wiesław Byczkowski **34** *W partnerstwie i odważnie – zdecydujmy  
wspólnie*
- Paweł Adamowicz **39** *Dominuje działanie, a potrzebna jest też  
refleksja*
- Mirosław Bieliński **43** *Strategie powinny „się widzieć”*
- Paweł Orłowski **47** *Potencjały pielęgnujemy indywidualnie,  
z problemami walczymy wspólnie*
- dr Jan Olbrycht **51** *Sama diagnoza nie wystarczy*
- Radomir Matczak **55** *Rozprawa stratega ze strategią*
- prof. Mario Raich **61** *Przed nami cyberprzyszłość*
- Michał Wroczyński **65** *Dobry ekosystem receptą na innowacje*
- dr hab. Cezary Obracht-  
-Prondzyński, prof. UG **70** *Świat wartości, postaw, norm – to jest właśnie  
fundament rozwoju*

### GOSPODARKA POMORZA

- dr Maciej Tarkowski **75** *Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego  
w IV kwartale 2011 roku*

**redaktor naczelny**

Jan Szomburg Jr.

**zastępca redaktora naczelnego**

Wojciech Woźniak

**dystrybucja**

Katarzyna Topka

**autor ilustracji**

Jarosław Bujny

**autor portretów**

Krzysztof Wieliczko

ISSN 1506-6150

© Copyright by Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową

Wszelkie uwagi i opinie na temat  
**„Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”**  
prosimy kierować pod adresem:  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: +48 58 524 49 00  
faks: +48 58 524 49 08  
e--mail: redakcja@ppg.gda.pl  
<http://www.ppg.gda.pl>

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:  
Samorządu Województwa Pomorskiego,  
Miasta Gdańsk,  
Grupy LOTOS S.A.,  
Grupy ENERGA S.A.,  
Nordea Banku Polska S.A.

Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,  
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów  
i śródtytułów nadesłanym tekstom.

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach nie zawsze  
odzwierciedlają stanowisko IBnGR.

## DRODZY CZYTELNICY!



*Jan Szomburg Jr.*

*redaktor naczelny  
Pomorskiego Przeglądu  
Gospodarczego*

Rosnąca niepewność, nieprzewidywalność i permanentna zmiana – to znaki szczególnie dzisiejszych czasów. Kryzys finansowy tendencje te pogłębił i przyspieszył, wymuszając jednocześnie przewartościowanie dotychczasowych modeli i wizji rozwoju. Świat, który się obecnie przed nami wyłania kształtowany jest między innymi przez megatrendy digitalizacji i urbanizacji – to one decydują o tym, że rozwój przechodzi do sfery niematerialnej i koncentruje się w wielkich aglomeracjach miejskich. Znaczenie ma również przesuwanie się centrów wzrostu z osi euroatlantyckiej w kierunku wybrzeży Pacyfiku i związana z tym nowa architektura gospodarki światowej.

Wielkie zmiany budzą niepokój. Są jednak szansą na ponowne (lepiej!) znalezienie sobie miejsca w globalnej układance rozwojowej. Dlatego właśnie dziś tak ważna jest refleksja nad strategicznymi wyborami Pomorza. Jej znaczenie jeszcze rośnie, gdy weźmiemy pod uwagę istotne decyzje inwestycyjne, których podjęcie czeka nas w najbliższym czasie (wydobycie gazu łupkowego, budowa elektrowni atomowej). Warto poważnie zastanowić się jak do nich podejść, gdyż mogą one przededefiniować nasze przewagi

rozwojowe na długie lata. Nie bez znaczenia pozostaje też kwestia odpowiedniego zaprogramowania nowej puli środków unijnych, które będą dostępne dla Pomorza w okresie 2014–2020. Ich ukierunkowanie może mieć niemały wpływ na siłę i rozkład wewnętrznych potencjałów regionu.

Podjęcie właściwych decyzji strategicznych nie jest jednak łatwe. Z jednej strony należy dobrze rozumieć charakter i dynamikę zachodzących globalnie zmian – na czym one polegają, gdzie się dokonują, kto jest ich liderem. Z drugiej zaś trzeba dobrze rozpoznać posiadane potencjały – kulturowe, instytucjonalne, ludzkie i infrastrukturalne – i świadomie je kształtować. W ten sposób, rozumiejąc co dzieje się wokół nas oraz będąc świadomymi samych siebie, zawsze będziemy w stanie znaleźć sobie dobre miejsce w szybko zmieniającym się świecie.

Realizacja tak rozumianego podejścia do rozwoju stawia przed nami jednak wyższe wymagania. Jego sukces zależy, w dużej mierze, od umiejętności prowadzenia dialogu – i to zarówno wewnątrz regionu jak i z jego otoczeniem. Jedynie w wyniku ciągłych i konstruktywnych interakcji możemy uzyskiwać lepsze zrozumienie nas samych i zmieniającego się świata. Do tego potrzebny jest jednak „pierwiastek obywatelski” – zdolność do myślenia w kategoriach dobra wspólnego i poczucie odpowiedzialności za nie, a także umiejętność prowadzenia dialogu nie naruszającego niczyjej godności, w którym liczy się siła argumentów i „obywatelska empatia”, a nie argument siły.

Dialogiczne podejście nie może ograniczać się jedynie do relatywnie wąskiej grupy osób. Pełne wykorzystanie tkwiącego w nim potencjału wymaga włączenia prawdziwej refleksji zbiorowej. Do tej pory regionalne strategie rozwoju opierały się zwykle na logice politycznej i wiedzy eksperckiej, przy braniu pod uwagę co najwyżej głosu silnych interesariuszy – znanych i wpływowych osób, reprezentujących istniejący krajobraz instytucji. Nie pozwalało to uwzględnić

wszystkich opinii i możliwości, a jednocześnie większość nie czuła się współwłaścicielami tak wypracowanych koncepcji. Podejście to uniemożliwiało wykorzystanie całej mądrości zbiorowej tkwiącej w społeczności regionalnej. Dawało też małe szanse interesom przyszłości, które zwykle nie mają jeszcze swoich zinstytucjonalizowanych orędowników. Tymczasem mamy i będziemy mieli do czynienia z coraz większą indywidualizacją rozwoju. Rozkwit technologii informacyjno-komunikacyjnych sprawił, że strategie rozwojowe poszczególnych osób i organizacji stają się coraz bardziej zróżnicowane. Powstające w wyniku ich realizacji unikatowe zasoby doświadczeń mogą okazać się niezwykle cenne z punktu widzenia rozwoju całego regionu. Ich dostrzeżenie i wykorzystanie możliwe jest jednak tylko poprzez szerokie i obywatelskie zaangażowanie.

Dialog obywatelski na niespotykaną dotychczas skalę otwiera nam możliwość zaangażowania w nasz rozwój refleksji zbiorowej. Tym samym pozwala na bieżące i elastyczne dostosowywanie naszych celów i zachowań do zmieniającej się rzeczywistości. Właśnie takie podejście do rozwoju powinno zapewnić Pomorzu naprawdę trwałą przewagę konkurencyjną w nadchodzących latach.

Kluczową płaszczyzną do debaty o przyszłości naszego regionu jest mający obecnie miejsce proces aktualizacji Strategii Województwa Pomorskiego do 2020 r. Wykorzystajmy ten fakt jako dobry punkt wyjścia do szerokiej, międzysektorowej i międzypokoleniowej rozmowy o przyszłości Pomorza. Takie postawienie sprawy powinno nam pomóc lepiej wyprofilować zarówno nasze indywidualne strategie, w kontekście znalezienia sobie miejsca w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jak i przybliżyć nas do wypracowania wspólnej, pomorskiej wizji rozwoju. Ważne jest także, aby ta rozmowa Pomorzan o przyszłości nie zakończyła się z chwilą uchwalenia dokumentu Strategii – świat zmienia się zbyt szybko, aby ważne przyszłościowe decyzje podejmować raz na kilka czy tym bardziej kilkanaście lat.

# Strategiczne wybory regionu



**Stanisław Szultka** – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

## **Pomorze 2030 – siedem różnych wizji rozwoju**

Żyjemy w ciekawych czasach. Kryzys finansowy, niezwykle tempo rozwoju technologii, coraz szybsze życie. Jak w takich warunkach planować przyszłość, jak myśleć strategicznie? Jakie scenariusze przyjdzie nam realizować? Ważne, żebyśmy – świadomi celów i konsekwencji naszych działań tu i teraz – wybrali samodzielnie i nie pozwolili, by decydowały za nas tylko zewnętrzne uwarunkowania, na które mamy zwykle niewielki wpływ. A scenariuszy jest wiele – mamy z czego wybierać.

8



**prof. Mario Polèse** – Institut national de la recherche scientifique (INRS), Montreal

## **Zmienne losy regionów i miast – od czego zależą**

Znaczenie jednych miejsc rośnie, innych maleje. Czy planowanie może wspierać wzrosty albo zapobiegać spadkowi znaczenia? Istnieją pewne zjawiska, procesy, których nie powstrzyma nawet strategiczne planowanie. Jednym z nich jest urbanizacja. Możemy jednak wpływać na to, jak będą rozwijać się miasta i regiony. Niebagatelne znaczenie mają tu kwestie transportowe, położenie (np. w pobliżu albo z dala od dominujących rynków) oraz – szczególnie w dobie gospodarki opartej na wiedzy – te związane z edukacją. W przypadku „gorzej” położonych miejscowości znaczenie może mieć konkurencja cenowa, a nawet mentalność lokalnej społeczności. Zdarza się, że do rozkwitu jakiegoś miejsca przyczynia się jeden dynamiczny człowiek albo trochę szczęścia.

14



**prof. dr hab. Jerzy Hausner** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Nie skazujmy się na dryf rozwojowy**

Jesteśmy przedsiębiorczy, ale nie innowacyjni. Wspiera nas zagraniczny kapitał, ale Polska pozostaje centrum produkcji, a nie myśli – ta jest na zewnątrz. Władza publiczna koncentruje się na technicznej poprawności wydawania środków unijnych, tymczasem jeśli spojrzeć na to jakościowo, są to często źle wydawane pieniądze. Na szczeblu rządowym brakuje strategicznej myśli, która przekładałaby się na konkretne działania. Bruksela nie wykreuje pomysłu na polską gospodarkę i rozwój. Musimy to zrobić sami, jeśli chcemy budować swoją podmiotowość opierając się na konkurencyjności. Inaczej popadniemy w zbyt wielkie zależności od tego, co wymyślą inni.

23



**prof. dr hab. Grzegorz Gorzelak** – dyrektor Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG)

## **Dobra strategia to sztuka wyboru**

Polska oparła się do tej pory kryzysowi. Nie powinno to jednak sprawić, że uznamy, iż skoro tak dobrze sobie radzimy, to zmiany nie są konieczne. Nasza gospodarka nadal jest „w ogniu” pod względem innowacyjności. W imię oszczędności tniemy nakłady na naukę i badania, podczas gdy inni w trudnych czasach w innowacyjność postanowili zainwestować. Niższymi kosztami produkcji nie będziemy wiecznie wygrywać z rosnącą konkurencją. Nowy innowacyjny model rozwoju musi opierać się na strategiach rozumianych jako organizacja przyszłego działania, na strategiach działań władzy, strategiach, które mają swojego gospodarza i ludzi identyfikowalnych, odpowiedzialnych za ich realizację, strategiach, w których niewielka liczba celów została wybrana z tych naprawdę najważniejszych.

29



**Mieczysław Struk** – marszałek województwa pomorskiego  
**Wiesław Byczkowski** – wicemarszałek województwa pomorskiego  
**W partnerstwie i odwadnie – zdecydujemy wspólnie**

Trwają prace związane z modyfikacją, aktualizacją pomorskiej strategii rozwoju. Zarząd województwa sięga po ekspertów, prowadzi dialog z samorządami wszystkich szczebli, chce brać pod uwagę i plany rozwojowe firm, i pomysły pojedynczych osób. Ważne są kwestie transportowe, innowacyjność gospodarki, ale też wewnętrzna spójność regionu. Pracujący nad strategią zastanawiają się, jak wykorzystać dla rozwoju regionu siłę obszarów metropolitalnych. Przed nami trudne decyzje – strategia nie będzie uwzględniać wszystkich problemów, skoncentruje się na wybranych, najważniejszych sferach.

34



**Paweł Adamowicz** – prezydent Miasta Gdańska  
**Dominuje działanie, a potrzebna jest też refleksja**

Jesteśmy zdominowani przez działanie, zapominając często, jak ważne są refleksja i planowanie. Tracimy z oczu, co, dlaczego i po co robimy. Strategiczne myślenie jest potrzebne. Dlatego miasta i gminy Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego przygotowały dla samorządu regionalnego szereg przemyśleń dotyczących transportu czy przepływu pomiędzy nauką, gospodarką i sektorem pozarządowym. W procesy strategiczne warto też zaangażować biznes.

39



**Mirosław Bieliński** – prezes Zarządu ENERGA SA  
**Strategie powinny „się widzieć”**

Strategie rozwoju firm i regionów powinny „się widzieć”. Jest wiele wspólnych płaszczyzn – ważnych zarówno dla biznesu, jak i dla regionu – na których można budować plany na przyszłość. Najważniejsze dla naszej firmy są trzy segmenty: inwestycje w inteligentne sieci przesyłowe, inwestycje w wytwarzanie energii oraz innowacje. Na tych zagadnieniach koncentruje się nasza strategia. Jeśli chodzi o strategię samorządową, przede wszystkim trzeba pamiętać, by nie były to tylko zbiory życzeń – wszystkich życzeń, wszystkich środowisk.

43



**Paweł Orłowski** – podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego  
**Potencjały pielęgnujemy indywidualnie, z problemami walczymy wspólnie**

Choć tworzymy strategię, to w związanych z nimi działaniach nadal często obok szerokiego, perspektywicznego myślenia pojawia się aktywność. Bardziej utożsamiamy się z najbliższym otoczeniem i jego potrzebami, nie widząc często, że to, co dzieje się tuż obok nas, ma wpływ również na wydarzenia w skali regionu, a nawet kraju. Aby strategię regionalną nie były tylko dokumentami stworzonymi na potrzeby pozyskiwania środków unijnych, konieczne są szersze konsultacje społeczne, dialog z różnymi środowiskami, przełamywanie dzielących ich barier i zderzanie różnych opinii. Trzeba przy tym pamiętać, że nowa polityka regionalna stawia na jak najefektywniejsze wykorzystanie specyficznych regionalnych potencjałów rozwojowych. Natomiast w ramach spójności na poziomie kraju należy jednocześnie w sposób skoncentrowany oddziaływać na tzw. obszary problemowe.

47



**dr Jan Olbrycht** – poseł do Parlamentu Europejskiego  
**Sama diagnoza nie wystarczy**

W procesie budowania strategii ważne są diagnozy i opracowane przez ekspertów propozycje kierunków rozwoju. Ale jeszcze ważniejszy jest następny krok, czyli stworzenie dokumentu, który mówi, co i jak mamy zamiar zrobić. Potrzebni są również społeczni partnerzy – to jest miejsce dla samorządów, organizacji pozarządowych i firm. Te podmioty i środowiska muszą być współwłaścicielami strategii, a nie tylko opiniodawcami. Jednym z trudniejszych zadań podczas tworzenia strategii jest uruchomienie dobrej współpracy z dużymi miastami i z dużymi firmami.

51



**Radomir Matczak** – dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego

#### Rozprawa stratega ze strategią



Do posiadania strategii rozwoju województwa zobowiązuje nas prawo. Od tworzących strategię zależy, czy będzie to tylko dokument służący jako „podkładka” do zdobywania funduszy, czy prawdziwa strategia – wytyczająca kierunki rozwoju, wskazująca najważniejsze w tym rozwoju obszary, formułująca konkretne i mierzalne cele. Potrzebujemy strategii, która będzie miała więcej cech strategii korporacyjnych. Aby ją stworzyć, konieczna jest dyscyplina strategiczna, która możliwa jest tylko wtedy, gdy oprzemy się na prawdziwym, choć trudnym, szerokim konsensusie różnych grup i środowisk w regionie.

55

**prof. Mario Raich** – prezes Learnità LTD

#### Przed nami cyberprzyszłość



Pomorze przeszło w przyspieszonym tempie długą drogę rozwoju. Zrobiło imponujący zwrot i dołączyło do innych europejskich regionów. Przed nami jednak o wiele trudniejsze niż przed laty zadanie – odnalezienie swojego miejsca i roli w cyberrzeczywistości. Postęp technologiczny jest niezwykle szybki. Wymusi niedługo wiele globalnych zmian i trendów. Nowe regiony staną się centrum świata, powstaną megamiasta, pogłębią się podziały. Zmieni się gospodarka, społeczeństwo, nauka. Trzeba się w te cyber trendy strategicznie wpisać, by nie ziścił się fatalistyczny scenariusz, w którym nie mamy wpływu na naszą przyszłość.

61

**Michał Wroczyński** – prezes zarządu Fido Intelligence Sp. z o.o.

#### Dobry ekosystem receptą na innowacje



W Polsce często jesteśmy przekonani, że źródłem innowacji jest duży biznes, duże koncerny czy duże zhierarchizowane instytucje. Przełomowe odkrycia powstają w specyficznych organizacjach i kulturach, takich jak uczelnie, nieformalne grupy czy start-upy, tworzone często przez młodych, pełnych pasji ludzi. To ta kultura innowacji potrzebuje wsparcia – zbudowania przyjaznego ekosystemu, w którym ci właśnie ludzie mogliby się rozwijać, upadać i podnosić. Szablona droga rozwoju, zaczynająca się od stworzenia klasycznego biznesplanu, którego później trzeba się trzymać, jest dla start-upów nie do przyjęcia. Innowacyjne firmy powstają tylko wtedy, gdy można skręcać z wcześniej wybranej ścieżki, wchodzić w interakcje z otoczeniem, szybko podejmować decyzje i gdy jest dana przestrzeń na podejmowanie ryzyka. Ważne, aby ktoś podzielił się tym ryzykiem ze start-upami.

65

**dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński, prof. UG** – Uniwersytet Gdański

#### Świat wartości, postaw, norm – to jest właśnie fundament rozwoju



Najszybciej dokonują się zmiany technologiczne. Dużo trudniej jest zmienić sferę instytucjonalną. Położenie regionu jest nam dane – raz może być atutem, innym razem przekleństwem. Jednak dla całościowego rozwoju sfer jedną z najważniejszych jest sfera mentalna – czyli świat wartości, postaw i norm. W zależności od kształtowania się wartości może spełnić się jeden z trzech scenariuszy rozwoju regionalnej społeczności Pomorza – warto włożyć wysiłek w to, by był to ten najkorzystniejszy.

70

## POMORZE 2030 – SIEDEM RÓŻNYCH WIZJI ROZWOJU



*Stanisław Szultka*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

Starożytna chińska klątwa brzmi: „obyś żył w ciekawych czasach”. Można powiedzieć, że dzisiaj urzeczywistnia się ona na naszych oczach. Kryzys finansowy doprowadził do zakwestionowania dotychczasowego modelu rozwoju – opierającego się w dużej mierze na zadłużaniu się zarówno krajów, ludności, jak i przedsiębiorstw. Postępująca w szybkim tempie rewolucja w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych w istotny sposób zmieniała nasze życie, sprawiając, że świat „stał się mniejszy”, a interakcje pomiędzy poszczególnymi ludźmi, przedsiębiorstwami i instytucjami bardzo przyspieszyły. Jakie z tego okresu wyjdzie Pomorze? Czy jako dynamiczny i atrakcyjny region? Czy przeciwnie – jako peryferia bez perspektyw, z której co bardziej dynamiczne jednostki będą po prostu uciekać?

### **Jaką strategię mamy i o jakiej rzeczywistości marzymy**

Ostatnie dwadzieścia lat w Polsce i na Pomorzu to procesy przechodzenia do gospodarki rynkowej, jej rozwój oraz związany z tym proces liberalizacji

*Ostatnie dwadzieścia lat w Polsce i na Pomorzu to procesy przechodzenia do gospodarki rynkowej. Osiągnięto wiele w dziedzinie modernizacji przedsiębiorstw i podnoszenia poziomu wykształcenia społeczeństwa. Czy jednak w pełni wykorzystaliśmy nasz potencjał i czy zbudowaliśmy podstawy konkurencyjności gospodarki i wysokiej jakości życia społeczeństwa w nadchodzących dekadach?*

wielu obszarów życia społeczno-gospodarczego. Realizowaną w tym okresie strategię – w sposób bardziej lub mniej celowy – można scharakteryzować następującymi priorytetami:

- 1) ściślejsza integracja z krajami zachodnimi (vide NATO i Unia Europejska);
- 2) modernizacja w stylu zachodnim – ukierunkowana na „doganianie Zachodu”;
- 3) oparcie rozwoju na imporcie kapitału z zewnątrz (vide napływ inwestycji zagranicznych, kredyty, fundusze strukturalne).

Strategia ta umożliwiła modernizację przedsiębiorstw państwowych i powstanie nowych, zdolnych do konkurencyjności w gospodarce otwartej. Środki przeznaczone na rozwój przedsiębiorstw i kapitał ludzki umożliwiły modernizację i rozbudowę parku maszynowego wielu przedsiębiorstw (zarówno dużych, jak

i tych mniejszych), pozwoliły też wielu rocznikom młodego pokolenia uzyskać wykształcenie wyższe (w dużej części humanistyczne o profilu marketingu i zarządzania). Napływ środków z Unii Europejskiej umożliwił realizację inwestycji, które przyczyniają się do modernizacji i rozbudowy infrastruktury transportowej (autostrada, drogi w aglomeracji, planowana rozbudowa kolei), kulturowej (filharmonia, stadiony, hale sportowe) czy edukacyjnej (czego przykładem jest nowy campus Uniwersytetu Gdańskiego).

Czy jednak możemy z pełnym zadowoleniem stwierdzić, że odnieśliśmy sukces na miarę naszych aspiracji? Czy w pełni wykorzystaliśmy nasz potencjał i – co najważniejsze – czy zbudowaliśmy podstawy konkurencyjności gospodarki i wysokiej jakości życia społeczeństwa w nadchodzących dekadach?

Napływ inwestycji zagranicznych stworzył miejsca pracy, ale najczęściej – poza nielicznymi wyjątkami, takimi jak Intel – nie takie, które oparte są na kreatywności i wysokiej innowacyjności. Młodzi ludzie, którzy ukończyli studia wyższe, najczęściej mają możliwość pracy albo w różnego rodzaju centrach usługowych (np. księgowych), obsługujących przedsiębiorstwa i klientów indywidualnych krajów wysoko rozwiniętych, lub mogą znaleźć zatrudnienie przy obsłudze dystrybucji funduszy pomocowych z UE (pisanie wniosków, ich rozliczanie, szkolenia z tego zakresu). Czy jednak w ten sposób zdobywają kompetencje, które pozwolą im rozwinąć kariery zawodowe za 5, 10 czy 15 lat?

Środki z funduszy strukturalnych pozwoliły na rozbudowę bazy dydaktycznej i badawczej uczelni wyższych. Nie udało się jednak zreformować jednostek naukowych tak, aby były w stanie tworzyć rozwiązania technologiczne, które byłyby podstawą innowacyjnej gospodarki Pomorza. Trzeba przyznać, że również regionalne przedsiębiorstwa generowały głównie popyt na nowe maszyny i technologie importowane z Zachodu. Niewątpliwie w ten sposób modernizowały się i zwiększały swoją produktywność. Czy jednak dzisiaj możemy uczciwie powiedzieć, że pomorska gospodarka jest na tyle innowacyjna, by patrzeć w przyszłość bez obaw o jej długookresową konkurencyjność?

## Scenariusze dla Pomorza

Zewnętrzne uwarunkowania i trendy będą tworzyły reguły, według których Pomorze będzie musiało „grać” o swój rozwój. To, czy uda się znaleźć klucz do rozwoju, który zapewni dobrobyt w najbliższych dziesięcioleciach, zależy jednak w dużym stopniu od tego, jakie będą wewnętrzne (regionalne) decyzje dotyczące kierunków inwestowania dostępnych środków.

Pierwszą opcją jest wybór strategii „doganiania Zachodu”, polegającej na nadrabianiu zaległości i koncentracji środków na inwestycjach w infrastrukturę transportową, budowę stadionów oraz próbę obrony dzisiejszej struktury gospodarczej – vide próba „reaktywacji” budowy statków na Pomorzu.

Drugą opcją jest strategia „ucieczki do przodu” – inwestycji w te obszary, które będą decydowały o przewadze w świecie jutra, czyli w edukację, kulturę, technologię i gospodarkę wiedzy. Wdrożenie tej strategii wymaga wzięcia pod uwagę istniejących uwarunkowań i potencjału regionu, ale równie ważne – a może i ważniejsze – jest znalezienie „pomysłu na Pomorze” – wizji, która będzie atrakcyjna w nadchodzącej przyszłości.

Oto kilka propozycji.

### „Centrum usług dla Europy”

Jedną z możliwych dróg rozwoju regionu to stać się „centrum usług dla Europy”. W tym scenariuszu Pomorze, mając oparcie w wykwalifikowanych pracownikach, dobrze rozwiniętej infrastrukturze komunikacyjnej oraz wysokiej jakości życia, przyciąga i rozwija inwestycje usługowe obsługujące kraje starej Europy. W krótkim okresie pozwala to na podniesienie poziomu dochodów społeczeństwa i poziomu życia. Młodzi ludzie po studiach nie będą musieli wyjeżdżać za granicę i tam rozpoczynać swoich karier. Czy jednak w dłuższym okresie chcemy być „księgowym Europy”? Sektor ten oferuje obecnie relatywnie dobrze płatne, ale stosunkowo mało kreatywne miejsca pracy. W dłuższej perspektywie istnieje ryzyko ich utraty – czy to z powodu przeniesienia tego typu działalności do krajów o jeszcze niższych kosztach pracy, czy też z powodu ograniczania

popytu na pracę spowodowanego automatyzacją niektórych procesów biznesowych.

### „Jezioro Bałtyckie”

Inną możliwą strategią jest ukierunkowanie rozwoju na szerszą integrację i współpracę w ramach państw i regionów Morza Bałtyckiego. Kraje skandynawskie mają istotne kompetencje w kluczowych z punktu widzenia dzisiejszej i „jutrzejszej” gospodarki dziedzinach, takich jak: technologie IT, biotechnologie czy technologie związane z energetyką odnawialną. Z kolei Pomorze dysponuje stosunkowo dobrze wykwalifikowaną, bardziej przedsiębiorczą i wciąż jeszcze relatywnie tańszą siłą roboczą, a także pewnym zapleczem produkcyjnym. Te czynniki mogą uzupełniać kompetencje Skandynawów. W sytuacji rosnących cen surowców energetycznych,

## Zewnętrzne uwarunkowania

*i trendy będą tworzyły reguły, według których Pomorze będzie musiało „grać” o swój rozwój. To, czy uda się znaleźć klucz do rozwoju, który zapewni dobrobyt w najbliższych dziesięcioleciach, zależy jednak w dużym stopniu od tego, jakie będą wewnętrzne (regionalne) decyzje dotyczące kierunków inwestowania dostępnych środków.*



coraz większego zainteresowania kwestiami środowiskowymi, przyspieszenia obserwowanych już obecnie procesów reindustrializacji, będzie rosła presja i opłacalność wytwarzania pewnych produktów bliżej rynków zbytu. Na duże odległości opłacalne będzie przewożenie jedynie produktów o najwyższej wartości dodanej. Takie warunki rodzą szanse na zbudowanie ekosystemu gospodarczego w obrębie „**Jeziora Bałtyckiego**”, który będzie miejscem wytwarzania produktów o wysokiej wartości „made in BSR (Baltic Sea Region)”, kojarzonych z wysoką jakością i zaawansowaniem technologicznym.

#### „*Lotniskowiec Azji*”

Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie gospodarek krajów azjatyckich, obiecującą strategią może być postawienie na te kraje i stanie się europejską „bramą do Azji” czy raczej „**lotniskowcem Azji**”. Strategia ta wymagałaby nie tylko inwestycji mających na celu rozwój połączeń komunikacyjnych i transportowych, ale również inwestycji w edukację językową, poznanie kultury, które zwiększałyby prawdopodobieństwo lokowania inwestycji azjatyckich w naszym regionie oraz kontakty naszych przedsiębiorców z krajami azjatyckimi. O tym, że scenariusz ten jest realny, świadczy m.in. podpisane niedawno Strategiczne Partnerstwo pomiędzy Chinami a Polską. Pozostaje jednak pytanie czy jesteśmy gotowi na takie otwarcie i przyjęcie tego partnerstwa ze wszystkimi tego konsekwencjami. Czy zechcemy nie tylko uczyć się języka mandaryńskiego, tak jak do tej pory uczyliśmy się angielskiego, ale także zaakceptować w naszym otoczeniu ludzi uznających inny świat wartości, ludzi o innej kulturze i kolorze skóry? Czy potrafimy traktować ich nie jak dostawców tanich produktów, ale równorzędnych partnerów, a czasem i przełożonych? Należy mieć świadomość, że wraz ze wzrastającą rolą krajów azjatyckich, a także relatywnym spadkiem zamożności społeczeństw krajów zachodnich, konkurencja o bycie przyczółkiem Chin będzie wzrastała i coraz więcej regionów zacznie ubiegać się o ten status. Jednym z atutów Pomorza w tej rywalizacji będzie oczywiście dostępność bezpośrednich połączeń transportu morskiego.

Przytoczone wyżej scenariusze zakładają mniej lub bardziej otwartą gospodarkę i budowanie rozwoju Pomorza, z wykorzystaniem potencjału zewnętrznego. W scenariuszach tych rozwój regionu uzależniony jest od zewnętrznych czynników – czy to w związku z napływem inwestycji zagranicznych, czy z włączeniem się w międzynarodowe łańcuchy wartości.

#### „*Rodzima przedsiębiorczość*”

Co jednak zrobić w sytuacji, gdy geopolityczna zawierucha, wywołana rozlewającym się kryzysem gospodarczym, spowoduje zmianę warunków gry globalnej, co będzie skutkowało ograniczeniem podaży kapitału (w postaci inwestycji zagranicznych) czy wręcz narastaniem tendencji protekcyjnych? W takich okolicznościach Pomorze będzie musiało oprzeć się na potencjale endogenicznym. Rozwój regionu w takim scenariuszu będzie uwarunkowany z jednej strony potencjałem ekonomicznym przedsiębiorstw o kapitale rodzimym. Z drugiej strony będzie on zależał od efektywności inwestycji w infrastrukturę, naukę, kulturę, które obecnie realizujemy i będziemy realizować w najbliższej przyszłości. Jeśli pomorskie przedsiębiorstwa utrzymają zdrowe podstawy finansowe i jeśli uda się zmodernizować potencjał naukowy, a dodatkowo te dwa elementy spotkają się i będą generować innowacyjny rozwój, mamy szansę na – być może nie najszybszy, ale jednak – wzrost zapewniający zrównoważony rozwój regionu. Możemy wtedy mówić o realizacji scenariusza „**rodzimej przedsiębiorczości**”.

#### „*Nisza technologiczna*”

W wyjątkowo sprzyjających okolicznościach region mógłby pokusić się o ukierunkowane inwestycje w niektórych niszach, np. energetyce odnawialnej, biotechnologii morskiej, w których Pomorze ma kompetencje naukowe oraz potencjał gospodarczy zainteresowany i zdolny do wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych (scenariusz „**niszy technologicznej**”). Potencjalnym obszarem takiej niszy mogłaby być energetyka, a Pomorze, na bazie naszych lokalnych koncernów, mogłoby stać się regionem, który zostałby liderem w zastosowaniu innowacyjnych technologii w obszarze energetyki odnawialnej i miejscem urzeczywistnienia się idei Smart Grid.

*„Rezydencja Pomorze”*

Pewną alternatywą dla rozwoju opartego na innowacyjnej gospodarce może być scenariusz nazwany **„rezydencją Pomorze”**. W scenariuszu, w którym najważniejsze są: czyste i atrakcyjne środowisko naturalne, rozwój kultury, edukacji oraz usług wspierających (np. opieka, usługi medyczne dla osób starszych), Pomorze staje się atrakcyjnym miejscem do spędzania czasu i zamieszkania. Dzięki temu przyciąga dysponujących odpowiednim kapitałem imigrantów z innych krajów, nie tylko zachodnich, ale także bogacących się mieszkańców krajów azjatyckich. Kaszubskie miejscowości stają się miejscem powstawania coraz to nowych ośrodków czy wręcz osiedli, gdzie starsi ludzie wypoczywają na łonie natury, korzystają z zaawansowanych zabiegów poprawiających ich sprawność i zwiększających komfort życia. Aglomeracja Gdańska z kolei zapewnia jednostkom o bardziej wysublimowanych potrzebach kulturalnych dostęp do tzw. kultury wysokiej. Kluczowy dla tego scenariusza jest jednak wizerunek regionu jako atrakcyjnego miejsca do życia, czystego, bogatego w zasoby kultury. Niewątpliwie istotną przeszkodą, czy wręcz czynnikiem uniemożliwiającym jego zrealizowanie, byłyby takie elementy jak eksploatacja na szerszą skalę zasobów gazu łupkowego czy budowa elektrowni atomowej lub węglowej.

Jeśli te elementy zawiodą, będziemy mieli do czynienia z realizacją scenariusza **„zacofanych peryferii”**, który będzie charakteryzował się regresem gospodarczym oraz wysysaniem z regionu zasobów, również tych intelektualnych, przez silniejsze centra rozwoju – Warszawę, Wrocław czy metropolie zagraniczne (zachodnioeuropejskie, a w dalszej perspektywie także azjatyckie).

**Czy wiemy, dokąd i jak chcemy iść w przyszłości?**

To, który scenariusz się urzeczywistni, zależy od wielu czynników. Niektóre z nich są od nas niezależne lub zależą w niewielkim stopniu. Przykładem może być przyszłość Unii Europejskiej albo szybkość przesuwania się centrum gospodarczego do krajów azjatyckich – Chin, Indii. Te zjawiska w istotny sposób

wpłyną na warunki, w których przyjdzie nam funkcjonować i które nie pozostaną bez wpływu na tempo oraz kierunki rozwoju Polski i Pomorza.

Od nas zależy jednak, jak będziemy się zachowywać w zmieniających się uwarunkowaniach oraz czy chcemy być kreatorem naszej rzeczywistości, czy raczej naśladować innych i podążać wydeptanymi ścieżkami. Środki, które w najbliższych latach będziemy – jako region – mieli do dyspozycji (bez względu na to czy będą to środki z Unii, czy własne), można przeznaczyć albo na budowę dróg, albo na inwestycje zwiększające nasz potencjał innowacyjny i kreatywny. Środki na rozwój kapitału ludzkiego również można wydać na różne sposoby – inwestując w nowe budynki (edukacyjne, laboratoryjne) albo wypełnić te, które już mamy, treścią (badaniami, przyciągnąć „talenty”). Możemy kształcić osoby, które będą potrafiły sprawnie odpowiadać na pytania, pracując w call center, przepisywać tabelki z danymi finansowymi lub rozliczać wnioski z dofinansowania z funduszy unijnych albo możemy kształcić ludzi, którzy będą posiadali wiedzę, umiejętności i pewność siebie, umożliwiające im tworzenie nowych produktów i usług oraz samodzielne kreowanie nowej rzeczywistości. To dzisiejsze decyzje, nasza wizja rozwoju (lub jej brak) zdecydują o kształcie naszej rzeczywistości jutro.

Wybór, którego dokonamy, zdecyduje nie tylko o tym, czy Pomorze będzie atrakcyjnym miejscem do życia

*Od nas zależy jednak, jak będziemy się zachowywać w zmieniających się uwarunkowaniach oraz czy chcemy być kreatorem naszej rzeczywistości, czy raczej naśladować innych i podążać wydeptanymi ścieżkami.*

i pracy za 20 lat, ale też dla kogo będzie atrakcyjne. Dzisiejsi 50-latkowie będą już wtedy na emeryturze, w połowie swej kariery zawodowej znajdą się ci, którzy dzisiaj zaczynają pracę, a na rynek pracy wchodzić będą osoby, które dziś przychodzą na świat lub mają po kilka lat. Czy Pomorze w roku 2030 będzie miejscem, które stwarza szanse i daje dobre perspektywy rozwoju młodym ludziom?

Powyższe pytania i dylematy pokazują, że równie ważne jak to, jakie będą nasze wybory, jest , w jaki sposób do nich dojdziemy i kto o nich zadecyduje. Czy

uda nam się zbudować interaktywny proces debaty publicznej, która nie tylko wyłoni priorytety i kierunki rozwoju, ale także zbuduje realny **pomorski konsensus** na rzecz rozwoju? Konsensus ten powinien zostać oparty na naszej pomorskiej podmiotowości – wierze we własne możliwości do bycia kreatorem rzeczywistości, a nie tylko statystą. Konsensus ten wreszcie musi opierać się na rzeczywistym dialogu z różnymi grupami społecznymi, bazować na wzajemnym szacunku oraz uwzględniać różne potrzeby i aspiracje. Tylko tak będziemy mogli znaleźć własną ścieżkę rozwoju w tych ciekawych czasach.

#### O AUTORZE

**Stanisław Szultka** – wicedyrektor Obszaru Badań Przedsiębiorstwa i Innowacje w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Ekspert w dziedzinie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Specjalista w zakresie klastrów – prowadzi portal internetowy [www.klastry.pl](http://www.klastry.pl). Zajmuje się również foresightem, regionalnymi systemami innowacji, sektorem wysokich technologii oraz rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw.

## ZMIENNE LOSY REGIONÓW I MIAST – OD CZEGO ZALEŻĄ



*prof. Mario Polèse*

*Institut national de la  
recherche scientifique  
(INRS), Montreal*

W procesie rozwoju gospodarczego całego kraju znaczenie niektórych miejsc rośnie, innych zaś maleje. Dochodzi do migracji pracy i ludności. Taka jest naturalna kolej rzeczy. Wzrost gospodarczy nie jest neutralny geograficznie – niektóre miasta rozwijają się szybciej niż inne. Studiowanie tego typu przemian to podstawowe zajęcie badaczy z dziedziny ekonomii regionalnej i geografii ekonomicznej. W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat wyczerpująco udokumentowano i przeanalizowano różne modele rozwoju regionalnego i rozwoju miast w Europie, Ameryce Północnej i innych częściach świata. Dziedzina ta jest też bogato opisana w literaturze.

W tym artykule proponuję krótki przegląd najistotniejszych wniosków, które można wysnuć na podstawie wspomnianej rozległej literatury. Z natury rzeczy, mój dobór źródeł ma charakter osobisty i wynika z własnego doświadczenia badacza (a czasami również praktyka), pracującego na terenie Kanady, obu Ameryk i Europy. Opracowanie dotyczy głównie tzw. rozwoju regionalnego, czyli zmiennych losów konkretnych miejsc, ze szczególnym naciskiem na los



tych, które w ogólnym rozrachunku ponoszą klęskę. Dotyczy też skuteczności kierowanych pod ich adresem programów pomocowych.

Zgromadzone w przeszłości wnioski podsumowują w dwunastu punktach:

*1. Wzrost urbanizacji jest procesem nieuniknionym, nie do zatrzymania i nieodwracalnym.*

Nie ma na świecie kraju, w którym jednocześnie dokonał się rozwój gospodarczy i można było uniknąć wzrostu urbanizacji – czyli masowej migracji ludności z terenów wiejskich do miast.

Wynika to z podstaw ekonomii. Wzrost dochodów i rentowności powoduje spadek udziału wydatków na żywność w gospodarstwie domowym (prawo Engla), przy jednoczesnym wzroście wydajności pracy w sektorze rolnictwa. Nieuniknioną wspólną konsekwencją obu tych procesów jest ciągły spadek zapotrzebowania na pracę na roli. Do tej pory żaden system polityczny – kapitalistyczny, komunistyczny czy inny – nie był w stanie zmienić tej podstawowej logiki. Jedyny sposób na zatrzymanie procesów urbanizacyjnych to powstrzymanie wzrostu rentowności i wzrostu dochodów, czyli, innymi słowy, utrzymywanie biedy.

Próby kontrolowania migracji wewnątrz kraju za pomocą wewnętrznych systemów paszportowych lub lokalnych ograniczeń meldunkowych zawsze kończyły się niepowodzeniem – niezależnie od tego, czy podejmowane były przez reżimy lewicowe czy prawicowe. Chiński system *hukou*, w ramach którego osoby pragnące przenieść się z obszaru wiejskiego do miasta muszą najpierw uzyskać pozwolenie na zmianę miejsca zamieszkania (inaczej pozostają poza prawem), nie spełnia żadnego ze swoich podstawowych celów. Główne osiągnięcie systemu *hukou* to stworzenie na terenie największych miast Chin olbrzymiej rzeszy nielegalnie przemieszczających się osób. Podobnie, nigdy nie udało się w okresie apartheidu w Republice Południowej Afryki skutecznie kontrolować napływu ludności afrykańskiej do „białych” miast za pomocą systemu książeczek dla czarnoskórych. Jednym z powodów całkowitego upadku systemu apartheidu był nieustanny napływ

ludności afrykańskiej do „nielegalnych” miasteczek otaczających większe miasta.

Z przykładów tych wyłania się dość oczywisty wniosek: próby administracyjnego ograniczania migracji ze wsi do miasta nie mają szans powodzenia i prowadzą do powstawania osiedli i społeczności o niskim poziomie życia, oficjalnie pozostających w konflikcie z prawem.

*2. Próby hamowania rozwoju miast kończą się niepowodzeniem. Rzadko udaje się wyznaczenie granic rozwoju miasta.*

Ileż razy można usłyszeć urzędnika (zwykle w krajach rozwijających się), który mówi: „Miasto x czy y jest za duże – musimy zatrzymać jego dalszy rozwój”. Nasuwa się odpowiedź: „Nawet o tym nie myśl”. Próby wyznaczania geograficznych granic rozwoju miasta prowadzą do powstawania tzw. nieformalnych (lub nielegalnych czy dzikich, używając przymiotników mniej poprawnych politycznie) osiedli poza wyznaczoną granicą. Niezależnie od nazewnictwa, powstaje czarny rynek nieruchomości, wyłączony z normalnie funkcjonującej i zarządzanej części miasta – to powszechne zjawisko zwłaszcza w krajach rozwijających się, ale spotykane również w społeczeństwach rozwiniętych.

*Próby administracyjnego ograniczania migracji ze wsi do miasta nie mają szans powodzenia i prowadzą do powstawania osiedli i społeczności o niskim poziomie życia, oficjalnie pozostających w konflikcie z prawem.*

Skuteczność prób wyznaczania granic wokół miasta jest odwrotnie proporcjonalna do tempa jego rozwoju. Próby takie są szczególnie nieskuteczne w krajach rozwijających się, ogarniętych gorączką urbanizacji, gdzie niemal dosłownie „wybuchają” nowe miasta. Im większa jest presja wzrostu, tym bardziej bezowocne są próby jego ograniczenia, ale również tym większe prawdopodobieństwo tworzenia się czarnych rynków, przepełnionych korupcją i brakiem bezpieczeństwa budowlanego. Efektem ubocznym źle zaplanowanego wyznaczania granic rozwoju jest sztuczne podwyższanie wartości tych części miasta, zwykle położonych w centrum, gdzie budowanie jest dozwolone – co wpływa na wzrost cen i zapewnia dodatkowe zyski właścicielom i agencjom nieruchomości. W wielu krajach rozwijających się prowadzi to do zwiększania przepaści społecznej pomiędzy pełnym zieleni śródmieściem i położonymi na obrzeżach miasta dzikimi osadami. To częsty widok w miastach Ameryki Łacińskiej.

Na takie zjawiska nie są odporne również społeczeństwa bogate, chociaż występujące tam skutki są mniej katastrofalne – choćby ze względu na to, że rozwój miast jest „naturalnie” spowolniony. Wyznaczanie granic wokół miast, które generalnie przestały się już rozwijać, to jak zamykanie drzwi do stajni, kiedy koń się znarowił. Mimo to, jest to ulubiony rodzaj działań zmotywowanych ekologicznie planistów. Kiedyś pasy zieleni były jednym z ostatnich krzyków mody. Nie uważam, by trzeba było z nimi walczyć, gdyż efektem końcowym (zwykle niezamierzonym) jest powstawanie terenów zielonych i parków wokół miasta. Jeżeli jednak presja wzrostu będzie nadal działać, zieleni nie powstrzyma rozwoju urbanistycznego, tworząc jedynie sytuację, w której nowe budownictwo po prostu „przeskoczy” poza pas zieleni. Właśnie to stało się w moim sąsiedztwie, w stolicy Kanady – Ottawie.

*3. Formę (strukturę) rozwoju miasta można kształtować. Istnieje możliwość wprowadzania bardziej efektywnych form urbanistycznych.*

Bardzo ważne jest, by odróżniać próby zahamowania lub spowolnienia wzrostu miast (bezowocne) od polityki zmierzającej do kształtowania rozwoju

miasta w sposób najbardziej efektywny z punktu widzenia kosztów oraz budowy i utrzymania infrastruktury finansowanej ze środków publicznych. Wolałbym nie używać słowa „planowanie”, gdyż ma ono zabarwienie ideologiczne, jednak kwestia, o której mowa mieści się w ramach pojęcia planowania urbanistycznego. Inteligentne planowanie miasta jest możliwe.

Patrząc z perspektywy ekonomicznej, istotnym uzupełnieniem właściwego funkcjonowania efektywnego rynku jest dostarczanie dóbr publicznych. „Dobra publiczne”, które w żargonie ekonomicznym odnoszą się do dóbr (w tym również usług) niedostarczanych przez rynek spontanicznie, są szczególnie istotne dla dużych miast: drogi, ulice, systemy kontroli ruchu, oświetlenie, parki, transport publiczny itd. Dobra te muszą być finansowane – w całości lub części – z podatków. Szczególnie istotny wpływ na to, w jaki sposób rozwija się miasto, ma infrastruktura transportowa. Może ona być zarządzana w sposób niepubliczny (płatne autostrady, kolej), jednak to, dokąd prowadzą szlaki komunikacyjne, prawie zawsze planowane jest przez władze publiczne. Z punktu widzenia efektywności kosztowej, zwłaszcza w przypadku infrastruktury kapitałochłonnej i podlegającej efektowi skali, istotne jest, by na szlaku inwestycji jak najmniej było skupisk budynków mieszkalnych czy użytkowych. Wpływ na to mają kolejne elementy związane z planowaniem miasta: prawo budowlane, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego itd. Istniejące związki przyczynowo-skutkowe tworzą czasami trudną do rozwikłania pętlę, co nie ułatwia pracy planistom i lokalnym władzom.

Decyzje planistyczne to po części sprawa preferencji publicznych – i tak powinno pozostać. Historia uczy nas jednak, że prawie niemożliwa jest ingerencja w formy urbanistyczne kształtowane poprzez inwestycje infrastrukturalne w ciągu wielu dekad, już po ich wybudowaniu. Niezależnie od tego, jak bardzo planiści transportu na terenie wielkiej metropolii Los Angeles chcieliby zmienić istniejącą sytuację, to i tak mają dzisiaj do czynienia z rozproszonym modelem urbanistycznym o niskiej gęstości zaludnienia, co nie ułatwia zapewnienia usług transportu publicznego.

*Unikać błędów na początku  
i brać pod uwagę skutki  
długoterminowe. Większość  
inwestycji w zakresie  
infrastruktury transportowej  
nadaje kształt przyszłym  
formom urbanistycznym.*

Lekcja, którą warto wyciągnąć (tam, gdzie jest to możliwe): unikać błędów na początku i brać pod uwagę skutki długoterminowe. Większość inwestycji w zakresie infrastruktury transportowej nadaje kształt przyszłym formom urbanistycznym.

*4. Próby zmiany modeli rozwoju regionalnego na poziomie ogólnokrajowym generalnie nie przynoszą skutku.*

Zasady dla wewnętrznych struktur urbanistycznych na poziomie lokalnym, obowiązują z podwójną mocą dla ogólnokrajowego modelu rozwoju urbanistycznego. Raz stworzona hierarchia urbanistyczna jest prawie niezmienna, zwłaszcza na samym szczycie.

Jedną z najbardziej zaskakujących prawidłowości geografii ekonomicznej krajów jest wyjątkowa stabilność hierarchii miast na tle upływu czasu, szczególnie w krajach o dłuższej historii osadnictwa. W Europie wszystkie najważniejsze sto lat temu miasta do dzisiaj pełnią rolę najważniejszych ośrodków miejskich. Prawie zawsze podobnie jest w przypadku drugiego co do wielkości miasta w kraju. Zdziwiająco stabilne są również proporcje względne. Obszar metropolitalny Paryża jest siedem razy większy od obszaru metropolitalnego Lyonu – drugiego co do wielkości miasta Francji, podobnie jak miało to miejsce dwieście lat temu. Jedynie w młodszych krajach, gdzie modele osadnictwa jeszcze nie skostniały, takich jak Stany Zjednoczone, Kanada czy Australia, można spodziewać się większych zaburzeń w zakresie rankingu miast.

Ze względu na istnienie bogatszych, starzejących się społeczeństw można oczekiwać wzrostu atrakcyjności przede wszystkim miejsc o cieplejszym klimacie i z innych względów uprzywilejowanych geograficznie (morze, góry, jeziora). Nie jest to jednak coś, co można poddać regułom prowadzonej polityki – nie sposób przecież mówić o nasłonecznieniu w kategoriach prawnych.

Lekcja, którą warto wyciągnąć, jest prosta: państwo nie powinno dążyć do planowania wzrostu liczby ludności miast lub do zmiany istniejących regionalnych modeli wzrostu. Nie oznacza to jednak, że decyzje strategiczne nie mają wpływu na ścieżki rozwoju (patrz pkt następny).

*5. Dramatyczne zmiany ścieżek rozwoju regionalnego prawie zawsze są wynikiem wydarzeń zewnętrznych albo wstrząsów, których nie można było przewidzieć.*

Zdarza się, że miasta zaczynają chylić się ku upadkowi lub, na odwrót, pną się w górę w rankingach. Jednak zmiany takie zdarzają się rzadko.

Tam, gdzie pojawiają się ogólne zmiany regionu czy miasta, najczęściej są one wynikiem fundamentalnej transformacji politycznej lub technologicznej. Zmiany granic i podziały ideologiczne, do których dochodziło w przeszłości w Europie, miały wpływ na losy miast – czego dowodem jest rozwój miast zachodnioniemieckich w porównaniu z miastami wschodnioniemieckimi: Lipsk podupadł, a Monachium rozwinęło się.

*Państwo nie powinno dążyć  
do planowania wzrostu liczby  
ludności miast lub do zmiany  
istniejących regionalnych  
modeli wzrostu. Nie oznacza  
to jednak, że decyzje  
strategiczne nie mają wpływu  
na ścieżki rozwoju.*

W Stanach Zjednoczonych, odmienny rozwój Nowego Orleanu (niegdyś głównej metropolii Południa) oraz Atlanty (miasta obecnie powszechnie uważanego za siłę napędową Południa) ma swoje korzenie w wojnie secesyjnej i smutnym dziedzictwie niewolnictwa.

W czasach bardziej współczesnych głównym źródłem zmian rozwojowych (pozytywnych i negatywnych) są zmiany technologiczne. Zmiany w zakresie technologii produkcji stali oraz zapotrzebowania na węgiel powstrzymały rozwój wielkich metropolii „stalowych”, takich jak Essen, Pittsburgh czy angielskie Birmingham. Pojawienie się ruchu lotniczego oznaczało, że brak portu morskiego przestawał być utrudnieniem w rozwoju ośrodków biznesowych i finansowych. Wątpliwe jest, by amerykańskie miasta Denver i Atlanta osiągnęły swoją obecną pozycję bez rozwoju lotnictwa. Z tego samego powodu miasta portowe utraciły pozycję quasi-monopolistów w zakresie usług finansowych.

Większe ogólnokrajowe lub wewnątrzkontynentalne inwestycje infrastrukturalne mogą całkiem odmienić pozycję konkurencyjną danego miasta. Obserwowana od lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku stagnacja Buffalo jest w dużej mierze związana z budową Drogi Wodnej Świętego Wawrzyńca. Symbolem tego rodzaju zmian, przynajmniej w Stanach Zjednoczonych, jest budowa Kanału Erie w latach czterdziestych XIX w. – bez czego Nowy Jork być może nigdy nie wyprzedziłby Filadelfii i nie zyskał miana „Big Apple”. Są to jednak bardzo rzadkie przypadki.

Można z tego wyciągnąć dwie lekcje: pierwsza – żadne korzyści nie trwają wiecznie i niemądrze jest budować na podstawie tylko jednego elementu (patrz również pkt 10); druga – większe inwestycje publiczne lub prywatne w zakresie połączeń transportowych nigdy nie pozostają geograficznie neutralne – zawsze pojawiają się zwycięzcy i przegrani.

*Większe inwestycje publiczne  
lub prywatne w zakresie  
połączeń transportowych nigdy  
nie pozostają geograficznie  
neutralne – zawsze pojawiają się  
zwycięzcy i przegrani.*

*6. Dominujące rynki naturalnie przyciągają wzrost. Spadające koszty transportu i bardziej otwarte granice wzmacniają przyciąganie rynków.*

Na świecie istnieje na to mnóstwo przykładów. Gospodarka meksykańska przesuwana się na północ, na zasadzie przyciągania przez głównego partnera i źródło bezpośrednich inwestycji. Monterrey, położone blisko granicy z Teksasem, to wschodząca przemysłowa metropolia Meksyku. W Chinach wzrost koncentruje się w nadmorskich konurbacjach Szanghaju i Kantonu/Hongkongu, gdzie generowane są największe zarobki i dochody.

Nie mniej widoczne jest przyciąganie historycznego gospodarczego centrum Europy – obszaru o kształcie banana rozciągającego się od Londynu po Mediolan (nazywanego przez geografów „europejskim bananem”).

Najbogatsze części Włoch znajdują się na północy kraju, podobnie jak najbogatsze regiony Hiszpanii. Wschodzące hiszpańskie ośrodki przemysłowe to Barcelona i Bilbao. Z tych samych przyczyn gospodarki Słowacji i Węgier ciążą w kierunku zachodnim

– w stronę gospodarczego centrum Europy.

Poprawa infrastruktury transportowej zawsze, z zasady, zwiększa przyciąganie dominujących rynków. Gęsta sieć połączeń drogowych, kolejowych i lotniczych, skupiona w ekonomicznym centrum Europy, wzmacnia ogólnoswiatową dostępność i przyciąganie Europy. Wszystkie cztery porty lotnicze obsługujące największą liczbę pasażerów na tym kontynencie (Londyn, Paryż, Frankfurt i Amsterdam) leżą w obrębie lub w pobliżu gospodarczego centrum Europy.

Można z tego wyciągnąć dwie lekcje: pierwsza – prawie nie sposób przeciwstawić się przyciąganiu rynków; także tutaj występują zwycięzcy i przegrani; druga – nie można liczyć na to, że inwestycje w infrastrukturę transportową zmniejszą przyciąganie dominujących rynków.



*7. Naturalnym wynikiem integracji gospodarczej i wzrostu handlu są korytarze handlowe, łączące rozwijające się miasta.*

W Stanach Zjednoczonych istnienie od ponad 200 lat zintegrowanej (pozbawionej granic) gospodarki całego kontynentu oraz polaryzujące wpływy rynków i wymiana handlowa doprowadziły do powstania gęstej sieci wzajemnie powiązanych ze sobą korytarzy handlowych, napędzających gospodarkę uprzywilejowanych w ten sposób miast.

Najbardziej znane jest megalopolis rozciągające się na północno-wschodnim wybrzeżu USA, od Bostonu do Waszyngtonu, zamieszkane przez blisko 60 mln ludzi i obejmujące obszary Nowego Jorku, Filadelfii i Baltimore. Ta aglomeracja rozprzestrzeniła się w kierunku południowym, wzdłuż głównych autostrad międzystanowych, obejmując dzisiaj szeroki pas rozwijających się miast pomiędzy Bostonem i Atlantą. Podobnie potężny korytarz wzrostu powstaje na Zachodnim Wybrzeżu, łącząc obszary San Diego, Los Angeles i Zatoki San Francisco.

Lekcja, którą można z tego wyciągnąć, dotyczy głównie Europy. W toku dalszej integracji i – miejmy nadzieję – pogłębiania więzi europejskich należy spodziewać się jednoczesnego wzmocnienia dużych konurbacji (czasami nawet ponadnarodowych, takich jak Kolonia-Akwizgran-Maastricht-Liège) oraz składających się z wielu miast korytarzy handlowych – nie tylko wzdłuż tradycyjnego „europejskiego banana”, ale także na linii powracających korytarzy, takich jak Hamburg-Berlin-Drezno-Praga-Wiedeń.

*8. Rozmiar i położenie mają znaczenie – regiony nieposiadające żadnej z tych zalet są na gorszej pozycji.*

Sytuacja regionów, które ani nie posiadają wystarczająco dużego miasta, ani nie leżą w obrębie (lub

w pobliżu) korytarza handlowego, jest gorsza w warunkach obecnej gospodarki globalnej, opierającej się na wiedzy. Istnieją dwa wyjątki od tej reguły: regiony o naturalnym uroku (słońce, fale), atrakcyjne dla mobilnych społeczności (przypominam pkt 4), oraz regiony wyjątkowo obficie obdarzone zasobami naturalnymi (ropa, minerały, energia hydroelektryczna).

Można spierać się o to, co oznacza „wystarczająco” duże miasto. Pojęcie to ma inne znaczenie dla Chin (gdzie miasto z milionem mieszkańców uważa się za małe) i dla Nowej Zelandii (gdzie dziesięciokrotnie mniejsze może być postrzegane jako duże). Badania wskazują, że w warunkach europejskich i północnoamerykańskich konieczne jest osiągnięcie progu

pół miliona mieszkańców, by zagwarantować autonomiczny potencjał rozwoju.

Badania podkreślają również istnienie silnego związku pomiędzy wielkością miasta a liczbą pracowników posiadających wyższe wykształcenie. Wysoko rozwinięte gałęzie przemysłu i działalność badawcza naturalnie ciążyą ku aglo-

meracjom posiadającym duże uniwersytety oferujące wiele kierunków nauczania oraz dobre szkoły techniczne. Wszystkie najważniejsze ośrodki naukowo-technologiczne w Ameryce Północnej zlokalizowane są w metropoliach co najmniej jednomilionowych. Dwa najważniejsze pod tym względem regiony- Zatoka San Francisco i obszar Bostonu – zlokalizowane są w metropoliach ponadpięćmilionowych.

Równie mocno można spierać się o pojęcie dobrej lokalizacji. Oczywiście zaletą jest, na przykład, bliskość Nowego Jorku czy Frankfurtu. Oxford i Cambridge przyciągają wysoko rozwinięte gałęzie przemysłu nie tylko dlatego, że posiadają szacowne uniwersytety, ale również dlatego, że położone są w promieniu stu kilometrów od Londynu. Na tej samej zasadzie

*W toku dalszej integracji  
i pogłębiania więzi europejskich  
należy spodziewać się  
jednoczesnego wzmocnienia  
dużych konurbacji oraz  
składających się z wielu miast  
korytarzy handlowych.*

położenie w pobliżu rozwijającego się rynku jest korzystniejsze niż bliskość rynku podupadającego.

Najistotniejszą kwestią jest to, że wielkość i usytuowanie miasta to cechy dziedziczone, których nie da się łatwo zmienić. W przypadku mniejszych i położonych bardziej na uboczu miejscowości inicjatywy rozwojowe, które nie biorą pod uwagę ograniczeń związanych z rozmiarem i odległością, mają małe szanse powodzenia.

*9. Wyspecjalizowany przemysł, oparty na dużych, o wysokim kapitale zakładach, rzadko stanowi receptę na długoterminowy wzrost.*

Obszarom z tradycjami związanymi z górnictwem i przemysłem ciężkim wyjątkowo trudno jest przestać się na nowoczesną gospodarkę opartą na wiedzy. Jest to również przestroga – wyspecjalizowany przemysł często niesie ze sobą załączek autodestrukcji. W Stanach Zjednoczonych podstawowym przykładem jest Detroit – kiedyś jedno z najszybciej rozwijających się miast, dzisiaj pogrążone w – wydaje się – nieodwracalnym procesie upadku. Oprócz Detroit można podać wiele innych przykładów: amerykański „pas rdzy” (nazwa mówi sama za siebie), angielskie Midlands, niemieckie Zagłębie Ruhry, belgijska Walonia itd.

Wspólną cechą wszystkich tych przykładów jest obecność dużych zakładów przemysłowych lub innych wielkich przedsięwzięć (jak kopalnie czy stocznie) – bardzo kapitałochłonnych i mających silne organizacje związkowe. Duży rozmiar przedsiębiorstwa ułatwia działalność związkową. Kapitałochłonność zaś, w połączeniu ze standardowymi technologiami produkcji masowej, oznacza z kolei, że przedsiębiorstwo (również pod wpływem dodatkowych nacisków ze strony związków) płaci relatywnie wysokie pensje za stosunkowo nisko wykwalifikowaną pracę. Powstające w wyniku tego środowisko, nieprzychylnie z punktu widzenia długoterminowego rozwoju, niesie ze sobą skutki zarówno społeczne, jak i ekonomiczne: lokalne nastawienie mentalne i środowisko pracy, które nie sprzyja nauce na poziomie wyższym, innowacyjności czy powstawaniu nowych firm. Jeżeli mając niskie wykształcenie, można dobrze zarabiać, to po co studiować na uniwersytecie? Jeżeli zakład

produkcyjny daje bezpieczeństwo zatrudnienia, to po co myśleć o zakładaniu własnej firmy?

Jak uczy historia podobnych miejsc, najgłębszym ich problemem jest to, że powstającą w ten sposób lokalną mentalność bardzo trudno zmienić. Tradycyjnie hutnicze i górnicze miasta Walonii czy Midlands pozostają w tarapatkach od ponad pięćdziesięciu lat. Nastawienia mentalne, wyrobione przez duże zakłady przemysłowe i środowisko związkowe, mogą utrzymywać się jeszcze długo po zamknięciu ostatniego zakładu czy kopalni. Nie znam ani jednego przypadku, gdzie udało się znaleźć łatwe rozwiązanie tego problemu. Droga do uzdrowienia jest zawsze długa.

Nauka płynąca w tym przypadku niekoniecznie podnosi na duchu: obszary tego rodzaju wymagają specjalnej troski i zróżnicowanych strategii – dostosowanych do społeczności. Gotowe narzędzia nie istnieją.

*10. Obszary peryferyjne – jeśli mają się rozwijać – muszą być konkurencyjne kosztowo.*

Chyba że, jak wspominałem wcześniej, są szczęśliwymi posiadaczami bardzo bogatych zasobów naturalnych czy też mają wyjątkowy urok. Miejscowość, która nie jest dużym miastem ani nie leży w pobliżu dużego miasta i nie jest łatwo dostępna dla dużych rynków, musi zrekompensować swoje niekorzystne położenie poprzez zaoferowanie czegoś innego. Niemal we wszystkich przypadkach, w których wcześniej peryferyjne lub w inny sposób niekorzystnie usytuowane miejscowości zdołały dokonać zwrotu i przyciągnąć przedsiębiorczość, stało się tak ze względu na relatywnie niższe koszty – zwłaszcza niższe koszty pracy.

Z wyjątkiem urokliwych miejscowości nadmorskich dobrym przykładem jest tutaj amerykańskie Południe. Ze swojego matecznika w Detroit przemysł samochodowy konsekwentnie przesuwają się coraz bardziej na południe: do małych i średnich miast stanów Kentucky, Tennessee i Alabama. Przemysł tekstylny i odzieżowy w znacznym stopniu przemieścił się z Nowej Anglii i Nowego Jorku do Północnej i Południowej Karoliny. Nietrudno znaleźć przyczyny takiej sytuacji. We wszystkich przypadkach nowe miejsca oferują otoczenie mniej przesycone związkami zawodowymi (często z tzw.

prawem do pracy, zakazującym umów związkowych z pracodawcą) oraz niższe płace, a także niższe ceny nieruchomości i koszty infrastrukturalne. Jest mało prawdopodobne, by wspomniane zakłady przemysłowe przeniosły się do małych i średnich miast Południa – a już na pewno nie w tak masowej skali – w przypadku braku zachęty kosztowej. Mogłyby wówczas po prostu przenieść się do Meksyku czy Ameryki Środkowej, co i tak zrobiło wiele innych zakładów.

Płynie z tego ważna lekcja, choć niekoniecznie łatwa do przyjęcia przez społeczności leżące na uboczu: należy unikać rozwiązań prawnych opierających się wyłącznie na przepisach ogólnokrajowych – zwłaszcza w zakresie rynku pracy. Trzeba też wystrzegać się stosowania ogólnokrajowych umów związkowych. Rynek pracy musi być elastyczny. Jeżeli społeczności o niekorzystnym położeniu geograficznym mają stawać do rywalizacji, należy pozwolić na to, by koszty były niższe niż w innych częściach kraju. To może okazać się jedynym rozwiązaniem.

*11. Wiele czynników pozostaje niewyjaśnionych – aktywa niematerialne, dobre (lub złe) zarządzanie czy zwykłe szczęście nigdy nie są elementami bez znaczenia.*

Liczy się wielkość miasta, ale również wiele innych kwestii (oprócz położenia i klimatu). Nawet bardzo duże miasta mogą przeżywać załamania. Najbardziej zaawansowane modele ekonometryczne rzadko kiedy pozwalają na wyjaśnienie więcej niż 50 proc. zmian zaobserwowanych w rozwoju miast czy regionów. Czasami jeden człowiek – dynamiczny burmistrz czy przedsiębiorca – może zadecydować o sukcesie. Istotnym warunkiem powodzenia jest również to, by lokalna społeczność sprzyjała nauce, innowacyjności

i przedsiębiorczości. Miasto musi być zarządzane sprawnie i uczciwie; powinny zostać zapewnione także usługi komunalne. To oczywiste podstawy dobrego zarządzania miastem, które nie wymagają specjalnego komentarza – ale niekoniecznie muszą być obecne w krajach rozwijających się. Dobrego zarządzania nie można łatwo zmierzyć czy wprowadzić do wzorów ekonometrycznych.

Istotnym punktem jest otwartość gospodarki miasta. Ludzie i firmy mogą przychodzić i odchodzić wedle własnego uznania. W dużych, zróżnicowanych gospodarkach, takich jak Stany Zjednoczone czy Unia Europejska – posiadających struktury federalne lub quasi-federalne i o głęboko zakorzenionych tradycjach lokalnej autonomii – dobre zarządzanie to nie

tylko cnota, ale wręcz konieczność konkurencyjna. Miasta źle zarządzane, słynące z korupcji, przemocy czy niesprawnych instytucji, zawsze będą omijane.

W Stanach Zjednoczonych dodatkowym czynnikiem leżącym u podstaw rozciągniętego w czasie procesu podupadania Nowego Orleanu (na długi przed

huraganem Katrina) była zła sława miasta – zasłużona czy nie – dotycząca endemicznej korupcji, kumoterstwa i ogólnie złego zarządzania. Stan Luizjana, w którym leży Nowy Orlean, ma bogatą (i niefortunna) tradycję niedoinwestowania w dziedzinie edukacji, skutkującą jednym z najniższych wskaźników wykształcenia na terenie Stanów Zjednoczonych. Na drugim końcu spektrum, mimo „ekscentrycznego” położenia geograficznego, aglomeracja Minneapolis-St. Paul systematycznie wyprzedza inne miasta amerykańskie pod względem wielu wskaźników. Obszar ten cieszy się reputacją aglomeracji dobrze zarządzanej, a stan Minnesota tradycyjnie dużo inwestuje w edukację – co może być historyczną spuścizną po okresie osadnictwa skandynawskiego. Również takie kwestie trudno ująć w modele matematyczne.

*Rynek pracy musi być elastyczny. Jeżeli społeczności o niekorzystnym położeniu geograficznym mają stawać do rywalizacji, należy pozwolić na to, by koszty były niższe niż w innych częściach kraju.*

*Czasami jeden człowiek  
– dynamiczny burmistrz  
czy przedsiębiorca – może  
zdecydować o sukcesie. Istotnym  
warunkiem powodzenia  
jest również to, by lokalna  
społeczność sprzyjała  
nauce, innowacyjności  
i przedsiębiorczości.*

12. Rząd centralny – jeżeli pragnie maksymalizować szanse wszystkich społeczności w kraju – powinien koncentrować się na dostarczaniu wysokiej jakości centralnie finansowanej infrastruktury (zarówno społecznej, jak i technicznej) oraz na zapewnieniu ogólnokrajowych ram instytucjonalnych, umożliwiających osiągnięcie wystarczającego stopnia elastyczności lokalnego rynku pracy.

Taki wniosek naturalnie wypływa z poprzednich jedenastu punktów. Podejście takie pozostawia jednak wiele kwestii do rozstrzygnięcia na poziomie warunków lokalnych – tak jak normalnie ma to miejsce w społeczeństwie demokratycznym.

Jaka infrastruktura będzie finansowana i na którym poziomie administracyjnym będzie odbywać się zarządzanie, to w dużej mierze kwestie politycznego wyboru i spuścizny instytucjonalnej – różnej w różnych

krajach, szczególnie jeśli chodzi o tzw. infrastrukturę społeczną, czyli między innymi placówki oświatowe. W Stanach Zjednoczonych, szkolnictwo podstawowe jest w dużej mierze finansowane i zarządzane na poziomie lokalnym, w Kanadzie – na poziomie prowincji, a w większości jednorodnych państw europejskich – na poziomie ogólnokrajowym. W przypadku szkolnictwa wyższego zróżnicowanie w zakresie odgórnego finansowania i zarządzania placówkami jest jeszcze większe – od modelu całkowicie (lub w większości) prywatnego i zdecentralizowanego po model bardzo scentralizowany i finansowany ze środków publicznych.

Pomijając infrastrukturę społeczną, państwo musi zapewnić co najmniej dobre funkcjonowanie ogólnokrajowych systemów transportowych, by nie „karać” ponad miarę małych społeczności leżących na uboczu. Dotyczy to nie tylko publicznych wydatków na budowę i utrzymywanie infrastruktury technicznej (dróg, portów czy lotnisk – jeżeli nie pozostają one w rękach prywatnych), ale również stosownych rozwiązań prawnych, zapewniających konkurencję pomiędzy dostawcami transportu. Wracając do Stanów Zjednoczonych, jest bardzo mało prawdopodobne, by różne gałęzie przemysłu amerykańskiego przeniosły się na Południe, a na pewno nie na tak masową skalę, gdyby nie federalne inwestycje w system autostrad międzystanowych. Aby doszło do takiej migracji, potrzebne były zarówno elastyczne rynki pracy, jak i odpowiednie elementy infrastrukturalne. W Europie wielkim dobrodziejstwem dla wielu mniejszych społeczności usytuowanych peryferyjnie okazało się otwarcie nowych połączeń lotniczych w związku z dopuszczeniem do rynku tanich przewoźników.

## O AUTORZE

Prof. Mario Polèse – pracownik naukowy Institut national de la recherche scientifique (INRS) w Montrealu. Poza tym wykłada też w Szwajcarii, Hiszpanii, Francji i Ameryce Południowej. Jest autorem wielu publikacji w dziedzinie rozwoju gospodarczego miast i regionów – wśród jego opracowań znajdują się pozycje takie jak: *The Wealth and Poverty of Regions* (U. of Chicago Press, 2009); *Économie urbaine et régionale* (Economica, Paris, 2009); *Connecting Cities with Macroeconomic Concerns* (World Bank, 2003). Wielokrotnie pełnił rolę doradcy i konsultanta różnych agencji międzynarodowych, rządowych, regionalnych i miejskich.



## NIE SKAZUJMY SIĘ NA DRYF ROZWOJOWY



*prof. dr hab.*  
*Jerzy Hausner*

*Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk

**Leszek Szmidtke: Polska gospodarka, polskie firmy tracą dotychczasowe atuty wynikające na przykład z niższych kosztów pracy. Dochodzimy do ściany?**

Jerzy Hausner: Nasza gospodarka się rozwija i ciągle posiada spore atuty. Niestety coraz wyraźniej widzimy, że mnożą się bariery i nasz rozwój okupiony jest coraz większym wysiłkiem i nakładami. Jednak nie tylko gospodarka jest temu winna. Moim zdaniem większe znaczenie ma otoczenie, czyli państwo i społeczeństwo. Idąc tropem Janusza Czapińskiego, można powiedzieć, że nasz rozwój ma charakter molekularny i opiera się na mikrospołecznych strukturach. Rozwija się życie rodzinne, społeczne i gospodarcze na lokalnym poziomie. Dlatego dobrze wygląda na przykład budownictwo mieszkaniowe i powstaje dużo małych firm. Natomiast

wszystko, co zależy od dużego, zbiorowego wysiłku, co jest zależne od jakości komunikacji społecznej – tzw. umiejętności miękkich – wygląda dużo gorzej. Z tego powodu bardziej złożone problemy, jak gospodarka wodna lub transport kolejowy, nie prezentują się najlepiej. Jak, w takim razie, mamy sobie poradzić z bardziej skomplikowanymi systemami opartymi na przepływie informacji? Jesteśmy przedsiębiorczy, ale nie innowacyjni.

**L.S.: Czyli rozwiązania należy szukać w sferze mentalnej, społecznej, a nie gospodarczej?**

J.H.: Trzeba dołożyć do tego jeszcze sferę państwową. Mała innowacyjność polskiej gospodarki to nie tylko problem przedsiębiorstw. Firmy, które robią karierę na skalę europejską lub nawet globalną, są innowacyjne, bo inaczej nie poradziłyby sobie na bardziej konkurencyjnych rynkach niż nasz. Niestety takich lokomotyw mamy za mało, a przedsiębiorstwa działające w kraju w większości nie szukają nowych rozwiązań. Dlatego prawdopodobieństwo, że z małej polskiej firmy narodzi się globalny gracz, jest niewielkie. Zmiana na lepsze musi się dokonać poprzez otoczenie, w którym działają firmy. Dlatego skok jakościowy powinien się odbyć poprzez szkoły, uczelnie, sądy, samorządy terytorialne, a nawet urzędy skarbowe.

**L.S.: 20, a nawet 10 lat temu nikt nie myślał, że polska firma będzie chciała debiutować na NASDAQ albo będzie kupowała za miliardy dolarów dużą kanadyjską firmę. Więc może to kwestia czasu?**

J.H.: To jest kwestia czasu, ale nie można go rozumieć linearnie. W rozwoju nie dochodzi się automatycznie do kolejnych celów, nie przekracza się kolejnych progów, gdyż znaczenie mają pewne formuły. Przez pewien czas działają, później się jednak wyczerpują i gospodarka już nie rośnie.

Nasza gospodarka rozwija się według formuły, którą nazywam dyfuzją naśladowczą. Polega na imporcie narzędzi zarządczych oraz urzędzeń. Dziś bardzo pomaga nam kapitał zagraniczny, wytwarzający w Polsce produkty i eksportujący je w świat. Niestety zagraniczni inwestorzy nie rozwijają tych produktów i nie tworzą nowych w naszym kraju. Myśl jest na zewnątrz, a nad Wisłą są często tylko montownie. Cieszymy się z inwestycji w business centres, ale w większości polega to na prostym fakturowaniu. Powinno nam zależeć na takim rozwoju umiejętności osób pracujących w centrach biznesowych, który umożliwi im zajmowanie się coraz bardziej skomplikowanymi procedurami i zagadnieniami. Powinno nam zależeć na powstawaniu

centrów badawczo-rozwojowych. Czas w rozwoju ma znaczenie, ale musi też nastąpić postęp jakościowy. Dlatego potrzebujemy działań wyzwalających proinnowacyjne zachowania przedsiębiorstw.

**L.S.: Czy narzędzia, które może wykorzystać władza publiczna, są wystarczające do takiej zmiany?**

J.H.: Moim zdaniem narzędzia wykorzystywane obecnie przez władze publiczne nie przystają do potrzeb. Doskonałym przykładem jest Ministerstwo Gospodarki. Czy to jest ministerstwo rozwoju, polityki strukturalnej, które potrafi pobudzać przedsiębiorczość i formułować programy zmian? Spójrzmy dalej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego nie zajmuje się przecież rozwojem regionalnym, tylko absorpcją środków unijnych. Niepokojące jest też, że prawie cała działalność prorozwojowa jest finansowana ze środków europejskich. Krajowe pieniądze stanowią skromną część. Jeżeli do tego dołożymy niską efektywność wydawania środków, to robi się z tego klasyczna bańka. Technicznie wydajemy unijne środki dobrze, ale jakościowo wygląda to mizernie. Dlatego należy postawić pytanie, jaki będzie efekt tak wydawanych

*Zmiana na lepsze musi się dokonać poprzez otoczenie, w którym działają firmy. Dlatego skok jakościowy powinien się odbyć poprzez szkoły, uczelnie, sądy, samorządy terytorialne, a nawet urzędy skarbowe.*

pieniędzy. Jednak zasadniczy problem to brak tego, co określić trzeba suwerenną myślą strategiczną. Nie ma państwowej strategii rozwoju gospodarczego, a w konsekwencji nie ma układu instytucjonalnego mogącego tworzyć i uruchamiać narzędzia kształtujące ten rozwój.

**L.S.: Co jest przyczyną tej słabości?**

J.H.: Za słabością instytucjonalną kryje się niewłaściwy układ bodźców, struktur organizacyjnych, narzędzi oraz niezdolność do perspektywicznego myślenia. Jako państwo potrafimy się zmobilizować, mamy zdolność reaktywną, ale już ograniczoną zdolność responsywną – przykładem jest zamieszanie wokół ACTA. Natomiast rozwój oznacza działania prospektywne, czyli wyprzedzające. Te zaś wymagają dużej zdolności myślenia strategicznego. Gdy zapytać o centra myśli strategicznej rządu lub państwa, to widać, że przez moment był to Michał Boni ze swoim zespołem. Z tym, że bardzo interesujące i nowatorskie raporty przygotowane przez ten zespół nie przekładały się na operacyjne działania rządu czy szerzej – administracji publicznej.

**L.S.: Presja Komisji Europejskiej, która zapowiada w nowym okresie programowania odejście od polityki spójności na rzecz innowacyjności, nie zmusi nas do zmiany myślenia i działania?**

J.H.: Unia Europejska ma za sobą bolesne doświadczenia ze strategią lizbońską. Zapisane tam próby pobudzania konkurencyjności gospodarki zakończyły się porażką. Obecnie bardziej rozwinięta część wspólnoty koncentruje się na bieżących problemach, ale szybko wróci do zastanawiania się, jak podnosić konkurencyjność europejskiej gospodarki w dłuższej perspektywie. Tylko, że w Brukseli recepty na polską gospodarkę nie wymyślą. Sami

musimy to zrobić. Powinna powstać nasza suwerenna myśl rozwojowa powiązana z kierunkami rozwoju wypracowanymi przez Unię Europejską. W dzisiejszym świecie nie ma pełnej niezależności i wybór polega na stopniu współzależności. Może się ona przerodzić w zależność, czyli peryferyjny i podporządkowany rozwój, jeżeli nie buduje się własnej podmiotowości. Stajemy wobec kluczowego wyzwania: jak budować podmiotowość gospodarczą, a istotą podmiotowości jest konkurencyjność. Dlatego musimy dokonać bilansu mocnych i słabych stron i wybrać te kierunki rozwoju, które pozwolą budować przewagi konkurencyjne. Na pewno ich nie stworzymy, będąc tanim producentem i wykonawcą tanich usług.

*W dzisiejszym świecie  
nie ma pełnej niezależności  
i wybór polega na stopniu  
współzależności. Może się ona  
przerodzić w zależność, czyli  
peryferyjny i podporządkowany  
rozwój, jeżeli nie buduje się  
własnej podmiotowości.*

**L.S.: Czy te wybory dotyczą w równym stopniu władzy centralnej i samorządów różnych szczebli?**

J.H.: Spoglądając na strategię regionalne i programy operacyjne trudno dopatrzeć się różnic. Tak jakby dla województwa podkarpackiego i pomorskiego był ten sam wzór. Każde województwo chce być innowacyjne i odmienia

innowacyjność przez wszystkie przypadki. Tymczasem są między nimi kolosalne różnice i muszą one znaleźć własne koncepcje rozwoju z uwzględnieniem wspólnego organizmu jakim jest unitarna Polska. Budując strategię trzeba dokonać wyboru. Oczywiście jest to ryzyko, ale należy je podjąć.

**L.S.: Kto ma tworzyć taką strategię i ponosić odpowiedzialność za podejmowane ryzyko?**

J.H.: Tworzenie strategii odbywa się na co najmniej trzech poziomach. Nim przystąpi się do jej konstruowania, trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie: czy na poziomie regionu prowadzimy jakąś politykę? Jeżeli prowadzimy, to jak ona wygląda, kto za co odpowiada i jakie narzędzia są do dyspozycji.

*Spoglądając na strategie regionalne i programy operacyjne trudno dopatrzeć się różnic. Tak jakby dla województwa podkarpackiego i pomorskiego był ten sam wzór. Każde województwo chce być innowacyjne i odmienia innowacyjność przez wszystkie przypadki.*

Polityka regionalna nie polega na wydawaniu unijnych pieniędzy. Wystarczy, że tak ją rozumie Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Nieefektywne wydawanie pieniędzy w gruncie rzeczy jest obciążeniem, a nie rozwojem. Dlatego myśląc o przyszłości, trzeba postawić kolejne pytanie: z czego regiony mają czerpać dochody? Samorządy regionalne muszą się zmierzyć na przykład z dylematem, co zrobić, żeby wytwarzana energia była czystsza i jednocześnie tańsza. Dopiero później przychodzi czas na tzw. kwestie narzędziowe, na szukanie ekspertów, tworzenie projektów, szukanie partnerów, współpracy z różnymi środowiskami: biznesowymi, pozarządowymi itd. Zdolność do współpracy i do zwrotnej refleksji decydują, czy wizje można zrealizować. Jeden z moich ulubionych przykładów: co zyskało Opole na autostradzie łączącej Wrocław z Katowicami? Chyba tylko to, że szybciej można ominąć to miasto.

**L.S.: Co wyzwala perspektywiczne myślenie, stymuluje rozwój?**

J.H.: Potrzebujemy swobody działania, zdolności komunikowania i wreszcie umiejętności współdziałania.

**L.S.: Jest miejsce na wartości?**

J.H.: Mieszczą się w tym co nazwałem „zdolnością komunikowania”. Wartości nie można narzucić i dlatego jest to część większej całości. Dyskutując o wieku emerytalnym widzimy, że nie można tego rozpatrywać w kategoriach księgowych. Za tym się kryją również pewne zasady społeczne, wartości rozwojowe. Jeżeli w ten sposób będziemy podchodzić do poważnych wyzwań, jest szansa na porozumienie. W innym wypadku będziemy mieli próbę sił, a z tego nic dobrego nie wyniknie. Skoro jesteśmy przy emeryturach, to w ilu województwach mamy refleksję o starzeniu się społeczeństwa i skutkach, jakie niesie ten proces?

**L.S.: W północnej części Polski nie znam takiego przypadku żeby samorząd regionalny poddawał ten problem pod dyskusję lub był zawarty w strategiach.**

J.H.: Widziałem jeden dokument podejmujący ten temat przygotowany przez samorząd województwa małopolskiego. A przecież starzeje się nie tylko Europa, Polska, ale również nasze województwa i miasta. Władze samorządowe wszystkich szczebli powinny się zdobyć na taką refleksję. Ten proces niesie określone konsekwencje i nie można tego ignorować.

**L.S.: Wydzwięk pańskiego raportu nie był zbyt optymistyczny. Taka jest również pańska ocena przyszłości?**

J.H.: Jestem wręcz genetycznym optymistą. „Rozwój” nie jest kategorią wiary, ale przekonania o istnieniu mechanizmów pozwalających rozwiązywać problemy. Najczęściej rozwiązanie jednych rodzi inne, które też trzeba będzie pokonać. Wszystko zaczyna się jednak od refleksji, nowych idei, a później potrzebne są umiejętności przełożenia ich na praktykę. Jednak mimo optymizmu dostrzegam w Polsce umacnianie się barier rozwojowych i jeżeli nie usuniemy ich teraz, to z czasem będzie to coraz trudniejsze. Wtedy zamiast płynnego pokonywania trudności przeżyjemy zapaść, która otworzy dopiero drogę do rozwoju. Rozwijanie się w ten sposób jest bardzo kosztowne i bolesne.

**L.S.: Dziękuję za rozmowę**



## O ROZMÓWCY

**Prof. dr hab. Jerzy Hausner** jest profesorem nauk ekonomicznych, pracownikiem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od 2010 r. członek Rady Polityki Pieniężnej.

Od połowy lat 90. pełnił szereg funkcji państwowych i rządowych. Był m.in. szefem doradców wicepremiera Grzegorza Kołodki (1994–1996), następnie w rządzie Włodzimierza Cimoszewicza (1997) pełnomocnikiem rządu ds. reformy zabezpieczenia społecznego i podsekretarzem stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

W latach 2001–2005 poseł na Sejm RP IV kadencji. Wicepremier i minister w rządach Leszka Millera (2001–2004) oraz Marka Belki (2004–2005). Autor planu naprawy finansów publicznych (tzw. planu Hausnera).



„Strategiczne menu”

## DOBRA STRATEGIA TO SZTUKA WYBORU

Redakcja „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” zadała mi kilka pytań. Oto moje odpowiedzi.

Pytanie 1. Jaka jest **aktualność modeli rozwoju w warunkach kryzysu**: które z nich w takich okolicznościach wydają się najbardziej odpowiednie, a które tracą na znaczeniu?



*prof. dr. hab.*  
**Grzegorz Gorzelak**

*dyrektor*  
*Centrum Europejskich*  
*Studiów Regionalnych*  
*i Lokalnych Uniwersytetu*  
*Warszawskiego (EUROREG)*

Trudno mi jest wskazać „modele rozwoju” i ich odpowiedniość do określonych, „kryzysowych”, koniunkturalnych warunków gospodarowania. Samo pojęcie kryzysu jest zresztą niejasne, szczególnie gdy uwzględnimy różne jego czynniki sprawcze i przebieg w poszczególnych krajach czy regionach.

Stwierdźmy jasno i wyraźnie: w Polsce nie ma kryzysu i nie było go od 1992 r. Owszem, były okresy spowolnienia wzrostu, ale ani razu polska gospodarka nie weszła w fazę recesji (poza jednym kwartałem 2000 r.). Kryzys pojawił się i trwa w bliższym i dalszym otoczeniu naszego kraju, ale jak do tej pory wykazujemy zadziwiającą odporność na zewnętrzne zakłócenia, notując wzrost o prawie 16% w latach 2008–2011, co jest ewenementem w Europie (następny kraj, Słowacja, osiągnęła w tym czasie 8%, kolejna Szwecja tylko 3,5% wzrostu PKB), a wiele krajów europejskich zanotowało silne spadki – np. Łotwa o 17,1%, Grecja o 11,9%, Irlandia o 9,2%, Estonia o 9,8%<sup>1</sup> – niektóre z tych spadków utrzymują się do dziś. Nawet dość powolny wzrost o ok. 2,5% prognozowany na 2012 r. nie stawia nas w szczególnie niekorzystnej sytuacji w porównaniu z innymi krajami UE.

<sup>1</sup> Zob. „Gazeta Wyborcza” z 23 lutego 2012 r.

Czy z tego, że – jak do tej pory – ciągle jesteśmy „zieloną wyspą” w Europie, jednoznacznie wynika, że tak będzie stale? Oczywiście nie. Co więcej, można nawet postawić tezę, że wpadliśmy w pułapkę tego sukcesu. Ma to dwa wymiary:

- » narasta przeświadczenie, że skoro jest tak dobrze, to nie należy niczego zmieniać, bo obecny sposób zarządzania gospodarką jest świetny i trzeba go kontynuować;
- » jedyne zmiany, jakie należy wprowadzić, to – w obliczu (zbyt chyba rygorystycznych) konstytucyjnych progów ostrożnościowych – przywrócić równowagę finansów publicznych, czego trzeba dokonywać w drodze powszechnych cięć wydatków publicznych.

Obie te tezy wydają się błędne. Jak wynika z wielu analiz (w tym z raportu „Kurs na innowacje. Jak wyrwać Polskę z rozwojowego dryfu?”), Polska od lat znajduje się w innowacyjnym impasie – corocznie jest wykazywana wśród krajów o najmniejszej zdolności innowacyjnej i w zasadzie nie ma w tej mierze poprawy. Mimo szumnych zapowiedzi, udział wydatków w PKB na naukę nie rośnie (tjniemy przecież wydatki!), sama nauka nie jest reformowana (wprowadzane przez MNSW zmiany to często kosmetyka, czasem wręcz szkodliwa), a instytucje łączące naukę z biznesem pozostają słabe i nieefektywne. Dość duży potencjał eksportowy, uzyskany dzięki inwestycjom zagranicznym skierowanym do sektorów średnich technologii, nie wymusza popytu na innowacje ze strony przedsiębiorstw – te z kapitałem zagranicznym uzyskują nowe technologie z firm-matek, a firmy polskie ciągle jeszcze w znacznej większości upatrują swoich przewag konkurencyjnych w niskich kosztach produkcji, nie zaś w poziomie innowacyjności.

Trzeba przy tym zauważyć, że niektóre kraje na średnim poziomie rozwoju (np. Słowenia) czy szybko rozwijające się (Chiny) zareagowały na kryzys przyspieszeniem wysiłków zmierzających do zwiększenia swojego potencjału innowacyjnego. Słowenia już w 2009 r. zwiększyła nakłady na badania i wspieranie nowych technologii oraz na przyspieszenie budowy sieci szerokopasmowych. Podobną drogę wybrały Chiny (nakłady na naukę stanowią tam

ponad 1,7% PKB – udział ten jest prawie trzy razy większy niż w Polsce).

Działania takie wynikają ze słusznego przeświadczenia, że świat po kryzysie będzie w jeszcze większym stopniu nastawiony na innowacje, mimo potencjalnego czasowego spowolnienia ich powstawania w wyniku recesji i ograniczeń w finansowaniu spowodowanych mniejszą dostępnością kapitału. Jednocześnie ci, którzy konkurują ceną, skazują się na relatywny niedostatek, ponieważ zamożni są drodzy – i tylko innowacyjna gospodarka może być gospodarka bogata.

„Nowy model rozwoju” musi być oparty na nowych technologiach, wyższej produktywności, lepszej organizacji nie tylko produkcji, ale i sektora publicznego (w tym nowego modelu edukacji) – musi być rozwojem innowacyjnym, nie zaś powielającym dawne, przedkryzysowe wzorce. To wielkie wyzwanie stojące przed Polską i innymi krajami Europy, a także przed ich regionami, które będą pełniły coraz ważniejsze funkcje wraz z postępami decentralizacji jako odpowiedzi na rosnącą złożoność procesów społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Oczywiście nie wszystkie regiony mogą uzyskać podobny poziom badań naukowych, zaawansowania

**„Nowy model rozwoju”  
musi być oparty na nowych  
technologiach, wyższej  
produktywności, lepszej  
organizacji nie tylko  
produkcji, ale i sektora  
publicznego – musi być  
rozwojem innowacyjnym, nie  
zaś powielającym dawne,  
przedkryzysowe wzorce.**



technologicznego swojej gospodarki i potencjału innowacyjnego. Każdy region może jednak wspierać najlepsze zespoły badawcze, wybrane innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe i sieci wsparcia oraz rozprzestrzeniania technologii i innowacji. Każdy region może intensywnie budować społeczeństwo informacyjne oraz sprawną e-administrację. W każdym regionie należy także dążyć do budowania systemu edukacyjnego, tworzącego korzystny klimat dla przedsiębiorczości i innowacyjności, do czego niezbędne jest zwiększanie zdolności do współdziałania w twórczym rozwiązywaniu problemów.

**Pytanie 2: Jaka jest rola programowania strategicznego?** Już z odpowiedzi na pierwsze pytanie jednoznacznie wynika, że u podstaw racjonalnych działań obliczonych na średni i daleki horyzont czasowy nieodzownie muszą znaleźć się strategiczne studia i analizy oraz opracowane na ich podstawie strategie rozwoju.

Strategię należy rozumieć jako „organizację przyszłego działania”. Jest to dokument, który jest świadectwem dokonanych wyborów. Ograniczoność środków powoduje, że nigdy nie można zrealizować wszystkich zamierzeń i marzeń, z niektórych trzeba zrezygnować albo w ogóle, albo odłożyć je na przyszłość (vide absolutnie słuszne przesunięcie terminu budowy lotniska centralnego i szybkiej kolei Y po 2030 r.).

Z tego względu w strategii należy przedstawić uzasadnienie dokonanych wyborów. Powinny one mieć nastawienie prorozwojowe, tzn. zawierać przedsięwzięcia, które będą zwiększać konkurencyjność regionu<sup>2</sup>, wzmacniając jego „bazę eksportową” i zwiększając zewnętrzny popyt na zasoby regionu (ale bez ich drenowania na zewnątrz).

<sup>2</sup> Region jest konkurencyjny, jeżeli wygrywa konkurencję o kapitał (zarówno własny, jak i zewnętrzny), szczególnie niosący przedsięwzięcia innowacyjne i zaawansowane technologicznie (a więc przynoszące dużą wartość dodaną i miejsca pracy wysokiej jakości), oraz jeżeli stwarza przedsiębiorstwom w nim zlokalizowanym takie korzystne warunki, dzięki którym poprawiają one swoją długofalową konkurencyjność. Są to niejako dwie strony tego samego procesu, wzajemnie się wzmacniające i od siebie uzależnione.

*Wynikiem dokonania wyborów strategicznych – i ograniczenia ich do najważniejszych, prorozwojowo zorientowanych przedsięwzięć – powinna być niewielka liczba celów strategicznych. Muszą one być sformułowane jasno i nieogólnikowo. Powinny też dać się łatwo przełożyć na cele niższego szczebla, a te – na działania operacyjne.*

Nie oznacza to, że w strategii nie mogą znaleźć się przedsięwzięcia o nastawieniu socjalnym. Nowoczesne państwo nie może i nie powinno uwolnić się od roli opiekuńczej i znaczące środki publiczne musi przeznaczać na cele socjalne. Formułując tego typu cele, należy jednak, po pierwsze, starać się podejmować głównie takie przedsięwzięcia w sferze społecznej, które zwiększają potencjał rozwojowy regionu (mogą więc mieć charakter społecznych inwestycji), a po drugie, o ile mają mieć nastawienie wyłącznie socjalne, jasno to wskazać, bez udawania, że działania takie mają zwiększyć zdolność rozwojową i/lub przyczynić się do wzrostu gospodarczego<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Takie „udawanie” jest powszechną praktyką w polityce spójności. Zarówno Komisja Europejska, jak i rządy oraz władze regionalne i lokalne finansują wiele przedsięwzięć o znaczeniu wyłącznie socjalnym (poprawiających warunki życia mieszkańców), starając się jednocześnie wykazać, że mają one znaczenie prorozwojowe (klasycznym przykładem są tu ścieżki rowerowe, w założeniu zwiększające ruch turystyczny, a w rzeczywistości będące chodnikami dla pieszych. Przykłady takie są na porządku dziennym).

Ponadto, w strategii nie powinny znaleźć się zagadnienia związane z codziennym, rutynowym funkcjonowaniem administracji<sup>4</sup>, służby zdrowia, szkolnictwa, placówek kultury itp. – chyba że rozważa się podjęcie zadań, których realizacja przyczyni się do rozwoju regionu. Przykładami takich przedsięwzięć może być budowa teatru o znaczeniu ponadregionalnym, tworzenie silnej szkoły wyższej, zainicjowanie wyspecjalizowanego ośrodka badań medycznych itp.

Wynikiem dokonania wyborów strategicznych – i ograniczenia ich do najważniejszych, prorozwajowo zorientowanych przedsięwzięć – powinna być niewielka liczba celów strategicznych. Muszą one być sformułowane jasno i nieogólnikowo. Powinny też dać się łatwo przełożyć na cele niższego szczebla, a te – na działania operacyjne<sup>5</sup>. Sama strategia powinna być zwarta, niezbyt długa (można ją uszczegółowić w załącznikach), komunikatywna i precyzyjna, co wynika z jej funkcji informacyjnych.

Ważną funkcją strategii jest jej rola informacyjna. Strategia województwa przedstawia mieszkańcom, partnerom społecznym, samorządowym i gospodarczym, a także podmiotom wobec regionu zewnętrznym (warto więc, by skrót strategii był udostępniony w językach obcych), zamierzenia władzy regionu, zapraszając tym samym do współpracy w realizacji wspólnych zadań.

4 Za błędne uważam np. włączenie do Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju (bardzo zresztą słabego dokumentu) całego zespołu celów „sprawne państwo”. Podniesienie jakości rządzenia (w Polsce zresztą coraz niższej) nie jest celem – jest uwarunkowaniem celów strategicznych, nie może być także przedmiotem wyboru strategicznego, jest bowiem oczywiste, że jakość tę należy stale poprawiać.

5 W drugiej edycji strategii regionalnych wiele z nich zawierało trzy zespoły celów: gospodarczy, społeczny i przestrzenny. To schematyczne ujęcie oczywiście nic nie znaczyło i było furtką, która pozwalała utrzymać pełną dowolność w korzystaniu ze środków Unii Europejskiej. Na drugim biegunie znajdowały się strategie zawierające ok. dziesięciu celów strategicznych – niemożliwych do zapamiętania, a tym bardziej do wykonania. Klasą samą w sobie były strategie zawierające kilka „pól”, „priorytetów” i „celów” albo „działań” – tworzące zupełnie niezrozumiałe konstrukcje intelektualne i w zasadzie nienadające się do operacjonalizacji.

Strategia jest także „dokumentem-matką” dla innych dokumentów strategicznych, takich jak plan przestrzennego zagospodarowania, strategia innowacji itp. – które nie mogą być ze strategią rozwoju regionu sprzeczne, i które powinny służyć realizacji jej celów w zakresach, w jakich zostały opracowane.

**Pytanie 3. Kto jest właścicielem strategii?** Strategia jest najważniejszym **własnym** dokumentem władzy – w przypadku województwa – samorządu regionalnego. Strategia określa zamierzenia podmiotu władzy, które zobowiązuje się on podjąć w horyzoncie obowiązywania strategii – uzasadnionym okresem jest ok. dziesięć lat. Strategia jest dokumentem, dzięki któremu opracowujący ją podmiot będzie mógł racjonalnie organizować swoje przyszłe działania.

Z powyższego wynika, że w strategii dominujące miejsce powinny zająć te przedsięwzięcia, które władza regionalna może sama podjąć, i za które może odpowiadać politycznie przed wyborcami. Strategia nie powinna więc w ogóle zawierać celów, których realizacja uwarunkowana jest decyzjami podmiotów od samorządu regionalnego zupełnie niezależnych (np. rządu, organizacji międzynarodowej, innych województw, gmin, przedsiębiorstw, prywatnych inwestorów). Jedyny uprawniony sposób odwoływania się do działalności takich podmiotów polega na ujęciu wariantowym typu: „jeżeli coś się stanie [np. zostanie zbudowana autostrada], to na rozwoju województwa odbije się to w następujący sposób...”. Samorząd województwa może – i powinien – oddziaływać na te podmioty, jednak nie może brać na siebie odpowiedzialności za skutki autonomicznych decyzji przez nie podejmowanych. Zobowiązanie do podjęcia prób oddziaływania może oczywiście być zawarte w strategii<sup>6</sup>.

6 Wiele strategii województw zawiera jednak stwierdzenia, że w horyzoncie ich działania zostanie wybudowana autostrada, podjęta duża inwestycja zagraniczna czy uruchomione lotnisko krajowe. Są to oczywiście błędy metodologiczne – wystarczy jedna decyzja ministra (np. niedawna o zaniechaniu budowy lotniska centralnego czy szybkiej kolei Y), by strategia zbudowana wokół takich założeń stała się wątpliwa.

*Należy odróżnić strategię działań władzy od „strategii regionu”. W tym drugim ujęciu – w moim przekonaniu niewłaściwym – w polu strategii znajduje się wszystko, co dzieje się i co może się dziać w regionie. W takim przypadku strategia nie ma gospodarza, nikt nie odpowiada za jej realizację.*

Ujęcie takie jak zaprezentowane wyżej należy odróżnić od ujęcia, w którym opracowuje się nie strategię działań władzy, lecz „strategię regionu”. W tym ujęciu – w moim przekonaniu niewłaściwym – w polu strategii znajduje się wszystko, co dzieje się i co może się dziać w regionie. W takim przypadku strategia nie ma gospodarza, nikt nie odpowiada za jej realizację – staje się de facto analizą możliwości, a nie dokumentem organizującym przyszłe działania.

Podmioty niezależne od władzy regionalnej są elementami zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia regionu i w tym właśnie kontekście powinny być w strategii rozpatrywane. Strategia powinna odnieść

się do najważniejszych impulsów (pozytywnych i negatywnych) płynących z otoczenia. Otoczeniem jest np. szeroki układ międzynarodowy, a także procesy zachodzące w skali całego kraju, w tym polityka rządu w sferze rozwoju regionalnego, relacje rząd-samorząd (a więc tempo i zakres decentralizacji), relacje z sąsiednimi regionami (także z zagranicznymi w przypadku regionów nadgranicznych), oddziaływanie największych ośrodków metropolitalnych położonych w pobliżu regionu. W strategii regionu (województwa) w szczególności powinny zostać uwzględnione te długofalowe działania podejmowane przez elementy wewnętrznego otoczenia regionu – układy lokalne (miasta i gminy wiejskie oraz związki gmin) – które są zbieżne z celami rozwoju regionu zapisanymi w strategii i które mogą mieć znaczenie regionalne, a przynajmniej ponadlokalne (procesy o znaczeniu wyłącznie lokalnym w strategii regionu nie powinny być uwzględnione, ich kształtowanie leży bowiem w gestii samorządu miasta czy gminy, nie zaś marszałka i sejmiku).

**Pytanie 4. Czy konieczność uporania się z kryzysem w strefie euro, którego głównym przejawem są działania na szczeblu rządów narodowych, nie ograniczy znaczenia i podmiotowości regionów?**

Nie sądzę, by tak się miało stać. Przeciwnie, kryzys może nasilić tendencje autonomizacji silniejszych regionów, co może wymusić kolejne kroki decentralizacji. Ale oczywiście ostateczny rezultat jest trudny do przewidzenia, ponieważ niewiele jeszcze jesteśmy w stanie powiedzieć na temat samego kryzysu, jego przebiegu i długofalowych rezultatów.

## O AUTORZE

Prof. dr hab. Grzegorz Gorzelak jest profesorem nauk ekonomicznych, specjalizującym się w problematyce rozwoju regionalnego i lokalnego. Kieruje Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG). Jest twórcą i redaktorem naczelnym kwartalnika „Studia Regionalne i Lokalne”. Na jego dorobek składa się autorstwo i redakcja ponad 60 książek oraz ponad 260 artykułów i rozdziałów w książkach, w znacznej części opublikowanych za granicą. Współpracował z agendami rządowymi i samorządami lokalnymi i regionalnymi w Polsce i na Ukrainie oraz w wieloma instytucjami międzynarodowymi (m.in. Bank Światowy, Komisja Europejska, OECD, Open Society Institute). Obecnie jest kierownikiem projektu w ramach 7. Programu Ramowego nt. rozwoju nowych krajów członkowskich UE.

## W PARTNERSTWIE I ODWAŻNIE – ZDECYDUJMY WSPÓLNIE

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** Regionalna strategia stworzona kilka lat temu sięga roku 2020. Czy na obecnym etapie modyfikacji wyłaniają się nowe cele na najbliższe osiem lat, czy też stare pozostają aktualne?

**Mieczysław Struk:** W najbliższych latach mamy kilka fundamentalnych problemów do rozwiązania. Przede wszystkim pogłębia się deficyt na rynku pracy. Nasze firmy są też za mało innowacyjne. Tymczasem niskie koszty pracy będą coraz mniejszym atutem, dotyczącym tych gałęzi gospodarki, które nie znajdują się w czołówce rozwoju. Pomorska gospodarka będzie się rozwijała, jeśli na szeroką skalę powstaną tu nowoczesne produkty, a jej usługi będą rozpoznawane na całym świecie. Wyzwań jest więcej – wśród nich znajduje się transport. Leżymy z boku głównych szlaków komunikacyjnych, dlatego pomorskim „być albo nie być” są dobre połączenia z resztą kraju i Europy. Nie chodzi już tylko o autostradę A1 czy linię kolejową E65. Sięgamy dalej, tworząc koncepcję transeuropejskiego korytarza transportowego Gdynia-Berlin. Porty, podejścia od strony morza, cała infrastruktura – to druga strona tego medalu.

**L.S.:** Nadrabiamy w ten sposób zaległości, jednak w strategii powinny pojawić się też nowe pomysły.

**M.S.:** Wspomniana problematyka nie jest wyłącznie gonieniem czołówki. Naszym celem jest również nowe otwarcie w tych dziedzinach. Gęsta, nowoczesna i sięgająca nawet poza granice Polski sieć komunikacyjna jest wielką szansą. Widzimy już, jak dziś rozwijają się nasze porty. Przybywa terminali, operatorów i powstaje coraz większe zaplecze logistyczne. Na bieżąco też należy rozwiązywać problemy – na przykład do Gdyni nie mogą teraz zawijać największe kontenerowce. Dlatego



**Mieczysław Struk**

*marszałek województwa pomorskiego*



**Wiesław Byczkowski**

*wicemarszałek województwa pomorskiego*



niezbędne jest pogłębienie podejścia i utworzenie tzw. obrotnicy. Będziemy skutecznie konkurować z Hamburgiem lub Kłajpedą, kiedy zadbamy o dobrej jakości infrastrukturę. Dynamika wzrostu przewozów w naszych portach jest tak duża, że utrzymanie jej przez kilka lat da nam pozycję największego po Petersburgu hubu na Bałtyku.

*Wiesław Byczkowski: Światowy kryzys sprzyja temu rozwojowi, gdyż najwięksi przewoźnicy szukają oszczędności i dlatego zainteresowali się takimi portami jak Gdańsk i Gdynia. Korzystna sytuacja nie będzie trwała wiecznie i dlatego trzeba ją dobrze wykorzystać. Rzeczywiście Petersburg, póki co, jest poza naszym zasięgiem. Wynika to m.in. z tańszej niż w portach Unii Europejskiej obsługi, z czego chętnie korzystają armatorzy. Bardzo ważne jest otoczenie portów, które umożliwia przeladowywanie i przerabianie dostarczanych towarów – żeby nie „przelatywały” przez nasz region.*

**L.S.:** Z rozwoju transportu morskiego chyba też należy wyciągnąć wnioski, pracując nad modyfikacją strategii. Przed laty został on marginalnie potraktowany.

**M.S.:** Rzeczywiście, nie doceniłszy tego potencjału, ale eksperci, na opiniach których się opieraliśmy, taki właśnie obraz kreowali. Ich zdaniem byliśmy zbyt daleko od głównych szlaków komunikacyjnych, żeby porty morskie oraz portowe zaplecze mogły odgrywać większą rolę.

**L.S.:** Ta zmiana wskazuje na co najmniej dwa elementy, które należy wziąć pod uwagę przy poprawianiu strategii: tzw. czynniki zewnętrzne, które mogą być albo

**korzystne, albo niekorzystne, oraz zaangażowanie i pomysłowość pojedynczych ludzi. Dobrą ilustracją tzw. czynnika ludzkiego jest choćby Boris Wenzel, prezes DCT.**

**M.S.:** Jego wizja i konsekwencja odegrały w Gdańsku dużą rolę, ale w Gdyni mamy podobną sytuację i też bardzo dynamicznie rozwijają się tam terminale. Takich szans Pomorze ma więcej – wymienię tylko ICT, biotechnologię oraz energetykę. W ostatnim przypadku nie chodzi tylko o wydobywanie gazu z łupków, ale

także o budowę nowych sieci przesyłowych, farm wiatrowych i innych odnawialnych źródeł, wreszcie elektrowni węglowych, gazowych i jądrowej.

**L.S.:** Czy na horyzoncie widnieje coś, co może znacząco zmienić nasz region?

**M.S.:** Duże zmiany może przynieść właśnie energetyka. Szczególnie elektrownia jądrowa oraz gaz łupkowy mogą odcisnąć piętno na niemal każdej dziedzinie życia, począwszy od układów komunikacyjnych, poprzez rynek pracy, turystykę, a na eduka-

cji skończywszy.

**L.S.:** To, co powstanie po modyfikacjach, będzie strategią marszałków, regionu?

**M.S.:** Pierwsza strategia została przygotowana przez ekspertów. Po kilku latach poprawili ją urzędnicy, ale oba dokumenty nie odpowiadały w pełni potrzebom. Największym ich mankamentem była chęć objęcia strategią wszystkich dziedzin. Teraz poszliśmy inną drogą. Chcemy wybrać najważniejsze kierunki i na nich się skoncentrować. Robimy to jednak w sposób partnerski i partycypacyjny. W tworzeniu

*Pierwsza strategia została przygotowana przez ekspertów. Po kilku latach poprawili ją urzędnicy, ale oba dokumenty nie odpowiadały w pełni potrzebom. Największym ich mankamentem była chęć objęcia strategią wszystkich dziedzin. Teraz poszliśmy inną drogą. Chcemy wybrać najważniejsze kierunki i na nich się skoncentrować.*

takich dokumentów, a szczególnie w późniejszej ich realizacji, powinno nam towarzyszyć poczucie, że jesteśmy ich współwłaścicielami. Dlatego zaangażowaliśmy ekspertów, mamy cztery grupy tematyczne (kapitału ludzkiego, gospodarki, infrastruktury i zasobów naturalnych), ale też podzieliliśmy województwa na cztery subregiony i tam również prowadzimy dialog. Jednym z zadań zespołów tam pracujących jest identyfikacja barier utrudniających rozwój.

**L.S.:** Jan Olbrycht, mówiąc o swoich doświadczeniach, zwracał uwagę, że podczas tworzenia strategii za bardzo koncentrowano się na bieżących problemach, zamiast próbować przewidzieć, z czym będziemy mieli do czynienia za kilka lat i jak będzie można sobie z tym poradzić.

**W.B.:** Między innymi dlatego tym razem nie będziemy próbowali zadowolić wszystkich. Dokonamy wyboru najważniejszych celów i dopasujemy to do finansowych i kompetencyjnych możliwości

samorządu regionalnego. Nie będziemy więcej wyręczać gmin i powiatów.

**L.S.:** A jak ma wyglądać partnerstwo?

**W.B.:** Jednym z wniosków wpływających z badań jest tworzenie zaplecza intelektualnego, zdolnego do szybkiego reagowania na zmianę. Żeby nie było jak we Francji w 1940 r., kiedy to mieli znakomicie przygotowanych generałów, ale do prowadzenia poprzedniej wojny. Podobnie jest ze strategiami. Najczęściej są polepszeniem przeszłości lub teraźniejszości, a nie wybieganiem w przyszłość i reagowaniem na wydarzenia.

**L.S.:** Gdzie szukacie partnerów?

**W.B.:** Wspominałem o subregionach, o tematycznych grupach roboczych, do których zaprosiliśmy ekspertów. W subregionach

naszymi partnerami są samorządowcy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, kościołów, a nawet indywidualne osoby. Konsultacje rozbudowaliśmy

*Trudno oczekiwać, żeby duże firmy chciały wykorzystywać elementy naszej strategii lub żebyśmy opierali się na założeniach znajdujących się w planach dużej firmy. Nie wiemy też, jakie będą na przykład losy Grupy Lotos lub ENERGI (gdy np. dojdzie do zmiany właściciela). Poza tym nie możemy uzależnić naszej interwencji ze środków publicznych od planów rozwojowych dużych firm.*



zdecydowanie ponad nasze zobowiązania. Chcemy wykorzystać zasoby tam drżące. Ten wysiłek pomoże nam później wyrównywać różnice między poszczególnymi częściami województwa.

**L.S.:** Czy przyjęte założenia pozwolą wykorzystać potencjał wiedzy zgromadzony na przykład w dużych firmach, które również budują swoje strategie?

**W.B.:** Powinniśmy rozmawiać, ale trudno oczekiwać, żeby duże firmy chciały wykorzystywać elementy naszej strategii lub żebyśmy opierali się na założeniach znajdujących się w planach dużej firmy. Nie wiemy też, jakie będą na przykład losy Grupy Lotos lub ENERGI (gdy np. dojdzie do zmiany właściciela). Poza tym nie możemy uzależniać naszej interwencji ze środków publicznych od planów rozwojowych dużych firm.

**M.S.:** Rozmawiamy z przedstawicielami dużych zakładów, dowiadujemy się o problemach i planach. Zbieramy te informacje i uwzględniamy w budowaniu

naszej strategii. Brakuje nam nie wiedzy o tym, co się dzieje, lecz informacji, jak powiązać poszczególne elementy życia gospodarczego i społecznego. Musimy sobie odpowiedzieć, jak na przykład parki naukowo-technologiczne mają współpracować z biz-

nesem, politechniką i uniwersytetami.

**L.S.:** Nowym elementem w pomorskim krajo-  
brazie są obszary metro-  
politalne. Jak je włączyć  
w tworzenie nowej stra-  
teгии, a później w proces  
strategiczny?

**M.S.:** W czasie prac  
poszczególnych zespo-  
łów subregionalnych  
bardzo żywo jest dys-  
kutowany temat rela-  
cji dużych miast, two-  
rzącej się metropolii  
i reszty województwa.  
Ponieważ chcemy  
konkurować z innymi  
regionami w kraju,  
a nawet w innych pań-  
stwach, trzeba wspie-  
rać wspólne inicja-  
tywy miast tworzących  
metropolię. Wspólna

komunikacja, promocja gospodarcza, ochrona śro-  
dowiska są działaniami, na które należy kierować  
środki publiczne. Natomiast nie powinny być wspie-  
rane lokalne potrzeby lub ambicje.

*Budując konkurencyjność,  
musimy się oprzeć na dużych  
miastach. Dlatego będziemy  
wspierać te elementy rozwoju  
metropolii, które będą miały  
znaczenie dla całego regionu.  
Na konkurencyjności jednak się  
nie kończy, gdyż równorzędnym  
zagadnieniem jest spójność  
regionu. Prezydent Gdańska  
lub Gdyni może się tym nie  
przejmować, ale nas musi  
to interesować.*



Pomorze 2020



**L.S.:** Za kilka lat może się zdarzyć, że emancypacja doprowadzi do rozbieżnych interesów metropolii z resztą regionu.

M.S.: Adam Struzik zapytał niedawno, czy ma być jedynie marszałkiem polnym, czy też całego województwa. Nie jest to więc wyłącznie nasz problem. Jednak nie obawiam się tego procesu. Budując swoją dobrze rozumianą konkurencyjność, musimy się oprzeć na dużych miastach. Dlatego będziemy wspierać te elementy rozwoju metropolii, które będą miały znaczenie dla całego regionu. Przypomnę, że nie jesteśmy i nie będziemy w stanie wspierać wszystkiego i przed nami trudny wybór priorytetów. Na konkurencyjności jednak się nie kończy, gdyż równorzędnym zagadnieniem jest spójność regionu. Prezydent Gdańska lub Gdyni może się tym nie przejmować, ale nas musi to interesować. Zależy nam, żeby w subregionach określano bariery rozwojowe. Dziś wszyscy zgodnie akcentują problem dostępności komunikacyjnej. Słabość edukacji, wykluczenia cyfrowego – to kolejne obszary ważne dla wielu lokalnych samorządów, a które w metropolii są mniej palące. Władze regionalne muszą brać takie różnicowanie pod uwagę i niwelować różnice.

W.B.: *Musimy wybrać, czy chcemy się zadowolić słabym poziomem wykształcenia na terenach najbardziej oddalonych od głównych miast subregionalnych, zwłaszcza od Trójmiasta, czy też poprawić sieć komunikacyjną na tyle, żeby korzystanie z najlepszych uczelni czy też z dużo lepszej oferty kulturalnej nie było wielką wyprawą z noclegiem.*

**L.S.:** Czy przyszły program regionalny powstanie na podstawie strategii?

M.S.: Tak. I to nie tylko Regionalny Program Operacyjny na lata 2014–2020, ale także inne narzędzia finansowe, jak choćby budżety i być może interwencja państwa wynikająca z Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego.

W.B.: *Nie wolno traktować tej strategii jako intelektualnej nakładki na program operacyjny. Samorząd regionalny ma naprawdę niewielkie pieniądze do dyspozycji. Zdecydowana większość pochodzi od samorządów gminnych, powiatowych i oczywiście z budżetu państwa. Dlatego mówiąc o strategii, koncentrujemy się na tym, co jest w naszym zasięgu pod względem kompetencji i finansów. Chcemy dokonać dobrego wyboru, tak żeby w roku 2020 bez wstydu spoglądać w oczy mieszkańcom.*

**L.S.:** Dziękuję za rozmowę.

## O ROZMÓWCACH

**Mieczysław Struk** – marszałek województwa pomorskiego. Jest absolwentem Wydziału Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Ukończył podyplomowe studia organizacji i zarządzania oraz integracji europejskiej na Uniwersytecie Gdańskim, a także trzyletnie studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Od 1990 roku przez 12 lat był burmistrzem Jastarni, a od ponad 12 lat jest radnym Sejmiku Województwa Pomorskiego.

**Wiesław Byczkowski** – wicemarszałek województwa pomorskiego. Ukończył prawo na Uniwersytecie Gdańskim. Z samorządem związany od 1994r. Pełnił funkcję wiceprezydenta Gdyni (w latach 1994–1998) i wiceprzewodniczącego Rady Miasta. Był uczestnikiem prac nad Strategią Rozwoju Województwa Gdańskiego oraz Gdyni (w latach 1994–1998). W kadencji 2006–2010 pełnił także funkcję wicemarszałka województwa pomorskiego.

W Zarządzie Województwa Pomorskiego odpowiedzialny m.in. za wdrażanie i wykorzystanie funduszy unijnych w naszym regionie, sprawy majątku województwa, współpracę zagraniczną i zadania w zakresie rynku pracy.



## DOMINUJE DZIAŁANIE, A POTRZEBNA JEST TEŻ REFLEKSJA

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** Jaki był udział samorządu Gdańska w tworzeniu obecnej strategii województwa pomorskiego?

**Paweł Adamowicz:** Próbuję sobie przypomnieć i... chyba był niewystarczający. Nie pamiętam jakiejś burzy mózgów z udziałem samorządowców największych miast lub firm, organizowanej przez samorząd regionalny. Proszę tego nie traktować jako oskarżenie wobec poprzednich władz województwa. Jest to bardziej refleksja nad tym, że nie było płaszczyzny dialogu, zastanowienia się nad najważniejszymi sprawami naszego regionu.

– Skoro strategia ma być drogowskazem, potrzebujemy nie tylko dalekosiężnej wizji, ale też oparcia jej na regionalnych potrzebach.

**P.A.:** Mówimy o szerszym problemie, który nie jest naszą regionalną czy krajową specyfiką. W wiekach średnich zwracano uwagę na znaczenie *vita contemplativa*, czyli umiejętności myślenia i refleksji w pewnej opozycji do *vita activa*. Nasza aktywność czasami jest tak dominująca, że zabiera zbyt wiele czasu i chęci, by można było się jeszcze zastanowić nad tym, co robiliśmy, robimy i będziemy robić. Nie myślimy o celu i następstwach naszej działalności.

**L.S.:** W obowiązującej strategii regionalnej i strategii Gdańska gospodarka morska nie była specjalnie eksponowana. Tymczasem w ostatnich latach kilka inwestycji spowodowało, że zarówno przemysł stoczniowy, jak i porty oraz ich zaplecze odżyły. Co z tym zrobić, przystępując do modyfikacji strategii regionalnej?

**P.A.:** Chcielibyśmy zrobić jak najwięcej, gdyż porty powinny być motorem naszej gospodarki. Niestety, niewiele zależy od nas. Obowiązująca, anachroniczna ustawa nie daje samorządom prawie żadnych możliwości



*Paweł Adamowicz*

*prezydent miasta Gdańska*

*Nasza aktywność czasami jest tak dominująca, że zabiera zbyt wiele czasu i chęci. Nie myślimy o celu i następstwach naszej działalności.*

wpływania na działalność portów leżących na ich terenie. Kolejnym problemem jest dostępność komunikacyjna Gdańskiej Metropolii i szerzej całego Pomorza. Jesteśmy częścią większego organizmu i trzeba wreszcie połączyć sprawną sieć drogową, kolejową, a może nawet wodną nasz region z resztą kraju. Ostatnie lata, a szczególnie inwestycje związane z zapleczem logistycznym, jak DCT w gdańskim porcie i powstający suchy port pod Tczewem, są dobrym sygnałem zwiastującym większe zmiany.

**L.S.:** Strategie są między innymi po to, żeby przewidywać i stwarzać warunki rozwoju takich trendów. Co powinno się znaleźć w modyfikowanej strategii regionalnej z punktu widzenia rodzącej się metropolii?

**P.A.:** Miasta i gminy Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego przygotowały dla samorządu regionalnego szereg przemysłów. Szczególną uwagę zwróciliśmy na dalszą integrację komunikacyjną GOM oraz całego województwa.

**L.S.:** Obszar metropolitalny, a dokładniej dwa organizmy aspirujące do takiego statusu, to nowa jakość, wcześniej niewystępująca w regionalnej strategii. Jak ująć to nowe zjawisko?

**P.A.:** Rzeczywiście są dwa organizmy. Na pewno nie pomaga nam odrębność Forum Norda zrzeszające m.in. Gdynię i Wejherowo. To zły sygnał dla najbliższego otoczenia, ale też dla różnych środowisk w kraju, że nie potrafimy współpracować. Samorządy tworzące Gdański Obszar Metropolitalny budują wspólną tożsamość. Nie jest to proste zestawienie aspiracji Gdańska, Tczewa, Żukowa czy Pszczółek. Dlatego tworzymy zaplecze intelektualne, eksperckie.

**L.S.:** Rozwój terytorialny chyba nie jest najważniejszym problemem powstającej metropolii?

**P.A.:** Toczymy dyskusje o rozwoju, ale też działamy. Urzędy pracy miast i powiatów obszaru już współdziałają. Powstają projekty np. tworzenia wspólnych spółdzielni socjalnych, wakacyjnych staży dla młodzieży, promocji gospodarczej – razem byliśmy na marcowych targach w Cannes. Wspólne działania, dyskusja i refleksja będą powoli przekładać się na budowanie wspólnoty celów i pewnego wspólnego stylu działania. Gminy tworzące obszar metropolitalny są bardzo zróżnicowane społecznie, kulturowo i nawet etnicznie. To zróżnicowanie jest bogactwem, ale może też być barierą we współdziałaniu. Dlatego jednym z celów jest wypracowanie wspólnego mianownika kultury organizacyjnej dla samorządowych liderów. Podobne standardy współpracy są ważne dla sprawnego realizowania przyszłych projektów.

**L.S.:** Ale gdzieś musi powstać centrum strategiczne, które zajmie się przygotowaniem pomysłów na przyszłość. Gdzieś też powinien być ośrodek władzy, który będzie reprezentował wszystkich członków stowarzyszenia, na przykład w rozmowach z marszałkiem.

**P.A.:** Stowarzyszenie ma swoje władze – jestem jego przewodniczącym. Regularnie się spotykamy i powoli tworzymy kolejne pomysły. Przygotowujemy się do nowego okresu programowania w latach 2014–2020. Rozmawiamy o strategii regionalnej na następne lata, ale też o naszych planach na przyszłość.

*W nadchodzących latach kluczowe dla Gdańska, całej metropolii oraz regionu będzie udrożnienie przepływu między światem nauki, gospodarką i organizacjami pozarządowymi. Stworzenie poczucia, że gramy w jednej drużynie.*

*Przedsiębiorcy nie wierzą,  
że ich udział w pracach nad  
strategią przyniesie w krótkim  
lub dłuższym czasie jakieś  
korzyści. Dosyć powszechne  
jest przekonanie, nie tylko  
w kręgach biznesowych,  
że wybieganie w przyszłość dalej  
niż 2–3 lata nie ma sensu.*

L.S.: Z czym GOM przystąpi do dyskusji o zmianach w strategii regionalnej?

P.A.: W nadchodzących latach kluczowe dla Gdańska, całej metropolii oraz regionu będzie udroźnienie przepływu między światem nauki, gospodarką i organizacjami pozarządowymi. Stworzenie poczucia, że gramy w jednej drużynie. Musimy też dalej budować pomorską tożsamość. Tworząc strategię regionalną, ale też nasze lokalne plany na przyszłość, musimy przywiązywać większą wagę do wsłuchiwania się w głosy ludzi pracujących na rzecz dobra wspólnego, którzy realizują ciekawe pomysły i prowadzą działalność biznesową. Musi powstać wspólnota myślenia i działania. W Gdańsku udało się ją stworzyć wokół Euro 2012, więc wiemy, że to możliwe.

L.S.: Jest Pan przekonany, że na przykład właściciele lub menedżerowie dużych firm przykładają wagę

do tego, co samorząd regionalny lub Gdańska zapisał w strategiach?

P.A.: Niestety, przy pracach nad planami rozwoju nie udaje nam się dotrzeć do środowisk gospodarczych. Przedsiębiorcy nie wierzą, że ich udział w takich pracach przyniesie w krótkim lub dłuższym czasie jakieś korzyści. Dosyć powszechne jest przekonanie, nie tylko w kręgach biznesowych, że wybieganie w przyszłość dalej niż 2–3 lata nie ma sensu. Być może należy się dokładnie rozliczać z realizacji wcześniejszych strategii, żeby nasi partnerzy uwierzyli w ich znaczenie. Mimo to jestem umiarkowanym optymistą. Tym bardziej że inne polskie oraz europejskie miasta i regiony podążają podobną drogą.

L.S.: Gdańsk ma bardzo duży budżet i może z niego wygospodarować poważną kwotę na inwestycje. Samorząd regionalny bez środków z UE ma dużo mniejsze możliwości. Inaczej też wyglądają sprawy własnościowe. Jakim partnerem dla takiego miasta jak Gdańsk jest samorząd regionalny w pomysłach na przyszłość i w ich późniejszym realizowaniu?

P.A.: W najbliższych latach samorząd regionalny będzie dysponował środkami unijnymi z regionalnego programu. Natomiast im bliżej roku 2020, tym bardziej będzie nas to pytanie dręczyło. Dlatego już dziś powinniśmy podjąć dyskusję o funkcjach samorządu wojewódzkiego, kiedy nie będzie już unijnych pieniędzy w obecnej postaci. Musimy się na przykład zastanowić, jaką część dochodu narodowego powinna dystrybuować władza regionalna, żeby móc wpływać na kształt regionu. Czeka nas bardzo poważna dyskusja o ustroju samorządów.

L.S.: Dziękuję za rozmowę.

## O ROZMÓWCY

Paweł Adamowicz – od 1998 r. prezydent miasta Gdańska. W latach 1984–1989 studiował na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego. W 1990 r. został wybrany na radnego Gdańska z ramienia Komitetu Obywatelskiego. W kolejnej kadencji, w latach 1994–1998, pełnił funkcję przewodniczącego Rady Miasta. W 2001 r. znalazł się wśród założycieli regionalnych struktur Platformy Obywatelskiej. Jest przewodniczącym, powołanego do życia w 2011 roku, Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego.





## STRATEGIE POWINNY „SIĘ WIDZIEĆ”

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtko, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtko:** Jak powinny wyglądać relacje między takimi firmami jak ENERGA i samorządem regionalnym, szczególnie gdy trzeba pomyśleć o przyszłości?



*Mirosław Bieliński*

*prezes Zarządu ENERGA SA*

Mirosław Bieliński: Strategie firm powinny „widzieć się” ze strategiami samorządów. Realizując swoje priorytety, inwestując, ponosimy ryzyko. Będzie ono mniejsze, gdy strategie biznesowe i samorządowe będą się ząbcać. Dotyczy to szczególnie dużych i skupiających uwagę inwestycji energetycznych. Nasza branża ma kluczowe znaczenie dla rozwoju regionu i kraju, dlatego trudno sobie wyobrazić planowanie przyszłości województwa bez uwzględnienia energetyki.

**L.S.:** Jak wyglądał dialog przy tworzeniu obecnie obowiązującej strategii województwa?

M.B.: Wtedy wszyscy się uczyli i chyba nie rozumieli znaczenia współpracy. Teraz nasze relacje z samorządami regionalnymi i lokalnymi układają się co najmniej poprawnie. Dobrym przykładem są nasze inwestycje

w Ostrołęce i w Grudziądzu. Władze Województwa Kujawsko – Pomorskiego wspierają nasze plany budowy elektrowni wodnej na Wiśle. Samorządowcy widzą w tej inwestycji duże korzyści dla mieszkańców. Pozycja firmy energetycznej takiej jak ENERGA jest wyjątkowa. Działamy na terenie kilku województw i niemal ich każdy mieszkaniec jest naszym partnerem. Między innymi z tego powodu władze województwa powinny brać pod uwagę nasze zamierzenia. Dlatego tak istotne jest, aby prace nad modyfikowaniem strategii Grupy ENERGA i strategii województwa pomorskiego uwzględniały wzajemnie zamierzenia obu podmiotów. Jest kilka potencjalnie wspólnych płaszczyzn, ale od kształtu strategii zależy, czy np. dokonamy inwestycji na Pomorzu czy może jednak w innym regionie.

**L.S.: Jeżeli chcecie budować elektrownię, to postawa lokalnego lub regionalnego samorządu ma znaczenie?**

M.B.: *Z a w s z e* na pierwszym miejscu jest rachunek ekonomiczny. Jednak stosunek lokalnej społeczności ma ogromne znaczenie. Nieprzychylna postawa mieszkańców czy władz lokalnych neguje sens ponoszenia wydatków na przygotowanie przedsięwzięcia. Każda inwestycja przynosi niemal od razu miejsca pracy, podatki i pewnego rodzaju impuls rozwojowy. Niestety niierzadko też zabiera „coś” szeroko rozumianemu środowisku. Lokalne społeczności potrafią dobrze to wycenić i docenić.

**L.S.: Zajrzał Pan do strategii Gdańska żeby sprawdzić, co zapisano na temat rozwoju energetyki i inwestycji energetycznych?**

M.B.: Większe znaczenie dla takiej firmy jak ENERGA ma działanie, a właściwie ciąg działań. W przypadku Gdańska jest jednoznaczna proinwestycyjna i prorozwojowa postawa. Wiemy co akceptuje i czego oczekuje zarząd miasta. Dlatego nie

zastanawiamy się „czy” budować”, tylko „co” budować. Rozważamy budowę elektrowni lub elektrociepłowni gazowej i nie mam wątpliwości, że miasto wspiera inwestycję.

**L.S.: Podejrzewam, że w strategii Grudziądza na temat inwestycji energetycznych nie znajdzie zapisów i pomysł budowy nie padł ze strony tego miasta.**

M.B.: Nie. Ale od pierwszej rozmowy nie mieliśmy wątpliwości, jaki jest stosunek władz miasta do zaprezentowanych planów inwestycyjnych ENERGI. Dla nas ważniejsza jest wola działania niż dokument. Jeżeli szukamy miejsca żeby zbudować elektrownię oczekujemy od samorządów strategicznego myślenia w działaniach, a nie tylko w dokumentach.

**L.S.: Budowa elektrowni może mieć dla samorządu regionalnego mniejsze znaczenie niż inne działania koncernów energetycznych.**

M.B.: Naszą działalność skoncentrowaliśmy na trzech obszarach. Pierwszy to inwestycje w dystrybucyjne sieci przesyłu energii, a szczególnie podniesienie ich „inteligencji”. Zakończyliśmy testy

inteligentnego opomiarowania i szybko się posuwa wdrażanie tego rozwiązania. Jest to wstęp do Smart Grid (inteligentne sieci). Przed nami wielkie wyzwanie gdyż dziś nie wiemy dokładnie, jak będzie wyglądał dalszy rozwój tego przedsięwzięcia. 20 lat temu startowała telefonia komórkowa i ciężkie aparaty służyły wyłącznie do rozmów – dziś telefony są w zasadzie przenośnymi komputerami z dostępem do internetu. Prawdopodobnie Smart Grid już wkrótce umożliwi komunikowanie się w obie strony – z każdym mieszkaniem lub domem. Otwarte pozostaje pytanie, jak to wykorzystamy. Drugim segmentem są inwestycje w wytwarzanie energii. Nasze najbardziej zaawansowane projekty realizowane są poza województwem pomorskim. Jednak również na Pomorzu chcemy budować elektrownie.

*Dla nas ważniejsza jest wola działania niż dokument. Jeżeli szukamy miejsca żeby zbudować elektrownię oczekujemy od samorządów strategicznego myślenia w działaniach, a nie tylko w dokumentach.*

**L.S.:** Został nam jeszcze trzeci segment.

M.B.: To innowacje. Realizujemy duży projekt z Instytutem Maszyn Przepływowych PAN. Zwracam uwagę, że większość badań prowadzimy w naszym regionie, więc tutaj zostają pieniądze. Oprócz tego dynamicznie się rozwija spółka ENERGA Innowacje.

**M.B.:** W każdym z wymienionych przez Pana segmentów można znaleźć miejsce na współpracę z samorządami.

M.B.: W naszych strategiach jest wiele wspólnych elementów. Szczególnie w przypadku innowacji kroczymy blisko siebie i mam nadzieję, że współpraca będzie się dobrze rozwijała.

**L.S.:** Razem czy osobno – musicie stawić czoło trudnym do przewidzenia zdarzeniom i trendom. Kiedy przed laty tworzono obecną strategię województwa np. o gazie łupkowym nie mówiono w ogóle. Co przed nami?

M.B.: Musimy się przygotować do zmian technologicznych, organizacyjnych i rynkowych, które zajdą w energetyce. W zależności od skali wydobycia gazu niekonwencjonalnego będziemy obserwowali jego wpływ na gospodarkę, także na bilans płatniczy i handlowy państwa. Pamiętajmy o jeszcze jednym czynniku jakim jest integracja rynku polskiego z ogólnoeuropejskim. Dzięki temu w najbliższych latach zmienią się na przykład zasady zakupu gazu. Naturalną konsekwencją spadku cen gazu będzie rozwój energetyki opartej o to paliwo. Takie elektrownie są znakomitym uzupełnieniem siłowni wiatrowych czy – szerzej – tzw. odnawialnych. Wróćmy na podwórko pomorskie i kolejne pytanie, na które samorząd regionalny również powinien poszukać odpowiedzi: czy nie należy odkrzyć koncepcji kaskady dolnej Wisły? Zysk mamy

*Najważniejsze są biznesowe, partnerskie relacje. Kiedy te związki będą bliższe i kiedy firma i samorząd będą się uzupełniać w realizacji ważnych lokalnie celów, zmiana zarządu lub właściciela firmy nie będzie prowadzić do zerwania dotychczasowej współpracy.*

co najmniej potrójny: energia elektryczna, zabezpieczenie przeciwpowodziowe, no i nie zapominajmy o połączeniach drogowych oraz wodnych, które dzięki temu powstaną. Sami jednak nie podołamy takiemu zadaniu i potrzebujemy partnerów, także gotowych wyłożyć pieniądze.

**L.S.:** Jest jeszcze jedna niewiadoma – nawet w sytuacji, kiedy współpraca między samorządami a dużą firmą układa się dobrze. Pojawia się nowy właściciel, który wcale nie musi realizować wcześniejszych uzgodnień.

M.B.: Współpraca między dużą firmą a samorządami nie może mieć klienckiego charakteru. Nie

tylko działalność charytatywna, społeczna ma być wkładem firmy w region. Najważniejsze są biznesowe, partnerskie relacje. Kiedy te związki będą bliższe i kiedy firma i samorząd będą się uzupełniać w realizacji ważnych lokalnie celów, zmiana zarządu lub właściciela firmy nie będzie prowadzić do zerwania dotychczasowej współpracy.

**L.S.:** Co trzeba zmienić w samych strategiach?

M.B.: Nie mogą być zbiorem życzeń. Na dodatek wszystkich życzeń wszystkich środowisk. Dobra strategia – tym razem w sensie dokumentu – to taka, która pokazuje, czego nie chcemy robić. Strategia musi pokazać, jakich zasobów użyjemy do jej realizacji. Trzeba dokładnie oszacować fundamenty i na nich zbudować przyszłość, by uniknąć sytuacji, w których na przykład wszystkie gminy nastawiają się na turystykę. Wizję przedstawioną w strategii trzeba umieć zrealizować i trzeba mieć za co. Jeżeli nie zostaną wskazane źródła finansowania, ewentualnie partnerstwa, to znowu będziemy mieli tylko zbiór życzeń. Dlatego tak ważne jest późniejsze skonkretyzowanie strategii, przełożenie jej na plany i ich realizacja. A realizacja

*Strategie nie mogą być zbiorem  
 życzeń. Na dodatek wszystkich  
 życzeń wszystkich środowisk.  
 Wizję przedstawioną w strategii  
 trzeba umieć zrealizować  
 i trzeba mieć za co. Jeżeli nie  
 zostaną wskazane źródła  
 finansowania, ewentualnie  
 partnerstwa, to znowu będziemy  
 mieli tylko zbiór życzeń.*

to także rozliczenie z konkretnych wyników. Partnerstwo oznacza, że na poziomie regionalnym należy zapoznać się ze strategiami kilku dużych firm, które

wybiegają daleko w przyszłość. Nasze procesy inwestycyjne są obliczone na 20, 30 lat, ale wiemy, że np. inwestycje w elektrownie pozostawią trwałe ślady na znacznie dłużej. Duże firmy z innych branż również pracują na podobnych zasadach. Sporo czasu i wysiłku poświęcamy na przewidywanie przyszłości, po to by nasze inwestycje były trafione. ENERGA co roku wydaje niemałe kwoty pieniędzy, które zostają w naszym regionie. Dlatego myśląc strategicznie o regionie, warto zauważać wiedzę i pieniądze innych.

**L.S.:** Na koniec pytanie bardziej do mieszkańca niż do prezesa zarządu ENERGI. Co zrobić, żeby wizje rozwoju, które zostaną umieszczone w strategii, dobrze oddawały potrzeby, interesy mieszkańców regionu?

**M.B.:** Trzeba ich pytać. Nie jest to łatwe, ale w tworzeniu planów na przyszłość nie może zabraknąć społecznego dialogu. Może nie zawsze będą to proste i satysfakcjonujące odpowiedzi, ale przecież to planowanie ma na celu zapewnienie mieszkańcom jak najlepszych warunków do życia.

**L.S.:** Dziękuję za rozmowę.

## O ROZMÓWCY

**Mirosław Bieliński** – Prezes Zarządu Energa SA. Ekonomista z 20-letnim doświadczeniem w konsultingu i zarządzaniu. Były członek Programu Prywatyzacji Podmiotów Komunalnych. Autor wielu analiz i raportów dotyczących branży energetycznej. Ukończył Wydział Ekonomiki Produkcji na Uniwersytecie Gdańskim.



## POTENCJAŁY PIELĘGNUJMY INDYWIDUALNIE, Z PROBLEMAMI WALCZMY WSPÓLNIE

Rozmowę prowadzą Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk, oraz Wojciech Woźniak, zastępca redaktora naczelnego Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego.



**Paweł Orłowski**

*podsekretarz stanu  
w Ministerstwie Rozwoju  
Regionalnego*

### Wojciech Woźniak: Jaką rolę regionów w rozwoju kraju widzi Ministerstwo Rozwoju Regionalnego?

Paweł Orłowski: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego postrzega rolę regionów – ich władz, mieszkańców oraz podmiotów gospodarczych – jako kluczową dla rozwoju całego kraju. Reforma administracyjna z 1998 roku miała na celu utworzenie silnych podmiotowo województw, zdolnych do określania i realizacji własnej wizji rozwojowej i konkurowania z regionami w Europie. Dziś już wiemy, że samorządy wojewódzkie, we współpracy z samorządami lokalnymi oraz partnerami społecznymi i gospodarczymi, potrafią dobrze definiować swoje cele rozwojowe w świetle wyzwań o znaczeniu europejskim, krajowym i regionalnym. Potrafią również sprawnie te cele realizować, jeśli dysponują odpowiednimi środkami i instrumentami. Unijna polityka spójności, z jej funduszami, stała się dla polskich województw jednym z głównych, choć nie jedynym źródłem finansowania działań rozwojowych, ale też

## Celem polityki regionalnej staje się stymulowanie wszystkich regionów do rozwoju, przede wszystkim na podstawie ich zasobów.

– co nie mniej istotne – szkołą programowanego, strategicznego, efektywnego i partnerskiego kreowania rozwoju regionu. Celem polityki regionalnej staje się stymulowanie wszystkich regionów do rozwoju, głównie na podstawie ich zasobów. Niezbędna jest więc bliska współpraca między różnymi szczeblami władz publicznych w celu jak najlepszej identyfikacji obszarów interwencji publicznej w regionach, także przy udziale funduszy zewnętrznych i regionalnych, i lokalnych.

**Leszke Szmidtke:** *Skoro mowa o myśleniu strategicznym, to jak ocenia Pan jakość regionalnych strategii? Co można powiedzieć o ich słabościach?*

P.O.: Wciąż jeszcze słabą stroną strategii – zarówno krajowych, regionalnych, jak i lokalnych – jest ich wdrażanie i ewaluacja. Przyzwoicie wyglądają pierwsze etapy, a szczególnie diagnoza. Trzeba jednak pamiętać, że, np. zwiększenie roli ewaluacji przy podejmowaniu decyzji jest procesem długotrwałym i administracja nadal się tego uczy. Postęp jest jednak znaczący. Kłopoty z późniejszą realizacją częściowo związane są także z finansami. Obawiam się problemów z wdrażaniem, kiedy zostaną wyczerpane środki z UE. Z drugiej strony mało kto zwraca uwagę, że globalny udział środków unijnych w wydatkach rozwojowych to 1/3. Większość wydatków rozwojowych pochodzi jednak ze środków krajowych. Fundusze unijne rodzą inne niebezpieczeństwo: bywa, że strategie powstają, ponieważ takie są wymogi stawiane ubiegającym się o te pieniądze, a nie z wewnętrznej, uświadomionej potrzeby, że musimy planować swój rozwój i identyfikować nasz potencjał.

**L.S.:** *Gdyby nie było unijnych pieniędzy, nie byłoby strategii?*

P.O.: Nadal jesteśmy na takim etapie rozwoju, w którym często pojawia się akcyjność. Zdarza się, że nie potrafimy przejść na poziom myślenia w długiej perspektywie i realizowania kolejnych etapów w drodze do celu. Na takim poziomie myślenie strategiczne i realizacja założeń są naturalną i niezbędną potrzebą.

**L.S.:** *Obecne modyfikacje regionalnych strategii powinny powstawać na podstawie doświadczeń sprzed kilku lat. Tylko że wtedy konsultacje z różnymi środowiskami pozostawiały sporo do życzenia. Wąskie grono ekspertów, naukowców otrzymywało zadanie i lepiej lub gorzej się z niego wywiązywało. A teraz?*

P.O.: To oczywiste, że eksperci współtworzą wizję przyszłości. Jednak nie można poprzestać na ich pracy. Szukając optymalnych rozwiązań, trzeba wykorzystać kapitał ludzki firm, samorządów i organizacji pozarządowych. Oczywiście może stać się tak, że cele poszczególnych podmiotów będą sprzeczne i wtedy musimy dokonać mądrej syntezy.

**L.S.:** *Jak w budowaniu strategii należy rozumieć słowo „konsultacje”?*

P.O.: O zdanie należy pytać różne środowiska. Trzeba prowadzić dialog – nie tylko z formalnymi reprezentacjami. Trzeba łamać bariery środowiskowe i zderzać różne opinie. Dobrym przykładem jest badanie przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową dotyczące klastrów w Polsce. Ten proces samoorganizacji przedsiębiorców toczy się często trochę obok administracji, tymczasem takie działania powinny być nie tylko ujęte w strategiach, ale i wykorzystane już na etapie tworzenia strategii i później podczas realizacji planów strategicznych.

**Środki unijne rodzą inne niebezpieczeństwo: strategie powstają, ponieważ takie są wymogi stawiane ubiegającym się o te pieniądze.**

Dokumenty strategiczne muszą być elastyczne i aktualizowane. Trzeba się przyglądać zachodzącym zmianom i reagować na nowe wydarzenia, na przykład wywierające wpływ na jakąś gałąź gospodarki w regionie. Dobrym tego przykładem jest ostatni kryzys, który kompletnie przewartościował nasze myślenie w wielu sprawach.

*L.S.: Plany, wizje wybiegające daleko w przyszłość nie budzą dużego zainteresowania. Dla przeważającej większości mieszkańców regionu lub kraju najważniejsze jest tu i teraz.*

P.O.: Dlatego jest to bardzo trudne zadanie. Ale pozytywne zmiany już widać. Wzrasta aktywność obywatelska i choć przeważnie dotyczy bardziej osiedla czy dzielnicy, to jednak jest to dobry sygnał na przyszłość. Rodzi się pytanie, jak umiejętnie wykorzystać taką aktywność.

*L.S.: Owszem, utożsamiamy się z najbliższym otoczeniem, gminą lub nawet miastem, ale już nie z regionem, a tym bardziej z abstrakcyjnym pojęciem „regionalna strategia”.*

P.O.: Strategie muszą mieć konkretne cele, żeby dać dowód zainteresowanym, że wydarzenia w ich mieście, wsi lub dzielnicy są ściśle powiązane z tym, co będzie się działo w regionie czy nawet w całym kraju. Należy ich również przekonać, że to bezpośrednio działa także w drugą stronę. Dlatego tak ważna przy tworzeniu i później realizowaniu strategii jest dobra komunikacja i poważne, partnerskie potraktowanie konsultacji.

**W.W.: Jaki model rozwoju regionów MRR uważa za optymalny, dający najlepsze rezultaty w długim horyzoncie czasowym?**

P.O.: Nowa polityka regionalna, zdefiniowana w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego, w odróżnieniu od dotychczasowego podejścia, polegającego

na niwelowaniu różnicowań i odgórnie dystrybuowanych dotacji dla najmniej uprzywilejowanych obszarów, stawia na jak najefektywniejsze wykorzystanie specyficznych regionalnych potencjałów rozwojowych. Przy założeniu, że każdy region ma własny zestaw potencjałów gospodarczych, społecznych, środowiskowych itd., należy umożliwić mieszkańcom tego regionu oraz przedsiębiorcom szeroko pojęty rozwój z użyciem tych potencjałów. Jednocześnie, zdając sobie sprawę z faktu, że niektóre obszary mają bardzo mały potencjał rozwojowy lub borykają się z problemami strukturalnymi, widzimy konieczność tzw. działań wyrównawczych na tych obszarach, które wymagają specjalnego wsparcia, by przełamać bariery rozwojowe i odblokować potencjały. Ważnym aspektem realizacji polityki rozwoju regionów jest promowane

przez MRR podejście terytorialne, które zakłada uwzględnienie uwarunkowań społecznych, gospodarczych i środowiskowych oraz różnorodności obszarów, na których procesy te zachodzą. Wymaga ono zintegrowanej i skoncentrowanej interwencji publicznej, zdolnej uwzględnić powiązania pomiędzy

różnymi sektorami i opartej na partnerskim zarządzaniu. Mamy w tym względzie zarówno w resortach, jak i w samorządach wiele do zrobienia, dlatego tzw. zdolność instytucjonalną uznajemy za warunek konieczny powodzenia polityki regionalnej.

**W.W.: Gdzie widzi Pan obszary strategicznej interwencji publicznej?**

P.O.: Główne obszary interwencji publicznej odnoszą się do różnych terytoriów. Są to obszary najważniejsze z punktu widzenia konkurencyjności regionów: miasta wojewódzkie i obszary metropolitalne, miasta o znaczeniu subregionalnym, obszary wiejskie o różnicowanych funkcjach, klastry. Jako że w miastach koncentrują się procesy rozwojowe, konieczne są działania ukierunkowane na zwiększenie pozytywnego

**Strategie muszą mieć konkretne cele, żeby dać dowód zainteresowanym, że wydarzenia w ich mieście, wsi lub dzielnicy są ściśle powiązane z tym, co będzie się działo w regionie czy nawet w całym kraju.**

*Powinniśmy myśleć o większej decentralizacji. Budowa potencjału i przewagi konkurencyjnej w regionie powinna odbywać się z wykorzystaniem lokalnej wiedzy, doświadczenia, umiejętności i specjalizacji.*

„promieniowania” rozwoju z miast na region. Temu służyć będą działania dotyczące poprawy połączeń komunikacyjnych, ale także skupione na rozwoju miast subregionalnych, zwłaszcza tych oddalonych od centrów oraz rozwoju obszarów wiejskich, obejmującego małe miasteczka, które przecież lokalnie również stanowią centra wzrostu. Uzupełnieniem terytorialnie skoncentrowanych działań powinny być powszechne działania dotyczące rozwoju zasobów ludzkich i kapitału społecznego, stymulowania i rozprzestrzeniania innowacji, rozwoju otoczenia biznesu, odpowiedniego wykorzystania potencjałów kulturowych i środowiskowych, a także wykorzystania odnawialnych źródeł energii i reagowania na zagrożenia naturalne. W ramach spójności na poziomie kraju musimy jednocześnie w sposób skoncentrowany oddziaływać na tzw. obszary problemowe, m.in. Polskę Wschodnią, miasta i inne obszary tracące dotychczasowe funkcje społeczno-gospodarcze,

tereny przygraniczne oraz skrajnie peryferyjne – o najniższej dostępności do ośrodków wojewódzkich. Jednym z istotnych kierunków interwencji publicznej będzie także wspieranie obszarów wiejskich o najniższym poziomie dostępu mieszkańców do dóbr i usług warunkujących możliwości rozwojowe. Na tych obszarach należy inwestować w podstawowe usługi: edukacyjne i szkoleniowe, medyczne, komunikacyjne (w tym dostęp do szerokopasmowego internetu), komunalne, związane z ochroną środowiska oraz kulturalne.

**W.W.:** *Czasy kryzysu przyniosły w niektórych krajach zmianę optyki postrzegania regionów. Rządy tych państw zaczęły przejawiać większe zapędy centralistyczne. Jak, Pańskim zdaniem, podejść do zakresu autonomii regionów w kontekście zarządzania rozwojem?*

**P.O.:** Docelowo powinniśmy myśleć o większej decentralizacji. Budowa potencjału i przewagi konkurencyjnej w regionie powinna odbywać się z wykorzystaniem lokalnej wiedzy, doświadczenia, umiejętności i specjalizacji. Dzięki kompetencjom budowanym na poziomie regionalnym relacje pomiędzy rządem i samorządem powinny zostać przeformułowane w kierunku większej autonomii decyzyjnej samorządów w procesach rozwojowych. Tym samym zwiększyłaby się ich odpowiedzialność za działania rozwojowe. Jednocześnie musimy pracować nad rozwiązaniami prawnymi i finansowymi, tak aby zapewnić jednostkom samorządu terytorialnego udział w dochodach publicznych, odpowiedni do przypadających im zadań.

**L.S., W.W.:** *Dziękujemy za rozmowę.*

## O ROZMÓWCY

**Paweł Orłowski** – podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Odpowiada m.in. za zarządzanie Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz za koordynację wdrażania programów regionalnych. Przed objęciem stanowiska był m.in. posłem na Sejm RP oraz wiceprezydentem miasta Sopotu odpowiedzialnym za wykorzystanie funduszy europejskich, opracowywanie strategii rozwoju, gospodarkę nieruchomościami i politykę społeczną. Jest absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego.



## SAMA DIAGNOZA NIE WYSTARCZY

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** Czy ostatnie lata, dynamika i pewna nieobliczalność wydarzeń nie nadwyrężyły pańskiego przekonania o sensie tworzenia strategii?



*dr Jan Olbrycht*

*poseł do Parlamentu Europejskiego*

Jan Olbrycht: Budowanie strategii nadal ma sens, ponieważ trzeba wybiegać myślami naprzód. Należy jednak przygotowywać alternatywne scenariusze. Wydaje mi się, że to najpoważniejszy wniosek, który należy wyciągnąć z kryzysu. W ciągu 10 lub 20 lat mogą wystąpić zdarzenia zmieniające kluczowe założenia. Te doświadczenia zwracają większą uwagę na elastyczność, ale nie podważają myślenia strategicznego.

**L.S.:** Będąc burmistrzem, marszałkiem, współtworzył Pan strategię. Odwołując się szczególnie do czasu kierowania samorządem województwa śląskiego – czego Pan by drugi raz nie zrobił?

J.O.: Prawie wszystkie instytucje i samorządy tworzyły wówczas strategię, chyba zapominając, że herbata nie robi się słodsza od mieszania. Szczególnie chętnie sięgano po metody SWOT, czyli szukania słabych i mocnych stron regionu. Niestety, takie badania mają poważny feler. Wskazują poziom wiedzy

na dany temat, a nie rzeczywiste problemy lub atuty. Budowaliśmy swoją strategię tak jak wszyscy, czyli były analizy SWOT. I podobnie jak innym, zaczęło nam się wydawać, że wszystko dobrze funkcjonuje. Pytani eksperci, przedstawiciele różnych środowisk, mówili o swoim postrzeganiu aktualnych spraw. Wniosek był prosty: należy robić to samo, tylko lepiej. Nie rozumieliśmy, że przy takim postępowaniu nie pojawiają się nowe elementy. Dlatego zaczęliśmy pytać inaczej: co jest możliwe? Oczywiście jednoznacznej odpowiedzi nie było. Nie wiedzieliśmy na przykład, jakie będą skutki przystąpienia do Unii Europejskiej. Poważnym problemem był też dylemat, co tworzymy: czy dokument będący planem działania? Wtedy rodzi się kolejne pytanie: czyje to będzie? Za planem musi stać jakiś podmiot, a do realizacji potrzebne są kompetencje, odpowiedzialność i wreszcie środki. Można wybrać inną drogę i napisać, co trzeba zrobić w województwie. Wówczas należy ująć tych wszystkich, którzy będą mieli wpływ na przyszłość regionu, i uwzględnić także rząd, władze lokalne, instytucje itd. Ostatecznie wybraliśmy wieloletni plan działania, ale też wskazaliśmy, co inni powinni zrobić. Oczywiście, nie mieliśmy żadnej możliwości oddziaływania na przykład na rząd.

**L.S.: Czy patrząc z dzisiejszej perspektywy, wybrana wówczas droga była słuszna?**

J.O.: Obie drogi są ważne, ale pełnią różne funkcje. Diagnoza sytuacji i propozycje kierunków rozwoju opracowane przez ekspertów mają ogromne znaczenie. Tylko że to za mało. Potrzebny jest również dokument, który jest dopasowany do europejskiej perspektywy i mówi, co mamy zamiar zrobić. Taka strategia musi już mieć konkretnego właściciela, no i potrzebni są również społeczni partnerzy. Nie chodzi tylko o debaty SWOT, ale również o udział w procesie decyzyjnym. Właśnie tam jest miejsce dla samorządów, organizacji pozarządowych, wreszcie dla firm. Dziś kluczem jest partnerstwo.

*Najpoważniejszy wniosek, który należy wyciągnąć z kryzysu, jest taki, że w strategiach trzeba przygotowywać alternatywne scenariusze.*

**L.S.: Partnerstwo różnych środowisk jest ładnym hasłem. Tylko co zrobić, żeby te różne środowiska, podmioty czy pojedynczy ludzie poczuli się współwłaścicielami strategii, żeby wzięli na siebie odpowiedzialność za proces strategiczny?**

J.O.: Wspomniane organizacje, środowiska muszą być współwłaścicielami, a nie tylko opiniującymi. Powinni również wnieść jakiś wkład: finansowy lub kapitał ludzki. Pamiętam, że zapraszani wówczas uczestnicy nie zawsze czuli się podmiotami i wręcz mówili, że to nie jest ich strategia. Cała sztuka polega na tym, żeby się z nią utożsamiali.

**L.S.: Zatrzymajmy się przy dużych firmach i dużych miastach. Tworzą własne strategie i chyba też poszukują punktów odniesienia dla swoich planów. Jak wykorzystać ten potencjał?**

J.O.: Uruchomienie dobrej współpracy z tymi środowiskami to jedno z trudniejszych zadań. W czasie swojej kariery samorządowej miałem przypadki dużych inwestycji. Skutki gospodarcze takich przedsięwzięć mają znaczenie dla

wielu środowisk i subregionów województwa. Władze samorządowe nie mogą trzymać informacji o takich przedsięwzięciach w ukryciu. Przy tworzeniu planów inwestycyjnych trzeba angażować podmioty gospodarcze. Na etapie planowania można je zapraszać do współpracy. Później, gdy zostaną ogłoszone przetargi, jest to niemożliwe.

**L.S.: Prezes dużej firmy działającej na terenie kilku województw, pytany o znaczenie strategii regionalnych i lokalnych w ich planowaniu inwestycji, stwierdził, że ważniejsza jest dla nich bieżąca współpraca z władzami. Zatem strategia nie jest dokumentem kluczowym dla takiej współpracy.**

J.O.: Dobrze przygotowane strategie powinny budzić zainteresowanie dużych inwestorów. Wydaje mi się, że duże firmy chcą wiedzieć, jakie plany mają władze województwa lub miasta i czy ich wizje się spinają.

Jeżeli strategie samorządowe i plany przedsiębiorstw się rozchodzą, to te pierwsze rzeczywiście mają tylko znaczenie symboliczne.

**L.S.:** *Takie podejście świadczy też o ciągle słabym dialogu między najważniejszymi graczami na poziomie regionalnym.*

J.O.: To chyba efekt szybkiego budowania niezależności samorządów. Przez długie lata mówiło się, że miasta i regiony mają być konkurencyjne wobec siebie. Udało się zbudować silną podmiotowość, ale teraz pora przejść do następnego etapu. Bliska współpraca z innymi jest wyższym poziomem umiejętności zarządzania gminą i regionem. Przejście na kolejny etap nie jest łatwe i w wielu miejscach widzę, jak trudne są relacje władz samorządowych z biznesem oraz środowiskami akademickimi.

**L.S.:** *Koniec XX i początek XXI wieku były czasem promocji regionów w Unii Europejskiej. Kryzys spowodował powrót do „Europy ojczyzn”. Na stałe?*

J.O.: Przełom stuleci i wzrost znaczenia regionów był związany z nałożeniem się dwóch procesów. Jednym z nich był wzrost interwencji nie na poziomie państw, lecz mniejszych jednostek administracyjnych. Docho- dziło do tego, że zamiast granic państwowych niektórzy zaczęli rysować wyłącznie granice regionów. Ostatnie lata mocno skorygowały te dążenia. Kraje członkowskie wyraźnie dały do zrozumienia, że Unia Europejska jest konstrukcją złożoną z państw. Natomiast dużą uwagę zwraca się na interwencję na różnego rodzaju terytoriach. Dlatego coraz

częściej dyskutujemy o obszarach funkcjonalnych. Dziś w Komisji Europejskiej i Parlamencie Europejskim mówi się o Europie z regionami, czyli Europie wykorzystującej cały swój potencjał, także ten drze- miący w lokalnych i regionalnych społecznościach. Do nich droga wiedzie przez samorządy. Pamiętajmy, że są w Europie kraje, które nie posiadają regionów i mieszkańcy nawet nie odczuwają potrzeby ich istnienia. W Portugalii zwolennicy regionów przegrali referendum. Również w Grecji czy na Węgrzech nie ma samorządów tego szczebla. Kryształowanie

się kompetencji regio- nów idzie jedną drogą, a drugą coś, co okre- ślamy polityką spójno- ści lub polityką regio- nalną. W tym drugim przypadku mamy wła- śnie interwencję skie- rowaną na określone terytoria, żeby wyrów- nać poziom konkure-ncyjności, możliwości rozwojowe itd. Naj- częściej takie terytoria mają 1–2 mln miesz- kańców i to pokrywa się z administracyjnym pojęciem regionów. W przypadku polityk regionalnych nie tylko władze tego szczebla samorządu są part- nerem, ale również władze miast.

*Ostatnimi laty kraje członkowskie wyraźnie dały do zrozumienia, że Unia Europejska jest konstrukcją złożoną przede wszystkim z państw, a nie z regionów. Natomiast dużą uwagę zwraca się na interwencje na różnego rodzaju terytoriach. Dlatego coraz częściej dyskutując o polityce regionalnej, myślimy o obszarach funkcjonalnych.*

**L.S.:** *Obszary funkcjonalne nie zawsze pokrywają się z administracyjnymi granicami regionów. Jak w takim razie tworzyć w polskich realiach strategie regionalne?*

J.O.: Polska została kilka lat temu zapytana, jak chce zdefiniować swoje regiony, które są miejscem interwencji strukturalnej. Chodziło o Jednostki Nomenklatury Terytorialnej do celów statystycznych, czyli NUTS 2. Polska odpowiedziała, że interwencja powinna się odbywać na poziomie 16 jednostek terytorialnych, jakimi są obecne województwa.

*Strategia wojewódzka powinna zawierać pomysły i rozwiązania wypracowane przez samorządy lokalne tworzące metropolie, czyli obszary funkcjonalne wewnątrz województwa. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której województwo ma swoją strategię, obszar metropolitalny swoją, i nie są to strategie komplementarne.*

To wyjątkowa sytuacja, w której pomoc strukturalna kierowana jest na poziom regionów administracyjnych. Chociaż mamy wyjątek, gdyż program Polska Wschodnia został zbudowany dla kilku województw. Dlatego uznajemy ten teren za obszar funkcjonalny. Bez trudu można sobie wyobrazić program Odra grupujący województwa zachodniej Polski lub Pomorze z województwami na północy kraju. Jednak podstawowym szczeblem nadal są obecne województwa i nie spodziewam się, że w nowym

okresie programowania spotkamy propozycje programów łączących kilka regionów, tworzące w ten sposób nowe obszary funkcjonalne.

**L.S.:** Powstające metropolie nie będą obszarami funkcjonalnymi? Jaka powinna być zależność między istniejącymi regionami a większą liczbą samorządów lokalnych?

**J.O.:** Nie widzę tu sprzeczności. Wizje przyszłości powstające w obszarach metropolitalnych i na poziomie regionów muszą się uzupełniać. Strategia wojewódzka powinna zawierać pomysły i rozwiązania wypracowane przez samorządy lokalne tworzące metropolie, czyli obszary funkcjonalne wewnątrz województwa. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której województwo ma swoją strategię, obszar metropolitalny swoją, i nie są to strategie komplementarne. Przygotowuję tekst rozporządzenia dotyczącego Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – jestem posłem sprawozdawcą – i zaproponuję, żeby zobowiązać władze regionalne do wyznaczenia w środkach otrzymanych z Funduszu Regionalnego puli na tzw. miejskie obszary funkcjonalne. Będzie to zachętą do budowania wieloletnich strategii przez samorządy tworzące metropolie. Jeżeli tak zrobią, będą miały zagwarantowane nie tylko pieniądze, ale również możliwość zarządzania tymi środkami. Europejskie fundusze powinny być zachętą do współpracy i tworzenia wspólnych przedsięwzięć.

**L.S.:** Dziękuję za rozmowę.

## O AUTORZE

**dr Jan Olbrycht** – od 2004 r. poseł do Parlamentu Europejskiego, członek komisji ds. rozwoju regionalnego (w latach 2004–2009 był jej przewodniczącym). Od 1990 roku związany z samorządem terytorialnym: pełnił m.in. funkcje burmistrza Cieszyna (1990–1998), marszałka województwa śląskiego (1998–2002), radnego sejmiku województwa śląskiego (2002–2004). Wcześniej związany ze światem akademickim – wykładał m.in. na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach (filia w Cieszynie), Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie oraz Akademii Ekonomicznej w Katowicach.



## ROZPRAWA STRATEGA ZE STRATEGIĄ

Czy potrzebujemy Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego? Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest, wbrew pozorom, prosta i jednoznaczna. Dotyczy ono zresztą nie tylko naszego regionu i pobrzmiewa już od kilku lat w dyskusji o nowej formule czy o nowym systemie zarządzania rozwojem kraju. Dotyka istoty działania „widzialnej ręki publicznej”, która ciągle uczy się racjonalnego, opartego na wiedzy i wartościach, długofalowego, skutecznego, efektywnego, transparentnego i partnerskiego rozwiązywania problemów mieszkańców i ich wspólnot oraz uruchamiania ich pozytywnych potencjałów w różnych sferach aktywności.



**Radomir Matczak**

*dyrektor Departamentu  
Rozwoju Regionalnego  
i Przestrzennego Urzędu  
Marszałkowskiego  
Województwa Pomorskiego*

### Czy musimy?

Na początku można problem nieco uprościć i zapytać, czy region musi mieć strategię rozwoju. Odpowiedź jest prosta: strategię musimy mieć, bo zobowiązuje nas do tego polskie prawo. Mówi ono, że musi istnieć dokument strategii i wskazuje podstawowe wymagania, które powinien on spełniać, oraz określa, jak wygląda formalna procedura jego przygotowania, konsultowania oraz zatwierdzenia. Niestety, to samo prawo wymusza również tworzenie wielu innych dokumentów strategicznych i programowych, które często są ze sobą słabo powiązane, deprecjonując przy tym strategię wojewódzką.

### Kto i po co potrzebuje DOKUMENTU?

Można zadać kolejne pytanie: skoro musimy mieć dokument strategii rozwoju województwa, to komu i w jakim celu jest on realnie potrzebny? Odpowiedź jest nieco bardziej złożona. Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach

i praktyce wypracowanej w specyficznych polskich uwarunkowaniach, można powiedzieć, że strategia jest potrzebna głównie samorządowi województwa do komunikowania się z organami rządu centralnego i z samorządami lokalnymi. Komunikacja ta ma jednak dość niską temperaturę i intensywność do momentu, w którym okazuje się, że są „jakieś” środki finansowe do wykorzystania, przy czym w ostatnich latach najczęściej chodzi tu o środki strukturalne z Unii Europejskiej. Wtedy strategia ma swoje „pięć minut” – to ona ma być punktem wyjścia dla dokumentów operacyjnych, w których trzeba zdefiniować, ile, komu, gdzie i na co. Szybko okazuje się jednak, że strategia wcale nie jest jedynym, a tym bardziej najważniejszym punktem odniesienia dla tych przesądzeń. Siła innych czynników zewnętrznych (którym można by poświęcić odrębny artykuł) okazuje się często zdecydowanie bardziej istotna. Strategia pełni więc w tym procesie raczej rolę kodeksu – sprawdzamy, czy to, co chcemy zrobić z zewnętrznym strumieniem środków finansowych w regionie, nie narusza zasad-

niczych postanowień strategii (chcemy mieć czyste sumienie). Wiąże się to z dostrzegalnym w warunkach polskich syndromem odwróconej relacji między planowaniem strategicznym a wydatkowaniem środków zewnętrznych. Polega on na tym, że możliwość i konieczność wydatkowania tych środków (np. z UE) determinuje polityki (i strategię) rozwoju regionów, a nie odwrotnie.

Próbując dalej odpowiadać na pytanie, komu i w jakim celu dokument strategii jest realnie potrzebny, natrafic można na kolejne problemy. Trudno bowiem w oparciu na dowodach sposób wskazać, że strategia rozwoju

województwa w zauważalny sposób ukierunkowuje działania samorządów lokalnych, administracji rządowej czy też działania uczelni, organizacji pozarządowych, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pracodawców lub samych przedsiębiorstw. Owszem, podmioty te często interesują się zawartością tego dokumentu, nie traktują go jednak jak istotnego punktu odniesienia w swoich działaniach, ale bardziej jak zwierciadło, w którym mogą sprawdzić, czy zostały dostrzeżone, właściwie przedstawione, a także czy poświęcono im oraz ich problemom odpowiednio dużo miejsca. Wszystkie te podmioty

wydają się zachowywać bardzo racjonalnie, przyjmując, że w obecnym kształcie strategia wojewódzka jako taka ma małą siłę sprawczą, będąc raczej całościowym spisem spraw i problemów ważnych dla regionu.

Jest wreszcie trzeci poziom odpowiedzi na pytanie, komu i w jakim celu dokument strategii jest realnie potrzebny. Chodzi tu o samorząd województwa, w przypadku którego sytuacja również jest dość skomplikowana. Duże i wciąż

rosnące obciążenia zadaniami bieżącymi, rutynowymi i często krótkofalowymi, a jednocześnie pilnymi oraz wymagającymi dużych zasobów organizacyjnych i finansowych – w połączeniu z ciągle małą siłą i samodzielnością finansową województw – powodują „wypychanie” strategii poza główny nurt działania samorządu województwa. Na szczęście funkcjonuje też siła przeciwna, „wpychająca” strategię do tego nurtu – jej rolę pełnią, nieco osamotnione w tym zakresie, wspomniane wyżej środki i programy UE.

Sformułowanie powyższych refleksji nie wymaga zaangażowania wyspecjalizowanego aparatu

*W warunkach polskich dostrzegalny jest syndrom odwróconej relacji między planowaniem strategicznym a wydatkowaniem środków zewnętrznych. Polega on na tym, że możliwość i konieczność wydatkowania tych środków (np. z UE) determinuje polityki (i strategię) rozwoju regionów, a nie odwrotnie.*

diagnostycznego. Są one często formułowane przez uczestników dyskusji o kierunkach rozwoju polskich regionów i o realnym wpływie regionalnych publicznych działań rozwojowych na tempo i kierunek zmian społecznych i gospodarczych w województwach.

### Strategia rozwoju województwa według advokata diabła...

Bardzo krytyczni oraz wyjątkowo niekonstruktywni aktorzy i obserwatorzy procesu rozwoju w naszym województwie powiedzą, że strategia usiłuje tylko podążać za rzeczywistością regionalną, a nie ją kreować. Uważają oni, że – po pierwsze – większość przedsięwzięć rozwojowych, które zrealizowano w naszym regionie w ciągu ostatnich lat, i tak zostałyby przeprowadzone, nawet gdybyśmy nie dysponowali dokumentem strategii. Po drugie, oznacza to, że większość źródeł finansowych i decyzyjnych związanych z realizacją tych przedsięwzięć jest zlokalizowana poza województwem (region jest petentem, który cza-

sami „podpiera się” strategią, walcząc w Warszawie czy Brukseli o korzystne dla siebie decyzje i środki finansowe). Po trzecie, większość postulatów i celów zawartych w strategii ma na tyle uniwersalny wymiar, że trudno się z nimi nie zgodzić – nie tylko w naszym, ale i w innych województwach. Po czwarte, rozwój naszego regionu jest przede wszystkim uwarunkowany sytuacją zewnętrzną, na którą nie mamy wpływu. Po piąte, proces realizacji strategii nie pełni

roli skutecznego narzędzia komunikacji z istotnymi aktorami w regionie, a także nie kreuje debaty publicznej wokół najważniejszych problemów, wyzwań i szans regionu. Po szóste wreszcie, kwestionowana jest niekiedy determinacja głównego koordynatora strategii – samorządu województwa – w traktowaniu strategii jako pierwotnej i nadrzędnej podstawy wszelkich jego działań na rzecz regionu.

*Krytycy uważają, że strategia usiłuje tylko podążać za rzeczywistością regionalną, a nie ją kreować, oraz że większość przedsięwzięć rozwojowych, które zrealizowano w naszym regionie w ciągu ostatnich lat, i tak zostałyby przeprowadzone, nawet gdybyśmy nie dysponowali dokumentem strategii, a większość źródeł finansowych i decyzyjnych związanych z realizacją tych przedsięwzięć jest zlokalizowana poza województwem.*

### Czy oprócz dokumentu potrzebujemy też STRATEGII?

Zakładając, że musimy mieć dokument strategii, a na dodatek wydaje się on potrzebny (być może w węższym stopniu, niż sugeruje jego nazwa), należy postawić pytanie, czy chcemy mieć (tylko) dokument, czy też (przede wszystkim) strategię. Zanim odpowiemy na to pytanie, warto skomentować tezę, która legła u jego podstaw. Tezę tę można sformułować następująco: Strategia rozwoju województwa w obecnej formule ma wiele słabości, które wyni-

kają zarówno z uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Zewnętrzne czynniki determinujące słabość strategii są związane głównie z tym, że samorząd województwa, mimo ustawowej odpowiedzialności za rozwój regionu, nie jest głównym aktorem gry o jego rozwój. Jego kompetencje i zasoby finansowe są dalece nieadekwatne do powierzonej mu misji kreowania zmian w regionie. Na poziomie regionalnym podejmuje

*Samorząd województwa, mimo ustawowej odpowiedzialności za rozwój regionu, nie jest głównym aktorem gry o jego rozwój. Na poziomie regionalnym podejmuje się decyzje dotyczące tylko 25% środków publicznych kierowanych na rozwój województwa.*

się decyzje dotyczące tylko 25% środków publicznych kierowanych na rozwój województwa. Wynika to głównie z wciąż niedokończonej (nieudolnie kończonej) realnej decentralizacji państwa. Z kolei patrząc na wewnętrzne przyczyny słabości strategii rozwoju województwa, należy podkreślić przede wszystkim jej nieracjonalny rozmach tematyczny. Po pierwsze, jest to strategia dotycząca wszystkich (społecznych, gospodarczych, przestrzennych, instytucjonalnych) czynników rozwoju regionu. Po drugie, tworzy ona marzycielską (niczym nieskrępowaną) wizję rozwoju regionu. Po trzecie, wyznacza cele „słuszne”, ale nie zawsze mierzalne i tym samym trudno rozliczalne. Po czwarte, jest maksymalistyczna, obejmuje wszystkie – w tym rutynowe – ważne działania. Po piąte, w sferze realizacji opiera się na nieskoordynowanej więzce działań podejmowanych przez różne podmioty, które są w istocie rzadko determinowane zapisami tej strategii.

Podsumowując, trudno zidentyfikować obecnie zapotrzebowanie (uzasadnienie) na strategię regionalną, która w dalszym ciągu miałaby oferować opisane wyżej cechy. Nie oznacza to jednak, że region może sobie pozwolić na brak strategii (nie tej papierowej, ale realnej). Oznaczałoby to bowiem zgodę na to, by interes strategiczny naszej wspólnoty regionalnej nie był definiowany w ogóle lub też był definiowany przez „ślepe centrum” (bez względu na jego lokalizację),

które powierzałoby regionowi pewne – niekiedy nawet bardzo efektowne, a czasami pewnie i skuteczne – narzędzia administrowania województwem (np. dzielenie środków UE).

### **Jeśli TAK, to jakiej potrzebujemy STRATEGII?**

Potrzebujemy strategii innej niż obecnie – strategii, która będzie miała więcej cech strategii korporacyjnych; strategii, która będzie operowała bardziej wymiernymi kategoriami; strategii, która będzie odwoływała się do specyficznych dla Pomorskiego cech, procesów i uwarunkowań; wreszcie strategii, która będzie racjonalnie równoważyć to, co ważne i potrzebne, z tym, co realne i wykonalne w zmieniających się uwarunkowaniach i zdefiniowanych ramach czasowych.

Taka strategia powinna odzwierciedlać świadomie planowaną oraz – z założenia ograniczoną – interwencję w regionie, którą samorząd województwa zamierza realizować we współpracy z partnerami (nie tylko publicznymi). Powinna ona także ustanawiać realne zobowiązania do podjęcia określonych działań i uzyskania efektów oraz wyznaczać mierzalne i poddające się weryfikacji (możliwe do rozliczenia przez mieszkańców) cele. Powinna też być selektywna i skoncentrowana, będąc obrazem prawdziwie strategicznych wyborów. Powinna wreszcie

*Jedną ze słabości strategii rozwoju województwa jest to, że w sferze realizacji opiera się ona na nieskoordynowanej więzce działań podejmowanych przez różne podmioty, które są w istocie rzadko determinowane zapisami tej strategii.*



mieć charakter sprawczy, czyli jej realizacja ma się opierać na wykorzystaniu dedykowanych narzędzi realizacji, na które samorząd województwa i jego partnerzy mają realny wpływ.

Przekładając to na język bardziej obrazowy, strategię, której potrzebujemy, można zdefiniować za pomocą czterech negacji. Pierwsze „nie” – dla kwestii czysto lokalnych, czyli takich, które mogą i powinny być rozwiązywane na najniższym szczeblu. Drugie „nie” – dla nawet najważniejszych spraw bieżących lub rutynowych, gdyż nadawanie im statusu strategicznego oznacza, że szczytem naszych możliwości jest profesjonalne wykonywanie obowiązkowych zadań (usług) publicznych. Trzecie „nie” – dla opisywania tego, co i tak będziemy robić, ponieważ strategia powinna być wyłącznie zapisem tego, co i jak chcemy zmienić. Liczy się bowiem zmiana, której chcemy dokonać, a nie opis różnych działań, które będziemy podejmować. Wreszcie czwarte „nie” – pochodzi ze stwierdzenia, że nie wszystko jest

ważne zawsze i wszędzie w przestrzeni regionu, co ma nam przypominać elementarną cechę strategii, jaką jest wybór (selekcja) i towarzyszące mu ryzyko, bez podjęcia którego nie ma szansy na osiągnięcie stawianych sobie konkretnych celów.

Tak formułowana strategia nie wszystkim może się podobać. Pojawią się opinie, że jest mało ambitna, nie jest kompleksowa, nie dostrzega i „nie uwzględnia”

wielu – bardzo przecież istotnych – problemów, nie daje też wielu planowanym w regionie działaniom możliwości „zaczepienia się” w wyścigu o spodziewane środki zewnętrzne, np. z UE. Z takimi argumentami nie będzie łatwo dyskutować. Nie ma co też liczyć na to, że się nie pojawią. Będą one stanowić racjonalny odruch w sytuacji, gdy dotychczasowa strategia – ze względu na swoją „pojemność” – pozwalała

prawie na wszystko, ale też o niczym nie decydowała.

Jeśli chcemy zwiększyć prawdopodobieństwo realizacji skutecznej, efektywnej i transparentnej interwencji publicznej w regionie, jesteśmy skazani na dyscyplinę strategiczną, czyli coś, co jest w polskich warunkach z wielu (także politycznych) względów bardzo trudne. Ta jednak możliwa jest do utrzymania tylko wtedy, gdy strategia będzie oparta na prawdziwym – być może trudnym, ale szerokim – konsensusie różnych grup i środowisk w regionie.

**Czy mamy szansę na strategię regionalną, jakiej**

**potrzebujemy?**

Pomorskie skorzystało z silnego impulsu wzrostowego, którego doświadczył cały kraj w związku z integracją z UE. Pomimo globalnych gospodarczych zawirowań region utrzymuje się ciągle na korzystnej trajektorii rozwoju, co owocuje pozytywnymi zmianami. Dynamiczna sytuacja wymaga jednak ciągłej refleksji nad tym, jak kształtować interwencję

*Potrzebujemy strategii, która będzie miała więcej cech strategii korporacyjnych, która będzie operowała wymiernymi kategoriami, będzie odwoływała się do specyficznych dla Pomorskiego cech, procesów i uwarunkowań oraz będzie racjonalnie równoważyć to, co ważne i potrzebne, z tym, co realne i wykonalne w zmieniających się uwarunkowaniach i zdefiniowanych ramach czasowych.*

*Rolą samorządu województwa jest identyfikowanie lub inspirowanie do poszukiwań perspektywicznych celów rozwojowych regionu (funkcja stratega i mentora), a także inicjowanie i organizowanie działań na rzecz jak najszerzego włączenia regionalnej społeczności w proces ich uzgadniania (funkcja moderatora).*

publiczną zapewniającą trwały wzrost gospodarczy i poprawę jakości usług publicznych. Refleksja ta następuje – wiemy coraz więcej o intensywności, strukturze, przestrzennej dystrybucji i sile oddziaływania różnych instrumentów rozwojowych (głównie finansowych). Dzięki temu jest szansa na uruchomienie w rozsądnej perspektywie świadomych regionalnych mechanizmów rozwojowych, rozumianych jako zdolności i umiejętności aktorów regionalnych do uzgodnionych, ukierunkowanych i opartych na wiedzy o regionie działań na rzecz realizacji średnio- i długookresowych celów.

Ważne będzie konsekwentne budowanie relacji (zaufania) między tymi aktorami, co powinno prowadzić

do zdobycia umiejętności budowania porozumienia w zasadniczych dla przyszłości regionu kwestiach. Rolą samorządu województwa w tym procesie jest identyfikowanie lub inspirowanie do poszukiwań perspektywicznych celów rozwojowych regionu (funkcja stratega i mentora), a także inicjowanie i organizowanie działań na rzecz jak najszerzego włączenia regionalnej społeczności w proces ich uzgadniania (funkcja moderatora). Rolą samorządu województwa jest też koordynacja działań i budowanie sieci współpracy na rzecz ich realizacji (funkcja lidera) lub bezpośrednio wdrażanie przedsięwzięć strategicznych (funkcja wykonawcy). Powinien on też wspierać ważne przedsięwzięcia realizowane przez partnerów w regionie za pomocą środków własnych lub powierzonych (funkcja donatora).

Aktywizacja społeczności regionalnej wokół strategicznych celów rozwojowych przyczyni się do rozwoju kapitału społecznego, wzmacniając takie nasze cechy jak poczucie tożsamości, poziom wzajemnego zaufania, gotowość do podejmowania ryzyka, a także konstruktywna otwartość na czynniki zewnętrzne. Pozwoli to nam lepiej przygotować się do sprostania wyzwaniom, przed którymi stanie Pomorskie w ciągu najbliższych lat. Upraszczając i syntetyzując, wyzwania te można sprowadzić do dwóch kwestii: po pierwsze, jak przesuwać się do przodu w peletonie regionów europejskich, utrzymując się w ścisłej czołówce regionów polskich, a po drugie, jak minimalizować negatywne skutki tego pościgu dla spójności wewnętrznej regionu i jego strukturalnie słabych obszarów.

Biorąc powyższe pod uwagę, wydaje się, że mamy obecnie w Pomorskiem szansę na zbudowanie takiej strategii rozwoju, jakiej naprawdę potrzebujemy, a nie tylko takiej, która musi powstać.

## O AUTORZE

**Radomir Matczak** – dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego. Absolwent Politechniki Gdańskiej (Wydział Zarządzania i Ekonomii, 1999). Ma 12 lat doświadczeń w administracji publicznej (Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego). Zajmuje się zagadnieniami planowania strategicznego i programowania interwencji publicznej na poziomie regionalnym.



*prof. Mario Raich*

*prezes Learnità LTD*

## PRZED NAMI CYBERPRZYSZŁOŚĆ

Pomorze rozwinęło się w imponujący sposób. Kiedy dwadzieścia lat temu przybyłem tu po raz pierwszy, czułem się tak, jakbym znalazł się w innym świecie. Dominującym kolorem był szary, a ludzie na ulicach wyglądali na przygnębionych. Wydawali się zagubieni w realiach wolności i gospodarki rynkowej. W ich przewidywalne i usystematyzowane dotąd życie wkradły się niepewność i złożoność. Przez dziesięć lat towarzyszyłem pomorskim liderom małych i średnich przedsiębiorstw z najróżniejszych branż na ich drodze ku wolnym rynkom. Wtedy wydawało się im, że nigdy nie zdołają dogonić rozwiniętych krajów Zachodu. Kilka lat po zakończeniu tego projektu Polska wstąpiła do Unii Europejskiej (jestem przekonany, że to był dobry krok). Dla Pomorza pojawiła się szansa na nadrobienie sporych braków w infrastrukturze i wzmocnienie konkurencyjności tego regionu.

Dzisiaj wizyta na Pomorzu nie różni się specjalnie od pobytu w innych częściach świata, które odwiedzam. Uruchomienie dodatkowego terminalu lotniczego spowoduje, że te różnice zmniejszą się jeszcze bardziej. Region dokonał imponującego zwrotu w kierunku krajów skandynawskich i stał się istotnym

*Nastał czas, by poważnie zacząć myśleć o przyszłości w cyberczasach. Istotną rolę odgrywają tu młodsze pokolenia, które już dziś są mocno zakorzenione w nowych technologiach i od początku powinny być zaangażowane w tworzenie „mapy rozwoju”, a w dalszej kolejności w jej implementację.*

graczem w Kłastrze Bałtyckim. Z pewnością wciąż jest jeszcze sporo do zrobienia.

Dzisiaj punktem odniesienia dla Pomorza jest nie Europa, lecz przeżywające rozkwit regiony Azji. Teraz jest czas na budowanie zdolności do tworzenia innowacji. Jest to trudne wyzwanie. Dlatego by mu podołać, region powinien promować przedsiębiorcze i kreatywne talenty.

Nastał wreszcie czas, by poważnie zacząć myśleć o przyszłości w cyberczasach. Istotną rolę odgrywają tu młodsze pokolenia, które już dziś są mocno zakorzenione w nowych technologiach i od początku powinny być zaangażowane w tworzenie „mapy rozwoju”, a w dalszej kolejności w jej implementację. Współpraca międzypokoleniowa, a także międzypłciowa jest tutaj nieodzownym warunkiem sukcesu, gdyż wybory, których dokonujemy dzisiaj, będą definiowały przyszłość naszą oraz następnych pokoleń.

### Cyberrzeczywistość

Musimy zacząć przystosowywać się do wyłaniającej się cyberrzeczywistości, która zdominuje świat za około trzy pokolenia. Jej motorem napędowym

jest technologia (w szczególności technologie teleinformatyczne), która zmienia nasz świat, podobnie jak robiła to rewolucja przemysłowa, tyle że tym razem zmiany następują dużo szybciej. Z łatwością można wyobrazić sobie skomplikowane i wyszukane maszyny i programy, które wyręczają nas w pracy zarezerwowanej dziś dla ludzi: zarówno w przemyśle, jak i w usługach, a nawet w zarządzaniu.

Świat cyfrowy staje się coraz bardziej niezależny od ludzkiej kontroli. Nie dziwią zatem zatrważające wizje czasów, w których maszyny i oprogramowanie osiągną taki stan autonomii, który będzie mógł zagrozić dominującej pozycji ludzi.

Czy nam się to podoba czy nie, nasz świat szybko zatracą się w stanie „cyfrowej nirwany”. Sztuczna inteligencja wkrótce dorówna analitycznym zdolnościom ludzi, a wirtualna rzeczywistość w znacznym stopniu upodobni się do realnego świata.

Na samym początku wirtualnej rzeczywistości mieliśmy do czynienia z grami typu „Second Life”. Dzisiaj otacza nas cała gama wyszukanych programów i aplikacji (zarządczych, edukacyjnych, rozrywkowych), które ułatwiają nam codzienne funkcjonowanie. Tzw. rozszerzona rzeczywistość (ang. *augmented reality*) sprawia, że już teraz zacierają się granice pomiędzy rzeczywistością i wirtualnością. Wkrótce będziemy mieli do czynienia z bogactwem wirtualnych światów, oferujących nowe życie bez jakichkolwiek granic czy barier. Znaczna część naszej przyszłości będzie działała się w przestrzeni cyfrowej i rzeczywistości wirtualnej.

Wyłanianiu się cyberrzeczywistości będzie towarzyszyło wiele globalnych zmian i trendów.

- » **Centrum świata przeniesie się z osi Atlantyku na oś Pacyfiku**, gdzie znajdują się najbardziej zaawansowane cyfrowo regiony: Korea Południowa, Japonia, Kalifornia. Dołączą do nich wkrótce Chiny.
- » **W przeludnionym i zurbanizowanym świecie większa część populacji zamieszka w megamiastach (ang. *megacities*)**, w których skoncentruje się kapitał ekonomiczny i polityczny. Miasta te będą też ośrodkami rozwoju społecznego i kulturalnego.



Duża złożoność megamiast będzie wymagać coraz większego zaangażowania sztucznej inteligencji w zarządzanie nimi. Te najbardziej zaawansowane ośrodki staną się cybermiastami i będą pełnić funkcję cyberwęzłów wysoce zdigitalizowanego świata.

- » **Wszechobecna, globalna komunikacja.** Możemy spodziewać się kolejnych milowych kroków w rozwoju technologii komunikacyjnych. Z pewnością pojawi się możliwość bezpośredniej komunikacji pomiędzy mózgiem a komputerem, bez konieczności użycia niewygodnego interfejsu. Natomiast komputerowe tłumaczenie mowy zdecydowanie ułatwi globalne procesy komunikacyjne.
- » **Rosnące globalne zróżnicowanie i podziały.** Niedobory (wody, żywności, energii, surowców) doprowadzą do powstania problemów niezwykle istotnych dla ludzkiej egzystencji, wymagających nowego podejścia. Po raz kolejny pojawi się zatem zapotrzebowanie na wysoce zaawansowane rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji.

Według wielu myślicieli, takich jak Ray Kurzweil, szczytem rozwoju cyberrzeczywistości będzie moment, w którym sztuczna inteligencja dorówna inteligencji biologicznej. Moim zdaniem prawdziwa niezależność sfery cyfrowej nastąpi wtedy, gdy komputerowe systemy operacyjne zaczną działać niezależnie od ludzkiej woli. Globalna Sieć, będąca spadkobiercą dzisiejszego Internetu, wzmocniona wysoce zaawansowaną sztuczną inteligencją i miliardami interaktywnych tagów zakorzenionych w tej sieci, może stać się szkieletem rozwoju takiego bytu. Ale takiej sieci wcale nie musi cechować samoświadomość. Armia amerykańska już teraz pracuje nad oprogramowaniem, które może działać bez konieczności ludzkiej interwencji. Innymi tego typu przykładami są samoprowadzące się samochody Google czy „myślące” i uczące się roboty firmy Kawada Industries. Rozważania na temat tego, czy sztuczna inteligencja osiągnie kiedykolwiek podobny do ludzkiego stan samoświadomości, jest wciąż czystą spekulacją. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest brak spójnej definicji tego pojęcia.

## Wpływ cyberrzeczywistości

Wpływ cyberrzeczywistości będzie widoczny w niemal wszystkich obszarach naszego życia. Poniżej przedstawiam przegląd najważniejszych sfer.

### Gospodarka

Według badań firmy McKinsey wkrótce 50 proc. światowego PKB będzie wytwarzane w przestrzeni cyfrowej. Już dziś jesteśmy świadkami totalnej digitalizacji całych gałęzi gospodarki, np. przemysłu rozrywkowego, a inne jej obszary, takie jak edukacja, opieka zdrowotna, finanse, również bardzo mocno ciążą w tym kierunku. Procesy te prowadzą do cyfrowego outsourcingu pracy. Futurysta Thomas Frey twierdzi, że do roku 2030 zniknie około 2 mld miejsc pracy. Wymaga to przededefiniowania pojęcia pracy i włączenia do gospodarki obecnie niepłatnych zajęć i rodzajów aktywności (niektóre z nich są bardzo cenne ze społecznego punktu widzenia – np. działalność opiekuńcza).

### Praca i biznes

Zasoby siły roboczej stają się mozaiką złożoną z: pracowników, zautomatyzowanych maszyn, robotów, oprogramowania wykorzystującego sztuczną inteligencję, dopełnioną przez rzeszę freelancerów znajdujących czasowe zatrudnienie przy projektach prowadzonych na całym świecie. Digitalizacja pracy będzie obejmowała coraz więcej dziedzin dużo bardziej „zhumanizowanych” niż przemysł czy proste usługi – jeszcze w tej dekadzie obejmie ona poziom zarządczy w przedsiębiorstwach.

### Społeczeństwo

Obserwujemy obecnie rozwój cyfrowych mediów społecznościowych oraz komunikacji mobilnej, która pozwala na dotarcie do każdego, bez względu na porę i miejsce, w którym się znajduje. Dzięki ucyfrowieniu edukacji pojawiają się nowe metody nauczania (często dostępne za darmo) o zasięgu ogólnoswiatowym. Inne trendy, takie jak: zmiany demograficzne (migracje, starzejące się społeczeństwa państw Zachodu i wysoki przyrost naturalny w innych krajach, skutkiem którego globalna populacja zwiększa się o blisko 80 mln ludzi rocznie) oraz

*Jednym z ważniejszych kroków, jakie powinny zostać podjęte na Pomorzu, jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaką rolę i jakie funkcje będzie pełnić ten region w globalnej układance. Trzeba też określić kierunki, w których powinna zdążać jego przyszłość. Niezbędne jest określenie pozycji Pomorza w kraju, regionie Morza Bałtyckiego, Unii Europejskiej, a także w całym świecie. Równie ważne jest określenie roli Pomorza w cyberrzeczywistości!*

nowe style życia zmieniają model funkcjonowania zarówno rodziny, jak i całego społeczeństwa. Przeobrażenia te wymagają nowego podejścia i zaproponowania nowych – głównie cyfrowych – rozwiązań.

#### *Nauka i technologie*

Przeskok pomiędzy technologią analogową i cyfrową wpłynął na sposób nauczania i prowadzenia badań. Będziemy też wciąż świadkami rozkwitu cyfrowych sieci naukowych. Nowoczesne techniki druku trójwymiarowego wpłyną najprawdopodobniej

na przenoszenie się części produkcji na poziom lokalny. Stopniowo będzie też dochodzić do wzajemnego przenikania się różnych gałęzi nauki, takich jak fizyka kwantowa, biotechnologia, nanotechnologia czy IT. Wszystkie te procesy będą wymagały ogromnego wsparcia ze strony sztucznej inteligencji!

#### **Projektowanie przyszłości**

Eksplorowanie przyszłości i zrozumienie tego, w jakim kierunku zmierzamy, jest bardzo ważne, ale niewystarczające. Musimy zdecydować, w którą stronę iść i jaki jest pożądany przez nas scenariusz przyszłości. To, co robimy dzisiaj, przekłada się na naszą przyszłość, dlatego musimy wiedzieć, co robić, by osiągnąć założony przez nas cel.

Próba przewidywania przyszłości, bazująca na istniejących i wyłaniających się trendach, jest tylko punktem startowym całego procesu. Kolejnym krokiem jest projektowanie przyszłości, na które składa się wizja oraz plan działania, który nas do niej doprowadzi. Jeśli sami nie zajmiemy się kreowaniem naszej przyszłości, będzie nią rządził ślepy los. Dlatego musimy porzucić fatalistyczne wizje jutra tworzącego się niezależnie od nas, na rzecz przekonania, że nasza przyszłość zależy przede wszystkim od nas samych. Właśnie tego typu myślenie zaowocowało najbardziej płodnymi okresami w dziejach rozwoju, odkryć i wynalazków, a w cyberczasach będzie ono miało jeszcze większe znaczenie.

Jednym z ważniejszych kroków, jakie powinny zostać podjęte na Pomorzu, jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaką rolę i jakie funkcje będzie pełnić ten region w globalnej układance. Trzeba też określić kierunki, w których powinna rozwijać się jego przyszłość. Niezbędne jest określenie pozycji Pomorza w kraju, regionie Morza Bałtyckiego, Unii Europejskiej, a także w całym świecie. Ale równie ważne jest określenie roli Pomorza w cyberrzeczywistości!

#### **O AUTORZE**

prof. Mario Raich – Prezes Learnità LTD, przedsiębiorca z bogatym doświadczeniem akademickim, ekspert w dziedzinie strategicznego zarządzania procesem innowacyjnym. Ściśle współpracuje z uniwersytetem ESADE (Barcelona).

## DOBRY EKOSYSTEM RECEPTĄ NA INNOWACJE

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk

**Leszek Szmidtke:** Fido Intelligence działa w Trójmieście i w Dolinie Krzemowej w Kalifornii. Firma innowacyjna, więc rozmowa przez ocean przy pomocy Skypa i chyba częste pytanie: skąd taki podział?



*Michał Wroczyński*

*prezes Zarządu Fido  
Intelligence Sp. z o.o.*

Michał Wroczyński: W Trójmieście jest wielu mądrych, pełnych pasji, twórczych i dobrze wykształconych młodych ludzi. Mimo to nie powstają u nas globalne wynalazki czy produkty. Dominują mniej lub bardziej udane próby kopiowania lub odtwarzania czegoś, co już w świecie istnieje. Takie tworzenie modelu w modelu. Nawet ciekawe polskie inicjatywy, jak Onet czy Gadu-gadu, są kopiami tego, co wcześniej powstało w Stanach Zjednoczonych. Nowatorskie koncepty rozwijają się w określonych warunkach. Dolina Krzemowa jest bardzo małym miejscem, porównywalnym z Warszawą, i jest to czwarta największa gospodarka świata. Co powoduje, że właśnie w tym miejscu firmy tak dynamicznie rozwijają się i ciągle przybywa nowych? Dlaczego tak wiele innowacyjnych pomysłów znajduje szybkie i racjonalne finansowanie, mentoring lub inną pomoc? Burton Lee, dziekan z Uniwersytetu Stanforda badający takie ekosystemy, również doradza- jący wielu rządóm w Europie, m. in. Estonii, jeździ po świecie prezentując

ten ekosystem, zwracając uwagę przede wszystkim na szybkość działania i specyficzną jedyną w swoim rodzaju kulturę porażki i wzajemnego zaufania.

**L.S.: Dolina Krzemowa jest taką mityczną krainą, którą chciałby mieć u siebie każdy kraj i region. Jednak nie ma sobie równych i mimo prób nie ma naśladowców.**

M.W.: Przed wiekami Grecja stworzyła podwaliny naszej cywilizacji i zdecydowało o tym wiele czynników połączonych w spójną całość. Często porównuje się specyficzne warunki panujące w Grecji i Dolinie Krzemowej – pojedyncze sadzonki nie przesądzają o wyglądzie ogrodu, decyduje cały ekosystem. W Polsce żyjemy w przekonaniu, że biznes ma charakter „gry o sumie zero” i żeby móc wygrać, ktoś inny musi przegrać. A w Dolinie Krzemowej ludzie dzielą się swoimi pomysłami wierząc, że dzięki temu wzrasta szansa na ich przeformułowanie, czy ewolucję, i wdrożenie, nie bojąc się kradzieży – co u nas niestety zdarza się dosyć często. Zarówno dla mnie jak i dla moich współpracowników niezwykłym doświadczeniem jest obecny w Dolinie kult porażki i wzajemne zaufanie. Niepowodzenie jest traktowane jako lekcja dużo ważniejsza niż sukces. Takiej kultury nie spotykamy za często w dużym biznesie. W krajach Unii Europejskiej nawet wsparcie dla przedsiębiorstw tak skonstruowano, że niepowodzenie jest karane.

Co prawda, jest co raz więcej przykładów pomocy oferowanej firmom, także innowacyjnym, ale spora część tego wsparcia nie wyłamuje się ze schematów

klasycznego biznesu. A przecież ruszając z nowym pomysłem, nie jestem w stanie powiedzieć, ilu ludziom zagwarantuję zatrudnienie w pierwszym, drugim roku i kolejnych latach.

Innowacje są tak nieprzewidywalną częścią gospodarki, że tradycyjnie rozumiany biznesplan nie ma tu zastosowania. W Dolinie Krzemowej nie stosuje się takich biznesplanów dla innowacyjnych start-upów. Brałismy udział w badaniach „startupgenome” analizujących losy 3600 start-upów, oceniających m. in. dlaczego

niektóre upadają. Okazało się, że jeżeli firma raz lub dwa razy nie skręci mocno z wcześniejszej obranej drogi, to raczej się nie rozwinię. Doskonałym przykładem jest YouTube. Początkowo miał to być serwis randkowy. Nie cieszył się dużym zainteresowaniem, ale ludzie umieszczali tam swoje filmy. Twórcy serwisu skręcili więc w tym kierunku i wygrali. W naszym, europejskim myśleniu trzeba przygotować plan na dwa lata do przodu i konsekwentnie go realizować. W Dolinie Krzemowej najważniejsza jest interakcja z odbiorcą, ciągle szukanie i próbowanie. Innowacyjność startup-

ów powinna między innymi polegać na olbrzymiej elastyczności. Na Pomorzu, czy szerzej w całej Polsce, pokutuje przekonanie, że start-up to miniaturka dużej firmy. Tymczasem innowacyjność nie polega na poprawnym wykonywaniu biznesplanu czy wypełnieniu skomplikowanego wniosku o dofinansowanie, ale na stworzeniu wyraźnej zmiany, zaproponowaniu tego, czego nie było wcześniej. Innowacyjne przedsięwzięcia powstają przede wszystkim wokół uczelni,

*Zarówno dla mnie jak i dla moich współpracowników niezwykłym doświadczeniem jest obecny w Dolinie kult porażki i wzajemne zaufanie. Niepowodzenie jest traktowane jako lekcja dużo ważniejsza niż sukces. Takiej kultury nie spotykamy za często w dużym biznesie. W krajach Unii Europejskiej nawet wsparcie dla przedsiębiorstw tak skonstruowano, że niepowodzenie jest karane.*



*W Polsce pokutuje przekonanie, że start-up to miniaturka dużej firmy. Tymczasem innowacyjność nie polega na poprawnym wykonywaniu biznesplanu, czy wypełnieniu skomplikowanego wniosku o dofinansowanie, ale na stworzeniu wyraźnej zmiany, zaproponowaniu tego, czego nie było wcześniej*

tworzą je młodzi ludzie posiadający w sobie tę cudowną naiwność, że mogą zmienić świat (i przy okazji zostać milionerami). Motywacja finansowa była głównym bodźcem tylko w przypadku 7% start-up'ów (według badania „startupgenome”)! Dlatego to nie tradycyjna „kultura biznesowa” jest źródłem innowacji. Żeby zrozumieć, czym jest fenomen Doliny Krzemowej, warto tam po prostu pojechać i poznać ten specyficzny „mindset” – inny sposób myślenia. Dużo osób nam pomogło, więc czujemy się zobowiązani udzielać pomocy innym w stawianiu swoich pierwszych kroków w Kalifornii.

**L.S.:** Fido Intelligence zawędrował tam po naukę?

**M.W.:** W oparciu o swoje wieloletnie badania naukowe, z pogranicza lingwistyki, logiki czy matematyki tworzymy globalną technologię, która umożliwia głębsze rozumienie przez komputery tego, co napisał lub powiedział człowiek. W Polsce doskonale rozwija się część naukowa. Mamy świetny zespół ludzi młodych, „szalonych”, wykształconych na Politechnice Gdańskiej i Uniwersytecie Gdańskim, CERN-ie i innych europejskich uczelniach. Jednak działania, zamieniające naszą technologię w nowy, globalny standard prowadzimy w Dolinie Krzemowej. Tam nie ma sztywnej hierarchii na europejską modłę, łatwo trafić

do decydentów i rozpocząć współpracę. Działa tutaj zasada „paying forward” – każdy coś wnosi do wspólnego systemu, nie patrząc tylko na swoje krótkoterminowe korzyści. Wszystko dzieje się 10 razy szybciej, np. rejestracja firmy to czas ok. 15 minut. Kwadrans zajęło nam też zainteresowanie naszą technologią i rozpoczęcie współpracy z najbardziej innowacyjną uczelnią – Stanford University.

**L.S.:** W polskich realiach wsparcie startujących firm, poza nielicznymi przypadkami, spoczywa na barkach instytucji samorządowych lub rządowych. Jak stworzyć warunki do rozwoju?

**M.W.:** Wydaje się, że w Polsce w interesie publicznym jest stworzenie warunków dla młodych talentów, chcących zakładać start-upy. Muszą wierzyć, że w ten sposób mogą zmienić świat i odnieść większy

*W Polsce żyjemy*

*w przekonaniu, że to wielkie*

*koncerny są bardzo*

*innowacyjne i przynoszą*

*nam najnowocześniejsze*

*rozwiązania. To błędne*

*przekonanie! Duże firmy*

*są głównie zainteresowane*

*sprzedają swoich produktów –*

*i o ile dominują na rynku, nie*

*zależy im na innowacyjności.*

*„Wykradają” też najlepszych*

*absolwentów, których*

*potencjału nie są w stanie*

*w pełni wykorzystać.*

*Dla firm startujących z oryginalnymi pomysłami duże znaczenie ma to, żeby szybko znaleźć pierwszego odbiorcę. Instytucje publiczne mogłyby pomóc, ale prawo o zamówieniach publicznych wyklucza takie inicjatywy. Start-upy nie mogą zostać same z ryzykiem.*

sukces, niż w przypadku wyboru kariery w korporacji. W Polsce żyjemy w przekonaniu, że to wielkie koncerny są bardzo innowacyjne i przynoszą nam najnowocześniejsze rozwiązania. To błędne przekonanie! Duże firmy są głównie zainteresowane sprzedażą swoich produktów – i o ile dominują na rynku, nie zależy im na innowacyjności. „Wykradają” też najlepszych absolwentów, których potencjału nie są w stanie w pełni wykorzystać. Innowacje, na których powinno nam zależeć, są w start-upach. Właśnie tam studenci lub absolwenci przez kilka lat ciężko pracują, żeby ich marzenie stało się produktem, który odniesie międzynarodowy sukces. Nie jest to łatwe zadanie, bo dręczą ich wątpliwości, są potknięcia, ale cały czas jest mentalne i systemowe wsparcie: „nie przejmuj się, próbuj dalej”. Uważam, że właśnie tej kultury – zarówno w Polsce jak i całej Europie, bardzo brakuje.

Chcemy, dzięki pomocy wielu wspierających nas instytucji, zaszczepiać tą kulturę innowacji w Trójmieście. Będziemy dalej zapraszać wybitne osobistości z Krzemowej Doliny.Ci, którzy już u nas gościli, byli zachwyceni naszymi absolwentami, wysokim poziomem nauki, ale też pytali, dlaczego to u nas nie działa.

**L.S.:** *My też pytamy, dlaczego to u nas nie działa...*

M.W.: Ten nasz ekosystem, „ogród” w którym mają rosnąć innowacje, jest silnie ustrukturyzowany, dużo jest myślenia korporacyjnego, brakuje nam wzajemnego zaufania i gotowości, żeby działać niestandardowo. Dominuje też przekonanie, że najważniejsze jest to, jak najszybciej nauczyć start-upy biznesu. Wyobraźmy sobie metaforycznie młodych obiecujących artystów: na starcie każemy im się uczyć, jak się reklamuje sztukę, zakłada firmę, organizuje wystawy, rozlicza sprzedane dzieła. Nie dając im przestrzeni na to, by tworzyli i wypracowywali własny styl. Innowacji nie można się nauczyć – trzeba stworzyć kulturę, w której ona rośnie i się rozwija. Modele biznesowe przydają się później. Poza tym, specjalistów od biznesu jest dużo więcej niż innowatorów.

**L.S.:** *Jak mogą pomóc instytucje publiczne?*

M.W.: Mam inne pytanie: jaką innowację zaadaptowały trójmiejskie instytucje publiczne?

**L.S.:** *Nie znam takiego przypadku.*

M.W.: Ja znam kilka przykładów: Gdański Park Naukowo-Technologiczny, Pomorski Park Naukowo-Technologiczny czy investGDA. Na różne sposoby wspierają młode start-upy. Dla startujących z oryginalnymi pomysłami firm duże znaczenie ma to, żeby szybko znaleźć pierwszego odbiorcę. Instytucje publiczne mogłyby pomóc, ale często prawo o zamówieniach publicznych wyklucza takie inicjatywy. Start-upy nie mogą zostać same z ryzykiem. Trzeba się nim podzielić i na przykład miasto mogłoby utworzyć jakiś mały budżet przeznaczony na współpracę z małymi firmami. Może na początek z kilkoma, które zaoferują jakiś produkt za 10–20 procent ceny rynkowej. Nawet jeśli powiedzie się tylko jednej z nich, to i tak będzie to duży zysk. Zgoda na dzielenie się ryzykiem ma ogromne znaczenie dla młodych ludzi i w przyszłości o takich rozwiązaniach trzeba pomyśleć. Parki technologiczne są elementem takiego ekosystemu, bo potrafią wspierać startujących. Kolejnym elementem są fundusze inwestycyjne typu *seed*. Niestety, w Polsce zasady współpracy z tą formą kapitału na starcie ograniczają start-up, gdyż często fundusze te oczekują nawet

połowy udziałów w przedsięwzięciu. Dla porównania – w Dolinie Krzemowej jest to zazwyczaj 10 procent. Kiedy za pieniądze funduszu można już przeprowadzić badania, stworzyć prototyp i chce się całość wyskalować, żeby trafić w rynek, potrzebne są duże nakłady. Jeśli fundusz wcześniej zażytył sobie prawie połowy udziałów, to dofinansowanie powoduje utratę kontroli przez założycieli i to ludzie od finansów zaczynają prowadzić firmę – pojawia się konflikt...

**L.S.: Jak powinna wyglądać pomoc publiczna? W jakim kierunku regionalne, lokalne samorządy powinny zmierzać?**

M.W.: Może to zabrzmie kontrowersyjnie, ale pieniądze są w tym całym systemie wtórne. W Dolinie Krzemowej nie ma pieniędzy państwowych. Najważniejsze wydaje się zrozumienie i zaimplementowanie elementów tej otwartej kultury innowacji. Do tego musi jednak powstać cały złożony ekosystem. Należy

zacząć od uczelni, gdyż tam powinny rodzić się innowacje. Kolejnym elementem jest finansowanie, czyli wspomniane fundusze. Trzeba ograniczyć ich apetyt. Właścicielami firmy nie mogą być księgowi wskazani przez fundusz. Potrzebne też jest wsparcie, kibicowanie takim przedsięwzięciom. To też strategiczne decyzje, w jakim kierunku młodzi ludzie mają się kształcić, czy po zakończeniu studiów mają być dobrymi pracownikami dużych korporacji, czy decydować się na samodzielność i to samodzielność innowacyjną. Moim zdaniem wybór jest oczywisty i na dowód kolejny przykład z USA: start-upy stworzyły 3 mln miejsc pracy! Dlatego jest to też kwestia wyboru między wspieraniem tradycyjnej gospodarki a zaangażowaniem się w stworzenie całego systemu wspierania małych, innowacyjnych firm. Jeżeli uda się zbudować ekosystem podobny do tego w Dolinie Krzemowej, będziemy mieli nie tylko trójmiejskie, ale i globalne sukcesy szybciej niż myślimy!

**L.S.: Dziękuję za rozmowę.**

## O ROZMÓWCY

**Michał Wroczyński** – z wykształcenia lekarz, terapeuta poznawczo-behawioralny. Prezes zarządu i współzałożyciel Fido Intelligence – firmy z siedzibą w Trójmieście i oddziałem w Palo Alto w Dolinie Krzemowej. Jest przedsiębiorcą, „aniołem biznesu”, doradcą społecznym Ministra Cyfryzacji i coacherem start-up'ów.

## ŚWIAT WARTOŚCI, POSTAW, NORM – TO JEST WŁAŚNIE FUNDAMENT ROZWOJU



*dr hab. Cezary  
Obracht-  
-Prondzyński,  
prof. UG*

*Uniwersytet Gdański*

**W** debacie publicznej bardzo często przywołuje się, niemal bezrefleksyjnie, pojęcie wprowadzone przez historyków z francuskiej szkoły Annales: struktury długiego trwania. Postarajmy się odwołać do niego, przyglądając się systemowi wartości Pomorzan.

Upraszczając, można stwierdzić, że w procesach modernizacji najszybciej i najłatwiej dochodzi do zmiany warstwy technologicznej i materialnej. I rzeczywiście – gdy weźmiemy pod uwagę skalę zmian, jakie zaszły w technologii w minionych dwóch dekadach, zobaczymy, jak ogromny postęp się dokonał. Dotyczy to nie tylko wyposażenia gospodarstw domowych czy też szerzej – doświadczenia życia codziennego, ale także technologii w różnych sferach gospodarki. Wydaje się, że właśnie pod tym względem nasz dystans w stosunku do umownie pojmowanego Zachodu najbardziej się zmniejszył (może z wyłączeniem najbardziej innowacyjnych enklaw typu Dolina Krzemowa).

Trudniej (i wolniej) przebiega proces zmian instytucjonalnych oraz podstaw prawnych określających warunki ich działania. Oczywiście, tu także dokonaliśmy wielu wręcz przełomowych zmian – od Konstytucji poczynając, a na prawie lokalnym kończąc. Jednocześnie jednak doświadczamy



niemal codziennie niedoskonałości naszej sfery instytucjonalnej. Podnoszą się wręcz głosy, że jej niedowład i niespójność stają się najpoważniejszą barierą w realizacji dalszych projektów modernizacyjnych. Dotyczy to także wymiaru regionalnego czy lokalnego, a przejawem tego jest pojawiające się pytanie o jakość instytucji regionalnych, samorządu regionalnego itd.

### **Położenia nie zmienimy. Czy potrafimy zmienić wartości?**

Najtrudniej jednak jest zmienić dwie sfery. Na pierwszą praktycznie nie mamy żadnego wpływu – ona jest nam dana. Są nią warunki geograficzne i położenie regionu. Francuscy historycy ze szkoły Annales, zgodnie z tradycją francuskiej humanistyki, bardzo mocno podkreślali ten geograficzno-przestrzenny aspekt, uwarunkowania, kontekst. Usytuowanie regionu w przestrzeni określa warunki jego rozwoju – czasami może się okazać błogosławieństwem, a kiedy indziej przekleństwem. Gdyby spojrzeć na usytuowanie Pomorza między XVI

a XVIII wiekiem, to powiedzielibyśmy, że to właśnie położenie pozwoliło na zbudowanie jednej z największych metropolii ówczesnej Europy – Gdańska z jego bogactwem. Szlaki komunikacyjne i handlowe powodowały, że Gdańsk, a wraz z nim region, bogaciły się. Potem jednak to co było atutem, stało się minusem. Gdy zmienił się bieg szlaków z południkowego na równoleżnikowy, gdy Wisłę zastąpiły żelazne koleje i bite drogi, Gdańsk i Pomorze stawały się coraz bardziej peryferyjne. Nigdy jednak nie straciły swojego atutu, jakim było morze.

O ile jednak ułożenie w przestrzeni historyczno-geograficznej jest nam dane i determinuje procesy długiego trwania, o tyle druga sfera przynależna do tego porządku czasowego, a więc wymiar mentalny, świat wartości, podlega zmianom. O ileż jednak wolniej niż sfera materialna czy instytucjonalna! Najłatwiej bowiem zmienić wyposażenie domu i instytucje, a najtrudniej – mentalność zamieszkujących ten dom i korzystających z tych instytucji ludzi! Chyba że dochodzi do gwałtownych procesów przekształceń ludnościowych, które prowadzą do załamania dotychczasowego porządku.

*Podnoszą się głosy,  
że niedowład i niespójność  
sfery instytucjonalnej stają  
się najpoważniejszą barierą  
w realizacji dalszych projektów  
modernizacyjnych. Dotyczy  
to także wymiaru regionalnego  
czy lokalnego, a przejawem  
tego jest pojawiające się pytanie  
o jakość instytucji regionalnych,  
samorządu regionalnego itd.*

I oto pojawia się podstawowe pytanie: na ile ogromna i wielokierunkowa zmiana, której doświadczyła w drugiej połowie XX wieku społeczność Pomorza, spowodowała ewolucję istniejących tu struktur mentalnych? Czy i jak w tych bardzo dynamicznych warunkach dochodziło do zmian w sferze wartości, postaw, norm? Jak wpłynęły one na tożsamość mieszkańców Pomorza? Oto, być może, najciekawsze pytania, na które ciągle szukamy trafnych odpowiedzi.

Na Pomorzu, w wyniku procesów migracji (dobrowolnych i przymusowych), procesów modernizacji (z okresu PRL i lat transformacji po 1989 r.), wreszcie w wyniku oddziaływania zjawisk o szerszej skali (rozwój kultury masowej, globalizacja, indywidualizacja etc.), wytworzyła się wyjątkowa mieszanka: zakorzenienia i mobilności, innowacyjności i konserwatyzmu, przywiązania do religii i otwartości na nowe idee, samozaradności i przedsiębiorczości z poczuciem solidaryzmu, indywidualizmu i wspólnotowości. Tożsamości: lokalne, regionalne,

## *Najłatwiej zmienić wyposażenie domu i instytucje, a najtrudniej – mentalność zamieszkujących ten dom i korzystających z tych instytucji ludzi!*

etniczne (kaszubskie czy innych mniejszości), narodowe, europejskie, kresowe i inne współtworzą miejscową mieszkankę identyfikacji. Dzięki temu możemy mówić o unikatowej, specyficznej, wyjątkowej hybrydzie kulturowej, obejmującej także świat wartości. Hybrydzie, w której mieszczą się właśnie różnorodne tradycje, odmienne postawy, orientacje aksjologiczne czy motywacje i aspiracje. Takie zróżnicowanie bywa ciekawe poznawczo, ale też problematyczne w praktyce życia społecznego. Może ono bowiem determinować bardzo różne scenariusze, odnoszące się zarówno do sfery wartości obywatelskich, jak i kulturowych. Warto się zastanowić, jakie scenariusze byłyby możliwe w odniesieniu do Pomorza, uwzględniając różne warianty rozwoju sfery wartości i postaw.

### **Scenariusz pierwszy – „społeczeństwo wycofane”**

Pierwszy scenariusz można by nazwać „społeczeństwem wycofanym”. Trzeba przyznać, że na Pomorzu jest spory potencjał dla takich zachowań. Takie jest historyczne doświadczenie Kaszubów, którym przetrwanie, w zderzeniu z dominującym żywiołem niemieckim, gwarantowało wyłącznie wycofanie do „wnętrza własnej chaty”. Takie było też doświadczenie wielu osób w zderzeniu z reżimami totalitarnymi XX wieku.

Gdyby taki scenariusz miał się zrealizować, mielibyśmy do czynienia z dominacją „gapiów” nad „uczestnikami”, z jednoczesną nieufnością wobec tych drugich (co chcą sobie załatwić?). I znowu można powiedzieć – polska kultura nieufności, tak silnie zakorzeniona w naszej mentalności, jest tu poważnym rezerwuarem postaw i ocen. Ich triumf prowadziłyby

do uwiadu kultury obywatelskiej: dominacji nieufności oraz ograniczania się do sfery prywatnej czy najwyżej sąsiedzkiej. Towarzyszyłyby temu zanik prasy i szerzej – mediów lokalnych, a także masowość wykluczenia obywatelskiego. Do tego dochodziłaby ucieczka od spraw publicznych, wyrażająca się niską, ciągle spadającą albo fluktuującą frekwencją wyborczą, niewielki stopień zaangażowania w organizacje pozarządowe (spadająca ich liczba, aktywność organizacji i ich członków), brak skłonności do działania na rzecz innych (spontanicznego, niezorganizowanego, akcyjnego), uwiad wolontariatu. Oczywiście, takie procesy musiałyby mieć także wpływ na sferę zarządzania publicznego:

- » zarządzanie i administrowanie zamiast partycypacji demokratycznej;
- » podejmowanie decyzji przez aparat biurokratyczny (urzędniczo-polityczny) bez dialogu obywatelskiego;
- » dominacja elit politycznych i ich zamknięcie;
- » alienacja elit i procesy oligarchizacji.

### *Historyczne doświadczenie*

*Kaszubów jest takie, że przetrwanie, w zderzeniu z dominującym żywiołem niemieckim, gwarantowało wyłącznie wycofanie do „wnętrza własnej chaty”. Takie było też doświadczenie wielu osób w zderzeniu z reżimami totalitarnymi XX wieku.*

Przyznać trzeba, że to scenariusz mało sympatyczny, ale jednak prawdopodobny. Odwołujący się przy tym do istotnych pokładów wartości i dość typowych postaw, utartych w społeczeństwie polskim, w tym pomorskim.

### Scenariusz drugi – obywatelskość niszowa i enklawowa

Mógłby się jednak zrealizować także inny scenariusz, który można określić mianem: obywatelskość niszowa i enklawowa. Dużą rolę mogą odgrywać w nim grupy zaangażowanych obywateli skupionych w niektórych środowiskach społecznych (zawodowych, lokalnych, pokoleniowych). Ich zaangażowanie może być skutkiem np. pewnych strategii samorządowych (niektóre samorządy pomagają i wspierają inicjatywy obywatelskie, inne wręcz przeciwnie). Ale mogą też być efektem tradycji lokalnych i środowiskowych, a nawet preferencji i aspiracji osobistych (rola liderów środowiskowych). Tu właśnie najwyraźniej widać odwołanie do kontekstu pomorskiego – wszak nasze społeczeństwo pod tym względem już dziś jest bardzo zróżnicowane. Są przecież miejsca w województwie, w których w każdym kolejnych wyborach różnice frekwencyjne sięgają kilkudziesięciu procent! Te procesy, silnie zakorzenione w lokalnie zróżnicowanych warunkach społecznych, mogą jeszcze zyskać na znaczeniu w miarę wzrostu dynamiki społecznego różnicowania (ekonomicznego, ale także mentalnego). W ten sposób mogą się tworzyć enklawy, nisze aktywności, a z drugiej strony bezradności. W dodatku te aktywności mogą być bardzo krótkotrwałe (póki jest lider, animator, to działamy, a jak go zabraknie, cichniemy).

Co więcej, aktywność obywatelska może być traktowana jako kanalizowanie konfliktów, czemu towarzyszyć może wykorzystywanie i instrumentalizowanie tej aktywności (inspirowanie jej przez sferę polityczną, ale i kontrolowanie). W ten sposób utrwalac się może dominacja sfery politycznej nad obywatelską i „zasypanie” najaktywniejszych animatorów z ruchów obywatelskich w struktury administracyjno-polityczne (mechanizm kooptacji, a nie konkurencji, przy braku kontroli). To prosta droga do utrwalania podziałów, zwłaszcza gdy zostaną dodatkowo wykorzystane istniejące w regionie podziały etniczne, religijne (czy szerzej: tożsamościowe).

*Aktywność obywatelska może być traktowana jako kanalizowanie konfliktów, czemu towarzyszyć może wykorzystywanie i instrumentalizowanie tej aktywności (inspirowanie jej przez sferę polityczną, ale i kontrolowanie). W ten sposób utrwalac się może dominacja sfery politycznej nad obywatelską.*

### Scenariusz trzeci – obywatelskie zaangażowanie i aktywność

Scenariusz trzeci, także odwołujący się do pomorskich wartości, tym razem jednak obywatelskiego zaangażowania i aktywności, może się zrealizować w postaci regionalnej i lokalnej demokracji partycypacyjnej wspieranej przez rozwinięte społeczeństwo obywatelskie. Celowo podkreślam możliwość odwołania się do pomorskich

wartości, bo tym, co cechuje przynajmniej część mieszkańców Pomorza, jest wysoka kultura obywatelska, w której aktywność traktowana jest jako obowiązek, gdzie kładzie się silny nacisk na edukację obywatelską, na mechanizmy wsparcia aktywności obywatelskiej (media, samorządy, szkoły) i włączanie w działania młodego pokolenia przy wysokim stopniu jego autonomiczności (w sferze pomysłów i ich wykonania). I nawet jeśli to brzmi postulatycznie, to jednak doświadczenia historyczne – i te bardziej odległe, np. z okresu międzywojennego, i te z lat PRL (ruch niezależny, „Solidarność”), i te z okresu

*Tym, co cechuje przynajmniej część mieszkańców Pomorza, jest wysoka kultura obywatelska, w której aktywność traktowana jest jako obowiązek, gdzie kładzie się silny nacisk na edukację obywatelską, na mechanizmy wsparcia aktywności obywatelskiej i włączanie w działania młodego pokolenia przy wysokim stopniu jego autonomiczności.*

transformacji (względny, ale jednak sukces pomorskich samorządów) – każą twierdzić, że realizacja takiego scenariusza jest prawdopodobna. Sprzyjać temu może ugruntowane poczucie tożsamości lokalnej w wielu miejscach i środowiskach Pomorza, dające podstawę do budowania takiej świadomości na poziomie regionalnym. Temu oczywiście muszą towarzyszyć poczucie odpowiedzialności za wspólnoty, w których się żyje, otwartość elit politycznych i konkurencja w ich obrębie, wreszcie dialog połączony z kooperacją.

Do zrealizowania tego scenariusza potrzebne są różne działania, z których część rozstrzygnąć się powinna na poziomie ogólnokrajowym (zmiany ustrojowe, finansowe czy instytucjonalne). Ale sporo jest też do zrobienia na poziomie regionalnym i lokalnym. Przede wszystkim mowa tu o stworzeniu systemu edukacji obywatelskiej, budującej kulturę odpowiedzialności. Tymczasem dzisiaj nie ma żadnych działań nastawionych na takie kształcenie, żadnych działań systemowych, długofalowych, obudowanych instytucjonalnie i finansowo.

Drugim warunkiem realizacji takiego scenariusza jest przejęcie odpowiedniej roli przez media regionalne i lokalne, które powinny stać się regionalną agorą. A wzmacniane (i kontrolowane) byłyby przez dziennikarstwo obywatelskie i rozwój sieci (np. blogosfery).

Trzecim warunkiem, wymagającym właśnie specyficznych wartości i postaw, jest rozwój współpracy wewnątrzregionalnej. Dotyczy to bardzo różnych sfer, zaczynając od... poznania Pomorza (z tym bywa doprawdy krucho) aż po budowę partnerstw wewnątrzregionalnych.

Poznanie musi być dostępne także dzięki edukacji międzykulturowej, tak istotnej w zróżnicowanym regionie. O ile więc edukacja obywatelska ma budować kulturę odpowiedzialności i wzory partycypacji, o tyle edukacja międzykulturowa powinna umożliwić poznanie oraz wypracowanie wzorów współpracy.

Każdy z trzech scenariuszy jest możliwy. Każdy w większym lub mniejszym stopniu zakorzeniony jest w pomorskich wartościach i postawach Pomorzan.

#### O AUTORZE

dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński, prof. UG – socjolog, antropolog, historyk, dyrektor Instytutu Filozofii, Socjologii i Dziennikarstwa Uniwersytetu Gdańskiego, wiceprezes Instytutu Kaszubskiego.



## KONIUNKTURA GOSPODARCZA

Nastroje pomorskich przedsiębiorców w IV kwartale 2011 r. były zmienne<sup>1</sup>. W październiku oraz listopadzie indeks koniunktury bieżącej pozostawał na poziomie zbliżonym do wrześniowego. Zachowanie wskaźnika wojewódzkiego odbiegało tym samym od notującego w tym okresie spadki indeksu ogólnopolskiego. Grudzień przyniósł zdecydowane pogorszenie nastrojów również w województwie. W rezultacie tych zmian, na koniec roku wartość wskaźnika koniunktury bieżącej w województwie pomorskim sięgnęła -13 pkt, przy nocie ogólnopolskiej kształtującej się na poziomie -9,4 pkt.

Obserwowane zmiany nie odbiegają od notowanych w latach ubiegłych. Ostatni kwartał oznacza z reguły pogorszenie nastrojów przedsiębiorców. Jego obecna skala, sięgająca w ujęciu kwartalnym -28 pkt, jest jednak zdecydowanie większa od zmian obserwowanych w ubiegłym roku (-25 pkt) oraz przed dwoma laty (-20 pkt).

Nie najlepszy obraz stanu gospodarki widoczny jest w większości województw. W grudniu 2011 r. tylko w pięciu regionach indeks koniunktury bieżącej przyjmował dodatnie wartości. Liderem rankingu okazało się województwo warmińsko-mazurskie, które wyprzedziło lubelskie oraz kujawsko-pomorskie. Pomorskie uplasowało się na 12. pozycji, wyprzedzając dolnośląskie, łódzkie, świętokrzyskie oraz lubuskie.

Zachowanie indeksu wyprzedzającego świadczy o złych perspektywach w nadchodzącym kwartale. Na koniec roku wyprzedzający wskaźnik koniunktury osiągnął rekordowo niską wartość -52,8 pkt, wskazując, że liczba przedsiębiorców pesymistycznie oceniających warunki gospodarowania w nadchodzących miesiącach zdecydowanie przeważa nad liczbą optymistów. Niemniej zachowanie indeksów w latach ubiegłych wskazuje, że tego typu sytuacja jest charakterystyczna dla tego kwartału. Zastanawiać może jedynie znaczna przewaga pesymistów w województwie pomorskim na tle wartości wyprzedzającego wskaźnika ogólnopolskiego kształtującego się na poziomie -21,2 pkt.



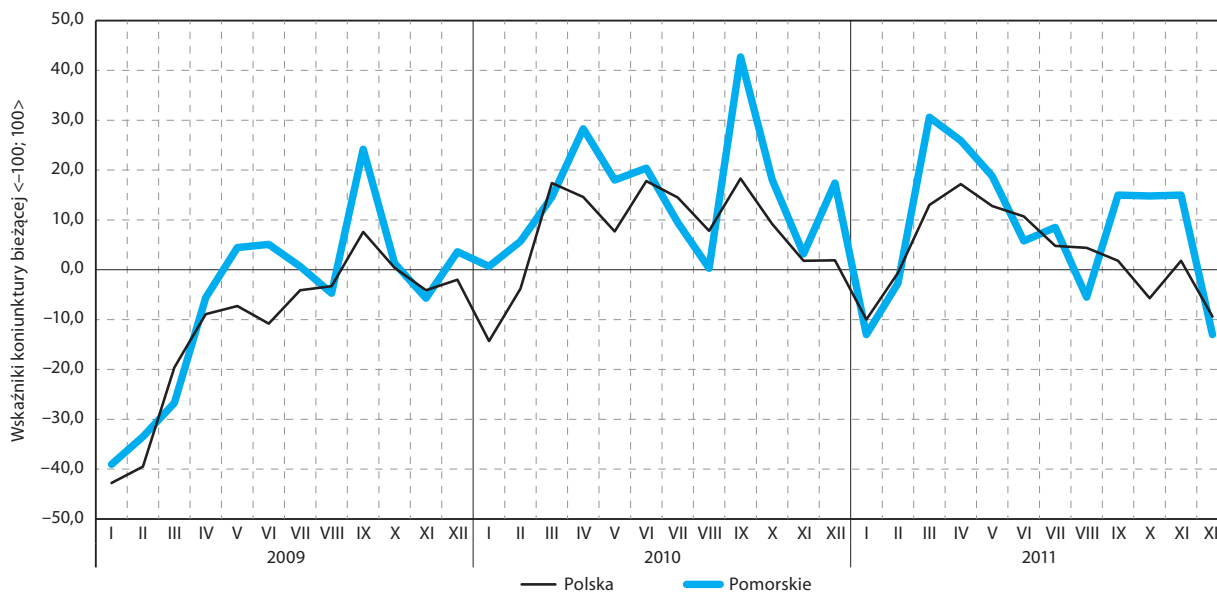
*dr Maciej Tarkowski*

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową  
oraz Uniwersytet Gdański*

## DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

W IV kwartale 2011 r. liczba podmiotów gospodarczych zmniejszyła się. Na koniec grudnia było ich 258,2 tys., czyli o 0,5 proc. mniej niż w końcu września, i o 0,8 proc. mniej niż rok wcześniej. Spadki wystąpiły w listopadzie i grudniu. W porównaniu z pozostałymi miesiącami lat 2010 i 2011 były one znaczne. Jedynie w kwietniu 2011 r. wystąpiła większa redukcja.

Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce w latach 2009–2011



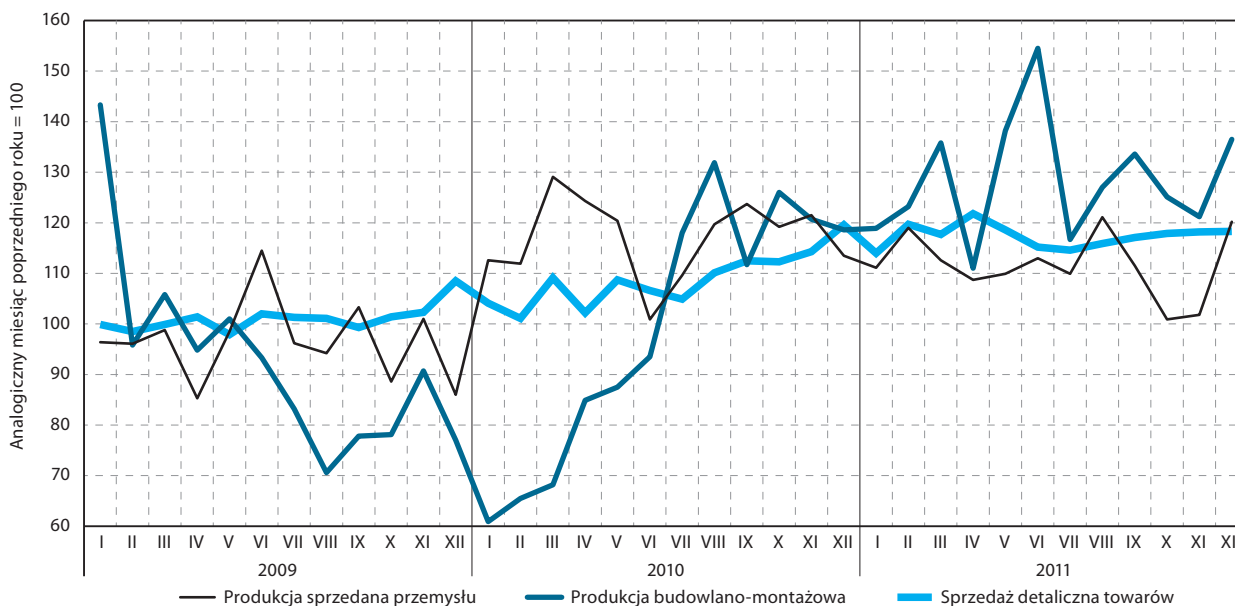
Przedział wahań wskaźnika wynosi od -100 do +100. Wartości ujemne oznaczają przewagę ocen negatywnych, dodatnie – pozytywnych.

Źródło: Opracowanie IBnGR

Odnotowane zmiany liczby podmiotów gospodarki narodowej potwierdzają hipotezę o powrocie do sezonowej cykliczności, w której to przyrosty obserwowane są w II i III kwartale, a spadki w I i IV. Zanikła ona pod koniec 2008 r., kiedy to zaczęto obserwować, niemal nieprzerwany wzrost liczby przedsiębiorstw, trwający do końca 2010 r. Nie jest jedynie jasne, czy za obserwowanymi spadkami kryje się tylko sezonowa redukcja aktywności gospodarczej, czy też

mamy do czynienia z kulminacją poprzedzającą głębszy spadek. Niewątpliwie potencjał wyraźnego wzrostu liczby podmiotów gospodarczych w obecnych uwarunkowaniach się wyczerpał. Pierwszy kwartał 2012 r. zapewne przyniesie dalszą redukcję ich liczby. Ważnym okresem będzie sezon wiosenno-letni. Jeżeli podczas jego trwania liczba przedsiębiorstw nie zostanie odbudowana do poziomu sprzed roku, hipoteza o przesileniu i zmianie trendów

Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w latach 2009–2011



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

w zakresie przedsiębiorczości na negatywne mocno się uprawdopodobni.

Ocena wyników działalności przedsiębiorstw w IV kwartale jest pozytywna. We wszystkich trzech analizowanych aspektach – produkcji sprzedanej przemysłu, produkcji budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej – nastąpił wyraźny wzrost w porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego. Szczególnie listopad i grudzień charakteryzowała wysoka dynamika.

Najwyższy wzrost odnotowano w produkcji budowlano-montażowej (o 37 proc.). Produkcja ta rosła szczególnie wyraźnie w listopadzie i grudniu w porównaniu z analogicznymi miesiącami poprzedniego roku. Grudzień był najlepszym miesiącem od początku 2009 r. po czerwcu, w którym to produkcja budowlano-montażowa wzrosła o blisko 55 proc. Biorąc pod uwagę efekty mnożnikowe, jakie budownictwo

generuje w innych branżach, ten wzrost produkcji jest bardzo istotny z punktu widzenia gospodarki regionu.

Wysoka i stabilna dynamiką cechowała sprzedaż detaliczną. Mimo że w stosunku do III kwartału nastąpiła w tym zakresie poprawa, to dynamika nie była tak wysoka jak w II kwartale 2011 r. Niemniej obserwowany przez cały 2011 r. systematyczny wzrost sprzedaży detalicznej niewątpliwie sprzyjał względnej stabilności gospodarczej.

W IV kwartale miały miejsce znaczne fluktuacje dynamiki produkcji sprzedanej przemysłu. W październiku spadła ona niemal do zera. W listopadzie nieznacznie wzrosła, by w grudniu wykazać się dynamiką o 20 proc. wyższą w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Dynamika grudniowa zaliczała się do najwyższych w trzech minionych latach.

## HANDEL ZAGRANICZNY

W listopadzie 2011 r.<sup>2</sup> wartość eksportu wyniosła 524,4 mln euro, a importu 830,2 mln euro. W stosunku do listopada 2010 r. odnotowano wzrost wartości eksportu (o 35 proc.), przy jednoczesnym spadku wartości importu (o 34 proc.; dynamika wyrażona w euro). Mimo wszystko, dzięki wyższej dynamice eksportu ujemne saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą zostało zmniejszone w stosunku rocznym i wyniosło 305,8 mln euro, wobec 870,1 mln euro w listopadzie 2010 r. W stosunku miesięcznym eksport wzrósł o 4 proc., a import o 7 proc.

W listopadzie 2011 r. największy udział (51 proc.) w strukturze importu miały nadal kraje byłego ZSRR<sup>3</sup>. W stosunku rocznym ich udział wzrósł istotnie, bo o 22,5 pkt proc. O ponad 4 pkt proc. zwiększył się również udział pozostałych krajów (z 16 do 20 proc.). Istotnie spadł natomiast udział krajów kapitalistycznych – o ponad 25 pkt proc.,

do poziomu 5,7 proc. Zanotowano także nieznaczny (o 1,2 pkt proc.) spadek udziału krajów UE w imporcie. W listopadzie 2011 r. stanowił on 22,5 proc. ogółu importu. Jest to druga co do wielkości grupa krajów importujących towary z województwa pomorskiego.

W strukturze geograficznej eksportu w listopadzie 2011 r. na pozycji lidera nadal (jak przed rokiem) znajdowały się kraje UE. Ich udział dodatkowo wzrósł o 5,7 pkt proc. – do poziomu 60 proc. Drugą co do wielkości grupę krajów – partnerów eksportowych Pomorskiego – stanowią kraje kapitalistyczne, których udział w stosunku rocznym uległ jednak zmniejszeniu o ponad 13 pkt proc. – do poziomu 17 proc. Pozostałe kraje oraz kraje byłego ZSRR odnotowały wzrost znaczenia wobec roku poprzedniego. Ich udział jest zbliżony, ok. 10-procentowy. Warto odnotować istotny (o 4,4 pkt proc.) wzrost udziału krajów Europy Środkowo-Wschodniej, do poziomu 5 proc.

## RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

W IV kwartale 2011 r. miały miejsce dość wyraźne fluktuacje zatrudnienia. w sektorze przedsiębiorstw. Choć w październiku i grudniu wystąpił jego niewielki wzrost, to o obrazie kwartału decydował znaczny (1,5 tys. osób) spadek zatrudnienia, jaki miał miejsce w listopadzie. W efekcie na koniec grudnia przeciętna liczba zatrudnionych wyniosła 279 tys. W stosunku do końca III kwartału była ona niższa o 0,2 proc., ale w relacji do końca 2010 r. wyższa o 1,5 proc. Omawiany kwartał był siódmym z rzędu, kiedy w ujęciu rocznym nastąpiło zwiększenie analizowanego miernika, jednak wzrost ten nie należał do najwyższych. Omawiane zmiany, choć generalnie niekorzystne, nie były na tyle znaczne, aby można było mówić o przełamaniu stagnacyjnego trendu zatrudnienia, jaki cechował cały 2011 r. W kontekście skutków globalnego kryzysu finansowego i spowolnienia gospodarczego w Polsce stagnacja zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw nie jest najgorszym z możliwych wariantów zdarzeń. Warto zauważyć, że poziom zatrudnienia wciąż przekracza wartości notowane w 2008 r., kiedy stan rynku pracy był dobry.

W IV kwartale 2011 r. miał miejsce dalszy wyraźny wzrost wynagrodzeń. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w grudniu osiągnęło 3849 zł. Było ono aż o 7,6 proc. wyższe niż we wrześniu i o 3,1 proc. wyższe w porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego. Choć kwartalny wzrost wynagrodzeń był bardzo wysoki, to wiązał się z wypłatą premii i nagród rocznych. Być może perspektywa zbliżającego się podniesienia składki emerytalno-rentowej także miała tu pewne znaczenie. Natomiast w perspektywie rocznej dynamika wynagrodzeń plasowała się poniżej wskaźnika inflacji. Można zatem stwierdzić że stagnacji zatrudnienia towarzyszy niewielki spadek realnych wynagrodzeń. Jak pokazał trudny dla pracowników 2009 r., nominalny spadek wynagrodzeń

nie następuje nawet w okresie spowolnienia gospodarczego. W znacznej mierze wynika to z deficytu wykwalifikowanych pracowników – robotników i rzemieślników oraz operatorów maszyn i urządzeń.

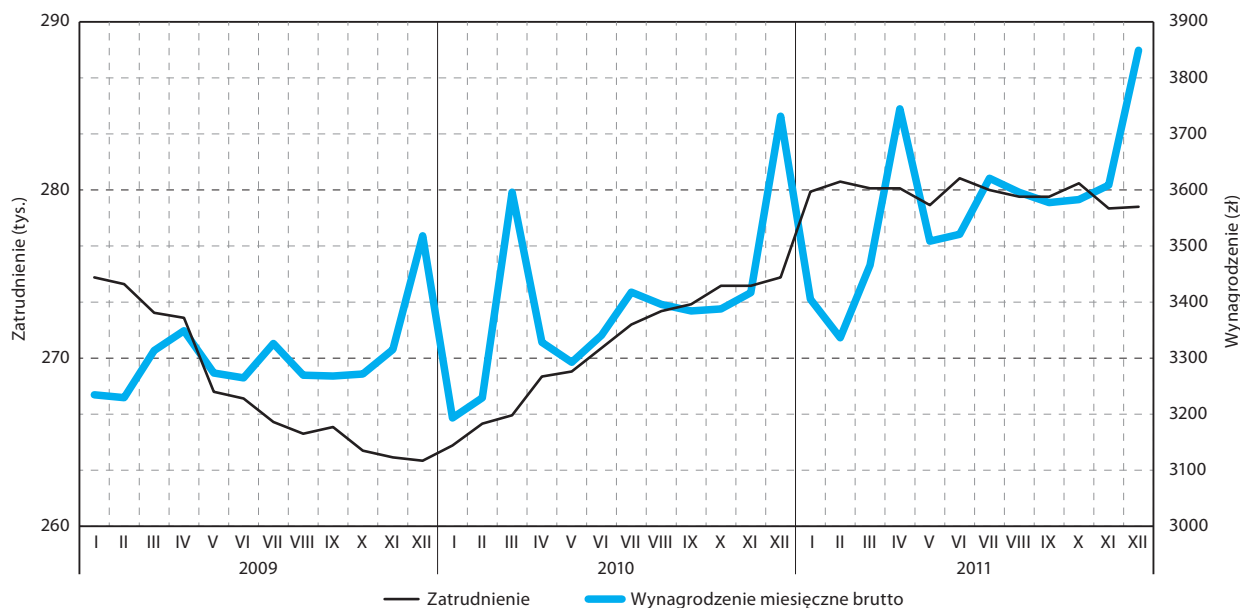
IV kwartał 2011 r. był okresem wzrostu bezrobocia. Na koniec roku liczba bezrobotnych wyniosła 106,7 tys. Było to o 7,2 proc. więcej niż w końcu września i o 1,9 proc. więcej niż przed rokiem. Wzrost bezrobocia w ciągu IV kwartału miał charakter sezonowy. Niepokojące jest jednak to, że dynamika tego wzrostu była o 1 pkt proc. wyższa niż przed rokiem. Biorąc również pod uwagę rosnącą liczbę bezrobotnych, w stosunku rocznym, mówić można o niewielkim pogorszeniu stanu rynku pracy.

Wzrost liczby bezrobotnych w perspektywie kwartalnej przełożył się na dodatnią dynamikę liczebności trzech analizowanych grup, znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy – bezrobotnych w wieku do 25 lat, w wieku 50 lat i więcej oraz długotrwale bezrobotnych. W każdej z tych kategorii, w porównaniu z końcem września, przybyło od 6 do 8 proc. bezrobotnych.

W stosunku do końca grudnia 2010 r. liczba bezrobotnych ogółem minimalnie wzrosła. Zmiany w strukturze były jednak większe. Liczba bezrobotnych w wieku do 25 lat spadła o 1 proc. i był to jedyny spadek w grupie trzech analizowanych kategorii bezrobotnych. Mimo sezonowego wzrostu bezrobocia wśród ludzi młodych, w dłuższej perspektywie widać, że w warunkach stagnacji lub nieznacznego pogorszenia stanu rynku pracy radzą oni sobie lepiej od innych bezrobotnych. Zawdzięczają to większej mobilności zawodowej (paradoksalnie, po części wynika ona z małego doświadczenia zawodowego) jak i przestrzennej – częściej decydują się na migracje zagraniczne. W pozostałych dwóch grupach odnotowano

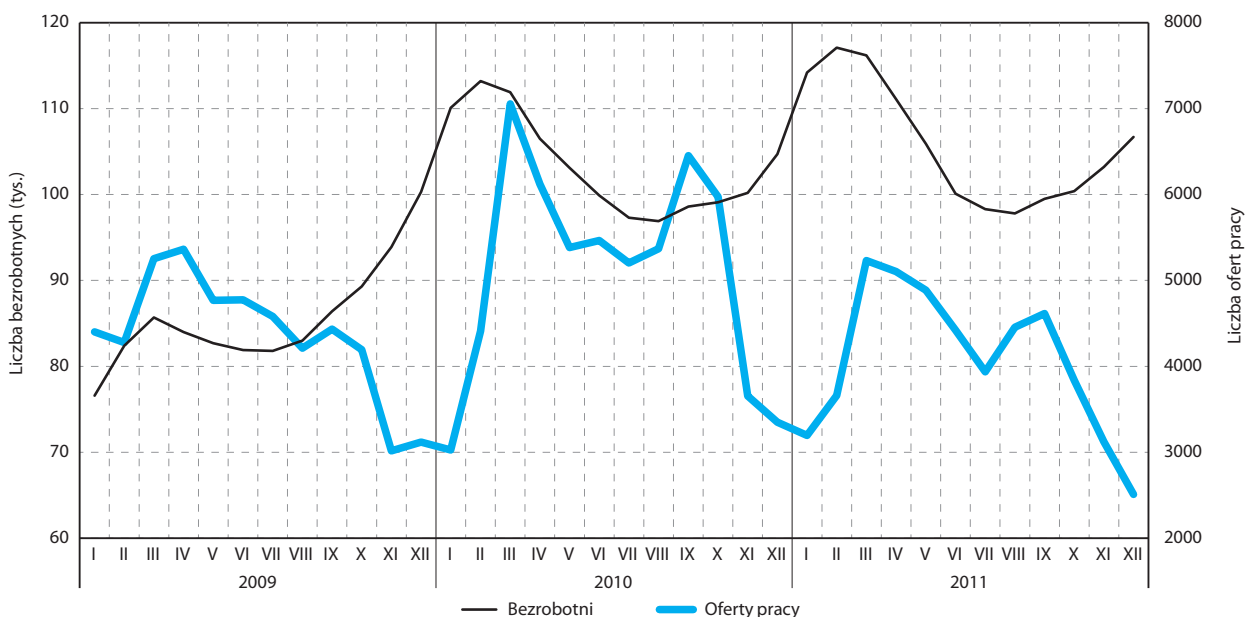


**Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w latach 2009–2011**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

**Rysunek 4. Liczba bezrobotnych i ofert pracy zgłoszonych do urzędów pracy w województwie pomorskim w latach 2009–2011**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

wzrost liczby bezrobotnych. O ile w przypadku bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej był on względnie niski (o 4 proc.), o tyle w zakresie liczby bezrobotnych długookresowo wyniósł 13 proc. Jest to nadal konsekwencja nie najlepszego stanu rynku pracy w dwóch poprzednich latach. Część osób, które utraciły pracę w 2009 r. i w trzech kwartałach 2010 r., przez ponad rok nie zdołała ponownie się zatrudnić, a więc zasili omawianą kategorię bezrobotnych.

W IV kwartale miał miejsce systematyczny i bardzo głęboki spadek liczby ofert pracy zgłaszanych do PUP. W grudniu złożono ich zaledwie 2,5 tys. Było to o 46 proc. mniej niż we wrześniu i o 25 proc. mniej niż w grudniu 2010 r. Tak małej ich liczby ofert nie odnotowano przynajmniej od stycznia 2008 r. Nawet pod koniec tego roku, kiedy efekty finansowego kryzysu zaczęły dotykać realną gospodarkę, spadek liczby ofert pracy w omawianym segmencie nie był tak znaczny.

## WAŻNIEJSZE WYDARZENIA

### Drogi do Gdańska ważne dla KE

Co najmniej 20 mld euro potrzeba na inwestycje proponowane w Polsce przez Komisję Europejską w ramach tzw. funduszu infrastrukturalnego. Takie szacunki podają unijni urzędnicy, który opracowali projekt funduszu. Komisja Europejska proponuje stworzenie funduszu, aby można było sfinansować kluczowe dla Unii inwestycje drogowe, kolejowe, telekomunikacyjne i energetyczne. Komisja wymieniła drogi łączące największe miasta – Warszawę, Gdańsk, Wrocław i Łódź. Bruksela zamierza też usprawnić połączenia kolejowe z największych lotnisk do miast.

### Trasa W-Z gotowa szybciej

Pięć miesięcy wcześniej niż planowano został oddany do użytku ostatni odcinek trasy W-Z w Gdańsku. Dwupasmowa, długa na prawie 12 km trasa łączy centrum miasta z obwodnicą Trójmiasta i autostradą A-1. Docelowy układ drogowy w tej części Gdańska ma być gotowy w maju 2012 r., po zakończeniu rozbudowy węzła Karczemki, uważanego za największy w północnej części kraju. Trzeci, ostatni odcinek trasy W-Z zrealizowała za 89,5 mln zł firma Skanska. Unia Europejska współfinansowała 85 proc. tej kwoty. Inwestorem była miejska spółka Gdańskie Inwestycje Komunalne.

### W Pruszczu Gdańskim otwarto obwodnicę

Obwodnica jest największą inwestycją w historii tego miasta. Wartość nakładów na jej budowę wyniosła 61 mln zł. Została sfinansowana po połowie z budżetu miasta oraz z dotacji Unii Europejskiej. W ramach projektu wybudowano także wiadukt nad torami kolejowymi, most na rzece Raduni, duże rondo w ciągu drogi wojewódzkiej nr 226 oraz trzy

skrzyżowania. Wykonano też renowację rowów melioracyjnych oraz wzmocniono brzegi rzeki. Do ukończenia pozostało jeszcze oświetlenie trasy – ma być uruchomione pod koniec roku. Natomiast do maja 2012 r. na skrzyżowaniu z ul. Grunwaldzką stanie sygnalizacja świetlna.

### Jest umowa, będzie tunel

Hiszpańskie konsorcjum Obrascon Huarte Lain, w którego skład wchodzi także Hydrobudowa Polska, wykona 2,4-kilometrowy odcinek Trasy Słowackiego w Gdańsku od Węzła Marynarki Polskiej do Węzła Ku Ujściu. W ramach inwestycji zostanie wydrążony tunel pod Martwą Wisłą. W połowie października Gdańskie Inwestycje Komunalne podpisały umowę z przedstawicielami konsorcjum w sprawie realizacji inwestycji. Cała Trasa Słowackiego ma mieć długość około 10 km. Ma m.in. usprawnić połączenie gdańskiego lotniska z portem. Budowę trasy podzielono na cztery części. Trzy pierwsze odcinki są już realizowane. Wyzwaniem logistycznym będzie drążenie tunelu pod Martwą Wisłą. Odbędzie się to za pomocą specjalistycznego urządzenia, tzw. kreta. Jego tarcza wierząca ma średnicę ponad 12 m. Tunel będzie miał długość prawie 1,4 km. Koszt budowy całego odcinka wyniesie około 900 mln zł.

### Gaz łupkowy w Lewinie

Talisman Energy Polska uruchomił próbne odwierty w Lewinie, w gminie Linia, na Kaszubach. Na głębokości około 3 tys. m pod powierzchnią ziemi zalegają grube warstwy iłów, w których, jak wskazuje doświadczenie z innych miejsc na świecie, powinien być gaz. Nie wiadomo natomiast, jakiej jakości będzie ten surowiec. Do eksploatacji przemysłowej

złoża wykonać trzeba szereg czynności – sprawdzić jakość kopaliny, oszacować pokłady i przeliczyć, czy wydobycie będzie opłacalne. Działania te zajmą jeszcze sporo czasu. Firma ma w Polsce trzy koncesje na poszukiwania gazu łupkowego. Talisman Energy jest globalnym producentem ropy naftowej i gazu. Działa przede wszystkim w Ameryce Północnej, na terenie Morza Północnego i Azji Południowo-Wschodniej.

### Pomorzanie dowiedzą się więcej o łupkach

Samorząd województwa pomorskiego zorganizuje akcję informacyjną dla mieszkańców gmin, w których są lub będą prowadzone poszukiwania gazu łupkowego. Planowane jest między innymi uruchomienie specjalnej strony internetowej. Zagadnienie jest ważne, bo 85 proc. powierzchni województwa objęte jest koncesjami na poszukiwanie złóż. W najbliższych latach może być wykonanych ok. 100 odwiertów. Tymczasem w regionie doszło już do kilku konfliktów w związku z pracami poszukiwawczymi. Obawy rolników dotyczą przede wszystkim bezpieczeństwa środowiska, prywatnej własności mieszkańców oraz walorów turystycznych Pomorza. W celu uniknięcia nieporozumień planowane jest uruchomienie wielu przedsięwzięć mających na celu poinformowanie zainteresowanych, jakie mogą być skutki poszukiwań i ewentualnej eksploatacji złóż. Samorząd planuje utworzenie portalu internetowego, na którym pojawią się najważniejsze informacje dotyczące gazu z łupków. Przygotowane będą też publikacje o prowadzonych poszukiwaniach i ich skutkach.

### Więcej dorszy i śledzi, mniej łososia i szprota

Polscy rybacy mogą wyłowić w 2012 r. ponad 20 tys. t dorszy na Bałtyku i około 3 tys. t śledzi na Bałtyku zachodnim. Są to wielkości większe niż w roku poprzednim. Zmalały natomiast limity połowu łososia, szprota i śledzia na Bałtyku centralnym. Decyzję o nowych limitach kwot połowowych na 2012 r. na Bałtyku przyjęli w Luksemburgu ministrowie rolnictwa UE. W myśl porozumienia, w 2012 r. polscy rybacy będą mieli prawo do wyłowienia 17 947 t dorsza na Bałtyku wschodnim i 2487 t dorsza na Bałtyku zachodnim. Natomiast zmniejszą się limity

przyznane na połowy łososia. Będzie można wyłowić 7704 sztuki łososia, czyli nieco ponad połowę mniej niż obecnie. Cięcia obejmą także połowy śledzia na Bałtyku centralnym. Kwota połowowa zmniejszy się do 19 537 t, czyli o 27 proc. Ponadto polscy rybacy będą mogli wyłowić w sumie 433 t gładzicy z rodziny flądrowatych (o 5 proc. mniej) i 66 128 t szprotów (o 22 proc. mniej niż obecnie).

### Centrum OIE Support w Gdańsku

OIE Support otworzył oddział w nowej siedzibie Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER. Amerykańska firma OIE Support oferuje ponad 250 wyspecjalizowanych studiów licencyjnych, magisterskich i doktoranckich online w ramach ogólnoświatowej sieci uniwersytetów skupionych w Laureate International Universities. Centrum ma zatrudnić na początku 125 osób, choć ich liczba może wzrosnąć nawet do 400. Pracownicy będą odpowiedzialni za kontakty z potencjalnymi oraz obecnymi studentami, jak również za doradztwo w zakresie rozwoju naukowego i zawodowego. Zatrudniani są humaniści, absolwenci np. pedagogiki, socjologii i psychologii ze znajomością języka angielskiego. Otwarcie oddziału amerykańskiej firmy OIE Support w Gdańsku jest kolejną inwestycją na Pomorzu w tzw. BPO, czyli sektor usług dla biznesu. Wcześniej swoje przedstawicielstwa otworzyły w Trójmieście m.in. Sony Pictures, Geoban, Transcom, Intel i Thomson Reuters.

### Datera w dziesiątce rankingu Deloitte

Sześć polskich firm znalazło się w pierwszej dziesiątce rankingu Deloitte, uwzględniającego najszybciej rozwijające się technologicznie innowacyjne firmy w Europie Środkowej. Wśród nich jest także pomorska firma Datera (telekomunikacja i IT). Ranking Technology Fast 50 jest organizowany niezależnie w kilkudziesięciu krajach świata, w tym z regionu Europy Środkowej. W tegorocznym zestawieniu dotyczącym tego regionu znalazły się firmy z Bułgarii, Czech, Węgier, Litwy, Polski, Rumunii, Serbii i Słowacji. Przedsiębiorstwa są zestawiane w rankingu na podstawie procentowego wzrostu przychodów operacyjnych i ujmowane w kategorii głównej „Technology Fast 50” oraz w dwóch podkategoriach:

„Wschodzące Gwiazdy” oraz „Wielka Piątka”. Zwycięzcą w głównej kategorii rankingu, w tegorocznej edycji zestawienia dotyczącego Europy Środkowej, jest rumuńska firma Vola.ro, sprzedająca bilety lotnicze w internecie. Z polskich firm w pierwszej dziesiątce znalazły się spółki Netmedia, Inwestycje.pl, Datera, Kompan.pl, Technitel Polska i Ideo.

### **zNOKAUTują rynek porównywarek?**

Gdyńska Grupa Nokaut chce przejąć porównywarki internetowe Skąpiec.pl i Opineo.pl. Firma zajmująca się działalnością na rynku e-commerce planuje sfinansować inwestycje z emisji akcji. Chce pozyskać z giełdy ok. 35–50 mln zł. Część tych środków spółka zamierza przeznaczyć m.in. na nabycie nowego oprogramowania i dalszą ekspansję rynkową.

### **Innowator dla rozbudowy PPNT**

Rozbudowa Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego została uznana za „Najlepszy Projekt Infrastrukturalny 2011” w konkursie „Innowator”. Organizatorem plebiscytu jest Central European Quality Institute, natomiast inwestycja jest realizowana przez Gdyńskie Centrum Innowacji. Nagrody „Innowator” przyznaje Akademia Samorządu, złożona z laureatów poprzednich edycji konkursu. Nagradzane są najlepsze projekty i spółki samorządowe oraz najlepiej zarządzane jednostki samorządowe. Członkowie Akademii brali pod uwagę innowacyjność, kreatywność, przedsiębiorczość, efektywność i użyteczność.

### **Inżynieria kosmiczna na PG**

Krajowe Centrum Inżynierii Kosmicznej ma powstać na Politechnice Gdańskiej. Jednocześnie PG i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu będą współpracować przy budowie radioteleskopu „Hewelius 90m” i powołaniu Narodowego Centrum Radioastronomii. Rektorzy obu uczelni, prof. Henryk Krawczyk i prof. Andrzej Radziwiński, podpisali w tej sprawie list intencyjny. Radioteleskop zostanie zlokalizowany w Borach Tucholskich. Powinien być gotowy najpóźniej w 2015 r. Średnica talerza ma wynieść 90 m. Tym samym radioteleskop będzie trzecim tak dużym urządzeniem na świecie po zlokalizowanych w Niemczech i USA.

### **Schlumberger łowił na PG**

Światowy gigant z branży naftowej zatrudni studentów i absolwentów PG. To największe na świecie przedsiębiorstwo zajmujące się usługami związanymi z obsługą pól naftowych. Spółka zatrudnia obecnie ponad 100 tys. osób, które pracują w ponad 80 krajach. Firma 8 listopada zorganizowała informacyjne spotkanie na PG. Szczególnie poszukiwano absolwentów i studentów ostatniego roku studiów z dziedzin: informatyka, budownictwo lądowe, chemia, elektrotechnika oraz mechanika.

### **GOM w walce z bezrobociem**

Gdański Obszar Metropolitalny inicjuje wspólne działania na rynku pracy. W ich ramach w maju 2012 r. w Gdańsku odbędą się Metropolitalne Targi Pracy Przedsiębiorczości i Edukacji. Aktywnie poszukujący pracy będą mogli bezpłatnie korzystać z komunikacji miejskiej MZK. Do projektu działań na rynku pracy włączyły się Powiatowe Urzędy Pracy z Gdańska, Gdyni, Kartuz, Malborka, Pucka, Tczewa, Wejherowa i Nowego Dworu Gdańskiego. Podpisano między innymi deklarację o swobodzie miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Dzięki niej osoby bezrobotne, które będą ubiegać się o przyznanie środków na otwarcie własnej firmy, np. w PUP w Tczewie, będą mogły bez przeszkód rozpocząć działalność w Gdańsku, Malborku czy Wejherowie.

### **Mały ruch graniczny z Kaliningradem**

Ministrowie spraw zagranicznych Polski i Rosji podpisali w Moskwie umowę o małym ruchu granicznym między obwodem kaliningradzkim a częścią województwa pomorskiego i warmińsko-mazurskiego. Umowa może zacząć obowiązywać od najbliższego sezonu letniego. W województwie pomorskim mały ruch graniczny obejmie blisko jedną trzecią terytorium województwa, m.in. Gdańsk, Sopot i Gdynię oraz powiaty pucki, gdański, nowodworski, sztumski, wejherowski i malborski. Porozumienie umożliwi wielokrotne przekraczanie granicy polsko-rosyjskiej przez mieszkańców stref przygranicznych obu państw. Nie będą do tego potrzebne wizy, tylko stosowne pozwolenia. Odprawa graniczna w ramach małego ruchu powinna odbywać się znacznie szybciej i bez drobiazgowych kontroli.



1 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od stycznia 2001 roku prowadzi badanie koniunktury gospodarczej w województwach. Badanie prowadzone jest metodą testu koniunktury, polegającą na comiesięcznym ankietowaniu określonej grupy podmiotów gospodarczych. Ankietowani odpowiadają na pytania dotyczące swoich odczuć związanych z ogólną sytuacją gospodarczą w województwie oraz na pytania dotyczące sytuacji swoich firm. Pytania dotyczą między innymi poziomu produkcji, sprzedaży, zatrudnienia. Szczegóły: [http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe\\_menu/koniunktura\\_w\\_województwach](http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/koniunktura_w_województwach)

2 W momencie składania do druku najnowsze dostępne dane. Dane za rok 2011 pochodzą ze zbioru otwartego, co oznacza, że przez cały rok sprawozdawczy rejestrowane są dane dotyczące wszystkich miesięcy (bieżących i poprzednich w przypadku dosyłania brakujących danych) oraz korekt rejestrowanych za okres sprawozdawczy, którego dotyczą. Dane na dzień 21.03.2012.

3 Do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan. Do krajów kapitalistycznych zaliczają się m.in.: Watykan, Norwegia, Liechtenstein i Szwajcaria w Europie, USA, Australia, Japonia, Kanada, Singapur, Nowa Zelandia, Wyspy Marshalla. Za kraje Europy Środkowo--Wschodniej uważa się m.in.: Bośnię i Hercegowinę, Chorwację, Serbię i Czarnogórę.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej PPG ([www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)): A. Hildebrandt, 2011, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, I. Wysocka, 2011, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2011, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim w grudniu 2011 r.*, M. Tarkowski, 2011, *Poziom rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany w grudniu 2011 r.*

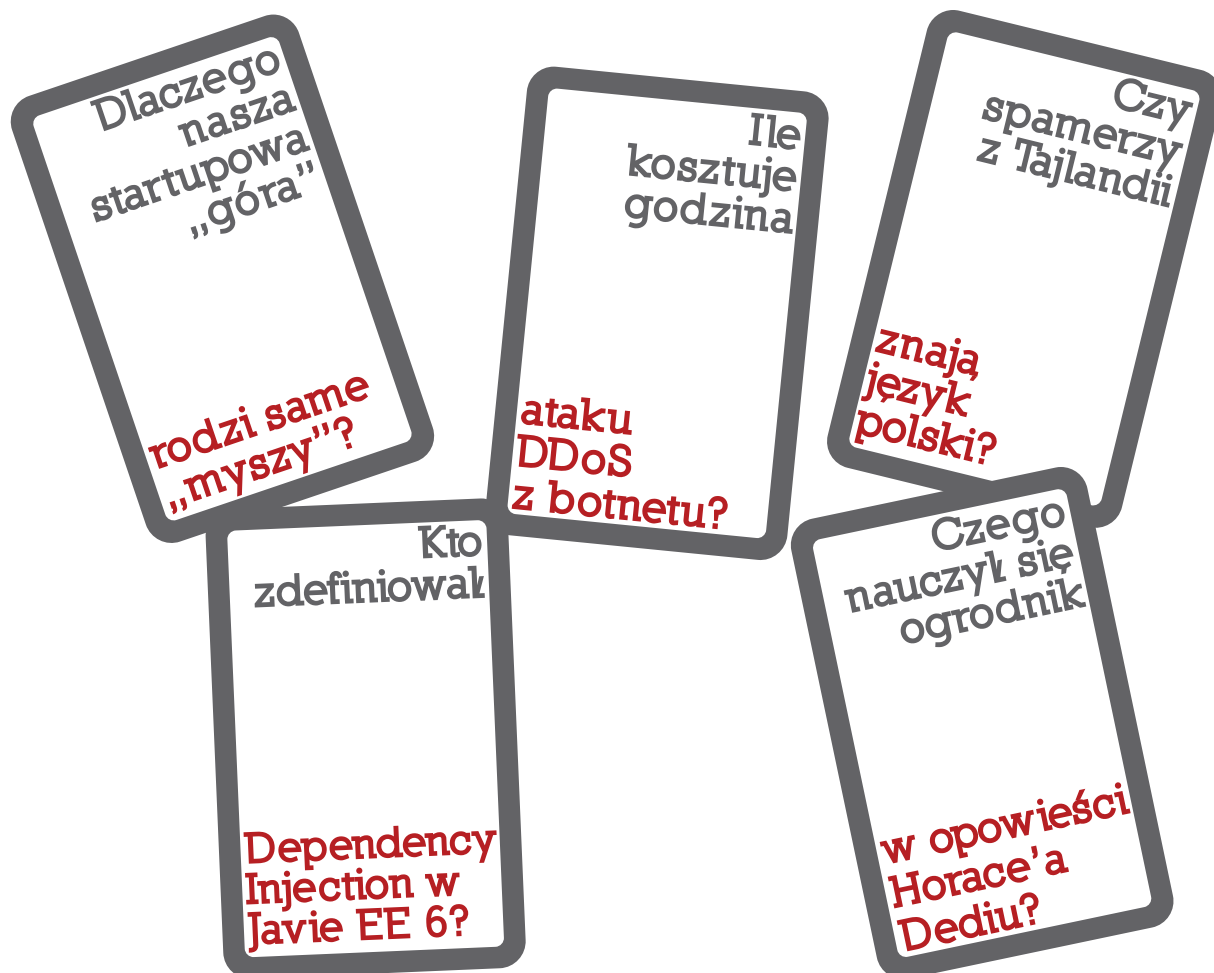
Opis ważniejszych wydarzeń przygotowala I. Wysocka. Wyboru i zestawienia dokonala M. Tarkowski.

#### O AUTORZE

dr Maciej Tarkowski – pracownik naukowy Obszaru Badań Regionalnych w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową oraz wicedyrektor Instytutu Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. Ekspert w dziedzinie teorii regionu i rozwoju regionalnego, autor licznych publikacji o zasięgu krajowym i zagranicznym.



# Ciekawe pytania, jeszcze ciekawsze odpowiedzi!



Burton Lee (VC), Marcin Iwiński (CD Projekt RED), Adam Kiciński (CD Projekt RED), Tomasz Jazdyński (GG Network), Adam Bien (Java Guru), Paweł Tkaczyk (Midea), Bartek Gola (SpeedUp), Tomasz Bobrowski (Blue Media), Marek Stączek (EdisonTeam.pl), Habib Abi Khalil (Baobaz), Przemek Pająk (Spider'sWeb), Łukasz Skrzypek (IPLEX S.A.), Piotr Baranowski (instruktor Red Hat), Piotr Konieczny (Niebezpiecznik.pl), Jakub Łęgowski (WP.PL), Tomasz Potęga (WP.PL), Piotr Grodzki (Speednet), James Hughes (Kainos), Rafał Borowiec (Goyello), Natalia Hatałska (hatałska.com), Jan Zajęc (Fanpage Trender), Wojciech Seliga (SPARTEZ), Florian Grouffal (IgnitionOne) i inni.

Konferencja



GDAŃSK

info **Share** 2012

Gdańsk, 19-20 kwietnia

# Mamy energię na przyszłość



## PRZYŁĄCZ SIĘ

Jesteśmy polskim holdingiem energetycznym, z 16-procentowym udziałem w rynku sprzedaży energii. Zajmujemy się wytwarzaniem, obrotem, dystrybucją i przesyłem energii elektrycznej oraz ciepła. Stawiamy na ciągły rozwój. Już w tej chwili dostarczamy prąd do 2,5 mln gospodarstw domowych i 300 tys. firm oraz eksploatujemy 162 tys. km linii energetycznych na obszarze ¼ powierzchni Polski. Z energią patrzymy w przyszłość.

[www.energa.pl](http://www.energa.pl)





# Przyszłość na solidnych filarach

Świat ulega ciągłym zmianom. Przyszłość przyniesie nieznaną dziś możliwości i wyzwania. Czy wiesz, gdzie będziesz za kilka lub kilkanaście lat? Kim będziesz i co będzie dla Ciebie najważniejsze? Wszyscy musimy reagować na zmiany w naszym otoczeniu, ale żeby wykorzystać możliwości i sprostać wyzwaniom jutra, trzeba być przygotowanym na nie już dziś. Dlatego działalność Grupy Kapitałowej LOTOS opiera się na nieustannych inwestycjach w przełomowe i czyste technologie, budowaniu relacji z partnerami oraz zrównoważonym rozwoju we wszystkich wymiarach naszej działalności. Dzięki temu możemy wspólnie spoglądać w pewniejszą i lepszą przyszłość.

Temat wydania:

## **Pomorski Przegląd Gospodarczy** **Strategiczne wybory regionu**

W numerze:

Stanisław Szultka

*Pomorze 2030 – siedem różnych wizji rozwoju*

Mario Polèse

*Zmienne losy regionów i miast – od czego zależą*

Jerzy Hausner

*Nie skazujemy się na dryf rozwojowy*

Grzegorz Gorzelak

*Dobra strategia to sztuka wyboru*

Mieczysław Struk,

Wiesław Byczkowski

*W partnerstwie i odwadnie – zdecydujemy wspólnie*

Paweł Adamowicz

*Dominuje działanie, a potrzebna jest też refleksja*

Mirosław Bieliński

*Strategie powinny „się widzieć”*

Paweł Orłowski

*Potencjały pielęgnujemy indywidualnie,  
z problemami walczymy wspólnie*

Jan Olbrycht

*Sama diagnoza nie wystarczy*

Radomir Matczak

*Rozprawa stratega za strategią*

Mario Raich

*Przed nami cyberprzyszłość*

Michał Wroczyński

*Dobry ekosystem receptą na innowacje*

Cezary

Obracht-Prondzyński

*Świat wartości, postaw, norm  
- to jest właśnie fundament rozwoju*