



SEJMIK
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

SAMORZĄD POMORZA

Zeszyty Problemowe

Nr 21/2026



Sejmik Województwa Pomorskiego

SAMORZĄD POMORZA

Zeszyty Problemowe

Nr 21/2026

Gdańsk 2026

WYDAWCA

URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO
Sejmik Województwa Pomorskiego
80-810 Gdańsk | ul. Okopowa 21/27
tel. 58 32 68 736 | e-mail: sejmik@pomorskie.eu

Redaktorzy: Grzegorz Grzelak, Jan Kleinsmidt, Piotr Karczewski, Krzysztof Trawicki
Współpraca: Magdalena Kuropatwińska
Recenzent: Tomasz Parteka
Redakcja stylistyczna i językowa: Dorota Kulka, Marcin Szumny, Katarzyna Piotrowska-Turnowiecka
Projekt graficzny okładki: Arkadiusz Stawiński
Skład: Artur Łopatniuk
Druk: Zapol Sobczyk Spółka Komandytowa z siedzibą w Szczecinie
nakład: 450 egzemplarzy

ISSN 1641-1420

Spis treści

- 4 **Grzegorz Grzelak**, Wstęp: Potrzebny nowy model dalszej decentralizacji państwa

Część I. Polityka regionalna

- 6 **Grzegorz Grzelak i in.**, Ku trzeciemu etapowi reform samorządowych. Diagnoza i rekomendacje
- 15 **Iwona Sagan**, Korekta czy dokończenie reformy samorządowej na szczeblu regionalnym?
- 25 **Patrycja Szczygieł**, Nowy budżet UE na lata 2028-2034 – perspektywy dla Polski i Pomorza
- 41 **Maciej Matczak**, Analiza oddziaływań branż gospodarki morskiej na system społeczny i ekonomiczny województwa pomorskiego. Raport końcowy – pakiet informacyjny
- 57 **Beata Koniarska**, Jak Pomorze odbudowało przemysł stoczniowy i dlaczego reszta świata tego nie zauważyła?
- 70 **Michał Graban**, Czego uczy nas historia Gdyni? Refleksja jubileuszowa
- 79 **Onno Hansen-Staszyński, Beata Staszyńska-Hansen**, Demokratyzacja zarządzania informacją – integracja perspektyw obywatelskich w procesach decyzyjnych

Część II. Sylwetka samorządowca

- 100 Rozmowa z wicemarszałkiem Leszkiem Bonną, W Gdańsku przebywam, mieszkam, ale zawsze wracam do swojej małej, umiłowanej ojczyzny

Część III. Dziedzictwo regionalne

- 109 Rozmowa z Basilem Kerskim i Władysławem Zawistowskim, Ktoś musi opowiedzieć naszą historię
- 129 **Z życia regionu pomorskiego – wybór fotografii**

Wstęp: Potrzebny nowy model dalszej decentralizacji państwa



Grzegorz Grzelak

wieloletni przewodniczący
Sejmiku Samorządowego Województwa Gdańskiego
oraz Sejmiku Województwa Pomorskiego

Oddajemy Państwu do rąk 21. numer wydawnictwa „Samorząd Pomorza. Zeszyty Problemowe”. Wątkiem przewodnim pierwszych zamieszczonych w nim tekstów jest problematyka dalszych reform samorządowych w duchu decentralizacji państwa i umacniania pozycji samorządu regionalnego. Pod koniec trzeciej dekady jego funkcjonowania wśród samorządowców, regionalistów i ekspertów coraz silniejsze staje się przekonanie o ograniczonym charakterze reformy z 1998 roku — zarówno w odniesieniu do modelu realizacji zadań publicznych, jak i do źródeł prowadzenia polityki regionalnej na poziomie samego województwa. Towarzyszy temu świadomość tendencji recentralizacyjnych z lat 2016-2023 oraz utrzymywania się tych ograniczeń kompetencyjnych także za rządów obecnej większości parlamentarnej. Niepewność co do przyszłości regionalnej polityki rozwoju wzbudzają

zapowiedzi nowych zasad prowadzenia europejskiej polityki regionalnej, czyli polityki spójności, która stanowi podstawę kształtowania polityki intraregionalnej — o czym pisze Patrycja Szczygieł. Warto tu przypomnieć za prof. Iwoną Sagan, że polityka regionalna powinna opierać się przede wszystkim na źródłach krajowych, a nie głównie na funduszach zagranicznych. Wymaga to regionalizacji finansów publicznych, czyli większej dystrybucji dochodów budżetowych na rzecz regionów, a nie „sektorów” — co nadal dominuje w obecnym podziale budżetu państwa.

Słabość ekonomiczna województw samorządowych, wynikająca z ograniczonych dochodów własnych, nie tylko hamuje ich kreatywność i atrakcyjność wobec innych podmiotów (w tym gmin i powiatów), ale także utrwała dualistyczny model relacji rząd – 2,5 tysiąca gmin. Tym samym podważa ideę re-

formy z 1998 roku, zakładającej zrównoważony, trójszczeblowy samorząd terytorialny, paradoksalnie prowadząc do dalszej centralizacji państwa. W naszym regionie dodatkowym czynnikiem kształtującym przyszłą politykę regionalną będzie z pewnością utworzenie – na mocy ustawy – metropolii w województwie pomorskim.

Coraz powszechniejsza staje się zatem opinia o konieczności przygotowania i przeprowadzenia tzw. trzeciego etapu reform samorządowych, o którym pisze Hubert Izdebski (Trzeci etap reformy samorządu terytorialnego. Decentralizacja, postcovid i..., Analiza celowa nr 4/2021, FRDL im. Jerzego Regulskiego, Warszawa, maj 2021). Etap ten skupiałby się przede wszystkim na poszerzeniu kompetencji województw samorządowych, źródłach finansowania polityki intraregionalnej oraz – w tym kontekście – rozwoju metropolitalnym.

Zadanie to jest niewątpliwie trudne. Jak podkreślał Jerzy Regulski (Samorządna Polska, wyd. „Szkłane Domy”, Warszawa 2005, s. 42-43), wymaga czterech kluczowych elementów: woli politycznej liderów, wiedzy ekspertów, poparcia społecznego oraz zasobów ludzkich do wdrożenia reformy. Gołym okiem widać, że dziś brakuje przede wszystkim tego pierwszego, podstawowego elementu, a scena polityczna

wciąż skupia się na sporach między naczelnymi organami państwa (prezydentem, rządem i parlamentem) – jakbyśmy zapomnieli, że rozwój kraju zawdzięczamy właśnie decentralizacji i reformom samorządowym.

Piszę to z pełną świadomością, że największe obecnie inwestycje w regionie mają swoje źródło w polityce rządu, niewątpliwie przy udziale samorządu i kapitału prywatnego, co widać na przykładzie tekstów Beaty Koniarskiej i Macieja Matczaka. Historycznie rzecz ujmując, podobnie było z Gdynią, o której tożsamości w stulecie założenia miasta, pisze Michał Graban. Do rozważań nad przyszłością samorządu terytorialnego i jego rolą w obszarze polityki zdrowotnej prowadzi rozmowa z wicemarszałkiem województwa pomorskiego Leszkiem Bonną. O społeczeństwie obywatelskim i edukacji młodzieży w obliczu zjawiska dezinformacji traktuje tekst Ono Hansena-Staszyńskiego i Beaty Staszyńskiej-Hansen, oparty na ćwiczeniach i badaniach prowadzonych w pomorskich szkołach. Z kolei o tożsamości, wartościach i zadaniach społecznych w kontekście społeczeństwa pomorskiego, polskiego i europejskiego – w „trójkącie Bagdad–Berlin–Gdańsk” – opowiadamy w rozmowie z poetą Władysławem Zawistowskim oraz człowiekiem wielu aktywności, Basilem Kerskim.

Część 1. Polityka regionalna

Ku trzeciemu etapowi reform samorządowych – diagnoza i rekomendacje

Grzegorz Grzelak,

wieloletni przewodniczący Sejmiku Samorządowego Województwa Gdańskiego oraz Sejmiku Województwa Pomorskiego

Współpraca:

Jan Kozłowski, były marszałek województwa pomorskiego

Adam Mikołajczyk, dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego UMWP

Zenon Ody, wieloletni samorządowiec, radny województwa pomorskiego

Włodzimierz Szordykowski, główny specjalista-pełnomocnik marszałka w Departamencie Rozwoju Gospodarczego UMWP

Stanisław Szultka, dyrektor Departamentu Rozwoju Gospodarczego UMWP

Dwa lata temu minęło 25 lat od utworzenia w Polsce samorządu wojewódzkiego. Była to okazja do podsumowań, ale także próby odpowiedzi na pytanie o jego przyszłość. Wśród samorządowców – polityków i ekspertów panowało przekonanie, że jego obecna forma ustrojowa, kompetencyjna czy status finansowy nie odpowiada współczesnym wyobrażeniom. Niezbędne jest wzmocnienie jego pozycji ustrojowej, co oznaczać może pogłębienie samorządowego ustroju państwa w ogóle. W dyskusji ważną rolę odgrywały opracowania eksperckie (np. przygotowane przez Fundację Batorego „Polska samorządów. Silna demokracja, skuteczne państwo” z 2019 r. czy Inkuba-

tor Umowy Społecznej „Umówmy się na Polskę” z 2023 r.), podmiotów politycznych i społecznych (jak np. różne stanowiska Związku Województw Rzeczypospolitej Polskiej czy organizacji pozarządowych, choćby dokument „Zacznijmy rozmawiać o zmianach w samorządzie” z 2025 r).

Okres 2016-2023 uważano za szczególnie niekorzystny dla przeprowadzania dalszych reform samorządowych. Nazywano go okresem recentralizacji państwa także z punktu widzenia samorządu regionalnego. Wynik październikowych wyborów parlamentarnych i powołanie w grudniu 2023 r. centrolewicowego rządu Donalda Tuska obudziły nadzieję na podjęcie

na nowo dzieła kontynuacji samorządowej reformy państwa pod hasłem trzeciego ich etapu. Nadzieję tę wspierała świadomość, że w parlamencie posłami i senatorami było wiele osób z wieloletnim doświadczeniem samorządowym. Niestety okazało się, że większość parlamentarna i stworzony przez nią koalicyjny rząd nie tylko nie jest zdolny do przeprowadzenia głębszych reform (na skalę tych z lat 1989/1990 i 1998/1999), ale i do cofnięcia wspomnianej centralizacji z poprzedniego okresu (projekty ustaw o likwidacji barier utrudniających funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego oraz o zrównoważonym rozwoju miast nie mogą być uznane choćby za wstęp do takich reform). Jednocześnie w związku z przygotowywaniem do nowego okresu programowania przedstawione zostały nowe zasady przyszłej perspektywy finansowej na lata 2028-2035, które mogą podważyć najważniejszą przesłankę istnienia regionów samorządowych, czyli prowadzenie przez samorząd regionalny polityki rozwoju społeczno-gospodarczego. Będą wprowadzane niezależnie od krytycznych stanowisk takich podmiotów jak Komitet Regionów (co pośrednio świadczy o jego niewielkiej roli wobec innych organów UE) czy, tym bardziej, ZWRP. Argumentuje się, że u podstaw tych zmian, dotyczących m.in. dotychczasowych instrumentów europejskiej polityki spójności, leżą współczesne wymagania polityki obronnej państw

UE oraz potrzeba odbudowania pozycji ekonomicznej Europy wobec bardziej zaawansowanych technologicznie Stanów Zjednoczonych oraz Chin (i szerzej Azji Wschodniej).

1. Reforma wojewódzka 1998/1999

Przypomnijmy, że utworzony na przełomie 1998 i 1999 r. w Polsce samorząd terytorialny regionalny miał być wraz z decentralizacją państwa i upodmiotowieniem wspólnot regionalnych. Reforma miała odpowiadać potrzebom funkcjonalnym (skuteczność działania), społecznym (potrzeby kreacji obywatelskich wspólnot terytorialnych), politycznym i ustrojowym (tworzenia na szczeblu regionalnym odrębnego podmiotu publicznego – partnera dla rządu i instytucji Unii Europejskiej). Wraz z samorządem gminnym (miejskim) i powiatowym, samorząd wojewódzki realizował koncepcję unitarnego państwa samorządowego, zorganizowanego zgodnie z zasadą subsydiarności i wzajemnej, formalnoprawnej niezależności tych trzech szczebli samorządności terytorialnej od siebie. Niewątpliwym wpływem na utworzenie samorządu wojewódzkiego miały perspektywa integracji Polski z Unią Europejską oraz realizacji europejskiej, krajowej (interregionalnej) i samorządowej (intraregionalnej) polityki rozwoju społeczno-gospodarczego. Koncepcja kompetencyjna tego samorządu zakładała, że obok realizacji

szeregu powszechnych usług na szczeblu regionalnym (w dziedzinie ochrony zdrowia, edukacji, kultury, ochrony środowiska, spraw społecznych) będzie się koncentrował na szeroko pojmowanej polityce rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

Polityka ta będzie się opierała na dochodach własnych samorządów oraz dotacjach zewnętrznych, w tym środkach europejskich początkowo tzw. przedakcesyjnych, zaś później dotyczących tzw. polityki spójności – Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego (wydawanych razem z wkładem własnym w ramach tzw. 16 regionalnych programów operacyjnych), czy też, jeszcze później, też Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (w Polsce – KPO). (W początkowym okresie akcesji obowiązywał tzw. ZPORR stanowiący zbitkę wszystkich 16 przedłożeń regionalnych). W ten sposób regiony stały się partnerami w uzgadnianiu i rozliczaniu programów i projektów dla określonych instytucji europejskich, realizując przy tym zresztą, obok własnych, określonych w strategiach rozwojowych celów, określone wytyczne unijne.

2. Ograniczenia reformy 1998/1999

Należy jednak podkreślić, że reforma ustrojowa z lat 1998/1999 nie stanowiła skończonego modelu opartego o samorząd terytorialny, w kontekście

kompetencyjnym. Dzisiaj określa się ją jako najbardziej udaną z czterech reform rządu premiera Jerzego Buzka. Trzeba jednak pamiętać, że rodziła się w ogniu publicznej krytyki wobec przedłożenia rządowego (zewnętrznej np. opozycji parlamentarnej i wewnętrznej, wewnątrzrządowej). Była wynikiem określonego konsensusu wyrastającego na gruncie napięcia między podejściem terytorialnym, samorządowym (i wspólnotowym) a branżowym (resortowym, silny opór centrum) do zagadnienia funkcjonowania państwa. Przykładem takiej porażki kompetencyjnej było np. pozostawienie po stronie centrum tak ważnego dla realizacji regionalnej polityki rolnej i obszarów wiejskich tzw. PRROW-u (Programu Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich) czy praktyczne całej odpowiedzialności za bezpieczeństwo publiczne.

Reforma ta była wielkim eksperymentem. Zakładała powstanie – na bazie wprowadzanego jednocześnie nowego podziału administracyjnego – samorządowych wspólnot regionalnych cechujących się określonym poziomem samoidentyfikacji mieszkańców i tożsamością regionalną. O tym, jak było to trudne i trudno przewidywalne zadanie, świadczy los zawartej w początkowym rządowym przedłożeniu systemu 12 województw koncepcji powołania tzw. Pomorza Nadwiślańskiego, odpowiadającego przedwojennym rozwiązaniom, a przede wszystkim

idei regionalnej Lecha Bądkowskiego. Czy też toczona na przełomie 1999 i 2000 r. dyskusja dotycząca kształtu herbu województwa pomorskiego. Kwestia samoidentyfikacji i tożsamości regionalnej pozostaje w dalszym ciągu zadaniem dla naszych pomorskich samorządowców, co starają się uwzględnić m.in. takie wydawnictwa jak na przykład, „Samorząd Pomorza. Zeszyty Problemowe” czy „Prowincja”.

3. Silne państwo centralne

Po reformie odpowiedzialność za wiele ważnych sfer usług publicznych pozostała po stronie centrum. Chodzi m.in. o politykę zdrowotną, edukacyjną, bezpieczeństwo publiczne, sprawy społeczne. Przydział tych i innych dziedzin zadań publicznych do strony rządowej ograniczał później samorządowi możliwość występowania w roli gospodarza województwa i kierował uwagę społeczeństwa regionalnego na działalność wojewody oraz agend, placówek, instytucji rządowych w województwie i stolicy państwa. Nie sprzyjało to tworzeniu się społeczeństwa obywatelskiego obdarzonego tożsamością i lokalnym czy regionalnym patriotyzmem.

Podobny skutek wywoływała realizacja tzw. funduszy celowych ukierunkowanych na realizację wielu, często niewielkich, zadań inwestycyjnych o bardzo lokalnym znaczeniu. Wybór beneficjentów tych funduszy pozostaje poza samorządami. Gestorem tych

środków jest administracja rządowa. Rodzi to sytuację pewnego paternalizmu. Władza centralna, zamiast promować wzrost dochodów własnych samorządów, kieruje do nich strumień pieniędzy rządowych, podlegających innym kryteriom wydawania – nadzór nad wydawaniem nie ma charakteru formalnego, ale celowościowy. Rząd wkracza na grunt polityki lokalnej i regionalnej. I nie ma to charakteru incydentalnego (co byłoby jakoś usprawiedliwione) ale, ostatnio, wręcz systemowy. Czyniły to ekipy dwóch ostatnich rządów o zasadniczo różnej przecież proweniencji politycznej. Takie zjawiska nie tylko świadczą o paternalizmie władzy centralnej, ale mogą rodzić zjawisko klientelizmu w relacjach rządowo-samorządowych. Wreszcie sytuacja ustrojowa czy kompetencyjna samorządów regionalnych uległa po 2016 r. zasadniczemu osłabieniu wobec dwojakiego rodzaju zjawisk – formalnemu (ustawowemu) ograniczeniu kompetencji w zakresie realizacji polityki wobec rolnictwa, gospodarki wodnej i melioracji, ochrony środowiska i polityki społecznej. (Udało się uratować niezależny od administracji rządowej status regionalnych izb obrachunkowych). Z kolei, w drugiej połowie 2025 r., z inspiracji Komisji Europejskiej zaprojektowano zmiany w prowadzeniu europejskiej polityki spójności (w tym europejskiej polityki regionalnej). Niestety, przekłada się to na odejście od tworzonego

przez zarząd województwa, w oparciu o uchwalaną przez sejmik strategię rozwoju, regionalnego programu operacyjnego łączącego środki z EFRR i EFS z wkładem własnym, na rzecz jednego dla całego kraju Programu Partnerstwa Krajowego i Regionalnego. Stanowić to może asumpt do dalszej centralizacji państwa.

4. Postulat odwrotu od polityki re-centralizacji państwa

Myśląc o zabezpieczeniu interesu wspólnot terytorialnych, lokalnych i regionalnych, a także o przyszłych reformach samorządowych, w sytuacji kiedy samorządy terytorialne nie mają inicjatywy ustawodawczej (także w sprawach ich bezpośrednio dotyczących), należy rozszerzyć formułę działania Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego o przedstawicieli obu izb – Sejmu i Senatu. Parlament powinien przyjąć zasadę, że jakikolwiek projekt ustawy dotyczący ustroju, kompetencji i finansów samorządowych nie powinien być procedowany w którejkolwiek z izb bez opinii KWRiST, a ewentualna procedura legislacyjna powinna uwzględniać obligatoryjne wysłuchanie stanowisk krajowych związków samorządowych w komisjach parlamentarnych. Z jednej strony zapobiegłoby to wprowadzaniu typowo antysamorządowych i centralizacyjnych rozwiązań, z drugiej – stworzyło kolejną, po rządowej, pośrednią ścież-

kę legislacyjną dla samorządów.

Odbudowa i umocnienie pozycji kompetencyjnej, a także ustrojowej samorządowego regionu w Polsce wymaga, przede wszystkim ponownej nowelizacji ustaw, które odebrały mu w ubiegłej dekadzie kompetencje w wymienionych powyżej sferach zadań publicznych i przywrócenia choćby stanu sprzed 2016 r. W stanowisku z 24 listopada 2024 r. domagała się tego strona samorządowa KWRiST. Realizacja tego zadania byłaby świadectwem woli obecnego rządu RP zatrzymania tendencji centralizacyjnych i budowy społeczeństwa obywatelskiego w państwie także po to, aby w następnym kroku wejść w trzeci etap reform samorządowych stanowiących dopełnienie tych z lat 1989/1990 i 1998/1999. W tym pierwszym kroku chodzi przede wszystkim o następujące działania:

- ponowne przejęcie przez samorządy wojewódzkie, we współpracy z lokalnymi, od rządu nadzoru nad działalnością wojewódzkich funduszy ochrony środowiska, które stanowią ważny instrument polityki regionalnej w tej konkretnej dziedzinie. Nowelizacja dotyczyłaby przede wszystkim sposobu rekrutacji do rady nadzorczej i zarządu z istotną rolą zarządu województwa,
- przekształcenie ponownie państwowych jednostek organizacyjnych – wojewódzkich ośrodków doradztwa rolniczego w samorządowe, wojewódzkie osoby prawne, których

dyrektorów powoływałby zarząd województwa, podobnie zresztą jak Społeczną Radę Doradztwa Rolniczego (w obecnej formule prerogatywa ta należy do ministra rolnictwa i rozwoju wsi),

- ponowne przekazanie marszałkom województw części zadań związanych z gospodarką wodną i odbudowę samorządowych wojewódzkich zarządów melioracji i urządzeń wodnych,
- ponowne przydzielenie samorządom województw zadań związanych z uczestnictwem w realizacji programów rozwoju bazy sportowej w województwie i wykorzystania środków Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej. Przekazanie zadań dot. doradztwa metodycznego od kuratora oświaty do samorządu województwa,
- ponowne przeniesienie niektórych zadań z obszaru zdrowia i polityki społecznej do samorządu województwa od wojewody (np. koordynacja systemów zabezpieczenia społecznego dla osób przemieszczających się w granicach UE i Europejskiego Obszaru Gospodarczego, realizacja świadczeń rodzinnych i wychowawczych).

Te działania decentralizacyjne mogłyby dotyczyć także innych dziedzin życia społecznego i politycznego. Bliska nam jest koncepcja usytuowania – tak, jak kiedyś to było – działalności regionalnych rad ds. kombatantów i osób represjonowanych przy marszałkach województw (byłby to ważny czynnik

integracji i nabywania tożsamości regionalnej). Inny temat, także o pewnym prestiżowym znaczeniu dla regionu, dotyczy powoływania okręgów wyborczych.

5. Trudne perspektywy dla przyszłej polityki regionalnej

Nowe uwarunkowania prowadzenia intraregionalnej polityki rozwoju społeczno-gospodarczego zmuszają do myślenia o jej nowych finansowych instrumentach. Ich wprowadzenie jest warunkiem podtrzymania idei polityki regionalnej i racjonalizacji istnienia samorządu regionalnego wobec społeczeństwa i innych szczebli samorządowych, w sytuacji istnienia systemu wzajemnie od siebie niezależnych szczebli gminnego, powiatowego i wojewódzkiego. Samorządowi wojewódzkiemu właściwa jest także szczególna atrakcyjność – ma społecznie wypracowaną strategię rozwoju społeczno-gospodarczego i tworzone przez społeczność regionalną środki do jej realizacji. W przypadku niektórych województw (np. pomorskiego) pojawia się jeszcze jedna trudność czy niewiadoma. Metropolia (pomorska), która ma też własną strategię i która zapewne, kiedy „pojawi się” na mocy ustawy, stanie w kolejce do środków europejskich w nowym systemie jednego planu wykorzystania środków UE (PPKR – Planu Partnerstwa Krajowego i Regionalnego). Rozwój metropolitarny

w sytuacji takiej koncentracji ludności w metropolii, jak to ma miejsce na Pomorzu, ma kluczowe znaczenie także na terenach pozametropolitalnych, które również, w mniejszym czy większym stopniu, są objęte jej oddziaływaniem. „Wyjęcie” rozwoju metropolitalnego z rozwoju regionalnego jest mocno problematyczne i ma długofalowe konsekwencje dla spójności społeczno-gospodarczej, a nawet politycznej obecnych województw. Ze względu na rolę metropolii dla procesów rozwojowych w polskiej przestrzeni, rozwój i integracja obszarów metropolitalnych powinny być wspierane. Jednak wsparcie to powinno być realizowane przez regiony, jako kluczowy komponent rozwoju regionalnego, a nie obok nich. W ramach takiego zrównoważonego krajowego modelu rozwojowego władze samorządu województwa pomorskiego, co najmniej od następnej perspektywy finansowej UE (lata 2028-2034), powinny wypracować taki model polityki regionalnej, który odpowiadałby nowej sytuacji.

Nieuchronność myślenia o nowych instrumentach realizowanej z poziomu województwa polityki regionalnej wynika także z warunków, na jakich odbywać się będzie wsparcie środkami UE w perspektywie finansowej:

– odejście od 16 regionalnych programów operacyjnych na rzecz jednego PPKR dla całego kraju – ewentualnymi rozdziałami regionalnymi (koptami) dla poszczególnych woje-

wództw wewnątrz tego dokumentu. Przypomina to trochę sytuację z początków polskiej akcesji do UE, tzw. ZPORR-u. Istnieje jednak zagrożenie, że regiony przestaną być bezpośrednim partnerem (w dotychczasowym zakresie) dla instytucji unijnych w uzgadnianiu planów rozwojowych łączących ich potrzeby z priorytetami unijnymi. Pojawia się też problem relacji (zapewnienia zgodności) między strategią rozwoju województwa przygotowywaną przez sejmik województwa a zapisami w PPKR, który będzie dokumentem rządowym (regionalny program operacyjny był przygotowywany i uzgadniany przez zarząd województwa z DG Regio). Kwestią niejasną jest, czy zarządom województw uda się utrzymać funkcję instytucji zarządzającej przynajmniej w odniesieniu do części PPKR. To rozwiązanie zmienia charakter dotychczasowej polityki spójności, obniża rangę regionów w Europie i obniża ich atrakcyjność wobec podmiotów subregionalnych takich jak: samorządy lokalne, organizacje społeczne i gospodarcze oraz podmioty prywatne. (Podważa też zasadę partnerstwa europejskiej polityki regionalnej dotyczącej utrzymywania bezpośredniej współpracy z podmiotami regionalnymi i pozarządowymi). Jest to porażka nie tylko w zakresie merytorycznym (dla prowadzenia zgodnej z oczekiwaniami samorządu regionalnego polityki regionalnej),

- ale i prestiżowym;
- drastyczne zmniejszenie środków (według jednych symulacji o 20-30 proc., według innych o 12-15 proc. wobec obecnej perspektywy finansowej). Dotyczy to zarówno całej polityki spójności, jak i samej regionalnej części PPKR, w stosunku do obecnych alokacji EFRR i EFS. Przy dodatkowym założeniu, że 25 proc. tych środków polegać będzie zamrożeniu jak gwarancja dla działań antykryzysowych. Towarzyszyć temu będą trudniejsze warunki wykorzystania i rozliczania projektów „kamienie milowe”, kryterium praworządności, krótkie terminy ocen czy zasady dotyczące wykorzystania środków (n+10 miesięcy). Dodatkowo, dla takich regionów jak Pomorze, który uzyskuje status przejściowego (poziom PKB per capita), poziom dofinansowania obniża się z 85 do 60 proc., co oczywiście podnosi wymagania dotyczące tzw. wkładu własnego przy realizacji projektów;
 - wielkie wyzwanie dla wszystkich podmiotów, potencjalnych beneficjentów funduszy stanowi powołanie tzw. Europejskiego Funduszu Konkurencyjności stanowiącego aż 21 proc. budżetu UE na lata 2028-2034. Ma on wzmocnić europejską innowacyjność, postęp technologiczny, efektywność gospodarowania także w kontekście zwiększonych nakładów na zbrojenia. Uważa się, że na rozwój większy wpływ będzie

miał udział w EFK i sposób wykorzystania jego środków niż środki pochodzące z PPKR. Myśląc o ambitnym wykorzystaniu tej rozwojowej szansy, niektórzy proponują powołanie w województwach regionalnych centrów badań i rozwoju na wzór NCBiR czy regionalnych centrów technologii, innowacji gromadzących przedstawicieli placówek naukowych i akademickich. Samorządy powinny prowadzić politykę przyciągania inwestycji w sektorach zaawansowanych technologicznie wykorzystując ten nowy instrument – EFK. Istotną rolę powinien w tym odegrać dorobek w zakresie typowania tzw. inteligentnych specjalizacji w regionie.

6. Trzeci etap reformy samorządowej

Jak wskazują eksperci, polityka int-raregionalna jest dzisiaj w Polsce realizowana przede wszystkim oparciu o środki unijne, a nie dochody własne samorządów województw – w 27 lat po reformie, w ramach 20. gospodarki świata. To świadczy niestety o poziomie centralizacji państwa polskiego. Sytuacja wymaga znalezienia nowych źródeł finansowania regionalnej polityki rozwoju społeczno-gospodarczego. Oczywiście, jeśli chcemy ją ratować, jeśli chcemy ratować powagę samorządu regionalnego, wreszcie, jeśli chcemy budować państwo zdecentralizowane, państwo społeczeństwa obywatelskie-

go, do którego samorząd terytorialny jest kluczem.

Proces ratowania wymaga jednak prze-myślenia kwestii układu kompetencyjnego, a nawet pozycji ustrojowej samorządu (Senat) wobec najważniejszych organów państwa. Nie chodzi już tylko o jak najlepsze wykorzystanie środków unijnych. Wymaga istotnego, przeniesienia zadań publicznych z rządu do samorządu wojewódzkiego w takich kluczowych dziedzinach jak: edukacja (w tym jej finansowanie), ochrona zdrowia (tworzenie i finansowanie polityki zdrowotnej), polityka społeczna (wraz z tworzeniem jej zasad), regionalna polityka w dziedzinie ochrony środowiska, polityka rolna i rozwoju wsi (także regionalizacja PRROW) czy pewne elementy bezpieczeństwa wewnętrznego. Z punktu widzenia takich regionów jak województwo pomorskie czy zachodniopomorskie ważna byłaby partycypacja samorządów wojewódzkich w gospodarce morskiej. Można by wówczas myśleć o nowej podstawie finansowej dla przyszłej polityki regionalnej, zwiększeniu udziałów w PIT,

CIT czy wreszcie (co pomogłoby finansować inwestycje) udziałach w VAT.

W Polsce powstało już kilka opracowań (choćby przywołane na początku) jeśli chodzi o projekty decentralizacji państwa. Niektóre z nich zakładają swoistą decentralizację (regionalizację) rozstrzygnięcia obecnych sporów społecznych np. w dziedzinie polityki społecznej. Zakładają też różnicowanie się regionów pod względem ekonomicznym i społecznym, i traktowanie tego zjawiska jako nie tylko naturalne, ale i potrzebne. Pozostaje więc życzyć przeprowadzenia ogólnonarodowej debaty w tej sprawie, podobnej do tej z lat 1998/1999. Potrzeba też ośrodka rządowego który by się tym zajął, na kształt tego, jakim kiedyś było Biuro ds. Reformy Samorządu Terytorialnego Michała Kuleszy czy, co najmniej, samorządowego np. przy ZWRP. Potrzeba jednak zaangażowania przede wszystkim tych, których bezpośrednio dotyczy problem – samorządów regionalnych.

Korekta czy dokończenie reformy samorządowej na szczeblu regionalnym?¹



Prof. dr hab. Iwona Sagan

Kierownik Zakładu Geografii Społeczno-Ekonomicznej
Uniwersytet Gdański

Samorząd regionalny w strukturze wielopoziomowego zarządzania krajem.

W wielopoziomowej strukturze zarządzania krajem samorząd województwa jest w wyjątkowej sytuacji, bowiem na jego poziomie działa zarówno reprezentant administracji rządowej, czyli wojewoda, jak i samorządowej – marszałek.

Dwuwładza na poziomie regionu miała w zamierzeniu reformy łączyć centralną kontrolę z regionalną autonomią, a podział kompetencji między samorząd i administrację rządową miał, ze względu na rangę szczebla regionalnego w zarządzaniu krajem, wzmacniać politykę regionalną. W praktyce dwoistość władzy nie tyl-

ko nie wzmocniła polityki regionalnej, a wręcz przeciwnie, prowadziła do jej destabilizacji zarówno z powodu sporów kompetencyjnych, jak i polityczno-partyjnych. Mimo że to samorząd województwa odpowiada za jego rozwój, za kierunki prowadzonej polityki, to władza wojewody jest znacznie bardziej ustabilizowana w regionie zarówno w zakresie kompetencji prawnych wynikających z ustaw rządowych, jak i umocowania finansowego w oparciu o środki pochodzące z budżetu państwa. Umocowanie kompetencji samorządu regionalnego jest słabe i zdecydowanie niedoszacowane w stosunku systemowego umocowania kompetencji szczebla gminnego, zaś budżet regionu oparty jest w głównej mierze na środkach unijnych. Sa-

¹ Artykuł zostały przygotowany z wykorzystaniem obszernych fragmentów publikacji I.Sagan, *Znaczenie, potencjał i zadania samorządności szczebla regionalnego*, wydał: Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Analizy i Opinie, 2025, 7 (75), strony 19-29.

morządy regionalne znacznie bardziej są „operatorami funduszy” niż współgospodarzami polityk publicznych (por. Wojciuk 2025). Nie ma przesady w stwierdzeniu, że regionalny poziom władzy samorządowej został w Polsce zbudowany i funkcjonuje dzięki środkom polityki regionalnej Unii Europejskiej.

Trudno uznać za ustabilizowany system wieloszczeblowego zarządzania krajem, w którym **strategiczny dla rozwoju kraju poziom regionalny, uzależniony jest od polityki unijnej**, która co siedem lat zmienia priorytety, kierunki i sposoby finansowania zgodnie z potrzebami polityki europejskiej. Sama nazwa Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej może sugerować, że wraz z wyczerpaniem się funduszy unijnych wyczerpie się obecna formuła prowadzenia samorządowej polityki regionalnej. Po 25 latach funkcjonowania samorządów regionalnych i trudnym do zakwestionowania, newralgicznym znaczeniu tego poziomu zarządzania w polityce rozwoju kraju, sytuacja braku silnego umocowania polityk regionalnych w krajowym systemie finansowym i prawnym, pozwalającym na ich autonomiczne działanie, nie znajduje żadnego uzasadnienia.

Ćwierć wieku funkcjonowania samorządności w kraju skłania do konkluzji, że **wieloszczeblowy system zarządzania terytorialnego kraju został w praktyce działania zre-**

dukowany do dwóch poziomów: centralnego i gminnego. Szczeble pośrednie, czyli szczebel regionalny i ponadlokalny (powiaty), nie zostały wyposażone w narzędzia prawne i finansowe, które są konieczne do skutecznej i efektywnej realizacji zadań wynikających z ich roli i znaczenia. Spłaszczenie wieloszczeblowego zarządzania do dwóch skrajnych poziomów: krajowego i lokalnego ma destruktywny wpływ na system samorządności w kraju zestawiając samorządność szczebla gminnego z rządową władzą centralną. Taka sytuacja nieuchronnie prowadzi do klientelizmu rozproszonej, sfragmentaryzowanej władzy lokalnej, czego przejawów kraj już doświadczał.

Słabość szczebla regionalnego jest czytelna w ograniczonej roli politycznej krajowych organizacji zrzeszających regiony, czyli Związku Województw Polskich i Konwentu Marszałków Związku Województw RP. Mimo że organizacje zrzeszające wszystkie regiony reprezentują całość potencjału ludnościowego i terytorialnego kraju to nie one, ale Związek Miast Polskich jest krajową organizacją samorządową o największej sile politycznej i widoczności medialnej. Jego siła polityczna wyrasta przede wszystkim z siły politycznej miejskich liderów i ich aktywności medialnej. Pozycja liderów regionalnych jest znacznie mniej rozpoznawalna. Niewątpliwie wynika to po części z or-

dynacji wyborczej i faktu, że marszałek województwa nie jest wybierany w wyborach bezpośrednich. Poziom lokalnych struktur miejskich tworzy zatem najsilniejsze politycznie środowisko samorządowe.

Próby wzmocnienia samorządowej władzy regionalnej spotykają się z silnym oporem samorządów lokalnych i pasywną postawą władz krajowych. Ten stan może sugerować, że wraz z zapowiedzianymi w nowej perspektywie finansowej UE, czyli już za dwa lata, zmianami polityki unijnej i nowymi zasadami finansowania polityk regionalnych **władza samorządowa na szczeblu województw zaniknie** na rzecz powrotu silnej, administracyjnej władzy rządowej, na wzór systemu PRL sprzed transformacji. Bez wsparcia funduszami unijnymi można z dużym prawdopodobieństwem założyć postępujący proces „**powiatyzacji regionów**”, czyli spadku ich samodzielności samorządowej do dzisiejszego poziomu samorządności powiatów, które są przedmiotem debat na temat ich potencjalnej likwidacji. Dobrego przykładu w tym zakresie dostarcza ewolucja systemu samorządowego na Węgrzech. Viktor Orbán, po objęciu władzy w 2010 r., rozpoczął swe trwające do dziś rządy od reformy ustrojowej ograniczającej rolę samorządów regionalnych. W jej wyniku praktycznie zneutralizowano regionalne instytucje samorządowe,

a ich kompetencje zostały przeniesione na poziom centralny. Jak piszą autorzy *Farewell to Decentralisation...* (Kovács et al. 2016) zmiany te dramatycznie zcentralizowały system władzy na Węgrzech. Podobny scenariusz w polskich warunkach jest równie prawdopodobny wobec słabości ulokowania prawnego i finansowego samorządu regionalnego i jeszcze głębszej w tym względzie słabości szczebla powiatowego. Przejawem tej tendencji było już doświadczone ograniczenie kompetencji samorządu regionalnego i powiatowego w zakresie ochrony środowiska, gospodarki wodnej, a także w obszarze szkolnictwa przez rząd Prawa i Sprawiedliwości.

Dyskutując o samorządowej polityce regionalnej należy mieć na względzie, że jest to dyskusja o ustroju państwa, a nie jedynie o detalach finansowo-prawnych uregulowań pomiędzy poziomami władzy terytorialno-administracyjnej. Ograniczenie lub likwidacja samorządność na szczeblu regionalnym i powiatowym nieuchronnie prowadzi do ograniczania niezależności finansowej samorządów gminnych. Eliminacja znaczenia szczebli pośrednich wielopoziomowego systemu samorządowego zarządzania automatycznie zwiększa kompetencje i wpływy organów państwowych na poziomie gminy. Z biegiem czasu samorząd lokalny staje się coraz mniej istotnym partnerem dla rządu centralnego. Rozpro-

szenie i rozdrobnienie interesów czyni przedstawicieli samorządu lokalnego zbyt słabymi, aby walczyć o interesy lokalne i równoważyć wpływy rządu centralnego. Bez silnego poziomu samorządności regionalnej, samorządność gminna nie jest w stanie ustabilizować i zapewnić demokratyczność władzy w kraju.

Potencjał regionów

Biorąc pod uwagę potencjał terytorialny i ludnościowy kraju, a także etap rozwoju lokujący polską gospodarkę na 20. miejscu na świecie należy stwierdzić, że gminny poziom samorządowego zarządzania nie sprostą skali rosnących potrzeb rozwojowych, a zarządzanie z centralnego poziomu nie będzie w stanie zidentyfikować i wykorzystać potencjał zasobów tkwiących w regionach. To samorząd regionalny jest zdolny do prowadzenia polityki terytorialnej właściwej wobec określonej specyfiki regionu, wobec posiadania właściwych regionowi zasobów. **Polityka regionalna wyraźta z lokalnych uwarunkowań, ale skala i efekty jej działania mają logikę i charakter ponadlokalny.** Z poziomu regionalnego możliwe jest stymulowanie rozwoju określonych ośrodków poprzez wzmacnianie ich sieciowania i wskazywanie istniejących a nie wykorzystywanych potencjałów w regionie.

Polityka prowadzona z pozio-

mu regionu jest w stanie rozwijać układy sieciowe, które uznaje się za najbardziej efektywny sposób organizacji działalności, przełamujący ograniczenia zarządzania hierarchicznego. Jak dowodzą liczne międzynarodowe badania regiony potrafią skutecznie tworzyć sieci współpracy między gminami, a także między sektorem prywatnym i społeczeństwem obywatelskim, co zwiększa ich zdolność do samodzielnego działania (Bieker, Othengrafen 2005).

Oddolne sieciowanie międzygminne jest często ograniczone przez rywalizację i dominującą w polityce lokalnej partykularność interesów. Włoskie badania dotyczące planowania lokalnego pokazują, że zaangażowanie gmin w sieciowanie zależy w znacznej mierze od ich relacji z instytucjami wyższego szczebla (Barrutia, Echebarria 2011). Regiony są zatem naturalnymi węzłami sieciowania współpracy międzygminnej. Potwierdzeniem rezultatów włoskich badań na gruncie krajowym jest historia wdrażania i rozwoju współpracy międzygminnej w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Programy ZIT były przygotowywane i wdrażane ze szczebla regionalnego, którego rola w utworzeniu zespołów gmin wspólnie realizujących projekt była zasadnicza. W wielu wypadkach to negocjacyjna i sieciująca rola urzędów marszałkowskich sprawiła, że współpraca w ramach ZIT została rozpoczęta. Konieczność

wdrażania ponadlokalnych rozwiązań w celu sprostania potrzebom wynikającym ze skali i dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego kraju jest coraz bardziej powszechna.

Regiony w Polsce, realizując zadania unijnej polityki spójności i będąc jednostkami odpowiedzialnymi za zgodne z międzynarodowymi regulacjami wykorzystywanie środków strukturalnych, wykształciły **wysokiej jakości kapitał instytucjonalny**. Potencjał instytucjonalny regionów jest zatem zasobem o strategicznym znaczeniu w wyznaczaniu kierunków, planowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej i społecznej. Europeizacja krajowych polityk terytorialnych jest wdrażana głównie poprzez polityki regionalne.

Obecność dobrze wykształconej, kompleksowej struktury instytucjonalnej zyskuje szczególne znaczenie w okresie polikryzysu, w jakim funkcjonuje kraj. **Budowanie odporności jednostek terytorialnych** na szoki wywoływane kolejnymi kryzysami jest dziś wpisane w każdą strategię rozwoju. W wymiarze działań lokalnych możliwości absorpcji szoków wywołanych różnego typu wstrząsami czy też dokonywanie koniecznych strukturalnych zmian celem neutralizacji zagrożeń są ograniczone ze względu na posiadanie ograniczonych zasobów i kapitału terytorialnego. To region jest poziomem organizacji, którego zdolność

budowania odporności jest największa. Inercja działań z poziomu kraju jest nieporównanie większa, co w pełni udowodniły kolejne fale kryzysów pandemicznego i migracji wojennej z Ukrainy. Wzmocnienie kompetencji decyzyjnych na poziomie regionu ma strategiczne znaczenie w budowaniu odporności i bezpieczeństwa społeczno-gospodarczego zarówno całego kraju, jak i lokalności, szczególnie w czasie niestabilnej sytuacji geopolitycznej.

Strategiczne zadania samorządu regionalnego.

Wobec poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, postępujących procesów urbanizacji społeczeństwa, regionalne planowanie zarówno strategiczne, jak i przestrzenne staje się kluczowe. **Brak siły legislacyjnej planowania regionalnego skutkuje nie tylko chaosem przestrzennym, ale też marnotrawieniem posiadanych zasobów i potencjałów**. Najlepszym dowodem potrzeby legislacyjnego wzmocnienia zmian w systemie planistycznym pomiędzy poziomami jednostek samorządu terytorialnego jest **bezradność planistyczna wobec wykształcenia się miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF)**. Ich powstanie, będące rezultatem żywiołowych procesów rozwoju społeczno-gospodarczego, praktycznie zmieniło terytorialny podział

kraju tworząc silnie wewnętrznie powiązane przestrzenne struktury ponadlokalne, których zasięgi ignorują istniejące granice administracyjne jednostek. Monopol szczebla gminnego na działania planistyczne jest poważną barierą rozwojową kraju, sprzyjając nazbyt często patologicznym rozwiązaniom, których logika wynika z wąsko lokalnie zdefiniowanych interesów i skali działania, mimo że skutki decyzji odczuwa społeczność nie tylko regionalna, ale często krajowa. Coraz bardziej jaskrawe **dysfunkcje systemu planistycznego w kraju** wynikają z wykształcenia się na szczeblu lokalnym menedżersko-autorytarnego stylu władzy, charakteryzującego się koncentracją kompetencji w rękach lidera, którego działania są kluczowe w realizacji polityki planowania przestrzennego (Swianiewicz 2024, Matyja 2025).

Dysfunkcjonalność systemu planistycznego zdominowanego przez szczebel gminny ilustruje niemoc decyzyjna w kwestii najsilniej w skali kraju wykształconych MOF-ów, jakimi są obszary metropolitalne. Od dekad nie podejmuje się żadnych decyzji ustawodawczych i nie ma konsensusu co do konieczności ich utworzenia i w jakiej formule. Jednocześnie obecność władz regionalnych w dyskusji metropolitalnej jest marginalizowana, mimo faktu, że kwestia metropolitalna jest kwestią regionalną, nie lokalną. Zadaniem regionów jest,

aby najsilniejsze ośrodki nie stały się czynnikiem polaryzującym przestrzeń i gospodarkę regionu. Muszą one być planistycznie „zakotwiczone” w strukturach regionalnych. Tego nie da się osiągnąć z poziomu gmin, nawet dużych gmin miejskich. **To polityka regionalna daje gwarancje mniejszym ośrodkom w regionie, iż nie ulegną marginalizacji wraz z rozwojem centrum regionalnego**, a wręcz przeciwnie, że rozwój centrum posłuży wzmocnieniu całego regionalnego systemu. Już obecnie regiony, mimo braku ustawy metropolitalnej, w praktyce prowadzą politykę metropolitalną wyposażając transportowo i komunikacyjnie obszar metropolitalny, przygotowując przestrzenne plany zagospodarowania metropolitalnego wpisane w wojewódzkie plany zagospodarowania przestrzennego. Pomijanie kluczowej roli regionów w kształtowaniu obszarów metropolitalnych to polityka rozwoju metropolii na szczeblu lokalnym, nie krajowym i nie międzynarodowym.

Ze względu na dominację polityk samorządowych prowadzonych w skali lokalnej problem równoważenia regionalnego układu sieci osadniczej znika z szeroko dyskutowanych perspektyw rozwojowych. Traktowanie w politykach terytorialnych miast i ośrodków jako izolowanych, lokalnych elementów sprawia, że niedoceniane jest znaczenie spójnego systemu osadniczego, jako układu, w którym

rozwój lub upadek jednego elementu wpływa na wszystkie pozostałe ośrodki w sieci. Zadaniem **regionalnej polityki kształtowania sieci osadniczej** jest zachowanie wieloośrodkowości regionalnych sieci osadniczych i utrzymywanie stabilnej, hierarchicznie uporządkowanej struktury organizacyjnej systemu. To polityka regionalna może zapobiegać peryferyzacji obszarów wynikającej z zaniku funkcji miejskich świadczonych przez ośrodki niższego rzędu. Ten wymiar polityki miejskiej prowadzonej przez regiony ma obecnie strategiczne znaczenie. W okresie minionych trzech dekad obserwowana jest w kraju tendencja do ubożenia wieloszczeblowej struktury osadniczej w wyniku znikania funkcji pełnionych przez ośrodki niższych rzędów.

Utratą funkcji i rangi w systemie zagrożone są zarówno ośrodki IV, V poziomu hierarchicznego, czyli ośrodki najniższego rzędu w systemie osadniczym, jak i ośrodki metropolitalne oraz aglomeracje regionalne, których dynamika i tendencje rozwojowe są niewystarczające do pełnienia funkcji międzynarodowych, krajowych czy regionalnych centrów wzrostu. Zatem problem utrzymania pozycji w strukturze hierarchicznej miast to nie tylko problem miast średnich i małych, ale także dużych. **Stagnacja lub spadek rangi ośrodków II i III poziomu jest najpoważniejszym zagrożeniem dla policen-**

tryczności sieci osadniczej kraju, która jest uznawana za wartość i jedną z najbardziej pożądaných cech systemu osadniczego kraju.

Nie tylko **rozwój regionalnych systemów transportowo-komunikacyjnych** ma kluczowe znaczenie w polityce kształtowania sieci osadniczej. Równie ważna jest w tym zakresie **polityka świadczenia usług publicznych**. Zwiększanie dostępności komunikacyjnej miast, poprawianie nie tylko zakresu, ale również jakości świadczonych usług publicznych, w tym szkolnictwa, usług zdrowotnych, oferty kulturalnej, to narzędzia polityki regionalnej służące kształtowaniu regionalnego systemu osadniczego. Polityka regionalna może wspierać sektor MŚP, którego aktywność ma newralgiczne znaczenie dla ożywiania upadających gospodarek miast małych i średnich. Brak skutecznej regionalnej polityki miejskiej na rzecz utrzymania wielopoziomowego systemu osadniczego będzie skutkował postępującą centralizacją sieci osadniczej, ubożeniem jej struktury a w efekcie pogorszeniem warunków życia mieszkańców wielu obszarów.

Samorząd regionalny i jego polityka winny odgrywać strategiczną rolę w **przełamywaniu dominacji sektorów gospodarczych w polityce rozwoju kraju**. Samorząd wojewódzki tworzy strategię rozwoju województwa i plan zagospodaro-

wania przestrzennego województwa, które łączą aspekty gospodarcze, społeczne i środowiskowe w ujęciu terytorialnym. Dzięki temu planowany na poziomie regionu rozwój nie jest definiowany wyłącznie przez jeden sektor, jak to ma miejsce w silosowym planowaniu branżowym, ale uwzględnia i łączy potrzeby różnych sektorów, a w tym edukacji, kultury, transportu czy ochrony środowiska. Tym samym to szczebel regionalny jest w stanie prowadzić **politykę zintegrowanego rozwoju**, której potrzeba od lat pozostaje jedynie w sferze apeli. Regionalna polityka rozwoju jest w stanie równoważyć dominację strategicznych sektorów poprzez inwestowanie w branże o znaczeniu lokalnym, które są pomijane w politykach krajowych i tym samym przyczyniać się do dywersyfikacji gospodarczej. Badania wskazują, że krajowa polityka zdominowana przez sektory osłabia rozwój lokalny. Przeciwwagą dla tych procesów jest regionalne planowanie przestrzenne prowadzone przez instytucje samorządowe, które ujmuje problemy rozwojowe w perspektywie horyzontalnej, a nie branżowo-silosowej (Amdam 2002). W wielu krajach europejskich obserwuje się przechodzenie od polityki sektorowej, wspierającej wybrane branże gospodarcze do polityki regionalnej opartej na aktywizacji potencjału regionów i wykorzystywaniu endogenicznych zasobów. Łączy się to bezpośrednio z omówiony-

mi możliwościami budowania odporności regionów.

Dowodem na adekwatność planowania i prowadzenia rozwoju społeczno-gospodarczego w skali regionalnej, a nie krajowej, jest obecna sytuacja, w której pozyskiwaniem i obsługą inwestorów w regionach zajmują się **agencje rozwoju przedsiębiorczości**, będące spółkami z udziałem skarbu państwa. Trudno wyjaśnić, dlaczego branżowe agencje rozwoju, o różnej formie prawnej, różnym modelu finansowania, działające na styku państwa i rynku, a więc podatne na różnego rodzaju formy lobbingu, podejmują strategiczne dla rozwoju regionalnego decyzje inwestycyjne, a nie samorząd regionalny, który najlepiej zna strategiczne potrzeby rozwojowe regionu.

Realizacja polityki regionalnej w oparciu o zintegrowane planowanie regionalnego rozwoju, prowadzona w oparciu o środki krajowe, a nie jedynie dostępne fundusze unijne, wymaga regionalizacji finansów publicznych, a więc dystrybucji części dochodów zasilających budżet państwa na rzecz regionów, a nie na rzecz sektorów co jest dominującą cechą obecnego podziału budżetu. Konieczność zapewnienia środków krajowych na politykę regionalną jest pilnym zadaniem, bowiem w 2028 r. rozpoczyna się kolejna perspektywa finansowa UE. Dystrybucja środków aktualnie przekazywanych do rozdysponowania regionom w ramach regionalnych pro-

gramów operacyjnych realizowanych z funduszy unijnej polityki spójności ulegnie zmianie. Nowa formuła finansowania polityk rozwoju regionalnego ze środków unijnych zakłada możliwość włączenia w nowy, projektowany instrument – Fundusz Partnerstwa Krajowego i Regionalnego – zarówno działań dotychczas realizowanych w ramach polityki spójności, jak i programów związanych z polityką rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich oraz rybołówstwa. W kontekście omawianej dominacji polityki sektorów gospodarczych nad polityką regionalną, połączenie wskazanych obszarów polityk rozwojowych w jeden fundusz z dużym prawdopodobieństwem może skutkować zdominowaniem FPKiR przez sektorową politykę rozwoju wsi.

Analizując strategiczne znaczenie samorządności regionalnej w rozwoju kraju trudno zrozumieć brak inicjatyw mających na celu jej wzmocnienie i ustabilizowanie poza horyzont kolejnych perspektyw finansowych UE. Bierność w tym względzie prowadzi do wniosku, że **działania na rzecz wzmocnienia samorządu regionalnego nie mają wsparcia ani z poziomu polityki rządowej niezainteresowanej zwiększeniem znaczenia i autonomii regionów, ani z poziomu samorządów lokalnych bezkompromisowo broniących nienaruszalności zakresów swej władzy, ani ze strony silnych podmiotów gospodarczych**

funkcjonujących w domenie poszczególnych branż i dążących do utrzymania zasady dominacji sektorowego podziału budżetu krajowego. Wobec tak wielowymiarowej i silnej opozycji rozbieżnych interesów decyzje polityczne wzmacniające pozycję samorządów regionalnych w terytorialno-administracyjnej strukturze państwa będą raczej odkładane w czasie niż realizowane, pomimo ich fundamentalnego znaczenia dla rozwoju kraju i jego demokratycznej przyszłości. Ten mało optymistyczny scenariusz może ulec zmianie jedynie za sprawą aktywności samych regionów, które działając wspólnie reprezentują interes gospodarczy i społeczny całego kraju. Obecny czas przemian jest momentem, w którym koniecznym wydaje się sięgnięcie do zahibernowanych w regionach potencjału i siły działania.

Bibliografia

- Amdam R., 2002, *Sectoral Versus Territorial Regional Planning and Development in Norway*, European Planning Studies, 10, 1, 99-111.
- Barrutia J. M., Echebarria C., 2011, *Explaining and Measuring the Embrace of Local Agenda 21s by Local Governments*, Environment and Planning A, 43, 2, 451-469.
- Bieker S., Othengrafen F., 2005, *Organising Capacity — the ability to act at regional level at a time of de-*

mographic changes. *Raumforschung und Raumordnung – Spatial Research and Planning*, 63, 167-178.

Kovács, I., Bodor, A., Finta, I., Grünhut, Z., Kacziba, P., Zongor, G., 2016, *Farewell to Decentralisation: The Hungarian Story and its General Implications, Croation and Comparative Public Administration*, 16, 4, 789–816.

Matyja R. (red.), 2025, *Regeneracja miast*, Wydawnictw Naukowe Scholar, Warszawa.

Swianiewicz P., 2024, *Ewolucja stylów lokalnego przywództwa politycznego. Luka między preferencjami mieszkańców a ich postrzeganiem faktycznego zachowania burmistrzów (prezydentów) miast w Polsce*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1, 95, 70-84.

Wojciuk A., 2025, *Dokończenie reformy samorządowej jako droga naprawy państwa polskiego w warunkach polaryzacji: aspekty wojewódzkie*. *Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Analizy i Opinie*, 7, 75, 30-38.

Nowy budżet UE na lata 2028-2034 - perspektywy dla Polski i Pomorza

Patrycja Szczygieł

zastępca dyrektora Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego
w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego

W lipcu 2025 r. Komisja Europejska opublikowała propozycję nowego budżetu Unii Europejskiej na kolejną perspektywę finansową, obejmującą lata 2028-2034. Projekt pakietu legislacyjnego regulującego przyszłe Wieloletnie Ramy Finansowe poprzedzony został szeregiem analiz stanu funkcjonowania UE, jej miejsca w globalnej gospodarce oraz bezprecedensowych wyzwań geopolitycznych, z którymi Wspólnota mierzyć się będzie w średnio i długookresowej perspektywie. Uwarunkowania te ukształtowały wielkość i ukierunkowanie projektu przyszłego budżetu UE, w tym zdefiniowały nową politykę rozwoju UE, w szczególności politykę spójności, która, z punktu widzenia Polski, pozostaje jedną z najważniejszych polityk UE.

Kluczowe wyzwania rozwojowe UE w świetle dokumentów analitycznych KE

Na projekt nowego budżetu wpływ miały dokumenty przygotowane na szczeblu Komisji Europejskiej, w tym Dziewiąty raport na temat spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej¹ oraz Raport Grupy Wysokiego Szczebla ds. Przyszłości Polityki Spójności – Wspólne wykuwanie zrównoważonej przyszłości: Spójność na rzecz konkurencyjnej i włączającej Europy², ale przede wszystkim analizy gospodarcze europejskich ekonomistów – Mario Draghi'ego³ oraz Enrico Letty⁴. Diagnoza funkcjonowania UE we współczesnym świecie, wyłaniająca się z powyższych opracowań, nie jest opty-

¹ Komisja Europejska, marzec 2024 r.

² Komisja Europejska, luty 2024 r.

³ Mario Draghi, włoski ekonomista, były premier Włoch w latach 2021-2022 i były prezes Europejskiego Banku Centralnego, Raport The Future of European Competitiveness – Przyszłość europejskiej konkurencyjności, wrzesień 2024 r.

⁴ Enrico Letta, były premier Włoch w latach 2013-2024, Raport Much More Than a Market – Raport

mistyczna, a rozwiązanie problemów i sprostanie wyzwaniom stojącym przed UE wymagać będzie uruchomienia nowych narzędzi i zdefiniowania celów gospodarczych Wspólnoty.

Mario Draghi w swoim raporcie stwierdza m.in., że:

1. rozwój UE spowalnia, z kolei gospodarki USA i Chin przyspieszają, co wzmacnia presję konkurencyjną na Wspólnotę;
2. jeśli Europa nie zwiększy produktywności, nie stanie się liderem nowych technologii, filarem odpowiedzialności klimatycznej i niezależnym graczem na arenie międzynarodowej, nie będzie też w stanie sfinansować europejskiego modelu społecznego;
3. Europie brakuje w szczególności: koncentracji (jednolity rynek jest podzielony), innowacji (choć UE sprzyja innowacjom, to jednocześnie nakłada kosztowne dla przedsiębiorstw obciążenia regulacyjne), projektów szybkowzrostowych, w które można inwestować i rynków kapitałowych umożliwiających ich finansowanie (tym samym Europejczycy tracą możliwości wzbogacania się), a także koordynacji pomiędzy państwami członkowskimi, instrumentami finansowymi i realizowanymi politykami (m.in. w obszarze polityki przemysłowej,

fiskalnej, gospodarczej).

Sposobem na uniknięcie powolnej stagnacji UE powinny stać się:

1. **Przełomowa innowacyjność** – likwidacja rosnącej luki inwestycyjnej między UE, a USA i Chinami, szczególnie w obszarze nowych technologii. UE tworzy innowacje, ale słabo je komercjalizuje, a gospodarka tkwi w statycznej strukturze przemysłowej. Firmy z UE specjalizują się w dojrzałych technologiach, ale ich przełomowy potencjał jest ograniczony. W latach 2008-2021 blisko 30 proc. „jednorozców” założonych w Europie (start-upy o kapitalizacji powyżej 1 mld USD) przeniosło swoje siedziby zagranicę (większość do USA). UE wydaje więcej środków publicznych niż USA, ale to nadal gospodarka amerykańska dominuje w tej sferze. Coraz silniej widoczna jest fragmentaryzacja rynku finansowego i luka w finansowaniu innowacyjnych technologii. Rozwiązaniem tych problemów powinno być m.in. dokończenie budowy Unii Rynków Kapitałowych (zjednoczony rynek kapitałowy UE), wzrost długu unijnego (zaciągniętego przez KE) wzorem mechanizmu RRF⁵ (co powoli zintegrować instrumenty finansowe, obecnie rozdrobione i podzielone według granic administracyjnych państw członkowskich),

o stanie Jednolitego Rynku, kwiecień 2024 r.

⁵ Enrico Letta, były premier Włoch w latach 2013-2024, Raport Much More Than a Market – Raport o stanie Jednolitego Rynku, kwiecień 2024 r.

wzrost inwestycji prywatnych, które nie ruszą bez stymulacji uprzednich, publicznych nakładów rozwojowych oraz utworzenie i konsolidacja europejskich instytucji akademickich znajdujących się w czołówce światowej.

2. **Konkurencyjna dekarbonizacja**, która podniesie konkurencyjność UE – wysokie ceny energii negatywnie wpływają na wzrost gospodarczy i kondycję gospodarstw domowych. Chiny przejmują unijne przewagi w czystych technologiach, dotując ich rozwój (szczególnie elektryczną motoryzację). UE jest podatna na szoki cen surowców (import gazu, ropy naftowej). Słabość ekosystemu innowacji uniemożliwia tworzenie przewag konkurencyjnych w zakresie czystych technologii. Rozwiązaniu tych problemów służyć będzie m.in. obniżenie cen energii dla odbiorców końcowych (poprzez inwestycje w dekarbonizację i gospodarke obiegu zamkniętego). Dekarbonizacja powinna stać się źródłem wzrostu dla UE (m.in. wspólny plan dla branż produkujących energię). Powinna powstać prawdziwa unia energetyczna, a w skali lokalnej należy promować skoordynowane działania, takie jak rozwój społeczności energetycznych, magazynowanie energii czy rozwój sieci.
3. **Bezpieczeństwo i deglobalizacja** – zbudowanie prawdziwego wspólnego rynku zbrojeń w UE i zapewnie-

nie bezpieczeństwa ekonomiczno-geopolitycznego poprzez ograniczenie zależności UE od pojedynczych dostawców (szczególnie w obszarze zaawansowanych technologii i farmaceutyków). Dobiega końca era stabilności geopolitycznej, co stanowi zagrożenie dla wzrostu i wolności. Wydatki UE na obronę to nadal zaledwie 1/3 wydatków obronnych USA, przy jednoczesnym niedoinwestowaniu i fragmentaryzacji unijnego przemysłu obronnego oraz wyczerpanych zapasach (brak standaryzacji i interoperacyjności sprzętu, większość zamówień obronnych skierowanych do dostawców spoza UE). Wyzwaniem jest zmiana globalnej równowagi, konieczne jest zatem zmniejszenie zależności od innych państw (np. 75-90 proc. światowych mocy produkcyjnych chipów znajduje się w Azji). Aby niwelować te zagrożenia, konieczne jest wdrożenie planu zarządzania zależnościami (wzmocnienie inwestycji w obronę, niezależność strategiczna UE, zwiększenie globalnych wpływów geopolitycznych), wspólne finansowanie zamówień zbrojeniowych czy transgranicznych sieci energetycznych oraz tzw. zbiorowa skuteczność (koordynacja umów handlowych i inwestycji z krajami bogatymi w zasoby, gromadzenie zapasów w kluczowych obszarach, partnerstwa przemysłowe zabezpieczające łańcuchy dostaw kluczowych technologii).

Draghi w swoim raporcie rekomenduje zachowanie balansu pomiędzy innowacyjnością UE a zapewnieniem włączenia społecznego. O ile gospodarki USA i Chin dominują w skali globalnej, o tyle pogłębiają się w tych krajach procesy polaryzacyjne. UE, wzmacniając swoją pozycję konkurencyjną, powinna jednocześnie utrzymać wymiar spójnościowy polityki rozwoju, niemniej jednak również i on powinien zostać zreformowany. Większy nacisk należy położyć na edukację i umiejętności (zwłaszcza w nowych sektorach i technologiach), zapewnienie dostępu do usług publicznych (m.in. społecznych, opiekuńczych, mieszkalnictwa) i sprawnego transportu, cyfryzację oraz odpowiedzialne planowanie, które podniesie atrakcyjność unijnych miast i regionów.

Podobne diagnozy postawił Enrico Letta, skupiając się na potrzebie kontynuacji reformy Jednolitego Rynku Europejskiego (JRE), który powinien objąć nowe sektory: energetyki, telekomunikacji i finansów. UE musi skupić się na trzech priorytetowych obszarach: publicznym finansowaniu inwestycji ze środków unijnych, polityce przemysłowej oraz pomocy publicznej państw członkowskich dla przedsiębiorców. Jednocześnie, konieczne jest zachowanie równowagi pomiędzy potrzebą ukierunkowanego wsparcia publicznego dla przemysłu z poziomu krajowego a zapobieganiem dalszym podziałom JRE, a także pomiędzy rygorystycz-

nymi regulacjami prawnymi dotyczącym pomocy państwa a stopniowym rozszerzaniem wsparcia finansowego UE. Należy wprowadzić mechanizmy warunkujące pomoc państwa od przeznaczenia części środków krajowych na finansowanie ogólnoeuropejskich inicjatyw i inwestycji. Należy też utworzyć unijny fundusz inwestycyjny i pamiętać, że polityka spójności ma kluczowe znaczenie dla silnego JRE.

Analizy KE dotyczące spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej UE wskazują, że unijna polityka spójności zapewnia długoterminowy wzrost i konkurencyjność, tworzy wysokiej jakości miejsca pracy, ale nie wszystkie regiony korzystają z takiej samej dynamiki wzrostu. Brak odpowiedniej i szybkiej reakcji na strukturalne i nowo pojawiające się wyzwania może pogłębiać dysproporcje terytorialne. Dotychczasowy system realizacji polityki spójności oraz powiązanie z innymi instrumentami rozwojowymi uwypuklają potrzebę dalszej poprawy kształtu i efektywności polityki spójności. Silniejsza i zmodernizowana polityka spójności ma zasadnicze dla wzmocnienia modelu wzrostu Europy, zbudowania UE sprzyjającej włączeniu społecznemu oraz realizacji celu traktatowego, jakim jest spójność gospodarcza, społeczna i terytorialna Wspólnoty.

W efekcie prac zespołów eksperckich działających przy KE wypracowane zostały rekomendacje dotyczące polityki

spójności w perspektywie 2028-2034, zgodnie z którymi polityka spójności powinna skupić się na strukturalnych wyzwaniach stojących przed UE, uruchamiać potencjały rozwojowe wszystkich regionów UE, zwłaszcza słabszych i podatnych na zagrożenia, wspierać jednocześnie konkurencyjność całej UE i każdego regionu w czerpaniu korzyści z transformacji, sprzyjać zróżnicowanym strategiom dostosowanym do specyficznych potrzeb regionalnych, wzmacniając jednocześnie powiązania między regionami silniejszymi i słabszymi. Polityka spójności powinna być też lepiej umiejscowiona w architekturze polityk UE.

Szczególnie istotne dla konstrukcji pakietu legislacyjnego Wieloletnich Ram Finansowych 2028-2034 miały założenia budżetu przygotowane przez Dyрекcję Generalną ds. Budżetu w połowie września 2024 r. W dokumencie tym KE zaprezentowała nowe podejście do budżetu UE i oparcie go na politykach, nie programach, co powinno przelożyć się na jego uproszczenie, z jednym Planem dla każdego państwa członkowskiego (wobec około 530 programów realizowanych obecnie) i powiązaniem go z reformami i inwestycjami. Nowy budżet powinien mieć większe oddziaływanie poprzez uruchomienie Europejskiego Funduszu Konkurencyjności, a sama jego konstrukcja powinna być prostsza (mniej filarów, tj. cztery zamiast siedmiu, odporność, spójność, zarza-

danie gospodarcze, konkurencyjność i strategiczna autonomia, Europa globalna oraz administracja UE). Plany dla państw członkowskich powinny skupiać wszystkie polityki i fundusze, uwzględniać zarówno środki unijne, jak instrumenty krajowe, powinny być realizowane w zarządzaniu dzielonym, a przede wszystkim powinny być oparte na wynikach, z silnymi warunkowościami. KE pozytywnie oceniła doświadczenia z realizacji krajowych planów odbudowy w ramach RRF, uruchomionego w odpowiedzi na wyzwania po pandemii COVID-19. Nowe podejście do programowania polityki rozwoju UE, w ocenie KE, pozwoli na ograniczenie obciążeń administracyjnych i łatwiejsze negocjacje z państwami członkowskimi (jeden Plan dla każdego państwa członkowskiego zamiast wielu programów), większą elastyczność w przesuwaniu środków w zależności od potrzeb, przeprowadzenie niezbędnych reform w państwach członkowskich, mocny nacisk na priorytety UE, wzmocnienie synergii pomiędzy politykami unijnymi i krajowymi oraz przezwyciężenie problemów koordynacji pomiędzy różnymi mechanizmami finansowania.

Propozycja KE dotycząca Wieloletnich Ram Finansowych 2028-2034

Efektom ponad dwuletnich analiz prowadzonych na szczeblu europejskim jest propozycja KE z 16 lipca 2025 r.

odnośnie kolejnego długoterminowego budżetu UE na latach 2028-2034 przedstawionego wraz z pakietem legislacyjnym regulującym unijną politykę rozwoju. Przyszły budżet unijny ma „wzmocnić suwerenność, pobudzić konkurencyjności i zwiększyć odporność Europy, posłużyć modernizacji inwestycji i umożliwi bardziej strategiczne dopasowanie priorytetów krajowych i unijnych”⁶.

Aby sfinansować nowy budżet bez konieczności zwiększania składek od państw członkowskich, KE zaproponowała pięć nowych źródeł dochodów UE (zasoby własne), tj.:

1. unijny system handlu uprawnieniami do emisji;
2. mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO₂;
3. niezebrane e-odpady;
4. akcyza od wyrobów tytoniowych;
5. wkłady od dużych przedsiębiorstw działających na jednolitym rynku.

Przewiduje się, że dochody z nowych źródeł mogą wynieść 58,5 mld euro rocznie. Dzięki temu możliwe będzie finansowanie nie tylko nowych długoterminowych priorytetów UE, ale także spłata zadłużenia z tytułu RRF.

Propozycja KE zakłada, że nowy budżet na lata 2028-2034 będzie największy w historii UE i wyniesie łącznie ok. 2 bln euro (1,26 proc. dochodu narodowego UE). Najwięcej środków

przeznaczonych zostanie na:

1. wyrównywanie różnic między regionami europejskimi – 865 mld euro (44 proc. budżetu);
2. zwiększenie konkurencyjności Europy w światowej gospodarce – 409 mld euro (21 proc.);
3. wzmocnienie partnerstw z państwami spoza UE – 200 mld euro (10 proc.);
4. spłata zadłużenia z tytułu NextGenerationEU – 168 mld euro (8 proc.).

Struktura budżetu obejmować ma cztery działy:

1. **Dział H1. Europejski model społeczny i jakość życia** – największy finansowo dział z łączną alokacją w wysokości 1 062 mld euro (53,5 proc. budżetu). W dziale tym uwzględnia się m.in. działania na rzecz wyrównywania różnic między regionami europejskimi (tzw. Plany Partnerstwa Krajowego i Regionalnego) oraz środki na spłatę zadłużenia z tytułu Next GenerationEU;
2. **Dział H2. Konkurencyjność, dobrobyt i bezpieczeństwo** – z alokacją ogółem 589,6 mld euro (29,7 proc. budżetu), w którym mieści się m.in. Europejski Fundusz Konkurencyjności (409 mld euro), inwestycje w edukację (Erasmus+) i promowanie wartości demokratycznych (AgoraEU) z pulą środków w wysokości 49 mld euro, a także

⁶ Komunikat KE z dnia 16 lipca 2025 r.

Program Sprawiedliwość, Mechanizm Ochrony Ludności UE, Zdrowie, Instrument „Łącząc Europę” (CEF), czy Program Jednolitego Rynku;

3. **Dział H3. Globalna Europa** – na który przeznaczona jest łącznie 215,2 mld euro (10,8 proc. budżetu) i który obejmuje Instrument „Globalna Europa” oraz Wspólną Politykę Zagraniczną i Bezpieczeństwa, Kraje i Terytoria Zamorskie;
4. **Dział H4. Administracja** – z budżetem w wysokości 117,9 mld euro (5,9 proc. budżetu).

Z punktu widzenia unijnej polityki rozwoju najważniejszej dla Polski, najbardziej istotny jest Dział H1, w którym mieszczą się działania strukturalne wdrażane z poziomu państwa członkowskiego w tzw. zarządzaniu dzielonym. Na realizację 27 Planów Partnerstwa Krajowego i Regionalnego przeznaczono łącznie 865 mld euro. W ramach tych środków wspierane będą działania na rzecz spójności gospodarczej, terytorialnej i społecznej (dotychczasowa polityka spójności) z alokacją co najmniej 450 mld euro, działania na rzecz rybołówstwa (dotychczasowa Wspólna Polityka Rybołówstwa) z budżetem co najmniej 2 mld euro, działania na rzecz rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich (dotychczasowa Wspólna Polityka Rolna) z alokacją

co najmniej 300 mld euro, a także wsparcie na rzecz migracji i ochrony granic (budżet 34,2 mld euro), współpraca terytorialna (Interreg) z budżetem w wysokości 10,3 mld euro.

Wsparcie spójności społecznej, gospodarczej, terytorialnej i społecznej, czyli dotychczasowa polityka spójności, realizowane do tej pory było przy wykorzystaniu kilku funduszy: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności. Nowy budżet na lata 2028-2034 integruje te instrumenty w jedną pulę pieniędzy przeznaczoną na politykę strukturalną, wprowadzając jednocześnie nowe mechanizmy finansowania, jak np. środki Społecznego Funduszu Klimatycznego ukierunkowanego na niwelowanie negatywnych skutków wprowadzenia systemu ETS²⁷.

W nowych Wieloletnich Ramach Finansowych 2028-2034 KE proponuje daleko idące, wręcz rewolucyjne, zmiany w podejściu do głównych polityk rozwojowych UE, w tym polityki spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybołówstwa. Nie tylko zostaną one zintegrowane programowo w jednym dokumencie, jakim jest Plan Partnerstwa Krajowego i Regionalnego (PPKR), ale również finansowo, poprzez utworzenie jednego Europejskiego Funduszu na rzecz Spójności

²⁷ ETS2 – unijny system handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS), który ma objąć sektory transportu drogowego i budownictwa, planowany do wprowadzenia w 2028 r.

Gospodarczej, Społecznej i Terytorialnej, Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, Rybołówstwa i Gospodarki Morskiej, Dobrobytu i Bezpieczeństwa na lata 2028-2034.

Od strony programowej i realizacyjnej KE zaproponowała diametralną zmianę podejścia w porównaniu z czterema ostatnimi perspektywami finansowymi UE⁸, w których Polska uczestniczyła od momentu wejścia do UE, tj. od 2004 r.

Struktura PPKR zbliżona jest do logiki krajowych planów odbudowy (KPO), które wszystkie państwa członkowskie UE realizowały w odpowiedzi na zniwelowanie negatywnych skutków pandemii COVID-19. Podobnie jak KPO, PPKR będzie określać zarówno reformy, jak i inwestycje, a interwencja zostanie opisana w rozdziałach, które mogą być realizowane w poziomie krajowego (rozdziały sektorowe) lub regionalnego (rozdziały terytorialne).

Polityka spójności – porównanie perspektyw 2021-2027 oraz 2028-2034

Zakres interwencji w obu perspektywach jest podobny. W okresie 2021-2027 polityka spójności finansowała pięć celów polityki realizowanych przez cele szczegółowe, które w toku wdrażania perspektywy były uzupełniane o nowe

wyzwania (np. wynikające z pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie, potrzeby wzmocnienia obronności, wsparcia rozwoju technologii i infrastruktury podwójnego zastosowania). W nowej perspektywie katalog celów jest podobny – pięć celów ogólnych będzie realizowanych przez liczne cele szczegółowe. Największą zmianą jest natomiast uwzględnienie w katalogu celów zakresu wsparcia uruchamianego dotychczas w innych politykach UE, w szczególności Wspólnej Polityce Rolnej oraz Wspólnej Polityce Rybołówstwa, zarówno jeśli chodzi o płatności bezpośrednie dla rolników i rybaków, jak i działania strukturalne na rzecz rozwoju obszarów wiejskich i obszarów uzależnionych od rybactwa i rybołówstwa.

Zintegrowanie w jeden pakiet działań realizowanych dotychczas w odrębnych politykach UE jest jedną z największych (i rewolucyjnych) zmian dokonanych przez KE na poziomie budżetu Wspólnoty. Oznacza bowiem, że w miejsce 27 umów partnerstwa i kilkuset realizujących je programów⁹ powstanie 27 Planów Partnerstwa Krajowego i Regionalnego. Oznacza to, że system realizacji pozostanie w sferze zarządzania dzielonego, ale nastąpi większa centralizacja działań w PPKR na poziomie krajowym. Rola regionów w tej sytuacji ulegnie zapewne osła-

⁸ Okresy programowania: 2000-2006, 2007-2013, 2014-2020 oraz 2021-2027.

⁹ ETS2 – unijny system handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS), który ma objąć sektory transportu drogowego i budownictwa, planowany do wprowadzenia w 2028 r.

bieniu. Programy regionalne z silną rolą zarządczą rządów województw przejawiającą się przede wszystkim w uprawnieniu do opracowania programu i wynegocjowania go z KE, zostaną zastąpione rozdziałami regionalnymi w jednym dokumencie PPKR. Zmianie ulegnie również rola instytucji zaangażowanych w system realizacji. Począwszy od KE, która dotychczas zatwierdzała umowy partnerstwa i programy przedkładane przez państwa członkowskie, a teraz utraci kompetencje zatwierdzania PPKR na rzecz Rady UE, poprzez poziom krajowy państwa członkowskiego, który będzie odpowiedzialny za przygotowanie i koordynację realizacji PPKR, skończywszy na regionach, które, co prawda nadal będą mogły pełnić rolę instytucji zarządzających dla rozdziałów regionalnych PPKR, ale ich rola w negocjowaniu ich treści z KE ulegnie osłabieniu bądź zostanie wygaszona.

Warunkowość, powiązanie z reformami

W obecnej perspektywie finansowej, realizacji programów obwarowana jest spełnieniem szeregu warunków podstawowych – czterech o charakterze horyzontalnym (np. przestrzeganie Karty Praw Podstawowych UE) oraz 16 warunków tematycznych (np. opracowanie odpowiednich dokumentów planowania transportu, w obszarze zdrowia, deinstytucjonalizacji usług

społecznych czy strategii inteligentnych specjalizacji). Nowy okres programowania ograniczy listę warunków do dwóch, ale będą one wzmocnione i muszą być spełniane przez cały okres realizacji PPKR. Chodzi o przestrzeganie zasady praworządności oraz Karty Praw Podstawowych UE.

Kluczowe znaczenie będzie mieć również powiązanie interwencji z reformami. KE pozytywnie ocenia doświadczenia z realizacji krajowych planów odbudowy, w związku z czym logika finansowania uzależniona od realizacji reform oraz osiągnięcia rezultatów (wyplata środków powiązana z kamieniami milowymi oraz postępem realizacji) zostanie przeniesiona na system realizacji PPKR. Oznacza to, że płatności z tytułu realizacji PPKR uruchamiane będą już nie za poniesione wydatki (faktury), ale za realizację reform i osiągnięcie określonych efektów oraz spełnienie kamieni milowych, podobnie jak to ma miejsce w krajowym planie odbudowy.

Elastyczność, koncentracja tematyczna

W dotychczasowych wieloletnich budżetach unijnych stopniowo wzmocniono skłonność do elastyczności i gotowości odpowiedzi na kryzysy. W polityce spójności stopniowo rozbudowywano system rezerw, które uruchamiane były po spełnieniu szeregu warunków przez państwa członkowskie. W okre-

sie 2021-2027 kwota elastyczności (w wysokości ok. 17 proc. dla każdego programu) uruchomiona została dopiero w wyniku przeglądu śródkresowego programów (przeprowadzonych w 2025 r.). Skłonność KE do elastycznego reagowania na kryzysy wzrosła w wyniku bezprecedensowych wyzwań, przed którymi stanęła UE. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie i kryzys uchodźczy, klęski żywiołowe nawiedzające państwa członkowskie, konieczność wzmocnienia kwestii obronności spowodowały, że polityka spójności otworzyła się na działania przeciwdziałające tym kryzysom, a co za tym idzie, zwiększyła swoją elastyczność.

Nowy unijny budżet ma być jeszcze bardziej elastyczny i gotowy na reagowanie w nieprzewidzianych i kryzysowych sytuacjach. Zaprogramowano w jego strukturze szereg elastyczności i rezerw, które pozwolą na uruchamianie pieniędzy stosownie do zmieniających się potrzeb. Część rezerw utworzona została na poziomie całego budżetu, dając KE narzędzie do przekierowania środków na różne działania i państwa członkowskie w zależności od potrzeb. Jednak najważniejsza, z punktu widzenia państw członkowskich, jest obowiązkowa rezerwa (25 proc. alokacji)

tworzona na poziomie każdego PPKR. Środki te pozostają niezaprogramowane do czasu przeglądu śródkresowego PPKR, który powinien zostać przeprowadzony do 31 marca 2031 r.

Środki polityki spójności służą w szczególności realizacji priorytetowych polityk unijnych, a KE, w celu stymulowania wzrostu i tworzenia miejsc pracy oraz koordynacji polityki gospodarczej, budżetowej i zatrudnienia, co roku formułuje wytyczne dla państw członkowskich, tzw. zalecenia¹⁰. Zalecenia mają przede wszystkim przełożyć na ukierunkowanie tematyczne programów polityki spójności. Dodatkowym instrumentem są również tzw. limity koncentracji, które nakładają na instytucje zarządzające obowiązek skierowania określonych środków w programach na priorytetowe dziedziny (np. konkurencyjność gospodarki oraz innowacje, środowisko, klimat, bioróżnorodność, usługi społeczne, wsparcie miast). W praktyce, wymogi te dodatkowo ograniczają swobodę i elastyczność państw członkowskich i poszczególnych instytucji zarządzających co do ukierunkowania środków w ramach polityki spójności.

W okresie programowania 2028-2034 planuje się nieznaczne ograniczenie limitów koncentracji, ale dla części

¹⁰ Country Specific Recommendations (CSR), zalecenia wydawane przez KE w ramach Semestru Europejskiego. Przykładowo, CSR dla Polski na 2025 r. koncentrują się na zrównoważonej polityce fiskalnej, efektywnym wykorzystaniu środków z polityki spójności oraz Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności, a także wyzwaniach strukturalnych, w tym transformacji energetycznej i reformach rynku pracy, czy kwestiach obronności i wzmocnienia odporności na kryzysy.

obszarów pozostaną one aktualne. Dotyczy to np. obowiązku przeznaczenia co najmniej 43 proc. środków PPKR na cele środowiskowe czy 14 proc. na cele społeczne, a także skierowania dedykowanej puli pieniędzy na regiony najsłabsze. Aktualny pozostanie również wymóg ukierunkowania PPKR na realizację zaleceń KE.

Kategorie regionów, poziom dofinansowania

Nowa perspektywa finansowa wprowadzi nieco zmian w podejściu do kategorii regionów. O ile w odniesieniu do regionów słabiej rozwiniętych¹¹ poziom dofinansowania UE zostanie utrzymany (85 proc.), o tyle zmieni się sytuacja regionów przejściowych¹² oraz lepiej rozwiniętych¹³. Dotychczasowe rozwiązania uwzględniały regiony, które po raz pierwszy weszły do nowej kategorii od tych, które utrzymały ten status w kolejnych perspektywach. Regiony, które po raz pierwszy zmieniły status mogą liczyć na wyższy o 10 p.p. poziom dofinansowania UE – odpowiednio 70 proc. (regiony przejściowe), przy standardowych 60 proc. oraz 50 proc. – regiony lepiej rozwinięte (standardowo 40 proc.).

Rozwiązania projektowane dla nowego okresu ujednolicają poziom dofinansowania dla tych kategorii regionów nie-

zależnie czy utrzymują, czy uzyskują nowy status po raz pierwszy. Poziom wsparcia UE wyniesie maksymalnie 60 proc. dla regionów przejściowych oraz maksymalnie 40 proc. dla regionów lepiej rozwiniętych.

Rozliczanie, pomoc techniczna

Realizacja PPKR koncentrować się będzie na spełnieniu zadeklarowanych efektów i kamieni milowych. Do tej logiki dostosowany zostanie również system rozliczeń finansowych. KE już nie będzie dokonywać płatności za poniesione wydatki kwalifikowane (faktury), ale za osiągnięcie kamieni milowych, efektów (wskaźników) i uzgodnionych reform.

Zmieni się również czas na wydatkowanie środków. Zasada $n+3(n+2)$, zgodnie z którą, co do zasady, środki w programie przypisane do danego roku (n) należy wydatkować w ciągu, odpowiednio trzech lub dwóch lat przekształcona zostanie w zasadę $n+10$ miesięcy. Nowe uwarunkowania w zakresie przepływów finansowych znacząco zmieniają podejście do realizacji projektów od strony finansowej.

Instytucje zarządzające uprawnione są do wydatkowania części środków w programach polityki spójności na obsługę i zarządzanie programem w formie tzw. pomocy technicznej, w wy-

¹¹ Regiony, których PKB na mieszkańca nie przekracza 75 proc. średniej UE.

¹² Regiony, których PKB na mieszkańca mieści się w przedziale 75-100 proc. średniej UE.

¹³ Regiony, których PKB na mieszkańca przekracza 100 proc. średniej UE.

sokości 3,5 proc. alokacji programów, rozliczanej na analogicznych zasadach jak wszystkie projekty. W PPKR pomoc techniczna rozliczana będzie ryczałtem, w wysokości 3 proc. od dokonanych płatności (płatnym od każdego wniosku o płatność przekazanego do KE), a więc po osiągnięciu określonych efektów i kamieni milowych. Finansowanie obsługi i zarządzania PPKR z pomocy technicznej przesunie się w czasie, uzależnione bowiem będzie od faktycznie osiągniętych efektów.

System instytucjonalny i instrumenty terytorialne

W Polsce obecny system realizacji Umowy Partnerstwa 2021-2027 obejmuje Instytucję Koordynującą Umowę Partnerstwa, której funkcję pełni Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), instytucje zarządzające programami krajowymi (właściwe departamenty w MFiPR) oraz instytucje zarządzające programami regionalnymi (zarządy 16 województw). Instytucje zarządzające mogą przekazać część funkcji instytucjom pośredniczącym oraz instytucjom wdrażającym. Dla wszystkich programów powołane zostały komitety monitorujące realizujące zasadę partnerstwa (w ich skład wchodzi m.in. partnerzy społeczni i gospodarczy, przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnej, środo-

wisk naukowych i uczelni, organizacji pozarządowych). Na poziomie Umowy Partnerstwa powołany został Komitet ds. Umowy Partnerstwa, w którego skład wchodzi partnerzy zewnętrzni.

W systemie realizacji PPKR kluczową rolę pełnić będzie instytucja koordynująca PPKR, a za poszczególne rozdziały PPKR mogą odpowiadać instytucje zarządzające, które z kolei mogą desygnować instytucje pośredniczące. W systemie nie będzie już instytucji wdrażających. Na poziomie całego PPKR może powstać jeden komitet monitorujący lub mogą zostać powołane odrębne komitety monitorujące dla poszczególnych rozdziałów PPKR. W tej sytuacji konieczne będzie powołanie dodatkowego komitetu koordynującego PPKR.

Dotychczas w programach polityki spójności (w Polsce przede wszystkim w programach regionalnych) szerokie zastosowanie mają instrumenty terytorialne, angażujące w system realizacji programów partnerstwa terytorialne. Realizowane przez nich strategie, m.in. poprzez instrument zintegrowanych inwestycji terytorialnych (adresowany do miejskich obszarów funkcjonalnych), rozwój lokalny kierowany przez społeczność (realizowany przez lokalne grupy działania i lokalne grupy rybackie, głównie na obszarach wiejskich i w małych miastach) oraz inne instrumenty terytorialne, zaprogramowane indywidualnie na poziomie programów

(np. rewitalizacja zdegradowanych obszarów miast), pozwalają dostosować interwencję do specyfiki i potrzeb poszczególnych terytoriów, a także umożliwiają włączenie partnerstw lokalnych we współzarządzanie programami. To na nich bowiem spoczywa odpowiedzialność za przygotowanie strategii terytorialnej i wskazanie projektów, które będą finansowane ze środków unijnych. Rolą instytucji zarządzającej programem jest, co do zasady, pozytywne zaopiniowanie strategii terytorialnych.

Nowy okres programowania nie zmienia znacząco tego systemu, poza faktem, że strategie rozwoju terytorialnego mają być zatwierdzane przez komitet monitorujący PPKR lub komitety monitorujące rozdziały PPKR.

PPKR 2028-2034 – wstępne założenia dla Polski

Polska pozostanie największym beneficjentem środków przeznaczonych na realizację PPKR wśród wszystkich państw członkowskich. Całkowita alokacja środków unijnych dla Polski wyniesie łącznie 124 mld euro. W kwocie tej mieszczą się następujące pozycje budżetowe:

1. Społeczny Fundusz Klimatyczny (SFK) – 8,8 mld euro;

2. bezpieczeństwo, ochrona granic, polityka migracyjna i azylowa – 1,9 mld euro;
3. działania z zakresu Wspólnej Polityki Rolnej (dopłaty bezpośrednie oraz rozwój obszarów wiejskich) – co najmniej 24,6 mld euro;
4. działania z zakresu Wspólnej Polityki Rybołówstwa – 0,2 mld euro;
5. współpraca transgraniczna i międzynarodowa w ramach Interreg – 0,7 mld euro;
6. działania strukturalne z zakresu polityki spójności – 87,8 mld euro.

W perspektywie 2021-2027 na tożsame działania¹⁴ Polska otrzymała nominalnie około 99 mld euro, a po przeliczeniu na ceny bieżące 113,7 mld euro. Należy jednak wziąć pod uwagę, że jego struktura będzie inna. Nie będzie kontynuowane bowiem wsparcie Funduszu Sprawiedliwej Transformacji¹⁵. Z kolei wejście z życie nowego Społecznego Funduszu Klimatycznego uzależnione będzie od ostatecznych (i niepewnych) rozstrzygnięć na poziomie UE-27 dotyczących wdrożenia systemu ETS2.

Jeśli SFK nie zostanie uruchomiony, nowa perspektywa unijna dla Polski będzie porównywalna z obecnym budżetem w cenach bieżących.

Ostateczna wartość środków, jakie Polska otrzyma w nowej perspektywie, zależy będzie od wyników negocjacji

¹⁴ Środki w ramach Umowy Partnerstwa 2021-2027 (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny Plus, Fundusz Spójności, Fundusz Sprawiedliwej Transformacji, Interreg, Wspólna Polityka Rybacka), Wspólna Polityka Rolna, Instrument FAMI.

¹⁵ W Polsce obejmujący pięć województw (śląskie, dolnośląskie, wielkopolskie, łódzkie, małopolskie).

w gronie wszystkich państw członkowskich, uzgodnień w Radzie UE oraz Parlamencie Europejskim, a przede wszystkim od wprowadzenia proponowanych przez KE nowych źródeł dochodu UE. W przeciwnym wypadku, alokacja ta może być znacząco niższa. Nowym rozwiązaniem w stosunku do okresu 2021-2027 jest autonomia państwa członkowskiego w ustaleniu alokacji na działania z zakresu Wspólnej Polityki Rolnej, zarówno w odniesieniu do alokacji na płatności bezpośrednie dla rolników, jak i interwencję dotyczącą rozwoju obszarów wiejskich. Legislacja unijna wskazuje minimalną alokację, którą należy przeznaczyć na powyższe działania, a ewentualne podniesienie tych kwot należy do decyzji każdego państwa członkowskiego. Kwota rezerwy 25 proc., która zostanie rozdysponowana, co do zasady, w toku przeglądu śródkresowego PPKR do 31 marca 2031 r. wyniesie 24,6 mld euro.

Kluczowym uwarunkowaniem dla realizacji PPKR w Polsce będzie zaprogramowanie ostatecznej kwoty przewidzianej na działania z zakresu Wspólnej Polityki Rolnej w obu filarach. Alokacja ta warunkować będzie bowiem budżet na działania strukturalne, objęte dzisiaj polityką spójności. W strukturze nowego budżetu będzie konieczne ustalenie alokacji przeznaczonej na różne kategorie regionów (słabiej rozwiniętych, przejściowych

i lepiej rozwiniętych). Obecnie do kategorii słabiej rozwiniętych województw należy 14 regionów (w tym mazowiecki regionalny), do regionów przejściowych zalicza się dwa województwa (wielkopolskie i dolnośląskie), a lepiej rozwinięty jest tylko region warszawski stołeczny. Sytuacja ta ulegnie zmianie w okresie 2028-2034. Do kategorii przejściowej dodatkowo wejdzie prawdopodobnie województwo śląskie oraz pomorskie, co łącznie z utrzymaniem statusu lepiej rozwiniętego przez region mazowiecki stołeczny i przejściowego przez Dolny Śląsk i Wielkopolskę, oznaczać będzie, że już tylko nieco ponad połowa (55 proc.) ludności Polski będzie mieszkać w 11 regionach słabiej rozwiniętych.

Kalendarium prac nad PPKR w Polsce

Za koordynację prac nad PPKR dla Polski na lata 2028-2034 odpowiedzialne jest Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Proces ten rozpoczął się pod koniec stycznia 2026 r. Kluczowe założenia dla dokumentu mają zostać przygotowane i przyjęte przez Radę Ministrów do połowy 2026 r. Zasadnicze prace nad treścią PPKR trwać będą do września 2027 r., kiedy to planowane jest przekazanie projektu PPKR do KE i rozpoczęcie formalnych negocjacji, które potrwać co najmniej do końca 2027 r. Realizacja PPKR

ma się rozpocząć wraz z początkiem nowej perspektywy, tj. od 1 stycznia 2028 r.

Powyższy harmonogram jest uwarunkowany postępem negocjacji na forum UE-27 na temat wielkości Wieloletnich Ram Finansowych 2028-2034 oraz pakietu legislacyjnego regulującego system realizacji nowego budżetu, w tym określającego system realizacji PPKR. Uzgodnienie wielkości nowego budżetu, w tym nowych źródeł dochodów UE powinno nastąpić optymalnie do końca 2026 r.

Podsumowanie, wnioski dla Polski i Pomorza

Nowe Wieloletnie Ramy Finansowe UE na lata 2028-2034 będą największym budżetem UE w jej historii. Warunkiem ich przyjęcia jest jednak uzgodnienie w gronie UE-27 nowych źródeł dochodów, co będzie bardzo trudnym procesem. Nie ma jednomyślności w tym zakresie wśród państw członkowskich.

Propozycja budżetowa, wraz z towarzyszącym jej pakietem legislacyjnym, przygotowana przez KE uwzględnia wnioski z analiz przeprowadzonych przez KE, w szczególności raportów M. Draghi'ego oraz E. Letty, zgodnie z którymi UE powinna znacząco poprawić efektywność i innowacyjność unijnej gospodarki oraz pozycję kon-

kurencyjną wobec Chin i USA, a także wzmocnić Jednolity Rynek Europejski. Przełożyły się one na konsolidację budżetu, utworzenie Europejskiego Funduszu Konkurencyjności, a w zakresie polityk strukturalnych – na ograniczenie liczby dokumentów programowych z kilkuset programów do jednego planu partnerstwa krajowego i regionalnego dla każdego państwa członkowskiego i uwarunkowanie płatności z unijnego budżetu od realizacji reform i osiągnięcia określonych efektów i kamieni milowych.

Z punktu widzenia dalszych negocjacji budżetowych w gronie UE-27 oraz realizacji PPKR kluczowe dla Polski jest przede wszystkim:

1. utrzymanie alokacji dla Polski co najmniej na poziomie zaproponowanym przez KE (124 mld euro);
2. aktywny udział w negocjacjach szczegółowych rozwiązań dotyczących systemu realizacji PPKR, np. wprowadzenie szczególnych rozwiązań dla wschodnich regionów przygranicznych UE¹⁶, regionów przejściowych, podniesienie limitów dla pomocy technicznej;
3. wzmocnienie potencjału i zwiększenie udziału Polski w wykorzystaniu instrumentów centralnie zarządzanych przez KE, zwłaszcza Europejskiego Funduszu Konkurencyjności;
4. koordynacja prac nad PPKR z krajowymi politykami rozwojowymi

¹⁶ Regionów graniczących z Federacją Rosyjską, Białorusią i Ukrainą.

i dokumentami strategicznymi, w tym konsolidacja i większa koordynacja różnych źródeł finansowania rozwoju, zarówno unijnych, jak i krajowych.

Z kolei kluczowymi zagadnieniami dla Pomorza, a także pozostałych województw są:

1. zapewnienie odpowiedniej alokacji na działania strukturalne w PPKR i równowaga pomiędzy polityką spójności i działaniami na rzecz wsparcia rolnictwa oraz rozwoju obszarów wiejskich;
 2. utrzymanie dotychczasowego udziału alokacji zarządzanej z poziomu regionalnego (co najmniej 44 proc. puli na działania strukturalne);
 3. zawarcie 16 rozdziałów regionalnych w PPKR i utrzymanie przez zarządy województw funkcji instytucji zarządzających;
 4. zapewnienie faktycznego decyzyjnego udziału regionów w programowaniu rozdziałów regionalnych PPKR, dostosowanie treści tych rozdziałów do specyfiki i potrzeb poszczegól-
- nych województw oraz udział w negocjacjach PPKR z KE. Jeden dokument programowy dla Polski nie może doprowadzić do centralizacji wsparcia, jak miało to miejsce w przypadku Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności;
5. wypracowanie przez rząd rozwiązań dla regionów przejściowych, które po raz pierwszy zostaną zaliczone do tej kategorii (m.in. województwo pomorskie), w szczególności zapewnienie odpowiedniej alokacji (co najmniej na dotychczasowym poziomie) oraz uzupełnienie wsparciem krajowym obniżonego poziomu finansowania unijnego;
 6. uzyskanie działań osłonowych z tytułu statusu wschodniego regionu przygranicznego (dotyczy również Pomorza);
 7. regionalizacja środków przeznaczonych na rozwój obszarów wiejskich i włączenie samorządów województw w programowanie i zarządzanie tymi środkami.

Analiza oddziaływań branż gospodarki morskiej na system społeczny i ekonomiczny województwa pomorskiego

RAPORT KOŃCOWY – PAKIET INFORMACYJNY



dr hab. Maciej Matczak

Profesor Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, zajmuje się ekonomią, zarządzaniem i rozwojem portów morskich, żegluga, logistyką, handlem międzynarodowym i gospodarką globalną. Pracował w Porcie Gdańsk. Był dyrektorem Instytutu Morskiego UMG i dyrektorem ds. Badań i Rozwoju w Polskim Rejestrze Statków. Od lat współpracuje z firmą doradczą Actia Forum, prowadzi własną działalność Modal Concept.

Gospodarka morska jest naturalnym, wiodącym obszarem aktywności gospodarczej województwa pomorskiego oraz posiada szerokie oddziaływania społeczne tworząc silny obszar aktywności zawodowej dla mieszkańców regionu. Wśród tradycyjnych branż gospodarki morskiej, aktywnych w województwie można wymienić porty morskie i logistykę opartą o przewozy morskie oraz przemysł stoczniowy. Jednocześnie obserwowany jest dynamiczny proces rozwoju nowej branży, jaką jest zarówno dla regionu, jak i całego kraju, morska energetyka wiatrowa (MEW). Pierwsza polska farma wiatrowa (Baltic Power) jest obecnie na etapie budowy, a kolejne przygotowują się do uruchomienia prac konstrukcyjnych na morzu.

Celem realizacji niniejszego badania było określenie zarówno kierunków, jak i siły oddziaływania poszczególnych branż na otoczenie społeczne i gospodarcze, co jest niezbędne dla prowadzenia odpowiedniej polityki rozwojowej na poziomie województwa, maksymalizującej korzyści z sektora morskiego. Dotyczy to w szczególności funkcjonowania i rozwoju rynku pracy, który stanowi podstawę dla budowania dobrobytu obywateli regionu. Jednocześnie uwaga zwrócona została na aktywność przedsiębiorstw, tworzoną w regionie wartość dodaną, a także na dochody podatkowe zasilające budżety publiczne.

Polskie **porty morskie** obsłużyły łącznie 142,36 mln ton ładunków w 2025 roku, z czego dwa najważniejsze ośrodki portowe regionu (Gdańsk, Gdynia) 106,13 mln ton. Tym samym podwoiły wolumen przeładunkowy w okresie ostatniej dekady, co wskazuje na systematyczny wzrost ich znaczenia dla gospodarki kraju (Tabela 1).

Tabela 1. Przeładunki portów w Polsce 2015-2025 [mln ton]

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gdańsk	35,91	37,29	40,61	49,03	52,20	48,00	53,20	68,20	80,96	77,39	80,43
Gdynia	18,20	19,54	21,23	23,49	24,00	24,66	26,69	27,93	29,40	26,90	25,70
Szczecin-Świnoujście	23,17	24,11	25,42	28,61	32,27	31,18	33,22	36,81	35,32	32,36	34,80
Pozostałe porty	2,46	2,19	2,34	2,75	2,32	2,07	1,87	1,58	1,24	1,42	1,43
Razem:	79,75	83,12	89,60	103,89	110,78	105,91	114,99	134,52	146,92	138,07	142,36
Udział pomorskie	68%	68%	69%	70%	69%	69%	70%	71%	75%	76%	75%

W odniesieniu do ładunków skonteneryzowanych, których było w polskich portach łącznie 3,90 mln TEU, aż 97 proc. wolumenu obsługowanych było w województwie pomorskim, z wiodącą pozycją portu w Gdańsku (2,27 mln TEU w 2025 roku). Porty regionu obsługują niemalże 1/3 ruchu promowego ro-ro (jednostki frachtowe) oferując połączenia pomiędzy Polską a Szwecją.

Z ruchem promowym związana jest także obsługa pasażerów. W 2025 roku w pomorskich portach obsługano ponad 700 tys. osób, co stanowiło około 41 proc. krajowego rynku. Porty obsługują również ruch turystyczny związany z zawinięciami statków wycieczkowych. W ubiegłym roku do pomorskich portów na statkach wycieczkowych przybyło 158 tys. turystów.

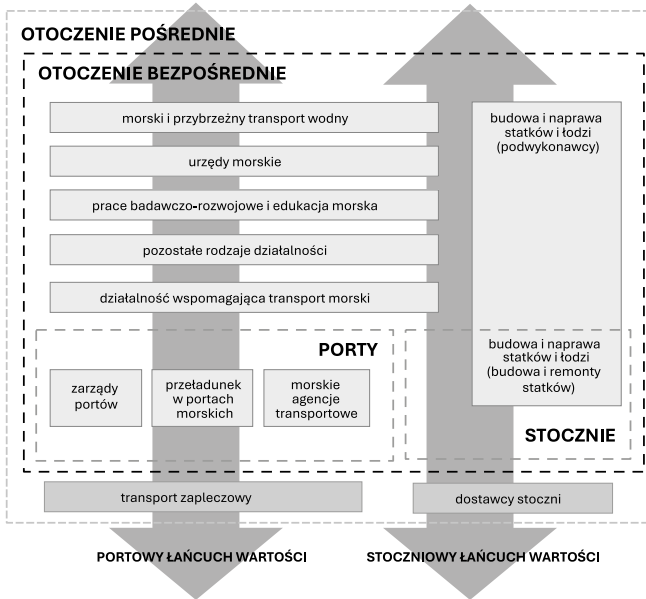
Przemysł **stoczniowy** jest drugą branżą gospodarki morskiej nierozzerwalnie związaną z województwem pomorskim, gdzie zarówno wieloletnie tradycje, jak i obecna aktywność przedsiębiorstw silnie oddziałuje na region. Głównymi obszarami aktywności stoczni są budowy statków (oraz konstrukcji pływających) oraz remonty. W latach 2014-2024 łącznie zbudowano w Polsce 73 statki morskie, przy czym dominowała budowa specjalistycznych statków nietowarowych (32 szt.). Budowane były także promy (14 szt.) oraz statki rybackie (9 szt.). Można powiedzieć, że specjalnością polskich stoczni są mniejsze oraz bardziej złożone technicznie jednostki pływające. Polskie stocznie wytwarzają także sekcje i kadłuby okrętowe. W okresie 2014-2024 było to łącznie 455 budów. Oprócz statków morskich budowane są w Polsce inne jednostki pływające, wśród których najliczniejszą grupę stanowią motorówki wypoczynkowe lub sportowe pełnomorskie oraz jachty pełnomorskie. W 2024 roku było to łącznie 1 156 jednostek. Trzeba jednak wskazać na znaczący spadek produkcji, bowiem jeszcze w 2022 roku było to aż 3 286 jednostek. W tym wypadku jednak statystyki dotyczą całego kraju i trudno jest jednoznacznie wskazać w jakim regionie realizowana jest produkcja (w przypadku motorówek i jednostek sportowych bezpośredni dostęp do morza nie jest konieczny).

Szczególnie ważnym obszarem aktywności stoczniowej są remonty. W okresie 2014-2024 stocznie wyremontowały łącznie ponad 5,6 tys. statków, z czego 71 proc. w Pomorskim. Co więcej, aż 91 proc. wartości przychodów z prowadzonych prac trafiło do pomorskich firm. W samym 2024 r. w pomorskich stoczniach wyremontowano 306 jednostek o łącznej pojemności brutto 299,2 tys. GT.

Nowym obszarem rozwojowym w gospodarce morskiej jest realizowany obecnie program morskiej energetyki wiatrowej (MEW). Dotychczas wydanych zostało 19 pozwoleń lokalizacyjnych dla których zaplanowano budowę farm o łącznej, szacowanej mocy 17,5 GW. Projekty MEW są obecnie na różnym etapie realizacji, od działań przedinwestycyjnych obejmujących badania środowiskowe, prace projektowe czy kontraktowanie kluczowych elementów (m.in. fundamenty, turbiny, stacje energetyczne, kable) do instalacji pierwszych fundamentów i turbin wiatrowych na morzu oraz rozbudowy systemu przesyłowego na lądzie. Szacuje się, że aktualnie planowana faza instalacyjna programu MEW w Polsce potrwa do 10 lat. Budowa morskiej farmy wiatrowej to bardzo duża inwestycja kapitałowa (CAPEX) oraz wysokie koszty utrzymania i eksploatacji (OPEX). Analizy przeprowadzone w ramach badania, oparte o wzorcowe, jednostkowe koszty budowy morskiej farmy wiatrowej (przyjęto średni koszt budowy jednego MW na poziomie 3,6 mln EUR) wskazują, że łączne nakłady inwestycyjne (CAPEX) konieczne do uruchomienia 17,5 GW mocy to wydatek rządu 274 mld zł. Koszty operacyjne (OPEX) dla polskiego MEW, których wartość została policzona na podstawie brytyjskich wzorców to kolejne 197 mld zł. Kwoty te docelowo przełożą się na dochody przedsiębiorstw oraz pracowników zaangażowanych w program. Do rachunku należy także dodać koszty likwidacji farmy, co oznacza dodatkowe 29,5 mld zł. Uwzględniając pełen cykl życia farm można więc oszacować, że liczony od 2024 roku łączny koszt realizacji programu to ponad 489 mld zł w perspektywie do 2061 roku.

Przedstawione wyniki funkcjonowania kluczowych branż gospodarki morskiej Pomorza stanowią lub będą stanowić efekt działań wielu przedsiębiorstw, instytucji i organizacji których aktywność warunkuje osiąganie powyższych rezultatów i realizację zamierzeń rozwojowych, a jednocześnie stanowi ważny element systemu społeczno-gospodarczego regionu. Identyfikacja globalnych efektów działania wiodących branż sektora gospodarki morskiej w województwie pomorskim wymaga **określenia struktury zależności oraz zmapowania powiązań pomiędzy podmiotami aktywnie uczestniczącymi w tworzeniu wartości**. Dotyczy to zarówno bieżących, jak i przyszłych relacji. Punktem wyjściowym w badaniu są informacje dostępne w statystykach GUS, gdzie dane prezentowane są w ra-

mach podziału na poszczególne, specyficzne grupy działalności gospodarki morskiej. Poszczególne grupy zostały przyporządkowane analizowanym branżom, przy czym konieczne było dokonanie podziału i przypisanie im odpowiednich udziałów. Modelowa struktura powiązań została zaprezentowana na rysunku 1.



Rysunek 1. Mapa powiązań i zależności oraz łańcuchy wartości dla branży portowej i stoczniowej

Z aktywnością zobrazowanego wyżej przemysłu stoczniowego oraz portów morskich związana jest także realizacja programu MEW w Polsce. W przypadku stoczni można wskazać na trzy podstawowe obszary działań: budowa jednostek pływających dla obsługi MEW, remonty statków MEW oraz budowa konstrukcji stalowych dla MEW (m.in. monopale, wieże, elementy przejściowe). Warto podkreślić, że pomorski przemysł stoczniowy posiada odpowiednie doświadczenie w realizacji tego rodzaju budów oraz remontów. Wykorzystanie jego potencjału dla wdrożenia polskiego programu energetyki wiatrowej na morzu jest więc pożądane z perspektywy tworzenia wartości dodanej w regionalnej gospodarce. Bazując na harmonogramie oraz modelowym zaangażowaniu jednostek pływających w szczytowym okresie tworzenia polskiego MEW (ok. 2029 roku) w sektorze aktywnych powinno być około 50 jednostek pływających. Rynek krajowy, a nawet europejski, nie posiada takich zdolności operacyjnych, więc budowa nowych statków

będzie konieczna. Przyciągnięcie inwestycji do pomorskich stoczni jest więc dużą szansą rozwojową dla regionu.

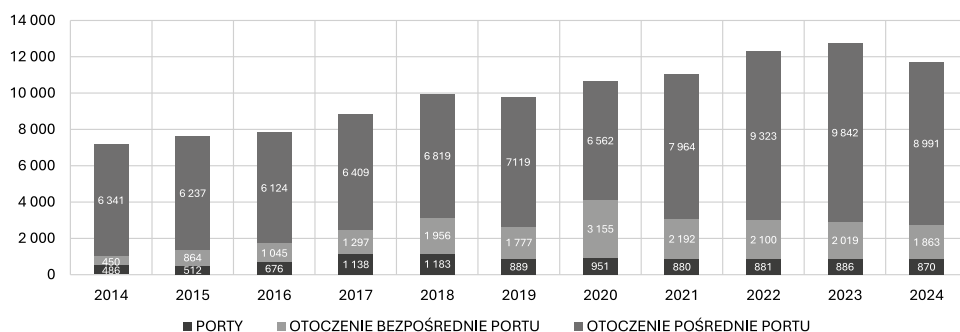
Przygotowanie projektów, budowa oraz późniejsza obsługa morskich farm wiatrowych musi być oparta o zaplecze portów morskich. Wymaga to zasadniczo dostępu do dwóch rodzajów portów: portów instalacyjnych oraz portów serwisowych. Obecnie uruchomiony został terminal instalacyjny w Świnoujściu (Orlen Neptun), a w fazie budowy jest drugi stanowiący nową część T5 terminala kontenerowego Baltic Hub. W zasięgu gdańskiego terminala znajduje się 13 farm wiatrowych, które dysponować będą docelowo łączną mocą wynoszącą 11,1 GW (63 proc.). Drugim elementem zaplecza portowego MEW są porty serwisowe, z których większość będzie zlokalizowana w województwie pomorskim, w tym Baltic Power ORLEN oraz Polenergia/Equinor w Łebie, PGE Baltica w Ustce, a Ocean Winds we Władysławowie. Można więc przyjąć, że większość przyszłych działań serwisowych będzie realizowana z pomorskich portów. Dzisiaj gotowa jest już baza serwisowa Baltic Power w Łebie, a kolejne projekty są intensywnie wdrażane.

W województwie pomorskim w 2024 roku funkcjonowało łącznie 369,6 tys. **podmiotów gospodarczych**, co stanowiło 7 proc. przedsiębiorstw w kraju. Wśród nich 20,8 tys. firm wskazywało transport i magazynowanie jako główny obszar działalności (PKD Sekcja H), natomiast 33,4 tys. prowadziło działalność związaną z produkcją przemysłową (PKD Sekcja C). Wskazane sekcje są obszarem działań dla większości podmiotów reprezentujących gospodarkę morską, w branży portowej oraz stoczniowej.

Odnosząc się do danych sektorowych (gospodarka morska) publikowanych przez GUS można zidentyfikować łącznie ponad 14 tys. przedsiębiorstw (2024 rok). W wielkościach ogólnych w województwie pomorskim działa 53,5 proc. tego typu przedsiębiorstw, z czego najwyższy udział występuje wśród podmiotów badawczych i edukacyjnych (61 proc.), podmiotów tzw. pozostałych (59 proc.) oraz w obszarze produkcji i naprawy statków i łodzi (57 proc.). Należy zwrócić również uwagę, że wskazane dane obejmują wszystkie rodzaje firm niezależnie od wielkości oraz potencjału wytwórczego. Wśród 14 tys. podmiotów znajduje się aż 8,1 tys. firm zarejestrowanych jako jednoosobowe działalności gospodarcze. W tym przypadku szczególnie duży udział jest w odniesieniu do budowy i naprawy statków (79 proc.), pozostałych działalności (71 proc.) oraz działalności wspomagającej transport (64 proc.).

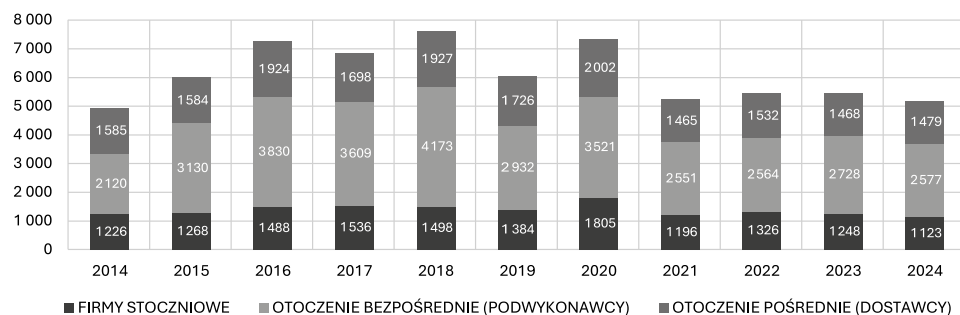
Wykorzystując strukturę zdefiniowanego wcześniej modelu oddziaływań określono podział podmiotów na podstawowe obszary zależności. Na rysunku 2 zapre-

zentowane zostały zmiany liczby podmiotów gospodarki narodowej w latach 2014-2024 uwzględniające trzy kluczowe części, tj. porty, ich otoczenie bezpośrednie oraz pośrednie. Na podstawie wyliczeń można powiedzieć, że w 2024 roku w pomorskich portach działało 870 przedsiębiorstw, które były bezpośrednio powiązane z funkcjonowaniem kolejnych 1 863 firm, a te zaś wymagały zaangażowania następnych 9 tys. przedsiębiorstw, które realizowały obsługę strumieni ładunków na zapleczu portowym.



Rysunek 2. Struktura podmiotów branży portowej w ramach modelu oddziaływań (2014-2024)

Dużo większe wahania zanotowano w odniesieniu do firm funkcjonujących w branży stoczniowej regionu. Po rekordowym 2018 roku, gdzie łącznie funkcjonowało 7,6 tys. przedsiębiorstw nastąpił spadek, który po odbiciu w 2020 roku pogłębił się w późniejszych okresach. Odnosząc się zaś do struktury można wskazać, że 1 123 podmioty stoczniowe (budowa i remonty) otoczone były 2,6 tys. podwykonawców oraz 1,5 tys. dostawców zaangażowanych w tworzenie wartości w branży.

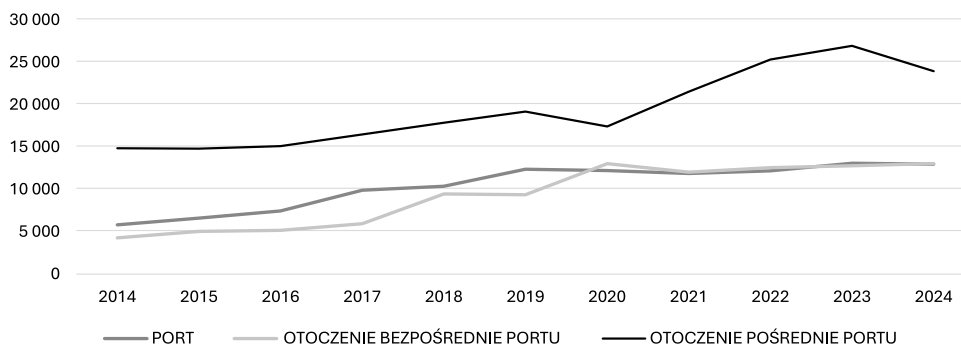


Rysunek 3. Struktura podmiotów branży stoczniowej w ramach modelu oddziaływań (2014-2024)

Statystycznie więc jedna firma stoczniowa współpracuje z trzema kooperantami, z czego przynajmniej dwóch pochodziło z regionu.

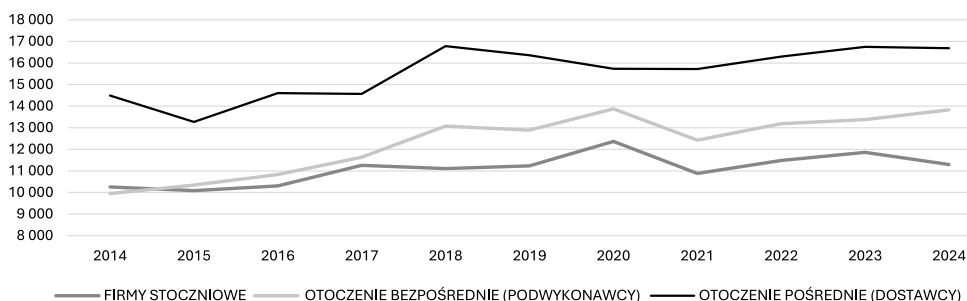
Sektor gospodarki morskiej jest jednocześnie ważnym elementem **regionalnego rynku pracy**. W 2024 roku w województwie było 628 tys. etatów, co stanowiło 5,7 proc. krajowego rynku zatrudnienia. Badane branże generowały bezpośrednio 51,2 tys. etatów, co oznacza 8,1 proc. udział. W tym wypadku jednak liczone są tylko te miejsca pracy, które są związane wprost z portami i stoczniami. Wykorzystanie przygotowanej metodologii pozwoliło na podział struktury pomiędzy branże, a także na doszacowanie oddziaływań pośrednich.

Zgodnie z przyjętym podejściem, branża portowa województwa generuje około 50,0 tys. miejsc pracy, z czego ponad 13 tys. etatów w samych portach morskich oraz drugie tyle w bezpośrednim otoczeniu portów. Obsługa ładunków i pasażerów wymaga także zaangażowania 24 tys. osób w otoczeniu pośrednim (Rysunek 4).



Rysunek 4. Modelowa struktura zatrudnienia (etaty) w branży portowej w województwie pomorskim w latach 2014-2024

Działalność polegająca na produkcji i naprawie statków i łodzi generowała w województwie pomorskim 18,2 tys. etatów w 2024 roku. Wskazanie to nie obejmuje jednak otoczenia stoczni oraz faktu, że świadczenie usług wymaga dużo szerszego operacyjnie i funkcjonalnie zaangażowania pracowników. Przeprowadzone przeliczenia oparte o przyjęty model oddziaływań pokazują, że jest to ponad 25 tys. etatów w regionie oraz kolejne 16,7 tys. etatów poza nim (otoczenie pośrednie – dostawcy).



Rysunek 5. Modelowa struktura zatrudnienia (etaty) w stoczniowej portowej w województwie pomorskim w latach 2014-2024

Można więc przyjąć, że jeden etat w samej stoczni tworzy dodatkowo trzy etaty w otoczeniu bezpośrednim i pośrednim. Łańcuch wartości można rozszerzać o kolejne ogniwa (tzw. *upstream suppliers*), jednakże wyliczenia takie miałyby dużo mniej precyzyjny charakter.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w sektorze gospodarki morskiej kreuje **wartość dodaną w regionie**, która jest elementem determinującym jego poziom rozwoju gospodarczego i dobrobytu. Największą wartość wytworzyły dwie wiodące grupy w badaniu, związane z produkcją i naprawą statków oraz przeładunkiem i magazynowaniem w portach. Podobnie jak w poprzednich analizach przeliczono uzyskane rezultaty przy wykorzystaniu przygotowanej metodologii identyfikując wartości wzajemnych oddziaływań pomiędzy poszczególnymi jego warstwami.

Tabela 2. Wartość dodana brutto tworzona w branży portowej województwa pomorskiego w latach 2014-2024 [mld zł]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PORT	1,26	1,48	1,64	2,18	2,64	3,18	3,04	3,09	3,89	4,67	4,95
BEZPOŚREDNIE OTOCZENIE PORTU	0,60	0,66	0,69	0,92	1,14	1,58	1,73	1,59	1,91	2,15	2,47
POŚREDNIE OTOCZENIE PORTU	3,23	3,31	3,32	3,63	4,55	4,93	4,33	5,62	8,09	9,61	9,13
	5,09	5,45	5,65	6,72	8,33	9,69	9,09	10,30	13,90	16,42	16,55

Wartość bliska 16,6 mld zł to wynik z 2024 roku. Warto zwrócić uwagę, na znaczący przyrost WDB w ostatniej dekadzie, który osiągnął ok 250 proc. Nie ma wątpliwości, że branża stanowi ważny motor rozwoju, zarówno dla gospodarki,

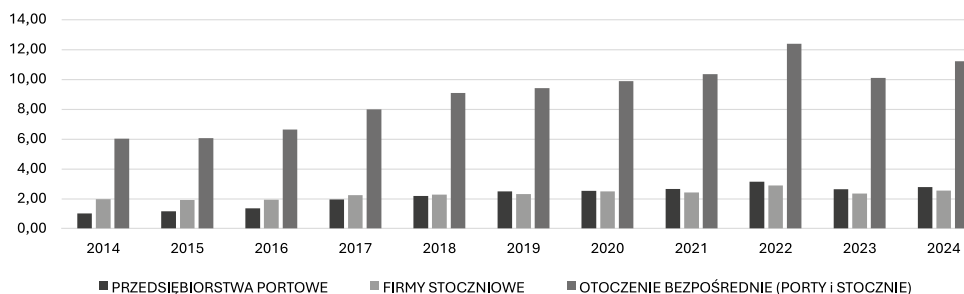
jak i społeczeństwa wybrzeża. Uzyskane rezultaty są uzupełniane przez aktywność drugiej branży, która wytworzyła 9,6 mld zł w 2024 roku (Tabela 3).

Tabela 3. Wartość dodana brutto tworzona w branży stoczniowej województwa pomorskiego w latach 2014-2024 [mld zł]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FIRMY STOCZNIOWE	1,49	1,63	1,73	1,81	1,84	1,98	2,06	2,38	3,52	3,46	3,66
BEZPOŚREDNIE OTOCZENIE PORTU	1,40	1,55	1,59	1,68	1,83	1,95	2,06	2,18	3,02	3,15	3,40
POŚREDNIE OTOCZENIE PORTU	1,05	1,15	1,15	1,24	1,29	1,31	1,38	1,60	2,37	2,42	2,58
	3,94	4,32	4,47	4,73	4,96	5,24	5,50	6,16	8,92	9,03	9,64

Trzeba jednak podkreślić, że nie cała wytworzona wartość jest dedykowana województwu pomorskiemu. W obu przypadkach (porty i stocznie) firmy z otoczenia pośredniego w części pochodzą spoza regionu. Można więc bezpiecznie założyć, sumując wartość dodaną generowaną w portach i stoczniach oraz ich otoczeniu bezpośrednim, że jest to ponad 14,5 mld zł rocznie.

Sektor morski aktywizujący gospodarkę i rynek pracy jest **źródłem przychodów podatkowych**. W odniesieniu do podatku PIT, gdzie w analizowanym okresie województwa partycypowały w dochodach na poziomie 1,6 proc. wyzyskiwano wpływy, które w 2024 roku wyniosły szacunkowo 16,5 mln zł. Szczególne znaczenie mają tutaj dochody z otoczenia bezpośredniego portów i stoczni. Wynika to głównie z relatywnie wyższych średnich wynagrodzeń w sektorze specjalistycznych usług, ale także z większego zatrudnienia w tej części. Spadek wpływów w latach 2023-2024 związany był z obniżeniem stawek podatkowych PIT. Funkcjonujący system uzyskiwania przychodów podatkowych przez jednostki samorządu terytorialnego ulega jednak zmianie. Znowelizowana w 2024 roku ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego zakłada bowiem, że udział JST w podatkach (PIT i CIT) będzie proporcjonalny do dochodów podatników zamieszkałych/posiadających siedzibę na terenie danej jednostki. W przypadku podatku PIT województwo będzie partycypować w 0,35 proc. dochodów (dla CIT jest to 2,3 proc.). Szacunki pokazują, że wprowadzone zmiany spowodują wzrost przychodów podatkowych (PIT) dla województw o ponad 23,4 proc.



Rysunek 6. Wpływy do budżetu województwa z tytułu podatku PIT generowane przez porty i stocznie w latach 2014-2024 [mln zł]

Drugim podatkiem jest CIT. W wymiarze krajowym sektor morski wygenerował łącznie 784,5 mln zł przychodów w 2024 roku, z czego 82,9 mln zł trafiło do budżetów województw (14 proc.). Niestety brak jest szczegółowych informacji pozwalających na podział kwoty pomiędzy poszczególne regiony kraju. Rozliczenie podatku CIT zgodnie z nowymi regulacjami będzie również skutkowało zmianą poziomu dochodów, w tym przypadku oszacowano niewielką stratę na poziomie -0,4 proc. (w oparciu o dane za 2024 rok).

Ważnym podatkiem z punktu widzenia wpływów do budżetów gmin jest podatek od nieruchomości. Uwzględniając wartości budynków i budowli w poszczególnych grupach statystycznych można wskazać, że porty i stocznie generują 373,4 mln zł wpływów podatkowych z tego tytułu (2024). Innym przykładem wpływów budżetowych, tym razem do kasy państwowej są przychody graniczne z tytułu cła, VAT w imporcie oraz akcyzy importowej. Szacunki dla kraju wskazują na wielkości osiągające 45 mld zł rocznie (2024), z czego dominującą pozycją jest VAT. Uzyskane wyniki w dużym stopniu skorelowane są z obsługą ruchu kontenerowego, dlatego też można przyjąć założenie, że w dominującej części są kreowane w województwie pomorskim.

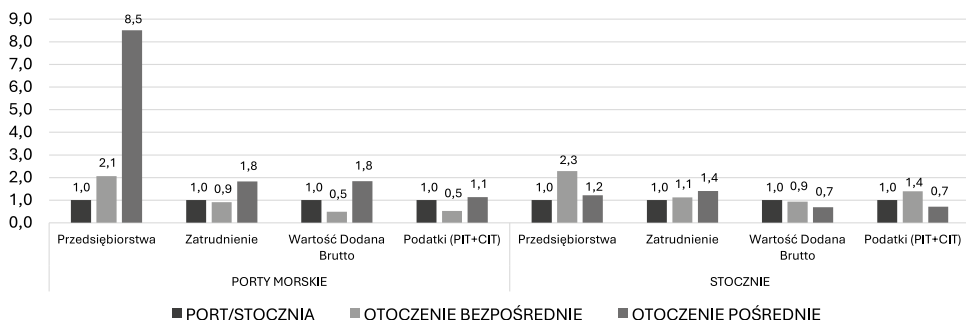
Podsumowaniem analizy wpływów podatkowych jest zestawienie wszystkich źródeł oraz globalnych wartości uzyskiwanych przez publiczne budżety z tytułu funkcjonowania branży portowej i stoczniowej wraz z otoczeniem gospodarczym, bezpośrednim i pośrednim (Tabela 4).

Tabela 4. Wpływy podatkowe generowane przez branżę portową i stoczniową oraz ich otoczenie gospodarcze w latach 2014-2024 [mln zł]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PIT	570,5	570,2	615,4	720,7	821,7	852,9	873,2	957,0	1 193,0	985,6	1 065,4
CIT	208,8	220,7	192,5	195,2	244,4	295,4	438,2	399,2	743,0	986,5	967,5
VAT import	15 085,8	16 357,9	15 993,1	17 447,5	21 447,1	24 137,1	25 068,3	26 508,1	28 558,1	34 179,6	38 661,3
akcyza	534,1	1 076,8	1 052,8	1 148,5	1 411,8	1 588,9	1 650,2	1 744,9	1 879,9	2 249,9	2 544,9
cło	1 197,5	1 427,3	1 395,4	1 522,3	1 871,3	2 106,0	2 187,3	2 312,9	2 491,8	2 982,3	3 373,3
	17 596,7	19 652,9	19 249,1	21 034,2	25 796,3	28 980,4	30 217,3	31 922,1	34 865,7	41 384,0	46 612,5

Nie ma wątpliwości, że każdy z analizowanych obszarów charakteryzuje się znaczącą złożonością procesów tworzenia wartości, przy których zaangażowanych jest wiele przedsiębiorstw, instytucji oraz organów administracyjnych. Sektor ten ma także ogromny wpływ na funkcjonowanie regionu, bowiem jest on miejscem aktywności przedsiębiorstw, częścią rynku pracy, wpływa na wartość tworzoną w regionie oddziałując na poziom dobrobytu, a wreszcie jest źródłem dochodów podatkowych dla budżetów publicznych.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można zidentyfikować efekty mnożnikowe występujące w branży portowej i stoczniowej, definiowane jako zależności pomiędzy wartościami parametrów osiągniętymi na poszczególnych poziomach oddziaływań (port/stocznia – otoczenie bezpośrednie – otoczenie pośrednie). Dotyczy to liczby przedsiębiorstw, wielkości zatrudnienia, wartości dodanej brutto oraz wpływów podatkowych. Wysokość mnożników została oszacowana na podstawie łącznych wyników z okresu 2014-2024.



Rysunek 7. Efekty mnożnikowe zidentyfikowane w branży stoczniowej i portowej

W przypadku portów morskich najsilniejsze oddziaływanie zanotowane było w odniesieniu do liczby przedsiębiorstw (Rysunek 7), bowiem jedna firma działająca w pomorskim porcie wymaga wsparcia ponad dwóch przedsiębiorstw (2,1) w jej bezpośrednim otoczeniu oraz prawie dziewięciu (8,5) w otoczeniu pośrednim. Tak wysoki współczynnik wynika głównie z charakterystyki otoczenia pośredniego, do którego zaliczono transport zapleczewy. W tym wypadku głównym obsługującym portowy ruch lądowy są przewoźnicy drogowi, którzy funkcjonują na bardzo rozdrobnionym rynku.

W przypadku zatrudnienia w portach regionu oraz tworzonej tutaj wartości dodanej uzyskano zbliżone rezultaty. Pracownik portu korzysta ze wsparcia jednej osoby w bezpośrednim oraz dwóch osób w pośrednim otoczeniu. Jednocześnie złotówka wartości dodanej w porcie to 0,5 zł WDB w otoczeniu bezpośrednim oraz 1,8 zł WDB w otoczeniu pośrednim. Analogiczną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do branży stoczniowej, co zostało zilustrowane na rysunku 7.

Bazując na zdefiniowanej strukturze zależności i oddziaływań pomiędzy branżami gospodarki morskiej oraz na uzyskanych wynikach determinujących efekty mnożnikowe dla tychże zależności można uzupełnić analizę o przyszłe oddziaływania społeczno-ekonomiczne działalności stoczni i portów oraz rozwoju morskiej energetyki wiatrowej dla województwa pomorskiego. Kluczowym elementem jest tutaj perspektywa zmian popytu na pomorskim rynku pracy. Określenie przyszłego poziomu zatrudnienia w portach i stoczniach oraz ich otoczeniu wymaga uwzględnienia wielu czynników, gdzie oprócz kluczowej kwestii wyników branż (przeładunki portowe, produkcja stoczniowa, zainstalowana moc) należy wziąć pod uwagę kwestie profilu działalności, wydajności pracy czy automatyzacji procesów produkcyjnych oraz usługowych. Nie ma wątpliwości, że zmiany technologiczne będą wpływać zarówno na liczebność pracowników, jak i ich profil zawodowy.

Uwzględniając więc zarówno wzrost przeładunków **portowych**, jak i zmiany pracochłonności w portach oszacowano popyt na pracę w branży, zarówno w samych portach, jak i ich otoczeniu bezpośrednim (Tabela 5).

Tabela 5. Prognoza zatrudnienia w pomorskiej branży portowej do 2035 roku [tys. osób]

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
PORT	13,0	13,8	14,6	15,4	16,3	17,1	18,0	18,9	19,7	20,6	21,0	21,4
PORT + OTOCZENIE BEZPOŚREDNIE	26,0	28,1	30,1	32,3	34,5	36,9	39,3	41,8	44,3	47,0	47,9	48,8

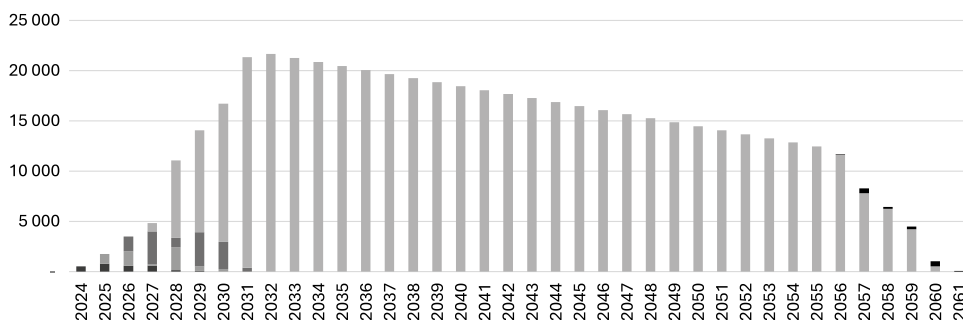
Liczba zatrudnionych powinna się więc zwiększyć o 2/3 zarówno w samych portach, jak otoczeniu bezpośrednim w perspektywie do 2035 roku. Zatrudnianie powinno rosnać w terminalach przeładunkowych, co jednak nie oznacza, że dotyczyć to będzie osób bezpośrednio zaangażowanych w prace przeładunkowe. Najprawdopodobniej głównym obszarem wzrostu będą pracownicy odpowiedzialni za utrzymanie urządzeń i sprzętu technicznego, jak również zaangażowani w obsługę coraz bardziej złożonych systemów IT. Ponadprzeciętny rozwój będzie dotyczyć otoczenia bezpośredniego, obejmującego zarówno agencje wspomagające transport, żeglugę morską, czy też edukację i badania.

W przypadku **branży stoczniowej** prognozowany przyrost zatrudnienia oparty został o ekstrapolację przychodów ze sprzedaży produkcji stoczniowej na poziomie budów, remontów oraz wsparcia ze strony podwykonawców, a także średniej wartości produkcji przypadającej na jednego zatrudnionego w stoczniach oraz u ich podwykonawców. W rezultacie przeliczeń zaobserwowano bardziej umiarkowany przyrost popytu na pracę, bowiem zmiana w okresie 2024-2035 wynieść powinna wśród firm stocznich +26 proc. Jednocześnie spodziewany jest znaczny (+118 proc.) wzrost zatrudnienia wśród stoczniowych podwykonawców (Tabela 6).

Tabela 6. Prognoza zatrudnienia w pomorskiej branży stoczniowej do 2035 roku [tys. osób]

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
FIRMY STOCZNIOWE	11,3	11,6	11,9	12,2	12,5	12,9	13,3	13,7	14,2	14,5	14,7	15,0
FIRMY STOCZNIOWE + PODWYKONAWCY	25,1	27,4	30,0	32,8	35,9	39,3	43,1	47,3	52,0	53,1	54,1	55,1

Budowa **morskiej farmy wiatrowej** wymaga odpowiedniego zasobu wykwalifikowanej kadry pracowników. Bazując na światowych wzorcach oszacowano, że realizacja programu MEW w Polsce powinna stworzyć w całym okresie 2024-2061 łącznie 1 035,6 tys. pełnych rocznych etatów. Z tego ponad połowa (515,4 tys. rocznych etatów) zlokalizowana zostanie w regionie pomorskim, a najwyższy poziom zatrudnienia wynoszący blisko 22 tys. osób powinien być osiągnięty w 2032 roku (Rysunek 8).



Rysunek 8. Szacowane roczne zatrudnienie w procesie realizacji programu MEW w województwie pomorskim w latach 2024-2061 [pełnych etatów]

W przypadku rynku pracy dominujące znaczenie ma faza serwisowania farm wiatrowych, w której stworzonych będzie aż 96 proc. rocznych etatów w całym cyklu życia farm wiatrowych. Tym samym miejsca pracy, a zatem i wartość dodana będą tworzone w lokalizacjach portów serwisowych, co wskazuje na województwo pomorskie. Dodatkowo rozwój MEW będzie tworzyć tzw. indukowane miejsca pracy w otoczeniu gospodarczym (tzw. łańcuchu dostaw), gdzie za światowymi wzorcami przyjęty został mnożnik wynoszący 1:2,5.

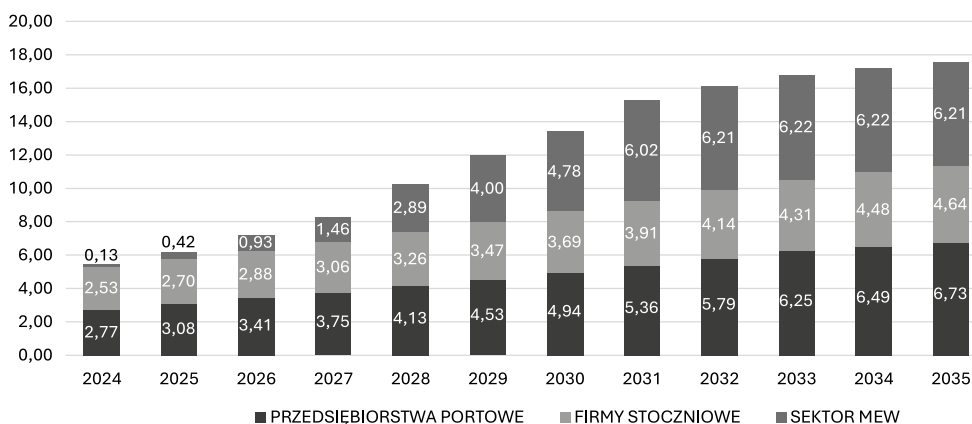
Łącząc trzy badane branże gospodarki morskiej Pomorza, a także nawiązując do uzyskanych wartości mnożników **skalkulowano prognozowane zmiany w zatrudnieniu w perspektywie do 2035 roku** (Tabela 7).

Tabela 7. Przyszły popyt na pracę w gospodarce morskiej Pomorza [tys. osób]

		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
PORTY	1	13,0	13,8	14,6	15,4	16,3	17,1	18,0	18,9	19,7	20,6	21,0	21,4
O. BEZPOŚREDNIE	0,9	13,1	14,3	15,5	16,8	18,3	19,8	21,3	22,9	24,6	26,4	26,9	27,4
O. POŚREDNIE	1,8	23,7	25,1	26,6	28,1	29,6	31,2	32,8	34,4	35,9	37,6	38,3	39,0
RAZEM PORTY		49,7	53,2	56,8	60,3	64,2	68,1	72,1	76,1	80,2	84,6	86,2	87,7
FIRMY STOCZNIOWE	1	11,3	11,6	11,9	12,2	12,5	12,9	13,3	13,7	14,2	14,5	14,7	15,0
O. BEZPOŚREDNIE	1,1	13,8	14,3	14,8	15,4	16,0	16,6	17,2	17,9	18,6	19,0	19,4	19,7
O. POŚREDNIE	1,4	15,8	16,2	16,6	17,1	17,5	18,1	18,6	19,2	19,8	20,3	20,6	21,0
RAZEM PORTY		41,0	42,1	43,3	44,6	46,0	47,5	49,1	50,8	52,6	53,7	54,7	55,7
MEW	1	0,5	1,8	3,5	4,8	11,1	14,1	16,7	21,4	21,7	21,3	20,9	20,5
INDUKOWANE	2,5	1,3	4,5	8,8	12,0	27,8	35,3	41,8	53,5	54,3	53,3	52,3	51,3
RAZEM MEW		1,8	6,3	12,3	16,8	38,9	49,4	58,5	74,9	76,0	74,6	73,2	71,8
SUMA		92,4	101,6	112,3	121,7	149,1	165,0	179,7	201,9	208,8	212,8	214,1	215,2

Popyt na pracowników w analizowanych branżach ulegnie podwojeniu. Największy przyrost będzie notowany w MEW, co wynika z wczesnego stadium rozwoju branży. Jednocześnie wzrosty będą się przekładać na otoczenie bezpośrednie oraz pośrednie. W rezultacie w działalność gospodarki morskiej Pomorza zaangażowanych powinno być około 215 tys. osób w 2035 roku.

Nawiązując do prowadzonych wcześniej analiz, rozwój pomorskiego rynku pracy będzie sprzyjać generowaniu dodatkowych przychodów budżetowych, czego przykładem mogą być wpływy z tytułu podatku PIT (Rysunek 9).



Rysunek 9. Prognozowane wpływy z podatku PIT z podstawowych branż gospodarki morskiej Pomorza (szacowane zgodnie z podejściem z 2024 r.) w latach 2024-2035 [mln zł]

W tym wypadku kalkulację oparto o prognozowane zatrudnienie oraz średni poziom wynagrodzenia w poszczególnych grupach zawodowych w poszczególnych branżach. Wynagrodzenia dodatkowo korygowano tempem prognozowanego rozwoju gospodarczego Polski (wzrost PKB). Uzyskane wyniki odniesiono następnie do udziału województw w przychodach budżetowych z tytułu PIT. Podobnie jak z zatrudnieniem, coraz większe znaczenie nabierać będzie branża MEW, która w perspektywie dekady przyniesie budżetowi województwa dodatkowe 6,2 mln zł rocznie w 2035 roku. Jednocześnie będzie to 166,3 mln zł dochodu z podatków PIT w całym cyklu życia farm wiatrowych (2024-2061). Warto podkreślić, że województwa partycypują jedynie w 1,6 proc. przychodów PIT (obecnie 0,35 proc. dochodów uzyskiwanych przez osoby pracujące w regionie), dlatego też szczegól-

na korzyść z rozwoju sektora będą odnosić budżety centralny oraz gminny. Z tego punktu widzenia, znów warto podkreślić znaczenie rozwoju zaplecza portowego (port instalacyjny i porty serwisowe) oraz aktywności stoczniowej dla tworzenia wartości w regionie, a pośrednio również wpływów podatkowych do budżetów miast portowych.

Dalsza aktywizacja gospodarki morskiej w naturalny sposób wpisuje się więc w rozwój regionu pomorskiego, a przeprowadzone badanie pozwala na kwantyfikację wybranych parametrów ekonomicznych i społecznych. Niewątpliwym wyzwaniem będzie w tym wypadku zapewnienie odpowiedniej podaży pracy, zarówno w kontekście ilościowym (liczba pracowników), jak i jakościowym (poziom kwalifikacji i umiejętności). Co więcej, wskazane branże będą ze sobą w pewien sposób konkurować o specjalistów, dlatego też wsparcie dla dedykowanej edukacji oraz rozwój systemów pozwalających na adaptację nowych pracowników do potrzeb sektora jest i będzie niezbędne. W tym kontekście istotną rolę do odegrania mają władze regionu, które posiadają narzędzia wspierające działania na rzecz oświaty czy edukacji, a także zapewniają szereg usług publicznych dla mieszkańców regionu. Z drugiej strony, działalność portowa, stoczniowa czy sektor nowoczesnej, zielonej energetyki jest niezbędny dla rozwoju gospodarki narodowej oraz dobrobytu obywateli kraju, dlatego też wsparcie władz centralnych w budowie gospodarki morskiej jest równie istotne, bowiem warunkuje uzyskanie wszystkich wskazanych w badaniu korzyści.

Jak Pomorze odbudowało przemysł stoczniowy i dlaczego reszta świata tego nie zauważyła?



Beata Koniarska

Liderka, która łączy trzy światy międzynarodowy biznes, działalność publiczną i sektor obronny.

Przez lata budowała karierę w globalnych strukturach, odpowiadając za rozwój rynków i strategię w Europie. Dziś wykorzystuje to doświadczenie w branży obronnej, będąc członkinią zarządu PGZ Stocznia Wojenna i angażując się w rozwój kluczowych dla bezpieczeństwa i odporności państwa projektów.

Jako wiceprezesa Pracodawców Pomorza oraz radną województwa pomorskiego działa na rzecz rozwoju gospodarczego i współpracy międzynarodowej. W swojej działalności łączy perspektywę biznesową z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo i odporność współczesnych organizacji oraz społeczeństw.

Cena transformacji

Są miejsca, które historia traktuje bez litości. Gdańsk i Gdynia przez dekady PRL-u były okrętami flagowymi nie tylko polskiego przemysłu, ale całego bloku wschodniego. Stocznia Gdańska im. Lenina i Stocznia im. Komuny Paryskiej w Gdyni produkowały masowo – trawlerzy, drobnicowce i statki ro-ro. Głównym odbiorcą był nienasycony rynek radziecki, a miernikiem sukcesu nie marża, lecz plan pięcioletni. Ten model działał dopóki działał system, który go podtrzymywał.

Lata 90. i pierwsza dekada XXI w. to w zbiorowej pamięci branży czas upadłości i strajków. Kryzys Stoczni Gdańskiej w 1996 r., a następnie, wy-

muszona przez Komisję Europejską, likwidacja Stoczni Gdynia i Stoczni Szczecińskiej w 2008 r. za niedozwoloną pomoc publiczną wyglądały jak wyrok. Trudno było wtedy argumentować inaczej.

A jednak właśnie tam, w tym momencie zero, tkwi klucz do zrozumienia tego, co nastąpiło później. Upadek państwowych gigantów nie był końcem polskiego przemysłu okrętowego, był podwaliną jego odrodzenia.

Przełom przyszedł w 2004 r. i miał dwa oblicza. Wejście Polski do Unii Europejskiej otworzyło swobodny przepływ kapitału i technologii. Jednocześnie polscy inżynierowie i konstruktorzy zyskali pełny dostęp do rynku skandynawskiego. Norwegowie, dys-

ponujący ogromnym kapitałem z sektora offshore, ale zmagający się z jedną z najwyższych stawek robocizny na świecie, dostrzegli w Trójmieście coś, czego szukali – silną kadrę techniczną, dostęp do morza i głód sukcesu. Zlecenia z Norwegii wymusiły na polskich stoczniach prawdziwy przeskok technologiczny. Spawalnia stali zaczęła uczyć się budowy zaawansowanych jednostek AHTS do obsługi platform wiertniczych i zaopatrzeniowców PSV. To była szkoła, której nie można było kupić za żadne pieniądze.

Najważniejsza zmiana ostatniej dekady jest jednak głębsza niż lista typów budowanych statków. Zrozumiano, że największy zarobek generuje instalacja zaawansowanych systemów: napędów hybrydowych czy systemów pozycjonowania. W konsekwencji trójmiejskie stocznie, takie jak Remontowa Shipbuilding czy Crist, zaczęły koncentrować się na budowie w pełni wyposażonych statków. Wartość dodana przestała uciekać za granicę. Do tego doszła dywersyfikacja promy elektryczne, infrastruktura dla energetyki wiatrowej czy zamówienia obronne po wstąpieniu do NATO. Pomorze przestało być symbolem przemysłowej biedy. Stało się hubem kompetencyjnym – takim, który z innymi stoczniami europejskimi może rozmawiać jak równy z równym. Pytanie, które warto zadać, brzmi: dlaczego ta historia jest tak mało znana poza branżą?

Specjalizacja jako strategia

Odpowiedź na to pytanie zaczyna się od jednej obserwacji – trójmiejskie stocznie nie próbują być tym, czym były ich poprzedniczki. Nie ścigają się z Koreą Południową ani Chinami o tytuł największego producenta masowców. Zamiast walczyć na polu, na którym przegrają, zbudowały kilka pól, na których płynnie się poruszają.

Pierwszym i najbardziej spektakularnym przykładem tej strategii jest segment militarny. Program Miecznik i wynikająca z niego budowa trzech fregat wielozadaniowych przez Konsorcjum PGZ-Miecznik w PGZ Stoczni Wojennej w Gdyni to największy kontrakt w historii polskiego przemysłu stocznioowego. Nie chodzi jednak tylko o skalę finansową. Nigdy wcześniej w polskich stoczniach nie budowano jednostek tej klasy. Te okręty to pływające centra dowodzenia, integrujące systemy radiolokacyjne, przeciwlotnicze i zwalczania okrętów podwodnych. Projekt, realizowany we współpracy z brytyjskim Babcockiem, to również transfer technologii i budowa własnych kompetencji.

Równie wymowny jest przypadek niszczycieli min typu Kormoran II budowanych przez Remontową Shipbuilding w Gdańsku w konsorcjum z OBR CTM i PGZ Stoczną Wojenną. Kadłuby ze stali amagnetycznej, unikalne systemy sterowania, uznanie w strukturach NATO za jedne z naj-

nowocześniejszych jednostek tej klasy to nie są przypadkowe osiągnięcia. To wynik konsekwentnej specjalizacji, która pozwoliła na optymalizację procesów produkcyjnych i wypracowanie powtarzalnej jakości. W budownictwie okrętowym powtarzalność jest równie ważna co innowacyjność.

Drugi filar trójmiejskiej strategii wyrósł z europejskiej transformacji energetycznej. Bałtyk stał się jednym z największych placów budowy morskich farm wiatrowych na świecie, a Pomorze błyskawicznie dostrzegło, co to oznacza dla stoczni. Gdynia stała się domem dla budowy specjalistycznych jednostek instalacyjnych typu jack-up, jednostek wyposażonych w gigantyczne nogi, które dosłownie stają na dnie morza, by z chirurgiczną precyzją montować turbiny o wysokości kilkudziesięciu metrów. Stocznia Crist jest jedną z niewielu w Europie dysponujących suchym dokiem o wymiarach pozwalających na realizację tak monumentalnych konstrukcji. Równolegle, na terenach po dawnej Stoczni Gdańskiej, Baltic Operator produkuje morskie podstacje elektroenergetyczne i fundamenty wież wiatrowych. Segment, w którym liczy się nie tonaż stali, lecz precyzja wykonania w warunkach ekstremalnej korozji morskiej.

Trzeci filar to ekologiczny remont globalnej floty. Gdańska Stocznia Remontowa GSR wyrobiła sobie pozycję globalnego marki w sektorze remontów i modernizacji statków w erze zastrzonych regulacji Międzynarodowej

Organizacji Morskiej. Kiedy armatorzy są zmuszani do redukcji emisji, przyjeżdżają do Gdańska. Stocznia specjalizuje się w konwersjach napędów konwencjonalnych na systemy zasilane LNG, metanolem lub w układy hybrydowe. Stocznia modernizowała już promy dla BC Ferries czy Stena Line. Wykonuje też operacje wydłużania statków – przecięcia kadłuba na pół i wstawienia dodatkowej sekcji, wymagające zsynchronizowania setek instalacji, od hydrauliki aż po światłowody. Po drugiej stronie Zatoki Gdańskiej, w Gdyni, działa Stocznia Remontowa Nauta, która jest dziś jedną z największych stoczni remontowych w północnej Europie. Nauta dysponuje suchym dokiem zdolnym przyjąć jednostki do 240 metrów długości, trzema dokami pływającymi i prawie dwoma kilometrami nabrzeży technicznych. PGZ Stocznia Wojenna, najstarsza stocznia w Polsce utworzona w 1922 r. spadkobierczyni Stoczni Marynarki Wojennej, operuje w tym samym mieście, obsługując remontowo i modernizacyjnie okręty bojowe Marynarki Wojennej RP. To jedyny podmiot w Polsce dysponujący pełnymi kompetencjami do prowadzenia takich prac na jednostkach wojskowych – od kadłuba po systemy uzbrojenia i elektroniki. Własny Ośrodek Uzbrojenia i Elektroniki projektuje, produkuje i serwisuje systemy łączności, nawigacji i broni podwodnej. To są kompetencje, których żadna cywilna stocznia w regionie nie posiada. Te trzy zakłady tworzą

ekosystemem remontowy, który pod względem przepustowości i zakresu jest ważnym zapleczem na Morzu Bałtyckim. Osobnym rozdziałem i być może najbardziej zaskakującym jest to, co trójmiejski region zbudował w segmencie jachtowym. Gdańsk, miasto o hanzeatyckich korzeniach, stał się jedną z europejskich stolic budowy luksusowych jednostek pływających, a branża jachtowa w regionie jest znacznie gęstsza, niż sugerują nagłówki. Spośród wielu działających tu podmiotów trzy wybijają się na skalę międzynarodową. Sunreef Yachts buduje luksusowe katamarany z autorską technologią fotowoltaiczną zintegrowaną bezpośrednio z kadłubem. Przyciąga klientów, dla których luksus i neutralność klimatyczna nie są sprzecznością. Conrad Shipyard to stocznia butikowa, rodzinna, specjalizująca się w stalowych i aluminiowych super jachtach motorowych i żaglowych szytych na miarę. Galeon z kolei udowadnia, że „Made in Poland” może oznaczać nie tylko rzemiosło jednostkowe, ale i seryjną produkcję luksusowych jachtów motorowych na skalę europejską. Trzy firmy, trzy strategie, jeden region i naturalny klaster kompetencji, którego nie da się zaplanować odgórnie.

Kluczem do zrozumienia siły całego systemu jest jednak nie tyle każdy z tych segmentów z osobna, ile relacja między nimi. Crist dominuje w offshore, Remontowa Shipbuilding w jednostkach specjalistycznych, GSR w ekolo-

gicznych modernizacjach, PGZ Stocznia Wojenna w zamówieniach obronnych, stocznie jachtowe w luksusie. Te podmioty nie kanibalizują nawzajem swoich rynków, lecz je uzupełniają. Trójmiasto jako całość oferuje armatorom pełne spectrum usług, którego żadne pojedyncze miasto portowe w Europie nie może dziś odtworzyć.

Stocznia 4.0

Przez dekady przewaga konkurencyjna w budownictwie okrętowym opierała się na dwóch zmiennych – taniej sile roboczej i skali produkcji. Korea Południowa i Chiny wygrały tę grę tak skutecznie inwestując przy tym miliardy w robotyzację i cyfryzację linii produkcyjnych, że dziś nie ma segmentu, w którym azjatyckie stocznie nie są obecne. Trójmiasto nie ma złudzeń. W bezpośredniej konfrontacji cenowej i skalowej ta walka jest z góry przegrana. Dlatego trójmiejska odpowiedź nie polega na naśladowaniu, lecz na specjalizacji w projektach, gdzie sama cena nie wystarczy, gdzie liczy się certyfikat, doświadczenie w konkretnej niszy, położenie geograficzne i zaufanie budowane latami.

Współczesna budowa statku nie zaczyna się na pochylni. Zaczyna się w chmurze obliczeniowej. Polskie biura projektowe takie jak Remontowa Marine Design & Consulting czy biura konstrukcyjne PGZ Stoczni Wojennej odeszły od tradycyjnych planów

2D na rzecz technologii cyfrowego bliźniaka. Wirtualna replika jednostki zawiera każdy kabel, zawór i spaw jeszcze zanim pierwsza blacha trafi pod palnik. Kolizje instalacji, które dawniej wykrywano podczas montażu, generując koszty liczone w milionach, dziś eliminowane są na ekranie monitora. Co równie ważne, armator otrzymuje razem z gotowym statkiem jego cyfrowy paszport – kompletny model 3D oparty na systemach takich jak AVEVA czy CADMATIC, który przez całe życie jednostki ułatwia serwis, zamawianie części i planowanie modernizacji. To nie jest dodatek do oferty, ale argument handlowy, który coraz częściej przesądza o wyborze stoczni.

Równolegle zmienia się obraz hal produkcyjnych. Spawacz, pracujący w ciężkich oparach, powoli ustępuje miejsca robotom przejmującym najbardziej powtarzalne i niebezpieczne zadania. Zrobotyzowane linie prefabrykacji sekcji, jak te w Baltic Operator, wykonują cięcie plazmowe i spawanie płaskich elementów kadłuba z jakością spoiny niemożliwą do osiągnięcia manualnie przy pracy wielozmianowej. W segmencie remontowym standardem stało się skanowanie laserowe 3D maszynowni istniejących statków. Zamiast ręcznych pomiarów powstaje chmura punktów odwzorowująca rzeczywiste wnętrze jednostki z dokładnością do milimetra. Na tej podstawie projektuje się systemy oczyszczania wód balastowych, które pasują do ciasnych przestrzeni starych

kadłubów bez przeróbek i niespodzianek. Oszczędność czasu przekłada się bezpośrednio na oszczędność pieniędzy armatora i na kolejne zlecenie.

Trzecim frontem jest dekarbonizacja żeglugi. Globalne regulacje emisyjne stworzyły popyt na napędy, których jeszcze dekadę temu nikt nie zamawiał seryjnie. Remontowa Shipbuilding dostarcza na rynek norweski jednostki o napędzie w pełni elektrycznym. Promy, które ładują się w portach i pokonują fiordy bezemisyjnie. Trójmiejskie stocznie realizują jednocześnie projekty adaptacji silników do spalania metanolu oraz instalacji systemów opartych na ogniwach paliwowych wodorowych. To segment wysokomarżowy, wymagający unikalnych certyfikatów bezpieczeństwa i wąskiej, trudno dostępnej, kadry inżynierskiej.

Nowoczesny statek to dziś potężny serwer na wodzie. W segmencie militarnym, w ramach programu Miecznik, Kormoran czy Ratownik kluczowe stają się systemy zarządzania walką i pozycjonowania dynamicznego. Polskie ośrodki badawcze pracują ze stoczniami nad systemami autonomicznego sterowania, które w perspektywie kilku lat pozwolą na ograniczenie załóg jednostek technicznych. Równolegle, w dobie zagrożeń hybrydowych na Bałtyku, integralność systemów nawigacyjnych staje się elementem bezpieczeństwa narodowego. Stąd rosnące znaczenie standardów cyberochrony przed atakami typu spoofing czy zagłuszanie sygnałów GPS.

Wszystko to nie dzieje się w próżni. Za technologicznym awansem trójmiejskich stoczni stoi zaplecze badawcze, które rzadko trafia na pierwsze strony gazet. Centrum Techniki Okrętowej w Gdańsku, dysponujące basenem modelowym do testowania kadłubów, pozwala na optymalizację hydrodynamiczną projektów jeszcze przed ich realizacją. Każdy procent oszczędności paliwa uzyskany dzięki lepszemu kształtowi kadłuba to dla armatora miliony.

Ludzie

O sukcesie stoczni nie decyduje tylko infrastruktura ani portfel zamówień, ale ludzie, którzy to wszystko prowadzą. I to właśnie w tym wymiarze trójmiejski przemysł okrętowy przeszedł w ostatnich latach zmianę, która jest równie głęboka, co technologiczna. Zacznijmy od tego, co jeszcze dwie dekady temu było niemal niewyobrażalne – kobiety na kluczowych stanowiskach w stoczni. I nie chodzi już tylko o biura konstrukcyjne czy zarządzanie projektami wartymi setki milionów euro. Kobiety zasiadają dziś w zarządach i radach nadzorczych największych podmiotów w branży. W PGZ Stoczni Wojennej kobieta współdecyduje o kierunku największego programu obronnego w historii polskiego przemysłu. W Stoczni Remontowej Nauta od kilku kadencji kobieta stoi na czele całej organizacji, a w radzie nadzorczej Crist kobieta sprawuje kon-

trolę nad jedną z najbardziej wyspecjalizowanych stoczni offshore w Europie. To nie są wyjątki potwierdzające regułę, to sygnał głębokiej zmiany kulturowej w branży, która przez dekady była jedną z najbardziej jednorodnych płciowo w całej gospodarce.

Ta rewolucja kompetencyjna sięga jednak znacznie głębiej niż fotele prezesowskie. Kobiety są dziś fundamentem biur konstrukcyjnych, gdzie projektują najbardziej złożone jednostki, ale coraz częściej spotkamy je także bezpośrednio na liniach produkcyjnych. Automatyzacja i cyfryzacja procesów przyspieszyły tę zmianę, modyfikując charakter pracy na hali – surowa siła fizyczna przestała być jedyną przepustką do zawodu. W dobie nowoczesnych technologii liczą się przede wszystkim precyzja, myślenie systemowe i umiejętność czytania złożonych zależności technicznych. To otworzyło branżę na talent, który wcześniej nie miał do niej pełnego wstępu, a stocznie błyskawicznie na tym skorzystały.

Warto przy tym zauważyć, że obecność kobiet w tym męskim świecie ma swoją fascynującą, choć niszową, tradycję. Nawet w czasach PRL, gdy ich widok w stoczni był rzadkością, istniała jedna profesja, w której panie uznawano za bezkonkurencyjne – obsługa dźwigów stoczniowych. To właśnie kobiety, dzięki swojej legendarnej cierpliwości, opanowaniu i niezwyklej precyzji w operowaniu gigantycznymi ciężarami, uchodziły za najlepszych operato-

rów w portowych krajobrazach. Dzisiejsza obecność kobiet na stanowiskach inżynierskich, spawalniczych czy zarządczych jest więc nie tyle nowością, co naturalną ewolucją i pełnym wykorzystaniem potencjału, który przez lata był dostrzegany jedynie z wysokości kabiny dźwigu.

Ogromnym wyzwaniem, który sektor musi rozwiązać, jest głęboka luka pokoleniowa, będąca pokłosiem systemowego demontażu zaplecza edukacyjnego. Masowe wyjazdy specjalistów po 2004 r. wyczyściły rynek z doświadczonej kadry średniego szczebla, ale grunt pod tę zapaść przygotował wcześniejszy upadek szkolnictwa zawodowego. Trójmiasto, które niegdyś dysponowało potężną siecią szkół profilowanych pod potrzeby stoczni, straciło ten atut w procesie transformacji. Likwidacja przyzakładowych zawodówek i zmiana profilu szkół technicznych sprawiły, że naturalna sztafeta pokoleń została przerwana, a brak wykwalifikowanych monterów czy spawaczy stał się dzisiaj jednym z kluczowych hamulców rozwoju branży.

Regres nie ominął szkolnictwa wyższego, co uderzyło w kadrę inżynierską oraz techniczną elitę regionu. Symbolem tych przemian stała się Politechnika Gdańska, gdzie legendarny Wydział Budowy Okrętów po latach funkcjonujący jako Wydział Oceanotechniki i Okrętownictwa, ostatecznie utracił autonomię. 1 stycznia 2021 r., w ramach restrukturyzacji, został

on połączony z Wydziałem Mechanicznym, tworząc zbiorczy Wydział Inżynierii Mechanicznej i Okrętownictwa. Dla wielu obserwatorów branży ta fuzja była przypieczętowaniem procesu spychania niszwowej, lecz strategicznej wiedzy okrętowej na margines ogólnej inżynierii mechanicznej.

Podobny proces erozji tożsamości dotknął gdyński Uniwersytet Morski, który od 2018 r. funkcjonuje pod nową nazwą, odchodząc od tradycyjnego miana Akademii Morskiej. Choć zmiana ta miała podnieść prestiż uczelni na arenie międzynarodowej, w praktyce szła w parze z drastycznym rozszerzeniem oferty o kierunki nietechniczne. Dawna kuźnia kadr oficerskich, pod presją ekonomiczną, zaczęła kłaść coraz większy nacisk na zarządzanie, nauki o jakości, a ostatnio także informatykę, co, przy jednoczesnym wygaszaniu specyficznych specjalności morskich, doprowadziło do rozmycia jej unikalnego profilu.

Zjawiska tego nie uniknęła także Akademia Marynarki Wojennej. Wraz z wieloletnią stagnacją w programach modernizacji floty, środek ciężkości nauczania na Oksywiu przesunął się z zaawansowanej inżynierii systemów uzbrojenia i nawigacji w stronę nauk społecznych, takich jak bezpieczeństwo wewnętrzne czy pedagogika. Choć uczelnie te starają się obecnie odnaleźć w nowych realiach m.in. poprzez inwestycje w sektor offshore, energetykę wiatrową czy nowe progra-

my modernizacyjne Sił Zbrojnych, lata zaniedbań i strukturalnego spychania „spraw morskich” na boczny tor sprawiły, że trójmiejskie ośrodki akademickie nie dostarczają już rynkowi tak licznej i wysoko wyspecjalizowanej kadry projektowej oraz operacyjnej, jak miało to miejsce w złotych latach polskiego okrętownictwa. W efekcie przemysł morski musi dziś mierzyć się z dramatyczną luką pokoleniową, której nie są w stanie zasypać doraźne kursy czy przekwalifikowania.

Wobec tej instytucjonalnej niemocy stocznie zostały zmuszone do samoorganizacji, przejmując częściowo rolę, którą powinna pełnić szkoła i uczelnia. Największe podmioty, jak Grupa Remontowa czy Crist, zaczęły fundować stypendia i budować własne centra szkoleniowe, certyfikowane przez prestiżowe towarzystwa klasyfikacyjne, takie jak DNV czy PRS. Firmy te nauczyły się błyskawicznie przekwalifikowywać pracowników z sektora budowlanego czy motoryzacyjnego w czasie znacznie krótszym niż trwa standardowy cykl edukacji zawodowej. To elastyczność, której nie da się przecenić w branży, gdzie portfel zamówień zmienia się szybciej niż programy nauczania. Nadzieję na powolną odbudowę systemu daje fakt, że od nowego roku szkolnego PGZ Stocznia Wojenna obejmie patronatem dwie klasy w kluczowych szkołach technicznych – Zespole Szkół Chłodniczych i Elektronicznych w Gdyni oraz w gdańskim Conradi-

num, próbując tym samym zasypać wyrwę, która przez lata dzieliła przemysł od edukacji.

Praca w stoczni odzyskuje prestiż, ale na zupełnie innych zasadach niż kiedyś. Dzisiejszy stoczniovec to często specjalista w białym kasku z tabletem w ręku, nadzorujący procesy cyfrowe, a w coraz mniejszym stopniu człowiek z elektrodą w ciasnej, dymiącej przestrzeni. Do tego dochodzi coś trudniejszego do zmierzenia, ale realnego – poczucie, że produkt, przy którym się pracuje, będzie pływał przez następne 30-40 lat, że okręt, który się buduje, służy bezpieczeństwu kraju. Tego rodzaju więź z własną pracą jest rzadkością w czasach, gdy większość branż produkuje rzeczy jednorazowe lub niematerialne.

Branża nie powinna jednak zbyt długo celebrować własnych sukcesów. Polska stocznia rywalizuje o inżynierów nie tylko z sąsiednią stocznia, ale z sektorem IT, energetyką i zakładami w Niemczech, Holandii czy Norwegii. Płace rosną, ale oczekiwania rosną szybciej. Najzdolniejsi absolwenci mają dziś wybór, którego ich poprzednicy nie mieli i korzystają z niego bez sentymentów. Utrzymanie trójmiejskiego przemysłu okrętowego jako pierwszego wyboru dla najlepszych wymaga czegoś więcej niż dobrego zlecenia. Wymaga środowiska pracy, które z dobrym zleceniem wygrywa również na poziomie codziennego doświadczenia.

Geopolityka

Przemysł okrętowy rzadko bywa tematem salonowych debat o polityce zagranicznej. A powinien, bo to, co dzieje się na lokalnych nabrzeżach, ma dziś znaczenie strategiczne, które wykracza daleko poza bilanse eksportowe i statystyki zatrudnienia.

Punkt zwrotny nastąpił w 2022 r. Rosyjska inwazja na Ukrainę i następująca po niej akcesja Finlandii i Szwecji do NATO sprawiły, że Bałtyk przestał być morzem granicznym. Stał się akwenem wewnętrznym sojuszu. Polska znalazła się nagle w centrum, a nie na peryferiach. Trójmiejskie stocznie, niemal z dnia na dzień, zyskały nowy wymiar swojej roli – nie są już tylko zakładami produkcyjnymi, ale elementem wschodniej flanki NATO. PGZ Stocznia Wojenna i Nauta stają się naturalnym zapleczem serwisowym dla okrętów sojuszniczych operujących w regionie. Zdolność do szybkiego dokowania i naprawy zaawansowanych jednostek to kluczowy element tego, co w języku NATO nazywa się Host Nation Support. Jednocześnie budowane niszczyciele min oraz okręty rozpoznania radioelektronicznego czy budowany w PGZ Stoczni Wojennej okręt ratowniczy SSAR mają konkretne zadania – chronić gazociągi, kable energetyczne i przysze farmy wiatrowe przed zagrożeniami hybrydowymi, których Bałtyk w ostatnich latach doświadczył aż na zbyt realnie.

To geopolityczne przebudzenie zbiegło się z rosnącą świadomością ekonomiczną wagi tzw. polskiego local contentu. Budowa statku to proces, w którym stocznia pełni rolę integratora – koordynatora pracy setek firm rozsianych po całym kraju. Szacuje się, że jedno miejsce pracy bezpośrednio w stoczni generuje od czterech do siedmiu miejsc pracy w branżach pokrewnych. Od huty stali, przez producentów kabli, po dostawców systemów IT, zamówienia stoczniowe napędzają PKB nie tylko w skali Pomorza, ale całej Polski. Kluczowym wyzwaniem pozostaje jednak powrót do produkcji własnych komponentów wysokomarżowych: uzbrojenia, systemów walki, zaawansowanej automatyki i elektroniki okrętowej. Programy, takie jak Miecznik, wymuszają transfer technologii, który docelowo ma pozwolić na serwisowanie i utrzymanie okrętów w gotowości bojowej przez cały ich cykl życia (tzw. MRO).

Na tym tle warto wrócić do pytania postawionego na początku – dlaczego ta historia jest tak mało znana poza branżą? Odpowiedź jest prosta i trochę gorzka. Polskie stocznie nie upadły spektakularnie jak Detroit. Nie odrodziły się jednym wielkim gestem jak Korea Południowa w latach 70. Transformacja dokonała się stopniowo, cicho, przez akumulację kompetencji, specjalizację nisz i decyzje, które z zewnątrz wyglądały jak zwykła działalność gospodarcza. Nie ma tu jednego bohatera.

ra, jednej daty, jednego przełomowego kontraktu. Jest za to coś trwalszego – region, który nauczył się zarabiać na tym, czego inni nie chcą lub nie potrafią robić i który robi to coraz lepiej. Pomorze jest dowodem na to, że reindustrializacja w Europie jest możliwa pod warunkiem, że zamiast nostalgii za przeszłością wybierze się precyzję, specjalizację i cierpliwość.

Wizja 2035

Renesans trójmiejskiego przemysłu okrętowego jest faktem. Ale faktem jest też to, że każdy renesans ma swój kres, jeśli nie zostanie przekuty w trwałą strukturę. Branża, która z gruzów odbudowała kompetencje i znalazła swoje nisze, stoi dziś przed innym wyzwaniem – jak zamienić dobrą passę w strategiczną odporność.

Pierwsze wyzwanie jest finansowe i systemowe. Budowa statku to jeden z najbardziej kapitałochłonnych procesów w całym przemyśle, nie tylko dlatego, że jednostki kosztują setki milionów, ale dlatego, że finansowanie musi być zapewnione na lata przed dostawą. Koreańskie i chińskie stocznie korzystają z państwowego wsparcia finansowego na skalę, o której polskie podmioty nie mogą nawet marzyć. Kluczem do kontraktowania największych jednostek cywilnych jest dostęp do taniego finansowania dłużnego i sprawnych systemów gwarancji. Bez silnego, elastycznego zaplecza finansowego pol-

ska stocznia będzie zawsze grać o zlecenia o jeden rząd wielkości mniejsze niż na to zasługuje jej kompetencja.

Drugie wyzwanie to stabilność otoczenia prawnego i planistycznego. Przemysł okrętowy myśli w perspektywie dekad. Decyzja o inwestycji w infrastrukturę czy kadre musi mieć uzasadnienie na co najmniej 10 lat do przodu. Tymczasem polskie zamówienia publiczne, nie tylko wojskowe, ale i te dla urzędów morskich, służb ratowniczych SAR czy floty technicznej, bywają fragmentaryczne i nieprzewidywalne. Branża potrzebuje długofalowej, ponadpartyjnej strategii modernizacji polskiej floty, która pozwoli stoczniom planować, a nie tylko reagować.

Trzecie wyzwanie, przed którym stoi sektor, to historyczna szansa związana z budową farm wiatrowych na Bałtyku. Strategiczne znaczenie ma to, aby te skomplikowane konstrukcje oraz statki do ich obsługi powstawały w polskich stoczniach, zatrzymując miliardy złotych z transformacji energetycznej wewnątrz krajowej gospodarki. W tym miejscu pojawia się jednak gorzka refleksja – jako państwo niemal przespaliśmy moment na zabezpieczenie budowy wielkich jednostek instalacyjnych (tzw. jack-up). Choć w kulisach wciąż trwają rozmowy i tli się nadzieja na włączenie polskich mocy przerobowych w ten segment, czas nieubłaganie gra na korzyść zagranicznych gigantów, którzy zdominowali ry-

nek gotowymi technologiami.

Nawet jeśli walka o największe statki instalacyjne okaże się spóźniona, pole bitwy o polski local content pozostaje niezwykle szerokie i perspektywiczne. Realną szansą jest zapotrzebowanie na budowę, a później wieloletnie serwisowanie floty jednostek pomocniczych typu CTV (Crew Transfer Vessels) oraz SOV (Service Operation Vessels). Do tego dochodzi rosnący rynek specjalistycznych statków do ochrony i monitoringu infrastruktury krytycznej. W dobie narastających napięć geopolitycznych, ochrona podmorskich rurociągów, kabli telekomunikacyjnych oraz samych farm wiatrowych stała się priorytetem, który wymaga nowoczesnych jednostek dozorowych, niekoniernie będących okrętami wojennymi w ścisłym tego słowa znaczeniu.

To właśnie w tych segmentach, mniejszych, wysoce wyspecjalizowanych i nasyconych technologią jednostek, polskie stocznie oraz ich kooperanci czują się najlepiej. Dysponujemy sprawdzonymi projektami, doświadczeniem w pracy z napędami hybrydowymi i konstrukcjami aluminiowymi oraz zapleczem, które może stać się naturalnym hubem serwisowym dla całego Bałtyku. Skupienie się na tym inteligentnym zapleczu offshore oraz ochronie morskich aktywów to najskuteczniejsza droga, by polski przemysł nie tylko odzyskał utracony dystans, ale stał się filarem bezpieczeństwa energetycznego kraju. Czwarte wyzwanie i najbardziej am-

bitne to skok od roli integratora do roli właściciela technologii. Polskie stocznie nauczyły się składać w całość skomplikowane systemy zaprojektowane gdzie indziej. To ogromna kompetencja. Ale największe marże są tam, gdzie sprzedaje się własną myśl techniczną, własne patenty w zakresie systemów sterowania, napędów wodorowych, materiałów kompozytowych. To kierunek, w którym inwestycje w R&D muszą zacząć przynosić konkretne owoce. Równolegle, polskie firmy technologiczne i software-house'y mają realną szansę na wejście w ekosystem stoczniowy przez drzwi cyfryzacji i sztucznej inteligencji. Optymalizacja tras, predykcje utrzymania ruchu, zarządzanie zużyciem paliwa to obszary, gdzie gdańskie czy gdyńskie know-how morskie może spotkać się z warszawskim czy krakowskim know-how cyfrowym.

Patrząc na trójmiejskie nabrzeża z perspektywy 2035 r., widać dwa możliwe scenariusze. W pierwszym branża zatrzymuje się na obecnym poziomie. Dobra, wyspecjalizowana, ale wciąż zależna od zagranicznej technologii i podatna na geopolityczne turbulencje. W drugim konsekwentnie przesuwają się w górę łańcucha wartości, buduje własne patenty, wychowuje kolejne pokolenia inżynierów i staje się nie tylko dostawcą dla globalnych armatorów, ale współautorem standardów, według których buduje się statki i okręty w Europie.

Drugi scenariusz nie jest utopią. Jest kontynuacją drogi, którą Pomo-

rze już przeszło. Od obróbki i spawania konstrukcji ze stali do integratora systemów. Każdy następny krok jest trudniejszy, ale jest też możliwy, bo kompetencje, ludzie i infrastruktura już istnieją.

Wszystkie opisane w tym tekście sukcesy – od fregat po luksusowe katarany, od ekologicznych promów po jednostki instalacyjne dla farm wiatrowych – są dziełem ludzi. Spawaczy i monterów, inżynierów i projektantów, menedżerów i studentów kierunków morskich. To ich determinacja sprawiła, że polskie stocznie nie tylko przetrwały, ale odbudowały się w formie, której nikt nie przewidział w czarnych latach przełomu wieków.

Dla młodego pokolenia, szukającego swojego miejsca na rynku pracy, stocznia nie jest już symbolem przeszłości. Jest bramą do globalnej kariery przy projektach unikalnych na skalę europejską, które będą pływać po oceanach przez następne 30-40 lat. Niewiele branż może zaferować coś podobnego. Polska spotyka się z oceanem możliwości. Warto być częścią tego spotkania.



Warsztaty portowe w Pucku, 1922 r. Zdjęcie z prezentacji PGZ Stocznia Wojenna, przedstawionej podczas XXIV sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego z 30 marca 2026 r.



PGZ Stocznia Wojenna, 2002 r. Zdjęcie z zasobów PGZ Stocznia Wojenna.



Stocznia Crist SA. Zdjęcie z prezentacji Stocznia Crist SA, przedstawionej podczas XXIV sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego z 30 marca 2026 r.

Beata Koniarska

Jak Pomorze odbudowało przemysł stoczniowy i dlaczego reszta świata tego nie zauważyła?



Miecznik Ratownik Kormoran II. Zdjęcie z prezentacji PGZ Stocznia Wojenna, przedstawionej podczas XXIV sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego z 30 marca 2026 r.



Stocznia Remontowa Nauta. Zdjęcie z prezentacji Stoczni Remontowej Nauta, przedstawionej podczas XXIV sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego z 30 marca 2026 r.



PGZ Stocznia Wojenna. Zdjęcie z prezentacji PGZ Stocznia Wojenna, przedstawionej podczas XXIV sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego z 30 marca 2026 r.

Czego uczy nas historia Gdyni? Refleksja jubileuszowa



Michał Graban,

Doktor nauk społecznych, autor książek „Gdynia wobec przeobrażeń cywilizacyjnych XX i XXI wieku. Ewolucja czynników rozwoju miasta”, (Gdynia 2012) oraz „Pomiędzy zakorzenieniem a kreacją. Tożsamość Pomorza jako czynnik konkurencyjności”, (Gdańsk 2025).

Wykłada w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, samorządowiec związany z Urzędem Marszałkowskim Województwa Pomorskiego, gdzie od wielu lat zajmuje się problematyką gospodarki morskiej. Specjalista z dziedziny rozwoju regionalnego, geopolityki i globalnych łańcuchów logistycznych.

Jubileusz 100-lecia Gdyni, obchodzony w tym roku, skłania do refleksji nad jej wyjątkową historią. Pytanie jednak brzmi: czy potrafimy ją właściwie zrozumieć i zinterpretować? Piszę o tym dlatego, że w ramach celebracji tego wydarzenia zbyt łatwo ulegamy emocjom i mitologii, myląc to, co rzeczywiście unikalne i doniosłe, z wydarzeniami drugorzędnymi – choć czasem barwnymi i mocno zakorzenionymi w ludowej legendzie. Tymczasem Gdyni nie trzeba koloryzować, bo broni się sama; trzeba ją raczej dobrze rozumieć, oddzielając ziarno od plew. To kwestia niezwykle istotna, bo nauka historii ma znaczenie dla narodu, który zmagają się z własnym dziedzictwem i musi umieć wyciągać wnioski zarówno z błędów, jak i z sukcesów. Jak mawiał Józef Szujski: „fałszywa historia jest

mistrznią fałszywej polityki”.

Istotne jest więc zrozumienie roli tego doświadczenia na tle historii Pomorza, ale też całej Polski okresu międzywojennego i współczesnej, zwłaszcza w wymiarze gospodarczym. Niniejszy artykuł jest autorską próbą uporządkowania gdyńskiej narracji historycznej – po nitce do kłębka – w jedną spójną całość.

10 lutego 2026 roku świętowaliśmy 100-lecie nadania Gdyni praw miejskich. Jednak prawdziwym fundamentem miasta był port – to właśnie on stanowi historyczne osiągnięcie, chlubę i sukces, nadrabiający wieki błędów polskiej polityki zagranicznej (zgodnych z oklepanym sloganem – przekleństwem Sebastiana Klonowica „Może nie wiedzieć Polak co to mo-

rze, gdy pilnie orze”). Nie przypisujemy mu unikalnego znaczenia tylko dzięki pięknemu położeniu na białych piaskach bałtyckiego brzegu, między urwiskami Orłowa a Oksywiem, które starzy Kaszubi słusznie nazywali „Bożą Zatoczką”, choć można się zgodzić, iż gdyńskie *genius loci* ma swój urok. Niemniej to port był symbolem mierzenia sił na zamiary, przelaniem polskich romantycznych rojeń i bezowocnych przelewów krwi, z których nie było żadnych korzyści poza źródłem natchnienia dla poetów, kronikarzy, a dziś filmowców. Jako ciekawostkę przytoczę tylko fakt, iż większość Gdynian do dziś nie zdaje sobie sprawy, że najważniejsza ulica Gdyni nie upamiętnia bynajmniej daty nadania praw miejskich (bo ta okoliczność przed wojną nie podlegała żadnej celebracji), lecz zaślubin Polski z morzem, dokonanych przez gen. Józefa Hallera w Pucku właśnie 10 lutego 1920 roku – i stąd nazwa ulicy.

Nasuwa się tu jedna analogia. O ile powoli i z trudem, ale jednak – w ramach polskiej pamięci historycznej zaczyna się coś przebąkiwać o powstaniu wielkopolskim, jako że było to jedyne udane powstanie w historii Polski – o tyle zastanówmy się – w jakim stopniu taka możliwość zmiany akcentów byłaby bardziej adekwatna w odniesieniu do fenomenu Gdyni jako morskiej stolicy II RP – nie tylko sukcesu politycznego, ale i gospodarczego, a wręcz cywilizacyjnego, którego jednak nie po-

trafimy wypromować. W bieżącym roku, w stulecie epokowych wydarzeń Gdynia nie przebija się do ogólnopolskiej opinii publicznej, a szkoda.

Geneza narodzin świadomości morskiej i dojrzałej refleksji geopolitycznej

Dla zrozumienia sensu decyzji o budowie portu dalekomorskiego nad Zatoką Gdańską trzeba się cofnąć do okresu historycznego, przynajmniej drugiej połowy XIX wieku. Był to specyficzny czas przemian cywilizacyjnych, wyznaczony przez procesy modernizacyjne wschodnich prowincji Prus Zachodnich w odpowiedzi na trendy demokratyzacji społecznej i powszechnej edukacji. Z polskiego punktu widzenia istotny był oczywiście aspekt rodzącej się świadomości narodowej na tle antagonistycznych relacji polsko-niemieckich i walki o dostęp Polski do brzegów Bałtyku. W pomorskiej tożsamości zespały się niczym w soczewce aspekty świadomości narodowej i regionalnej (w tym kaszubskiej) w połączeniu ze świadomością morską i koniecznością włączenia hasła dostępu do morza do postulatów narodowo-wyzwoleńczych.

Podwaliny pod koncepcję nowoczesnego państwa morskiego stawiali wówczas nie tylko ludzie pióra, ale także politycy i działacze społeczni różnych opcji, choć jak się wydaje w największym stopniu narodowi demokraci,

tacy jak Jan Ludwik Popławski czy – w okresie późniejszym – Roman Dmowski. Stąd koncepcja morska wpisana była w tradycyjne postulaty polskiej geopolityki postrzegającej w Prusach głównego antagonistę naszego interesu narodowego oraz odwołującej się do roli ziem piastowskich i tym samym kresów zachodnich wraz z ich szerokim dostępem do morza oraz rusztem komunikacyjnym północ-południe.

Warto też zwrócić uwagę, że powyższe koncepcje tworzone były w klimacie dyskusji toczących się w środowiskach polskich geografów. Istotną rolę odegrał zwłaszcza spór pomiędzy Waławem Nałkowskim i Eugeniuszem Romerem z przełomu XIX i XX wieku. Obaj geografowie przywiązywali dużą wagę do warunków położenia geograficznego przyszłej Polski, a w tym zwłaszcza do działów wodnych, sieci rzecznej i generalnie morskiego charakteru państwa. Jednak, podczas gdy Nałkowski był pesymistą odwołującym się do przekleństwa polskiego położenia geopolitycznego, Romer uważał, że nasza niepodległość będzie trwała, gdy zastąpimy dominujące w naszej myśli geopolitycznej odwołania do tzw. atutów tranzytowego położenia kraju na linii wschód-zachód – relacjami północ-południe w myśl koncepcji pomostu lądowego rozciągniętego pomiędzy przeciwnymi akwenami morskimi. Stąd też Romer, dystansując się od determinizmu geograficznego i jego przekleństwa, kluczową rolę przykładał

do świadomości narodowej i woli politycznej, która zwiąże Polskę z morzem i przez to uczyni naszą niepodległość trwałą.

Osiągnięcia z zakresu geografii politycznej nie pozostały bez echa wśród przedstawicieli nauk społecznych. Florian Znaniecki – najwybitniejszy polski socjolog w pracy „Socjologia walki o Pomorze” uważał, że kultura polska predestynowana jest do rozwoju ekspansywnych sił narodu polskiego w kierunku morza, aby umocnić naszą suwerenność narodową wobec analogicznych sił narodu niemieckiego. Na przykładzie nadmorskiej prowincji zarysował teorię konfliktu narodów ekspansywnych i ekskluzywnych, którą rozwinął w pracy „Współczesne narody”. Istotnym dla artykułu zagadnieniem jest w tym kontekście włączenie motywacji o charakterze narodowym w sferę aktywności społecznej i gospodarczej pomorskich firm, instytucji i stowarzyszeń, przełomu XIX i XX wieku w reakcji na tendencje germanizacyjne naszego zachodniego sąsiada.

Przedstawione wyżej informacje nie mają wyłącznie na celu naświetlić genezę naszej świadomości morskiej, ale uwypuklić fakt, iż problem ten stopniowo dojrzywał w polskim społeczeństwie aż do momentu wrzenia zespalać kilka aspektów. Oczywiście kulminacyjnym momentem był traktat wersalski i wywalczenie dostępu do morza przez polską delegację, jed-

nocześnie przy konieczności przełknięcia gorzkiej pigułki, jaką było uczynienie z Gdańska odrębnej jednostki administracyjnej pod protektoratem Ligii Narodów. Patrząc z powyższego punktu widzenia słowo Gdynia posiada znaczenie symboliczne i wiązałbym je z rodzajem przebudzenia i sprowadzenia naszych natchnionych rojeń na ziemię, co wiązało się też z nadrobieniem zapóźnienia cywilizacyjnego Polaków, naprawieniem błędów polskiej polityki zagranicznej epok wcześniejszych wraz z ich prometejskim romantyzmem. To słowo klucz dla zrozumienia sensu wydarzeń dziejowych, a nie tylko konkretne miejsce ulokowane na mapie, gdzie Tadeusz Wenda jako przyszły kierownik budowy portu zarządzi prace czerpalne. Równie dobrze mogły to być Rewa, Puck, Tczew, Władysławowo, Jezioro Żarnowieckie bądź jakiegokolwiek inne miejsce, gdyby nasze elity zdecydowałyby wybrać inną lokalizację.

Wojna celna z Niemcami i jej skutki

Aby zrozumieć prawdziwy sens budowy Gdyni odwołajmy się do umiejętności trafnego odczytania znaków czasu i podjęcia optymalnych decyzji przez kręgi polityczne II RP, które – jak by nie patrzeć – stanęły wówczas na wysokości zadania. W tym celu warto powrócić do wzmiankowanych już w kontekście geopolityki, a także

socjologii Floriana Znanieckiego wykładni stosunków polsko-niemieckich. Miejmy jednak z tyłu głowy również tezy geografii Eugeniusza Rome-ra wiążącego nasz dostęp do morza (a punktem tego styku będzie port dalekomorski) z rusztem komunikacyjnym północ-południe, bo wątek ten będzie się przeplatał przez dalsze rozważania. Południe kraju było przecież obszarem wydobycia węgla kamiennego na Śląsku, a u progu XX wieku dostęp do złóż czarnego złota wciąż był warunkiem postępu gospodarczego, przynajmniej dla takiego kraju jak Polska.

Powodem, dla którego polski rząd zdecydował się na aktywizację dróg morskich oraz powiązanie ich z polskimi kopalniami ulokowanymi na Śląsku, była polsko-niemiecka wojna gospodarcza. Wywołały ją Niemcy wiosną 1925 roku narzucając restrykcje celne na przewozy drogą lądową ze Śląska do Niemiec. Zamknięciem granic nasz zachodni sąsiad pragnął doprowadzić do zduszenia gospodarki Górnego Śląska, by wykazać zachodniej opinii publicznej (a pamiętajmy, iż miał prawa do rewizji wschodnich granic, w myśl traktatu z Locarno, którego postanowienia były w tym względzie otwarte), że ten region przemysłowy winien powrócić do niemieckiej macierzy i tam jest jego rodowite miejsce, że niejako cięży funkcjonalnie do niemieckiej gospodarki, a nie polskiej. Paradoksalnie skutki były odwrotne:

Decyzja ta obudziła nasze kręgi rządowe, by dla polskiego węgla szukać odbiorców gdzie indziej, dywersyfikować odbiorców, jak to się dziś mówi. Stąd zaczęto się zastanawiać nad rynkami zamorskimi. Z powodu braku kontaktów gospodarczych z Rosją sowiecką i Litwą oraz niskiego poziomu wymiany handlowej z Czechosłowacją i Rumunią jedynym wyjściem dla polskiej gospodarki była aktywizacja dróg morskich.

Do tego jednak potrzebny był port morski z prawdziwego zdarzenia, a nie skromna przystań rybacka i kąpielisko w Gdyni, bo w Gdańsku wciąż napotymano na przeszkody i szykany ze strony niemieckiej administracji Wolnego Miasta. Choć w 1922 roku Sejm uchwalił ustawę o budowie portu w Gdyni, w rzeczywistości jednak lakoniczna ustawa nie wskazywała ani terminarza, ani sposobu sfinansowania inwestycji, tym bardziej, iż w grze były wówczas także inne lokalizacje, jak Tczew czy Zatoka Pucka. W 1923 roku uroczyście otwarto Tymczasowy Port Wojenny i Schronisko dla Rybaków jednak brakowało preferencyjnych kredytów bądź gwarancji rządowych, stąd możliwości obsługi większych wolumenów pozostawały w sferze marzeń. Nawet powołanie w 1924 roku specjalnego Konsorcjum Francusko-Polskiego dla Budowy Portu Gdyni nie wywołało ruchu w interesie, w efekcie inwestycje to ruszały, to znów utykały w martwym punkcie. Oczywiście port

w Gdyni obecny był w warstwie propagandowej: Marynarka Wojenna organizowała pokazy flotyli bojowych, Liga Morska marzyła o polskich koloniach, a politycy prześcigali się w krasomówczych przemówieniach.

Strajk angielskich górników w Cardiff i machina rusza na prawdę

W maju 1926 roku rozpoczął się jednak długotrwały strajk angielskich górników, który doprowadził do załamania się eksportu węgla z brytyjskiego portu w Cardiff na rynki europejskie. Strajk ten to wydarzenie doniosłe dla gospodarki europejskiej, a nawet kultury i literatury pięknej (jego ślady można odnaleźć w powieści Cronina „Gwiazdy patrzą na nas” bądź „Sadze rodu Forsytów” Galsworthy’ego) bowiem doprowadził do strajku powszechnego w wyniku, którego Wielka Brytania na zawsze już utraciła swe rynki surowcowe, zmuszając zachodnich decydentów i prognostów do reorientacji polityki gospodarczej w kierunku nowych technologii. Łukę tę musiał wypełnić surowiec z innego państwa, a państwem tym stała się Polska, która w przeciwieństwie do Wielkiej Brytanii dopiero wkraczała w fazę gospodarki wielkoprzemysłowej i surowcochłonnej, pragnąc się załapać na jej ostatni akord.

W ten sposób polski rząd podpisał kontrakty na przewóz naszego wę-

gła na chłonne rynki skandynawskie (szwedzkie i duńskie). W efekcie państwo zdecydowało się podjąć szereg strategicznych decyzji. Popyt zgłaszany na polski węgiel, głównie ze strony rynków skandynawskich doprowadził do wzrostu przeładunków portów polskiego obszaru celnego. Sytuacja ta przekonała polskich decydentów politycznych do udzielenia gwarancji kredytowych dla duńskiej firmy budowlanej inwestującej w rozbudowę portu gdyńskiego, w efekcie czego prace przy budowie kanałów portowych zaczęły być realizowane w dynamicznym tempie. Znamienne, iż w ciągu dziesięciu miesięcy 1927 roku wykonano więcej robót niż w całym okresie poprzednim, tj. sześciu lat. Rozwój urzędów przeładunkowych szedł w kierunku osiągnięcia jak największej wydajności, przy jak najmniejszym zapotrzebowaniu długości nabrzeża dla danego urzędnika. Ponadto każde nowo wybudowane nabrzeże otrzymywało połączenie z siecią kolejową. W ten sposób Gdynia wyrosła na wielki pełnomorski port handlowy, który w latach 30. zajmował drugie miejsce na Bałtyku pod względem wielkości przeładunków. To jednak nie tylko przełom w inwestycjach na rzecz portu i rozbudowy jego zaplecza. Aktywizacja przeładunków przyczyniła się do uruchomienia floty handlowej trzech polskich przedsiębiorstw żeglugowych i jednego dedykowanego linii pasażerskiej dla obsługi polskiego uchodźstwa do Ameryki,

nie mówiąc już o licznych inicjatywach społecznych, edukacyjnych, rozwoju szkolnictwa morskiego i nauki (vide Instytut Bałtycki), a także popularyzacji świadomości morskiej wśród polskiego społeczeństwa.

Warto zatem skłonić się do wniosku, iż celebracja 1926 roku jest szczególnie istotna z powodu wyżej naszkicowanych uwarunkowań i to one były źródłem rzeczywistego impulsu rozwojowego dla Gdyni i całego polskiego wybrzeża, a może i całej Polski wkraczającej na ścieżkę uprzemysłowienia i modernizacji. Oprócz aspektu gospodarczego i inwestycyjnego uwarunkowania te wywarły wpływ na przemianę ze sfery psychologii i politycznej świadomości. W głowach naszych decydentów rodzi się niezwykle istotna refleksja geopolityczna, której skutkiem będzie reorientacja Polski o 90 stopni (jak to wyrazi później Eugeniusz Kwiatkowski), tj. z kraju lądowego opartego na relacjach wschód-zachód na państwo morskie, w którym liczą się relacje północ-południe.

Znamienne, iż poczynając od 1926 roku w polskim handlu zagranicznym coraz większą rolę odgrywały drogi wodne, choć prymat pośrednictwa niemieckich portów w obsłudze naszego handlu zamorskiego ostatecznie został złamany na rzecz portów polskiego obszaru celnego dopiero w 1930 roku. Budowa Gdyni pociągnęła także za sobą szereg inwestycji ulokowanych w innych obszarach Polski oraz wpłynęła

na uprzemysłowienie kraju. Kluczową inwestycją komunikacyjną była magistrala węglowa zbudowana w latach 1926-1933 przez specjalnie powołane konsorcjum z udziałem kapitału polskiego i francuskiego. Dzięki niej nastąpiło szybkie zespolenie Górnego Śląska i wnętrza kraju z wybrzeżem Bałtyku. Jak zauważa Andrzej Piskozub trasa ta: „odtworzyła stary, z doby piastowskiej się wywodzący szlak północ-południe [...]. Był to kierunek przeciwny narzuconym przez *Drang nach Osten* równoleżnikowym trasom komunikacyjnym o przebiegu wschód-zachód”. Kwiatkowski dla określenia roli szlaku północ-południe odwołuje się z kolei do terminologii organicznej uwypuklającej efekt spajania, integracji różnych ziem Polski. „Musimy zrozumieć – pisze – że właśnie przez Gdynię, przez Pomorze i Śląsk przebiega główny nerw gospodarczego życia polskiego, że przecięcie tego nerwu to paraliż całego organizmu, to stabilizacja nędzy wielu pokoleń, to niemożność wydobywania się z pęt tych powikłań, które tak jaskrawo rysują się przed oczyma współczesnego pokolenia”.

Perspektywa polityczna

Warto na koniec przyrzeć się okolicznościom politycznym. W 1926 roku miał miejsce zamach majowy Józefa Piłsudskiego. Przez historyków różnie charakteryzowany jest wpływ tego wydarzenia na inwestycje ulokowane

na Wybrzeżu, tym bardziej iż Pomorze Nadwiślańskie nigdy nie było regionem sprzyjającym sanacji. Niemniej sprzyjającą okolicznością były zwiększone możliwości narzędzi interwencyjnych rządu, jak też i inwestycji bezpośrednich, które rysowały się w kontekście skutków rządów silnej ręki. Trudno tego nie wiązać z faktem, iż w ekipie sanacyjnej popularność posiadały hasła gospodarczego etatyzmu i interwencjonizmu, tym bardziej iż obóz Piłsudskiego głodny był sukcesu. Narzędzia te mogą uruchamiać efekt rozwojowy, w momencie gdy są rozsądnie wykorzystane, a umiejscowienie ich w zakresie kompetencji Eugeniusza Kwiatkowskiego, jak by nie patrzeć dobrego ekonomisty, który – jak to się mówiło – „miał dobrą rękę do gospodarki morskiej”, zwiększało prawdopodobieństwo, iż tak się w istocie stanie. Stąd też po przewrocie majowym prezydent RP Ignacy Mościcki zarekomendował go na stanowisko ministra przemysłu i handlu w drugim rządzie Kazimierza Bartla, które to stanowisko piastował w latach 1926-1930. Jako minister przyspieszył rozbudowę portu w Gdyni, kończąc spór z budującym port konsorcjum francusko-polskim, podpisując przy tym nową umowę. Uzyskał wsparcie od prezydenta Mościckiego, który 1 czerwca 1927 roku wydał rozporządzenie o poparciu rozbudowy miasta i portu, przy okazji oferując zwolnienia podatkowe dla przedsiębiorstw tam działających.

Pisząc o roli Kwiatkowskiego oczywiście należy zachować wszelkie proporcje. Już przed zamachem majowym wiele wysiłku na rzecz aktywizacji dróg morskich było udziałem działaczy politycznych rządu Grabskiego, takich jak Józef Kiedroń czy Czesław Klarner, a u samego dołu, czyli na gdyńskich mokradłach i chyłońskich błotach, nieustrudzonym wysiłkiem wykazywał się Tadeusz Wenda, a w ślad za nim cała reszta zasłużonych: Kazimierz Porębski, Józef Unrug, Julian Rummel, choć wartość poszczególnych działaczy również należałoby poddać krytycznej weryfikacji odcedzając tych bardziej zasłużonych, choć niejednokrotnie nie dość docenionych (np. twórca naszej żeglugi Julian Rummel), od tych którzy stali się bohaterami gdyńskich legend (vide Mariusz Zaruski – działacz niezwykle zasłużony, acz niepoprawny romantyk, który pozostawił po sobie wiele anegdot). Prawdą jest jednak, że w przypadku Kwiatkowskiego legenda potrafiła się zespolić z rzeczywistymi zasługami. Procesowi temu niewątpliwie przysłużyła się dobra promocja, zdolności autoprezentacji czy w końcu talent publicystyczny premiera. Oto próbka patetycznego stylu – złota myśl Kwiatkowskiego z 1930 roku: „Tu, w tym symbolicznym, a zarazem tak konkretnym słowie Gdynia, urzeczywistnia się nasza łączność ze światem, tu granice najodleglejszych państw przybliżają się do nas, tu zbiega się prawdziwe sąsiedztwo z licznymi

narodami świata, tu możemy budować prawdziwą opinię obcych o prawdziwej »Polsce przy pracy«”.

Oczywiście w niniejszym artykule jedynie naszkicowałem niektóre wątki istotne z punktu widzenia budowy Gdyni i aktywizacji dróg morskich naszej ojczyzny. Celowo, choć może i trochę z przekorą, w ogóle nie pisałem o mieście, etapach jego rozbudowy, problemach i wyzwaniach, a przecież 10 lutego obchodzimy rocznicę nadania praw miejskich. Wszystko to potwierdza rangę dostępu do morza dla rozwoju cywilizacyjnego Polski i morskiej świadomości II RP. To właśnie budowa portu była naszą główną inwestycją okresu międzywojennego, a miasto Gdynia – jedynie tego naturalną konsekwencją, stąd też rozbudowywało się niejako spontanicznie, często bez planów rozbudowy i bez zapewnienia niezbędnych warunków bytowych dla zjeżdżających z całego kraju robotników najemnych (nad czym oczywiście należy ubolewać, jak to czyniły reportaże literackie Melchiora Wańkowicza, a w tym ten najważniejszy „Judym na szczyblu służbowym”). Trochę to przypominało proces budowy Nowego Świata za oceanem, stąd w literaturze popularne były porównania Gdyni do Klondike czy Nowego Eldorado. Nie zmienia to jednak faktu, iż rok 1926 rzeczywiście był bardzo

istotny, nie tylko z powodu nadania praw miejskich. Choć daleki jestem od przypisywania datom znaczenia magicznego (w stylu jakiegoś „czasu osiowego” Karla Jaspersa) pewne przesłanki przemawiają za tym, by uznać, iż w Polsce dokonały się wówczas istot-

ne wydarzenia z dziedziny gospodarki, decyzji politycznych, a także świadomości społecznej, które uruchomiły – oczywiście w odpowiedzi na wydarzenia międzynarodowe – efekt kuli śnieżnej, spajając wcześniejsze okruchy myśli i czynów w jedną spójną całość.

Demokratyzacja zarządzania informacją – integracja perspektyw obywatelskich w procesach decyzyjnych



Onno Hansen-Staszyński

Członek grupy ekspertów Komisji Europejskiej ds. zwalczania dezinformacji i promowania edukacji cyfrowej poprzez edukację i szkolenia. Współautor i autor-widmo ram projektu pilotażowego Parlamentu Europejskiego i Komisji w zakresie wdrażania praw dziecka. Doradca specjalistów ds. dezinformacji i mylnej informacji w Drog i w projekcie europejskim Horizon SAUFEX.



Beata Staszyńska-Hansen

Szkoleniowczyni, reżyserka, producentka, nauczycielka-facilitorka, mediatorka, arteterapeutka, psychotraumatolożka. Absolwentka PWSFTViT im. L. Schillera w Łodzi. Założycielka i prezeska fundacji Citizen Project. Pracuje z grupami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.

Razem są autorami koncepcji i programu Interdemokracja, prowadzą klasy pod patronatem medialnym Akademii Dynamiczna Tożsamość (adT) w IV LO z OMS w Gdańsku. Jako para autorów akademickiej publikacji książkowej pt. „Interdemokracja. Jak komunikować się z nastolatkami, wśród których mogą znajdować się jednostki popierające i rozprzestrzeniające mylne informacje” (2024) pracują obecnie nad innowacyjnym programem edukacyjnym Interdemokracja – laboratorium komunikacji i partycypacji.

Wprowadzenie

W codziennych kontaktach z obywatelami pracownicy samorządowi często mierzą się z zestawem powiązanych wyzwań charakterystycznych dla współczesnych społeczeństw upłynnieniem kontekstów społecznych, fragmentacją tożsamości osobowych oraz rosnącą polaryzacją afektywną. Te dynamiki na poziomie makro przyczyniają się do wyraźnego podziału na sferę pu-

bliczną i prywatną. Zaufanie i otwartość ograniczają się często do domen prywatnych, co wykazały nasze własne badania, podczas gdy w sferze publicznej często obecne są różne stopnie nieufności – od łagodnego sceptycyzmu po pełnowymiarowe myślenie spiskowe, instrumentalne samopozycjonowanie i komunikację strategiczną. Przeważającą reakcją instytucjonalną było zapewnienie obywatelom ochrony i treści opartych na dowodach, a także

tworzenie kontrnarracji. Choć reakcja ta wydaje się zasadna i pełna dobrych intencji, niesie ze sobą ukryte ryzyko – u jej podstaw może leżeć paternalizm. Obywatele są często postrzegani jako naiwni i podatni na manipulację. W swojej najbardziej problematycznej formie orientacja ta kulminuje w postaci niedemokratycznego liberalizmu, w którym responsywność wobec obywateli jest minimalna, podczas gdy obrona procedur i instytucji demokratycznych jest stawiana ponad dbałością o dobrostan obywateli.

Ta paternalistyczna tendencja jest szczególnie widoczna w obszarze zarządzania informacją – niezależnie od tego, czy określa się go mianem FIMI (zagraniczne manipulacje informacjami i ingerencje), dezinformacji czy mylnej informacji – w którym nasilają się wezwania do stosowania bardziej represyjnych środków wobec potencjalnie szkodliwych informacji. Jednocześnie instytucje rządowe pozycjonują się jako autorytatywni producenci faktów i narracji.

Finansowany z programu Horizon projekt UE SAUFEX proponuje alternatywną ścieżkę – zainicjowanie procesu demokratyzacji i decentralizacji w podejmowaniu decyzji dotyczących wyzwań związanych z informacją. Ponieważ wiele z tych wyzwań wiąże się z merytokratycznymi i technokratycznymi formami wykluczenia obywateli z procesów decyzyjnych, adekwatna odpowiedź wymaga strukturalnego po-

nownego włączenia obywateli w pętlę decyzyjną.

Pierwsze rezultaty projektu są już namacalne. Powołano pierwszą Radę ds. Odporności, złożoną z przedstawicieli organizacji pozarządowych i środowisk akademickich pełniącą funkcję doradczą przy Ministerstwie Spraw Zagranicznych, a druga Rada Odporności jest w trakcie tworzenia, by doradzać przyszłemu Koordynatorowi Usług Cyfrowych. Równolegle w ramach projektu przetestowano metodę i format zaprojektowany tak, by wyjść poza modele skoncentrowane na ekspertach i aktywnie włączyć zwykłych obywateli w procesy decyzyjne – program Interdemokracja – laboratorium komunikacji i partycypacji. Obecnie, w pomorskich szkołach podstawowych trwa pilotaż interdemokracji.

Pierwsze wyzwanie: upłynnienie

Socjolog Zygmunt Bauman opisuje współczesne społeczeństwa jako charakteryzujące się tym, co nazywa „płynną nowoczesnością”. W płynnych czasach nic nie jest trwałe – ani pozycja społeczna ludzi, ani ich osiągnięcia czy posiadane dobra. Jednostki są nieustannie zmuszane do aktualizowania siebie, swojego zachowania i myślenia. Prowadzi to do wzmożonego lęku wśród obywateli, bo muszą biec, aby pozostać w tym samym miejscu i zachować minimalne znaczenie.

Pokrewną interpretację współczesnych

podziałów społecznych przedstawia analityk David Goodhart, który różni ludzi typu „anywheres” (z każdego miejsca) i „somewheres” (stąd). Według niego „anywheres” nadszają za wymaganiami czasu; zerwali więzi z lokalnymi korzeniami i swobodnie poruszają się po świecie. Na drugim końcu spektrum znajdują się „somewheres”, tzn. ludzie, którzy nie mogą lub nie chcą uciec od swoich lokalnych korzeni i na nich budują swoją tożsamość. Tym, co łączy obie grupy, jest forma lęku charakterystyczna dla płynnej nowoczesności, czyli potrzeba ciągłej adaptacji, aby uniknąć stania się zbędnym społecznie i ekonomicznie.

Drugie wyzwanie: fragmentacja ludzkiej tożsamości

Pierwsze wyzwanie rodzi drugie, tzn. fragmentację tożsamości. W wizji Baumana płynne czasy, w których żyją ludzie, upłynniają również ich tożsamość. Rozpadły się uznawane niegdyś za oczywiste spójne narracje tożsamościowe, które każda jednostka powinna posiadać. Bauman porównuje współczesne tworzenie tożsamości do układania puzzli, ale „cała praca jest zorientowana na narzędzia. Nie zaczynasz od końcowego obrazu, ale od pewnej liczby kawałków, które już zdobyłeś lub które wydają się warte posiadania, a potem

próbujesz dowiedzieć się, jak możesz je układać i przekładać, aby uzyskać jakieś (ile?) przyjemne obrazki. Eksperymentujesz z tym, co masz. Twoim problemem nie jest to, czego potrzebujesz, aby „tam dotrzeć”, do punktu, do którego chcesz dotrzeć, ale jakie punkty można osiągnąć, biorąc pod uwagę zasoby już będące w twoim posiadaniu i które są warte wysiłku, by je zdobyć”¹. Konstruując swoją tożsamość w ten sposób, jednostki są w stanie „otworzyć drzwi, gdy zapuka kolejna okazja”² w płynnym otoczeniu. Ludzie przetrwają, adaptując się za cenę bycia niespójnymi.

Trzecie wyzwanie: nasilona polaryzacja afektywna

W kontekście płynnych i pofragmentowanych tożsamości jednostki mogą szukać zakotwiczenia w tożsamościach zbiorowych, w tym politycznych. Te identyfikacje grupowe mogą stać się silnie naładowane emocjonalnie i przyczyniać się do tego, co naukowcy społeczni opisują jako polaryzację afektywną: to nie tyle stanowiska polityczne uległy polaryzacji, co postrzeganie osób o odmiennych poglądach. Naukowcy społeczni Jay Van Bavel i Dominic Packer rzucają światło na polaryzację afektywną: podczas gdy, według nich, ludzka „grupowość” jest normalna, ale polaryzacja afektywna

¹ Bauman, Z. (2004), s.48-49

² Bauman, Z. (2004), s.53

nie jest: „Ludzie zazwyczaj bardziej lubią własną grupę, ale nie musi to oznaczać, że nie lubią grup zewnętrznych lub chcą im szkodzić”³. Gdy relacje między grupami twardnieją i zaczynamy postrzegać „nasz” interes jako fundamentalnie sprzeczny z „ich” interesami, zaczynamy definiować „nas” i „ich” w kategoriach moralnych. Wynikająca z tego wzmocniona polaryzacja afektywna powoduje, że różnice opinii przekształcają się w święte bitwy.

W kontekstach, w których słabną wspólne fundamenty epistemiczne, instytucje stają przed coraz większymi trudnościami w utrzymaniu wspólnych ram odniesienia dla debaty publicznej. Gdy same fakty stają się przedmiotem sporu, administracja może reagować próbami stabilizacji środowiska informacyjnego poprzez autorytatywną wiedzę ekspercką, mechanizmy weryfikacji faktów (fact-checking) i scentralizowane ramowanie narracji. Choć takie strategie mają na celu ochronę integralności publicznych procesów decyzyjnych, mogą również sprzyjać technokratycznym praktykom zarządzania, które priorytetyzują kontrolę epistemiczną i stabilność instytucjonalną.

Niedemokratyczny liberalizm

W związku z makrodynamiką społeczną wyłoniły się dwa niebezpieczne

nurty w naszych liberalno-demokratycznych systemach politycznych. Politytolog i pisarz Yascha Mounk⁴ nazywa je nieliberalną demokracją i niedemokratycznym liberalizmem. Bardziej widocznym z tych dwóch nurtów jest nieliberalna demokracja, w której głos ludu jest wszystkim, podczas gdy procedury i instytucje demokratyczne są postrzegane jako elitarystyczne ograniczenia. Nurt ten jest często kojarzony z populizmem. W drugim nurcie, niedemokratycznym liberalizmie, procedury i instytucje demokratyczne są traktowane jako nienaruszalne, podczas gdy głos ludu jest opcjonalny. W niedemokratycznym liberalizmie merytokracja i technokracja często zastępują responsywność.

Fundamentalne zagrożenie

Fundamentalnym zagrożeniem niesionym przez niedemokratyczny liberalizm jest to, że administracja państwowa zaczyna oceniać działania i wydarzenia przede wszystkim pod kątem ich użyteczności i skuteczności dla procedur administracyjnych i instytucji. Auto-pojeza administracyjna, rozumiana jako instytucjonalna samoreprodukcja i samoobrona, mogłaby stać się celem samym w sobie, spychając na boczny tor fundamentalne wartości. Tendencję tę zidentyfikowano w Holandii w aferze

³ Van Bavel, J. & Packer, D. (2021), s.18

⁴ Mounk, Y. (2018)

zasiłkowej (Toeslagenaffaire), w której uprzedzenia etniczne skłoniły organy władzy do niesłusznego oskarżenia około 26 tys. rodziców o wyłudzenie zasiłków w latach 2005-2019 oraz w aferze gazowej w Groningen, w której szkody poniesione przez mieszkańców w wyniku wydobycia gazu były przez dziesięciolecie świadomie ignorowane i bagatelizowane.

Holenderska parlamentarna komisja śledcza ds. podejścia państwa do oszustw stwierdziła, że „w zaostrzonym klimacie politycznym i społecznym trzy gałęzie władzy były ślepe na ludzi i prawo. W rezultacie życie jednostek zostało zdruzgotane. (...) Rząd i parlament zawiodły, organy wykonawcze działały bezprawnie, a sądownictwo nie zapewniło ludziom ochrony. W konsekwencji naruszono podstawowe prawa jednostek i odsunięto na bok rządu prawa”⁵.

Ta instytucjonalna logika ochronna jest szczególnie widoczna w dziedzinie zarządzania informacją, gdzie państwa coraz częściej postrzegają przepływy informacji jako potencjalne zagrożenia dla mechanizmów zarządzania demokratycznego. Komisja Europejska stwierdza na przykład, że FIMI „może

podważać instytucje i procesy demokratyczne”⁶ oraz że zniekształcenia informacji mają na celu m.in. erozję „zaufania publicznego do instytucji – w tym UE”⁷ i osłabienie „ich zdolności do skutecznego zarządzania kryzysowego”⁸. Sformułowania te sugerują, że administracja, postrzegana jako podmiot obłądany, jest bezpośrednią stroną w zarządzaniu informacją, a nie niezależnym sędzią czy doradcą. Niesie to ze sobą ryzyko, że ochrona instytucji i procedur rządowych może wziąć górę nad służbą obywatelom. Ryzyko to zidentyfikowano w projekcie SAUFEX: „Jeśli państwo ma rzeczywistość stanowić systemowe ramy dla odporności, może pojawić się pokusa, by państwo oceniało własne przetrwanie ponad wszystkie inne cele. Mogłoby zacząć priorytetyzować obronę swoich instytucji i procesów jako najwyższy cel i zapomnieć o swoim ostatecznym zadaniu: służeniu obywatelom poprzez demokratyczne rządy”⁹.

Paternalizm jako potencjalna reakcja administracyjna

Bardziej prozaicznym, ale potencjalnie niemniej korozyjnym zagrożeniem

⁵ Parlementaire enquêtecommissie fraudebeleid en dienstverlening (2024), s.15

⁶ European Commission (nd) https://commission.europa.eu/topics/countering-information-manipulation_en#

⁷ European Commission (nd) https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/resources-campaigns/information-manipulation-and-misinformation_en#

⁸ Ibid.

⁹ Kupiecki, R. & Chłóń, T. (2025), s.44

stwarzanym przez niedemokratyczny liberalizm, jest paternalistyczna postawa urzędników, która służy jako psychologiczne uzasadnienie dla instytucjonalnej samoobrony. Obywatele są coraz częściej postrzegani jako poznawczo wrażliwi, naiwni, łatwowierni lub niezdolni do trafnego osądu. „Płynny” lęk obywateli, fragmentacja tożsamości i polaryzacja afektywna dają się interpretować jako symptomy poznawczej wrażliwości obywateli.

W dziedzinie informacji obywateli postrzega się często jako osoby wykazujące braki w wiedzy, umiejętnościach krytycznego myślenia, uwadze, kompetencjach cyfrowych i poznawczych oraz motywacji. Dlatego popularnymi, domyślnymi reakcjami na potencjalnie szkodliwe informacje są albo osłanianie (za pomocą cenzury lub innych instrumentów utrudniających dostęp do informacji) albo odgórne interwencje edukacyjne np. fact-checking, edukacja medialna, kompetencje cyfrowe. Niebezpieczeństwo paternalizmu polega na tym, że postawa wywodząca się z ryzyka fundamentalnego – zasady to zasady – nabiera a priori statusu moralnego, rzekomo dla własnego dobra obywateli. Postawa ta utrwała ściśle przestrzeganie procedur, nawet jeśli ich dopełnienie powoduje ewidentną szkodę lub miazdzy sprawczość jednostki.

Paternalizm jest wzmacniany przez

myślenie technokratyczne i merytokratyczne. Filozof Michael Sandel zwraca na przykład uwagę na merytokratyczny pogląd przyjęty przez elity w ostatnich dziesięcioleciach. Istotą tego poglądu jest to, że „ci, którzy ciężko pracują i grają według zasad, mogą zająć tak daleko, jak pozwolą im na to ich talenty”¹⁰. Pogląd ten ma dalekosiężne konsekwencje. Daje on moralne uzasadnienie dla status quo – ci na górze i ci na dole zasługują na swoje miejsce w społeczeństwie. Ponieważ wszystkie jednostki rzekomo kontrolują własny los, sukces tych na górze i porażka tych na dole jest wynikiem ich własnych wyborów. Dla tych członków społeczeństwa, którzy osiągnęli mało sukcesów, oznacza to, że ich sprawczość najwyraźniej zawiodła. Ich niefortunne położenie zdaje się sugerować, że nie radzą sobie skutecznie sami. A to z kolei wzmacnia postrzeganie administracji jako opiekuna obywateli, zwłaszcza tych, którzy trzymają się niewłaściwego rodzaju informacji.

Rady ds. Odporności

Zamiast akceptować prymat organizacji państwowych i dążyć do większego nadzoru i ochrony obywateli, projekt SAUFEX proponuje demokratyzację i decentralizację procesów decyzyjnych związanych z zarządzaniem FIMI. Jest

¹⁰ Sandel, M. (2020), s.72

to jeden z kluczowych celów projektu. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest ustanowienie nowej instytucji partycypacyjnej: Rady ds. Odporności¹¹. Rada ds. Odporności ma wspierać instytucje państwowe w całym procesie związanym z zarządzaniem informacją – od identyfikacji, klasyfikacji, oceny i raportowania potencjalnie szkodliwych informacji po przeciwdziałanie im. Członkami są pozapaństwowi eksperci w dziedzinach istotnych dla tych zadań, opierający się na badaniach i systematycznej analizie przeszłych i obecnych kampanii informacyjnych. Ich autorytet nie wynika z formalnego mandatu, lecz z wykazanej wiedzy fachowej i przejrzystości metodologicznej. Pierwsza inspirowana projektem SAUFEX Rada ds. Odporności została powołana jako instytucja doradcza polskiego Ministra Spraw Zagranicznych.¹² Podstawę prawną stanowi zarządzenie Ministra Spraw Zagranicznych. Członkowie Rady ds. Odporności reprezentują indywidualnie konsorcjum pięciu instytucji pozarządowych i akademickich, w tym własną. Rada ds. Odporności składa się z nieco ponad dwudziestu członków; w przyszłości przewiduje się maksymalną liczebność około 30 osób. Druga Rada ds. Odporności ma zostać zainstalowa-

na, by doradzać przyszłemu polskiemu Koordynatorowi Usług Cyfrowych. Jej fundament prawny stanowi artykuł 15f w nadchodzących przepisach wdrażających Akta o Usługach Cyfrowych w Polsce.¹³

Dwa rodzaje dyskursu

Wprowadzenie Rad Odporności poszerza bazę epistemiczną zarządzania informacją poprzez włączenie wiedzy fachowej spoza instytucji państwowych. Jednak samo włączenie ekspertów spoza państwa nie rozwiązuje w pełni zidentyfikowanego powyżej deficytu demokratycznego. Nawet gdy społeczności eksperckie stają się pluralistyczne, procesy decyzyjne mogą pozostać w dużej mierze ograniczone do form rozumowania, które priorytetyzują roszczenia dające się zweryfikować empirycznie i wiedzą analityczną. Zrozumienie ograniczeń takich podejść skoncentrowanych na ekspertach wymaga zatem rozróżnienia między różnymi trybami dyskursu funkcjonującymi w społeczeństwach demokratycznych. Wiedza fachowa dostarczana przez członków Rady Odporności jest epistemicznie podobna do wiedzy ekspertów rządowych. Mieści się ona w domenie, którą psycholog Stephan Lewandow-

¹¹ Hansen-Staszyński, O. (2026)

¹² <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/zarzadzenie-nr-30-ministra-spraw-zagranicznych-z-dnia-11-wrzesnia-2024-r-w-sprawie-rady-konsultacyjnej-do-spraw-odpornosci-na-dezinformacje-miedzynarodowa-przy-ministrze-spraw-zagranicznych>

¹³ <https://www.sejm.gov.pl/sejm10.nsf/druk.xsp?nr=1757>

sky nazywa „mówieniem faktami” (fact-speaking). Celem w tej domenie jest bycie w zgodzie z tym, co wiadomo o świecie zewnętrznym. Według Lewandowskiego mówienie faktami jest ważne, ponieważ czyni politykę przejrzystą, odpowiedzialną i sprzyjającą podejmowaniu świadomych decyzji. Wśród osób mówiących faktami może wyłonić się wspólne rozumienie rzeczywistości, co przyczynia się do spójności społecznej. W przypadku sporu fakty i dowody mogą pomóc w znalezieniu rozwiązania.

Nie jest to jednak jedyny istotny rodzaj dyskursu w demokratycznym podejmowaniu decyzji. Oprócz mówienia faktami istnieje druga droga do trafności „mówienie przekonaniem” (belief-speaking). Dla osób mówiących przekonaniem stany wewnętrzne, takie jak wartości, doświadczenia i intuicje, służą jako główne punkty odniesienia w rozumowaniu, a nie tylko fakty zwerifikowane zewnętrznie. Uczucia, instynkty, wartości osobiste, przeczucie, zdrowy rozsądek i intuicja są postrzegane jako kluczowe. Mówienie przekonaniem jest ważne, ponieważ sygnalizuje, jak nie eksperci doświadczają faktów. Osoby mówiące przekonaniem artykułują doświadczenia i obawy społeczne, których nie można bezpośrednio wywieść z danych empirycznych. Pomagają nam one badać wyzwania społeczne i stanowią pierwszy krok w kierunku ich rozwiązania.

Perspektywa ta współgra z teoriami

demokracji epistemicznej, które argumentują, że demokratyczne podejmowanie decyzji zyskuje na włączeniu i agregacji różnorodnych perspektyw, zamiast polegać wyłącznie na osądzie ekspertów.

„Jest” a „powinno być”

Mówienie faktami maluje obraz rzeczywistości, a nie daje automatycznie odpowiedzi na pytanie, co powinno zostać zrobione – choć trwa intensywna debata wokół problemu filozoficznego znanego jako gilotyna Hume’a, według której normatywnych stwierdzeń „powinno być” nie można logicznie wyprowadzić z opisowych stwierdzeń „jest”. Nawet gdy istnieje jasne zrozumienie tego, co się dzieje, nie można z tego wyprowadzić logicznie unikalnego kierunku działania.

Ale nawet jeśli reakcja na sytuację mogłaby zostać zdefiniowana na podstawie faktów, istotne jest, jak te fakty są ramowane. Profesor Alex Erdmans pokazuje, że fakty są częścią drabiny prowadzącej od stwierdzeń i faktów, przez dane i materiały dowodowe, aż do dowodów. Podczas gdy fakty są trafnymi stwierdzeniami, mogą być one dobierane wybiórczo, a nie reprezentatywnie. Reprezentatywne dane mogą nie być rozstrzygające, ponieważ istnieją inne interpretacje; a materiały dowodowe mogą nie być uniwersalne i nie mieć zastosowania w innych warunkach.

Także, gdy mówienie faktami jest ściśle oparte na dowodach, wynikająca z niego polityka może nadal napotykać poważny opór społeczny. Demokratyczna legitymizacja wymaga uznania przeżytego doświadczenia. Dlatego polityka może, pomimo solidnej bazy empirycznej, zderzyć się z „mówieniem przekonaniem” obywateli i niefachowym „mówieniem faktami”. Naturalnie, opór można by przełamać, odrzucając go i ignorując, ale oznaczałoby to wzmocnienie niebezpiecznego podglebia niedemokratycznego liberalizmu, raczej niż służenie obywatelom.

Podejście angażujące całe społeczeństwo

Aby zwiększyć demokratyzację i decentralizację procesu podejmowania decyzji, potrzebne jest podejście angażujące całe społeczeństwo. Ograniczenie puli podmiotów obdarzonych sprawczością do „mówiących faktami” ekspertów grozi wzmocnieniem merytokracyjnych i technokratycznych form wykluczenia, pozostawiając zwykłych obywateli w pozycji obiektów zarządzania, a nie jego aktywnych uczestników.

Dlatego demokratyzacja i decentralizacja nie mogą zatrzymać się na włączeniu ekspertów pozopaństwowych. Następnym krokiem jest zaangażowanie ogółu społeczeństwa w sposób dający sensowną sprawczość partycypacyjną.

Z tego powodu projekt SAUFEX opracował narzędzie do masowego zgłaszania¹⁴, które pozwala każdej osobie w Unii Europejskiej zgłaszać nielegalne lub potencjalnie szkodliwe informacje priorytetowo w ramach Aktu o usługach cyfrowych. Ten typ priorytetowego raportowania jest obecnie zastrzeżony dla akredytowanych organizacji, tzw. zaufanych podmiotów sygnalizujących (trusted flaggers). Choć narzędzie to nie umożliwi partycypacji deliberatywnej, decentralizuje wykrywanie nielegalnych i potencjalnie szkodliwych informacji. Narzędzie jest obecnie w fazie prototypu i jest omawiane z Europejską Służbą Działań Zewnętrznych.

Wyzwanie

Mimo że działania Rad Odporności i użytkowników aplikacji do zgłaszania opierają się ściśle na mówieniu faktami, w procesie przechodzenia od stwierdzeń do dowodów, opisanym przez Erdmanas, istnieje wiele kroków, na które może wpływać interpretacja. Podczas gdy technokratyczna i niedemokratyczna liberalna interpretacja zakładałaby, że fakty to fakty, tak jak zasady to zasady, Sandel nie zgadza się z tą perspektywą. Pisze on: „Idea, że wszyscy powinniśmy zgadzać się co do faktów jako przedpolitycznego punktu wyjścia, a następnie

¹⁴ <https://getresilience.eu/>

przejsć do debatowania nad naszymi opiniami i przekonaniem, jest technokratycznym urojeniem. Debata polityczna często dotyczy tego, jak zidentyfikować i scharakteryzować fakty istotne dla danego sporu. Kto zdoła obramować fakty, jest już na dobrej drodze do wygrania argumentu¹⁵. Pod każdym procesem decyzyjnym kryją się głębsze rozważania moralne i polityczne, które wykraczają poza dostarczenie neutralnego aksjologicznie technokratycznego rozwiązania.

W obecnej sytuacji polaryzacji afektywnej i towarzyszącego jej niskiego poziomu zaufania obywateli do instytucji, nierozsądne byłoby wykluczenie obywateli z procesu ramowania, który opiera się zarówno na „mówieniu faktami”, jak i „mówieniu przekonaniem”, zwłaszcza że to właśnie oni odczuwają skutki procesu decyzyjnego. Tym, czego potrzeba według projektu SAUFEX, jest metoda umożliwiająca masowemu „mówieniu przekonaniem” wpływanie na wyniki, przy jednoczesnym uznaniu, że najprawdopodobniej napotka to na nieufność obywateli. Proces „mówienia przekonaniem” nie ma zastąpić wykrywania nielegalnych i potencjalnie szkodliwych interpretacji, lecz w przypadku informacji potencjalnie szkodliwych – współformułować reakcję na nie, a tym samym wpływać na normatywne priorytety polityki. „Mówienie przekonaniem” zatem uzupełnia,

a nie zastępuje eksperckie „mówienie faktami”: podczas gdy identyfikacja nielegalnych lub szkodliwych informacji pozostaje ugruntowana w analizie opartej na dowodach, „mówienie przekonaniem” pozwala perspektywom społecznym kształtować sposób, w jaki reakcje na takie informacje są ramowane i priorytetyzowane.

Mitygacja

Ryzyka stwarzane przez główne procesy charakteryzujące nasze czasy – płynny lęk, fragmentację tożsamości i polaryzację afektywną – wraz z towarzyszącym im niskim poziomem zaufania między obywatelami a przedstawicielami instytucji administracyjnych, powinny być odwołane od wywierania negatywnego wpływu na procesy ramowania. Jeśli demokratyczne podejmowanie decyzji ma łączyć eksperckie „mówienie faktami” ze społecznym „mówieniem przekonaniem”, reakcje instytucjonalne muszą być ustrukturyzowane w sposób, który redukuje technokratyczną brak responsywności, zachowując jednocześnie profesjonalny osąd i odpowiedzialność.

Dla ekspertów rządowych ważne jest zatem łagodzenie paternalistycznych postaw w komunikacji z obywatelami. Przyjęcie podejścia angażującego całe społeczeństwo jest tego ważnym elementem. Kolejnym elementem jest za-

¹⁵ Sandel, M. (2020), s.110

pewnienie systemu spójnych, przejrzystych i audytowalnych wewnętrznych wytycznych oraz porad dla urzędników szczebla centralnego, wojewódzkiego i lokalnego, wspierających obsługę złożonych interakcji z obywatelami. Takie wytyczne mogą pomóc zapewnić, że oficjalne odpowiedzi udzielane obywatelom są świadome, spójne i odpowiedzialne, przy jednoczesnym zachowaniu uważności na perspektywy obywateli. Zamiast przepisywać decyzje lub gotowe struktury odpowiedzi, ta forma wsparcia doradczego powinna funkcjonować jako stabilna warstwa odniesienia, z której eksperci mogą korzystać przy formułowaniu swoich reakcji, oferując proceduralnie zdefiniowane wskazówki i kontekst powiązany z dowodami.

Dla obywateli równie ważne jest zapewnienie dostępu do informacji opartych na dowodach przy jednoczesnym umożliwieniu sensownego uczestnictwa w procesach decyzyjnych, które dają przestrzeń na „mówienie przekonaniem”. Takie procesy pozwalają obywatelom wnieść swoje doświadczenia, wartości i intuicje do ramowania reakcji na potencjalnie szkodliwe informacje, uzupełniając w ten sposób eksperckie „mówienie faktami” o perspektywy społeczne.

Mądrość tłumu

Jeśli obywatele mają wносить perspektywy oparte na „mówieniu przekonania-

mi” do ramowania reakcji na potencjalnie szkodliwe informacje, wymagana jest metoda agregacji tych perspektyw w sposób wiarygodny i znaczący pod względem epistemicznym.

W swojej książce „Mądrość tłumu” James Surowiecki przedstawia ramy dla destylacji zbiorowej mądrości z tłumów. Jego kluczowym spostrzeżeniem jest to, że gdy indywidualne perspektywy są agregowane we właściwy sposób, tłumy konsekwentnie osiągają lepsze wyniki niż nawet kompetentne jednostki w trzech rodzajach problemów poznawczym, koordynacyjnym i kooperacyjnym. Aby indywidualne perspektywy mogły być skutecznie agregowane, uczestnicy potrzebują przynajmniej pewnych istotnych informacji na dany temat. Ponadto, według niego, muszą zostać spełnione trzy warunki wstępne.

Pierwszym warunkiem jest różnorodność, rozumiana nie w kategoriach socjologicznych, lecz konceptualnych i poznawczych. Odpowiednie tłumy muszą obejmować wachlarz perspektyw wśród swoich uczestników. Co ciekawe, oznacza to, że sytuacja, w której wszyscy byliby wysoce inteligentni, faktycznie zmniejszyłaby tę różnorodność, a tym samym przydatność tłumu. Obecność uczestników z ograniczoną wiedzą uprzednią również może być cenna, ponieważ wprowadza perspektywy, które mogą różnić się od perspektyw wysoce wyspecjalizowanych ekspertów. Nawet uprzedzenia, nieuzasadniona pewność

siebie i interes własny mogą przyczyniać się do różnorodności perspektyw w tłumie, wprowadzając punkty widzenia, których w przeciwnym razie brakowałyby w grupach zdominowanych przez ekspertów.

Drugi warunek wymaga niezależności myślenia. Uczestnicy muszą podejmować decyzje bez ingerencji innych – nie ma być komunikacji między jednostkami, negocjacji ani kompromisów podczas procesu formułowania ich perspektyw. Indywidualne odpowiedzi powinny być prezentowane w tym samym czasie, aby zapobiec wzajemnemu wpływaniu na siebie perspektyw. Wymóg ten jest szczególnie ważny w kontekstach wzmożonej polaryzacji afektywnej, gdzie wpływ społeczny i sygnalizowanie grupowe mogłyby w przeciwnym razie zniekształcić niezależny osąd niezbędny do wiarygodnej agregacji.

Trzeci warunek kładzie nacisk na decentralizację. Jednostki powinny korzystać ze swojej lokalnej, specyficznej wiedzy i milczącego zrozumienia. Takie podejście pozwala tłumowi uzyskać dostęp do informacji, które mogłyby zostać pominięte w bardziej scentralizowanym podejmowaniu decyzji.

Wdrożenie drugiego warunku Surowieckiego wiąże się ze znacznymi wyzwaniami logistycznymi. Aby zapobiec konsultacjom między uczestnikami, należy stworzyć otoczenie, w którym tłum obywateli otrzymuje pytanie jednocześnie i odpowiada indywidualnie, bez możliwości dyskusji lub koordynacji.

Młodzież

Aby przybliżyć warunki Surowieckiego, w tym ten drugi, w praktyce potrzebny jest starannie zaprojektowany proces. Obecnie w projekcie SAUFEX nie jest jeszcze jasne, jak przełożyć te warunki na otoczenie odpowiednie dla ogółu społeczeństwa. Jednak dla przynajmniej jednej grupy istnieje już kompatybilne otoczenie, które można dostosować do przybliżenia warunków Surowieckiego – młodzież w systemie edukacji. System edukacji gości jednostki o szerokiej różnorodności poznawczej w lokalnych centrach. Oferuje oczywiste ramy dla wprowadzania istotnych informacji na dany temat tym, którym tych informacji może brakować. I, co ważne, jego centralne planowanie pozwala na jednoczesne przedstawienie pytania danej kohorcie. Oprócz wykonalności logistycznej, otoczenie edukacyjne zapewnia również przewagę normatywną: pozwala na wczesne rozwijanie umiejętności demokratycznej partycypacji, umożliwiając młodym obywatelom doświadczenie ustrukturyzowanego zaangażowania demokratycznego przed wejściem na szersze areny polityczne. Nadal potrzebna jest odpowiednia dydaktyka, aby wyegzekwować indywidualne odpowiadanie, bez możliwości dyskusji lub koordynacji.

Interdemokracja

Projekt SAUFEX zidentyfikował kompatybilną interwencję dydaktyczną

– interdemokracja. „Interdemokracja” to uznany format i metoda dydaktyczna. Format ten został zarekomendowany przez Komisję Europejską w jej oryginalnych Wytycznych dla nauczycieli i wychowawców dotyczących zwalczania dezinformacji i promowania umiejętności korzystania z mediów cyfrowych poprzez edukację i szkolenia¹⁶. Wdrożenie tego formatu i metody zostało poparte przez Komisję Europejską w Raporcie końcowym grupy ekspertów Komisji ds. zwalczania dezinformacji i promowania umiejętności korzystania z mediów cyfrowych poprzez edukację i szkolenia¹⁷. Wybitni przedstawiciele różnych środowisk zawodowych w tym decydenci, naukowcy i praktycy, pozytywnie ocenili książkę¹⁸ poświęconą formatowi i metodzie „Interdemokracja” oraz jej podstawom teoretycznym, podczas gdy pilotaże „Interdemokracji” zostały pozytywnie zweryfikowane przez przedstawicieli polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku. Użyteczność „interdemokracji” w odniesieniu do drugiego warunku Surowieckiego polega na tym, że przewiduje ona sytuację, w której wszystkie jednostki autonomicznie formułują swoje perspektywy na jedno centralne pytanie jednocześnie, równolegle, w ciszy

zapisują. Powód tego wyboru dydaktycznego jest dwojaki – umożliwienie destylacji mądrości z grup w procesie partycypacyjnym oraz wzmocnienie indywidualnej autopojezy - autonomicznej samorealizacji i samokorekty.

Proces partycypacji w Interdemokracji

Proces partycypacji w „interdemokracji” został zaprojektowany tak, by operacjonalizować wkład obywateli na dużą skalę przy zachowaniu warunków niezbędnych dla niezależnego osądu i sensownej agregacji perspektyw. Metoda strukturyzuje uczestnictwo w kilku etapach, które łączą wkład indywidualny, zbiorową refleksję i reakcję instytucjonalną.

Proces rozpoczyna się od krótkiego, opartego na dowodach wprowadzenia przez nauczyciela w klasie, w roli facyliatora, po którym następuje istotne pytanie centralne skierowane do uczniów. Każdy uczeń formułuje następnie indywidualną odpowiedź. Odpowiedzi są przesyłane bezpośrednio na centralny serwer, co zapewnia, że wkłady są rejestrowane jednocześnie i niezależnie. Po zebraniu odpowiedzi są one analizowane w sposób przejrzysty przez system sztucznej inteligencji działający pod nadzorem człowieka.

¹⁶ European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2022a), s.18

¹⁷ European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2022b)

¹⁸ Hansen-Staszyński, O. & Staszyńska-Hansen, B. (2025)

System grupuje podobne odpowiedzi i identyfikuje powtarzające się tematy w perspektywach uczniów. To klastrowanie nie zastępuje ludzkiego osądu, lecz pomaga w organizowaniu dużej liczby danych wejściowych w przejrzyste i łatwe do zarządzania sposoby. Aby uniknąć potencjalnych uprzedzeń, stosuje się wiele procedur klastrowania, w tym dwuetapowe cyfrowe rozdzielanie treści.

Na podstawie pogrupowanych odpowiedzi grupa starszych uczniów zwana Młodzieżową Radą Odporności (Youth Resilience Council), opracowuje zestaw wstępnych rekomendacji. Rada nie deliberuje w imieniu uczniów, lecz działa jako warstwa tłumacząca, która strukturyzuje zagregowany wkład w rekomendacje istotne dla polityki. Przegląda ona zagregowane perspektywy uczestniczących uczniów i formułuje propozycje odzwierciedlające główne obawy, argumenty i wartości wyrażone w odpowiedziach. Rekomendacje są następnie przekazywane uczestniczącym uczniom do oceny. Uczniowie wskazują, czy zgadzają się, czy nie zgadzają z proponowanymi rekomendacjami i podają krótkie wyjaśnienie swojego stanowiska. Te refleksje są ponownie przesyłane na centralny serwer.

Druga runda wkładu uczniów jest następnie analizowana przy użyciu tego samego procesu klastrowania wspieranego przez AI pod nadzorem człowieka. Wynikowa analiza pozwala Młodzieżowej Radzie Odporności ocenić,

jak szersza grupa uczniów postrzega proponowane rekomendacje i czy pominięto ważne obawy lub perspektywy. Na podstawie tych informacji zwrotnych rada rozważa, czy konieczne są poprawki i, jeśli to wymagane, odpowiednio dostosowuje rekomendacje. Po tym etapie deliberacyjnym rada formułuje ostateczny zestaw rekomendacji. Te ostateczne rekomendacje są następnie przekazywane odpowiednim instytucjom publicznym, które są proszone o ustosunkowanie się do nich. Odpowiedzi instytucjonalne są przekazywane z powrotem uczestniczącym uczniom, co zamyka pętlę informacji zwrotnej i zapewnia uczestnikom wiedzę o tym, jak ich wkład został przyjęty i rozpatrzony.

Poprzez ten ustrukturyzowany proces „interdemokracja” dąży do połączenia niezależnego wkładu indywidualnego, wielkoskalowej agregacji perspektyw, deliberacji młodzieży i odpowiedzialności instytucjonalnej w ramach jednolitych ram partycypacyjnych. Młodzież nie jest traktowana jako reprezentant ogółu społeczeństwa. Oddaje głos jedynie własnej kohorcie wiekowej. Dlatego ten model stanowi jedynie pierwszy krok w angażowaniu wszystkich obywateli.

Proces autopojezy w interdemokracji

Równoległe do mechanizmu partycypacji, „interdemokracja” zawiera ustrukturyzowany proces autopojezy,

zaprojektowany w celu regulowania sposobu, w jaki przebiega komunikacja podczas formułowania indywidualnych perspektyw. Celem tego procesu jest stworzenie warunków, w których uczestnicy mogą niezależnie artykułować swoje poglądy, doświadczając jednocześnie uważnego słuchania i kontaktu z wieloma perspektywami. W tych ramach nauczyciel przyjmuje ściśle proceduralną rolę facylitatora. Nauczyciel nie ocenia treści wkładu uczniów ani nie ingeruje w merytoryczną stronę dyskusji. Zamiast tego, jego odpowiedzialność ogranicza się do zapewnienia, że wytyczne komunikacyjne rządzące procesem są prawidłowo wdrażane i przestrzegane.

Proces ten strukturyzuje kilka wytycznych komunikacyjnych. Po pierwsze, uczniowie są zobowiązani do formułowania swoich perspektyw przy użyciu komunikatów typu „ja”. Każdy uczestnik wyraża swój pogląd z własnego punktu widzenia, zamiast wypowiadać się w imieniu innych lub stosować abstrakcyjne uogólnienia. Wymóg ten zachęca do osobistej odpowiedzialności za własną perspektywę i ogranicza tendencję do formułowania argumentów w sposób konfrontacyjny lub grupowy.

Po drugie, zabroniona jest interakcja między uczniami podczas formułowania indywidualnych perspektyw. Uczestnicy opracowują swoje odpowiedzi niezależnie, bez dyskusji, negocjacji czy koordynacji z innymi. Zasada

ta chroni niezależność myślenia i zapobiega upodabnianiu się punktów widzenia pod wpływem presji rówieśniczej.

Po trzecie, uczniowie formułują swoje perspektywy w trzech kolejnych krokach. Najpierw zapisują swoją odpowiedź na papierze, następnie przesyłają ją w formie cyfrowej, a na koniec odczytują swoje oświadczenie na głos, rejestrując je jako wkład audio. Taka sekwencja zachęca do refleksji podczas formułowania wypowiedzi oraz do osobistej odpowiedzialności podczas publicznego prezentowania perspektyw.

Po czwarte, każda wypowiedź ustna musi kończyć się słowem „dziękuję”. Ten mały element proceduralny funkcjonuje jako symboliczne zamknięcie wypowiedzi i wzmacnia atmosferę pełnej szacunku komunikacji.

Po piąte, kolejność wypowiedzi uczniów jest ustalana losowo. Randomizacja zapobiega pojawianiu się ukrytych hierarchii w kolejności mówienia i gwarantuje, że żaden uczestnik nie jest strukturalnie uprzywilejowany ani poszkodowany w prezentowaniu swojej perspektywy.

Po szóste, na tym etapie procesu odpowiedzi na perspektywy innych osób są niedozwolone. Od uczniów oczekuje się słuchania bez komentowania, kwestionowania lub aprobowania wypowiedzi rówieśników. Zgodnie z tą zasadą nauczyciel w roli facylitatora zachowuje neutralną postawę i powstrzymuje się od reakcji oceniających.

Wreszcie wszyscy uczniowie są zaproszeni do udziału w każdym działaniu na identycznych warunkach. Żaden uczestnik nie jest wykluczony z procesu i żadna osoba nie otrzymuje preferencyjnego traktowania. Ramy proceduralne zapewniają zatem równy dostęp do partycypacji i doświadczenie w komunikacji.

Te wytyczne komunikacyjne wspólnie tworzą stabilną i bezpieczną psychologicznie bazę do uczestnictwa. Zachęcają one uczniów do bardziej autentycznego artykułowania swoich poglądów, pozwalając im jednocześnie doświadczyć tego, że inni słuchają ich z nieustającą uwagą. Uczestnicy mają kontakt z szerokim wachlarzem różnych perspektyw, co sprzyja budowaniu świadomości wielości punktów widzenia wewnątrz grupy poprzez doświadczenie.

Dwa procesy

Dwa uzupełniające się procesy – partycypacja i autopojeza – wspólnie oferują pełnię tego, co ma do zaoferowania demokracja. Proces partycypacji pozwala uczniom doświadczyć demokracji jako ram dla zbiorowego działania. Poprzez swój indywidualny wkład, agregację perspektyw, formułowanie rekomendacji i następujące po nich odpowiedzi instytucjonalne, uczestnicy stykają się z demokracją jako strukturą, w której ich głos może przyczynić się do szerszych procesów społecznych.

Partycypacja sytuuje zatem jednostkę we wspólnej przestrzeni instytucjonalnej, w której osiągnięcia i decyzje są rozumiane jako zbiorowe.

Z kolei proces autopojezy koncentruje się na wewnętrznych warunkach, w jakich jednostki artykułują swoje perspektywy. Dzięki starannie ustrukturyzowanym zasadom komunikacji, które chronią niezależność myślenia, równy udział i uważne słuchanie, uczniowie doświadczają demokracji jako bezpiecznych ram dla samowyznania, refleksji i samokorekty. Demokracja jest więc postrzegana nie tylko jako system zbiorowego podejmowania decyzji, ale także jako bezpieczne środowisko, w którym można ćwiczyć i rozwijać indywidualną autonomię.

Oba procesy są niezbędne, ponieważ każdy z nich odnosi się do innego wymiaru demokratycznego doświadczenia. Partycypacja bez autopojezy niesie ze sobą ryzyko sprowadzenia demokratycznego zaangażowania do transakcyjnej interakcji i rywalizacji o wpływy. Gdy partycypacja odbywa się bez warunków wspierających autentyczną indywidualną refleksję, procesy demokratyczne mogą łatwo przekształcić się w strategiczne pozycjonowanie i walkę o dominację – dynamiki te mogą raczej nasilać polaryzację, niż ją łagodzić.

Odwrotnie, autopojeza bez partycypacji może sprzyjać indywidualnej refleksji, ale brakuje jej powiązania ze zbiorowymi efektami. Gdy ekspresja własna pozostaje oderwana od wspól-

nych procesów decyzyjnych, może przyczynić się do atomizacji społecznej, zachęcając do wycofania się ze spraw publicznych zamiast konstruktywnego zaangażowania demokratycznego.

Pilotaż pomorski

Aby potwierdzić zasadność konceptualizacji demokratyzacji i decentralizacji procesów decyzyjnych w projekcie SAUFEX, zainicjowano pilotaż w województwie pomorskim. Pilotaż trwa od listopada 2025 r. do czerwca 2026 r. i składa się z dwóch części – szkolnej (do marca 2026 r.) i instytucjonalnej. Organizatorami pilotażu są Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku (PCEN w Gdańsku) oraz Fundacja Projekt Project. Część szkolna obejmuje dziesięć partnerskich szkół z całego Pomorza – 14 klas ósmych i dwie klasy siódme szkół podstawowych oraz grupę licealistów z Młodzieżowej Rady Odporności w IV Liceum Ogólnokształcącym z OMS w Gdańsku. Część instytucjonalną wspierają: Kuratorium Oświaty w Gdańsku, Młodzieżowy Sejmik Województwa Pomorskiego, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Gdańskiego oraz PCEN w Gdańsku. W każdej szkole, w ramach przedmiotu Wiedza o społeczeństwie, w wybranych klasach VIII odbyły się cztery sesje 90-minutowe, a w klasach VII trzy sesje 90-minutowe. Do pilotażu wybrano trzy tematy: prawo uczniów do partycypacji,

edukacyjne wykorzystanie sztucznej inteligencji (SI) a negatywne doświadczenie uczniów z SI oraz sposób organizowania w klasie zajęć dotyczących rozmów na trudne tematy, przy czym nie podano definicji tego, co stanowi temat trudny.

Choć część instytucjonalna jest wciąż w toku, można już wyciągnąć pierwsze wnioski z części szkolnej. Pierwszy wynik ilościowy pilotażu opiera się na obserwacjach nauczycieli (12 nauczycieli obserwujących ponad 200 uczniów). Po każdej sesji nauczyciele wskazywali na 5-stopniowej skali Likerta, w jakim stopniu zgadzają się z dwoma następującymi stwierdzeniami: (1) W porównaniu do innych lekcji uczniowie formułują swoje wypowiedzi bardziej w sposób odzwierciedlający ich własną wiedzę i doświadczenia oraz mniej ulegający presji grupy. (2) W porównaniu do innych lekcji uczniowie słuchają odpowiedzi swoich rówieśników z większą otwartością i mniejszą uprzedzeniem. Średnie wyniki były (bardzo) pozytywne. Dla stwierdzenia pierwszego średni wynik wyniósł 4,27 po 1. sesji; 3,5 po 2. sesji; 3,8 po 3. sesji i 3,78 po 4. sesji. Dla stwierdzenia drugiego średni wynik wyniósł 4,18 po 1. sesji; 4,17 po 2. sesji; 3,8 po 3. sesji i 3,89 po 4. sesji. Choć wyniki nieznacznie wahają się między sesjami, stale pozytywne średnie sugerują, że ramy „interdemokracji” zostały odebrane przez nauczycieli jako znacząco zmieniające dynamikę klasy. Nauczyciele jako facylitatorzy zgłosili

li kilka spójnych obserwacji jakościowych. Wielu nauczycieli odnotowało zauważalny spadek stresu u uczniów, co przypisali brakowi „dobrych” lub „złych” odpowiedzi oraz rezygnacji z oceniania – zarówno werbalnego, jak i niewerbalnego. Zdawało się to tworzyć bezpieczne środowisko komunikacyjne, w którym uczniowie czuli, że ich osobiste perspektywy są cenione bardziej niż reprodukowanie oczekiwanych odpowiedzi. W takich warunkach kilku facylitatorów zaobserwowało, że uczniowie zazwyczaj milczący lub niechętni do udziału w regularnych dyskusjach klasowych zaczęli wyrażać swoje poglądy. Nauczyciele informowali również, że uczniowie skłonni byli słuchać siebie nawzajem z większą otwartością i mniejszym natychmiastowym ocenianiem.

Jednocześnie facylitatorzy zauważyli, że rozwój tych kompetencji komunikacyjnych był nierównomierny. Niektórzy uczniowie nadal doświadczali subtelnej presji rówieśniczej, okazjonalnie dostosowując swoje wyrażane poglądy do opinii kolegów z klasy lub publicznie, bagatelizując swoje zaangażowanie, nawet gdy ich prywatne pisemne refleksje świadczyły o głębokim przemyśleniu tematu. Choć u wielu uczniów w trakcie procesu zdawało się rozwijać silniejsze poczucie sprawstwa, mniejszość pozostała sceptyczna co do tego, czy ich udział będzie miał jakkolwiek realny wpływ na świat.

Sami nauczyciele również odnotowali

zmianę w swoim doświadczeniu pracy w klasie. Kiedy przeszli z roli autorytetu i źródła poprawnych odpowiedzi do roli neutralnego facylitatora i obserwatora, wielu opisywało poczucie większej swobody. Ta zmiana pozycji pozwoliła im dostrzec wzorce w relacjach między uczniami i dynamikę grupy, które zazwyczaj pozostają ukryte podczas konwencjonalnych lekcji.

Przyglądając się bliżej, te niuanse stają się jeszcze bardziej szczegółowe – nie wszyscy uczniowie czuli się komfortowo lub widzieli sens w każdym momencie. Niektórym zajęło to czas, u niewielkiej mniejszości utrzymywał się niepokój i nuda. Czasami można było również zaobserwować rozdzwięk treściowy między tym, co zostało napisane jako odpowiedź, a tym, co zostało wyrażone na głos.

Patrząc wyłącznie z perspektywy partycypacji, wyniki pokazują, że interwencja jest sukcesem, ale nie stanowi prostego „cudownego rozwiązania” dla wszystkich. Wymaga czasu i wysiłku oraz nie gwarantuje wpływu na każdego. Sytuacja zmienia się, gdy zastosujemy soczewkę autopojezy. Według nauczycieli biorących udział w uzupełniających dialogach jakościowych, dla niemal wszystkich uczniów – również tych, którzy nie czuli swobody lub sensu – bardzo pozytywnym doświadczeniem był fakt, że ich komunikacja pozostała bez komentarza i bez konsekwencji.

Drugi wynik ilościowy wiąże się z do-

świadczaniem nauczycieli. Po sesjach drugiej, trzeciej i czwartej nauczyciele wskazywali na 5-stopniowej skali Likerta, w jakim stopniu zgadzają się z następującym stwierdzeniem: W porównaniu do poprzedniej sesji czułem/am się bardziej komfortowo w roli facylitatora. Średnie wyniki były pozytywne. Średni wynik wyniósł 4,17 po 2. sesji; 3,8 po 3. sesji i 3,56 po 4. sesji.

Dane jakościowe pozwalają wnikać w wewnętrzną podróż nauczycieli. Podczas gdy wyniki ilościowe pokazują stały wzrost łatwości w facylitowaniu, niuanse jakościowe ujawniają, że ta łatwość była w rzeczywistości głęboką zmianą w tożsamości zawodowej. Facylitatorzy zgłaszali również zauważalne zmiany we własnym doświadczeniu zawodowym podczas sesji. Wielu nauczycieli opisywało poczucie „odciążenia”. Gdy zaakceptowali, że nie oczekuje się od nich podawania poprawnych odpowiedzi ani rozwiązywania każdej sytuacji, mogli w pełni skoncentrować się na utrzymaniu samego procesu. W sposób podobny do tego, jak uczniowie zdawali się czuć bezpieczniej w obliczu braku ocen, facylitatorzy informowali o poczuciu większej swobody, gdy nie byli już pozycjonowani jako kontrolerzy efektów pracy w klasie. Zmiana ta zmniejszyła ich własny lęk przed oceną i pozwoliła im przyjąć rolę bardziej obserwacyjną. Z tej pozycji nauczyciele stali się bardziej świadomi ukrytej dynamiki klasy. Odsuwając się nieco od swojej zwykłej,

autorytatywnej roli, byli w stanie zaobserwować wzorce wpływu rówieśniczego, subtelne naciski społeczne oraz indywidualne mocne strony uczniów, którzy zazwyczaj milczą na konwencjonalnych lekcjach. Wielu facylitatorów informowało również, że prowadzenie procesu pomogło im dalej rozwijać tak zwane kompetencje miękkie, w tym uważność, moderowanie konfliktów i emocjonalną samoregulację. Jednocześnie ta zmiana roli bywała wyzwaniem. W sytuacjach, w których zaangażowanie uczniów spadało lub gdy uczestnicy wyrażali opór, zadaniem facylitatora nie była interwencja ani pchanie dyskusji w stronę określonego wyniku, lecz po prostu utrzymanie ram komunikacyjnych – zapewnienie granic czasowych, sprawiedliwości proceduralnej i bezpiecznego środowiska. Kilku nauczycieli wskazało, że nauka „pilnowania ram” zamiast próby wypracowania natychmiastowych rezultatów wymagała innej formy zawodowej cierpliwości, a dla wielu stanowiło to najbardziej wymagający aspekt przejścia do roli facylitatora.

W tym świetle pozytywny wynik ilościowy jest zaskakujący. Jako facylitatorzy, nauczyciele zostali skonfrontowani z kategorycznie inną rolą do spełnienia:

- inny rodzaj domniemanej władzy – neutralna obserwacja zamiast zyczliwej interwencji,
- inna rola – ochrona integralności proceduralnej, aby umożliwić

uczniom „mówienie przekonania-
mi” (autentyczna perspektywa we-
wnętrzna) zamiast programowego
przekazywania wiedzy i umiejętno-
ści opartego na „mówieniu faktami”
(opartym na dowodach),

- inne podejście – troska etyczna (za-
pewnienie sprawiedliwości procedu-
ralnej) zamiast troski emocjonalnej
(zarządzanie uczuciami i reakcjami
uczniów),
- inny fundament epistemiczny: agno-
stycyzm wobec treści zamiast podej-
ścia dziedzinowego,
- inna granica – granica prawna za-
miast programowej.

Rekomendacje

Choć komponent instytucjonalny pilo-
tażu jest wciąż w toku, wstępne wyni-
ki pozwalają na zarysowanie możliwej
regionalnej architektury zarządzania,
która opiera się na podejściu programu
SAUFEX. Zgodnie z trzecim warun-
kiem Surowieckiego – decentralizacją
– oraz celem projektu SAUFEX poleg-
ającym na demokratyzacji i decentrali-
zacji procesów decyzyjnych w obszarze
informacji, zasadne wydaje się zare-
komendowanie wdrożenia rozwiązań
SAUFEX w skali Pomorza. Uczyniłoby
to województwo pomorskie pierwszym
regionem w Unii Europejskiej, który
zinstytucjonalizował demokratyzację
i decentralizację procesów decyzyjnych
na poziomie instytucjonalnym, mi-
tygując tym samym skutki płynnego

lęku, fragmentacji tożsamości i pola-
ryzacji afektywnej, przy jednoczesnym
ograniczeniu ryzyka niedemokratycz-
nego liberalizmu i paternalizmu ad-
ministracyjnego. Podejście SAUFEX
sugeruje trójwarstwową architekturę
demokratyzacji zarządzania informa-
cją na poziomie regionalnym:

- warstwa ekspercka – Pomorska Rada
ds. Odporności,
- warstwa zdecentralizowanej detek-
cji – pomorska aplikacja do zgłasza-
nia (flagging app) w ramach Aktu
o Usługach Cyfrowych połączona
z zapewnieniem dostępu do istotnych
informacji opartych na dowodach,
choć Akt o Usługach Cyfrowych
nie został jeszcze w pełni wdrożony
do polskiego prawa,
- warstwa deliberatywna – pomorskie
wdrożenie procesów autopojezy i par-
tycypacji młodzieży opartych na mą-
drości tłumu Surowieckiego i „In-
terdemokracji”, w tym ustanowienie
Młodzieżowych Rad Odporności oraz
programu szkoleniowego dla na-
uczycieli, wdrożenie roli facylitatora
we współpracy z Pomorskim Centrum
Edukacji Nauczycieli w Gdańsku.
Obecny Młodzieżowy Sejmik Woje-
wództwa Pomorskiego ma odegrać
istotną rolę w tych Młodzieżowych
Radach Odporności, po uprzednim
przeszkoleniu. Przewidywanym ad-
resatem rekomendacji młodzieży jest
Sejmik Województwa Pomorskiego.
Doświadczenie pomorskiego pilotażu
sugeruje, że demokratyzacja zarządza-

nia informacją nie musi wymagać przebudowy instytucjonalnej na wielką skalę. Kluczowe jest jednak to, że partycypacja i autopojęza muszą działać razem. Połączenie tych dwóch elementów pozwala zarówno na wzmocnienie indywidualnej autopojęzy, jak i na podniesienie jakości i wykonalności procesu podejmowania decyzji.

Literatura

- Bauman Z., „Identity”, Polity Press, (2004).
- European Commission, „Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture” Wytoczne dla nauczycieli i wychowawców dotyczących zwalczania dezinformacji i promowania umiejętności korzystania z mediów cyfrowych poprzez edukację i szkolenia. Publications Office of the European Union”, (2022a).
- European Commission, „Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture Raport końcowy grupy ekspertów Komisji ds. zwalczania dezinformacji i promowania umiejętności korzystania z mediów cyfrowych poprzez edukację i szkolenia. Publications Office of the European Union”, (2022b).
- Hansen-Staszyński O. , „The Resilience Council Handbook”, Saufex, (2026).
- Hansen-Staszyński O. & Staszyńska-Hansen, B. Interdemocracy, „How to communicate with adolescents, including those who may unintentionally endorse and share misguided opinions and beliefs. Fundacja Citizen Project”, (2025).
- Kupiecki, R. & Chłoń T., „Towards FIMI Resilience Council in Poland A Research and Progress Report”, Saufex, (2025).
- Mounk Y., „The people vs. Democracy. Why Our Freedom Is in Danger and How to Save It. Harvard University Press”, (2018).
- Parlementaire enquêtecommissie fraudebeleid en dienstverlening Blind voor mens en recht. Tweede Kamer”, (2024).
- Sandel M. „The tyranny of merit. What’s become of the common good? Penguin Random House UK”, (2020).
- Van Bavel, J. & Packer D., „The power of us. Harnessing our shared identities for personal and collective success. Wildfire”, (2021).

Część II. Sylwetka samorządowca

**„W Gdańsku przebywam, mieszkam, ale zawsze wracam do swojej małej, umiłowanej ojczyzny”
Rozmowa z wicemarszałkiem Leszkiem Bonną¹**



Leszek Bonna
wicemarszałek województwa pomorskiego

Grzegorz Grzelak: Poznałem cię już jako samorządowca, radnego województwa i dyrektora szpitala w Chojnicach. Jak zaczęła się twoja samorządowa przygoda?

Leszek Bonna: To mój przyjaciel, wieloletni burmistrz Chojnic Arseniusz

Finster, zaraził mnie samorządową pasją. To jemu zawdzięczam to, gdzie teraz jestem. Widziałem, jak dzięki jego innowacyjnemu zarządzaniu Chojnice z małego i zaniedbanego miasteczka stały się prawdziwą perełką.

¹ Niniejszy tekst powstał w wyniku autoryzowanej rozmowy przeprowadzonej 16 marca 2026 r. w Gdańsku.

Grzegorz Grzelak: Pamiętasz te początki?

Leszek Bonna: To było ćwierć wieku temu. Burmistrz Finster – przenosząc doświadczenie z biznesu – wprowadził spółki komunalne, gdy nikt o nich nie słyszał. Usługi publiczne takie jak: zaopatrzenie w wodę, sprzątanie, śmieci, odśnieżanie – wszystko w mieście działało sprawniej. Na moich oczach Chojnice wypiękniały, ludzie zazdrościli nam tego miejsca. Arseniusz zaprosił mnie do swojej samorządowej drużyny. Pomyślałem: „Trzeba być częścią tej pięknej zmiany”. Przyjąłem propozycję i wystartowałem w wyborach z jego komitetu i 25 lat temu zostałem radnym Chojnic. Współzarządzałem miastem i uczestniczyłem w realizacji szeregu inwestycji, które pchały miasto do przodu. Dzisiaj widać gołym okiem, że południowa oś rozwoju Pomorza to Chojnice i Człuchów. Kluczowa jest tu współpraca nie tylko z miastem, ale i gminą wiejską – z wójttem razem realizujemy wiele projektów.

Grzegorz Grzelak: Co konkretnie robicie wspólnie?

Leszek Bonna: Projekty infrastrukturalne, komunikacyjne, transport publiczny – poprzez wspólny zakład komunikacji autobusowej, który łączy miasto i gminę. Mieszkańcy mają łatwy dojazd, a my budujemy spójny rozwój południowego Pomorza.

Grzegorz Grzelak: Z wykształcenia jesteś inżynierem budownictwa. Jak to się stało, że zostałeś dyrektorem szpitala?

Leszek Bonna: Skończyłem budownictwo lądowe na Politechnice Gdańskiej. Po wojsku postanowiłem skorzystać z tzw. reformy Wilczka i odszedłem z państwowej pracy, gdzie zarabiałem jako młody inżynier budownictwa 20 dolarów miesięcznie. Założyłem własną działalność gospodarczą – zacząłem od handlu, ale szukałem swojego miejsca w biznesie. Widziałem problemy służby zdrowia; żona i siostra są lekarkami, więc postawiłem na usługi medyczne.

Grzegorz Grzelak: Co było dalej?

Leszek Bonna: Ówczesny burmistrz i prof. Pytel z mojego liceum, namówił mnie na prezesurę fundacji Dla zdrowia, która pomagała osobom z niepełnosprawnościami. Mieliśmy kontakty z Holendrami i Niemcami. Zaangażowałem się w działalność charytatywną. Pomagaliśmy wielu osobom. Dzięki zagranicznym kontaktom zaczęliśmy także ściągać sprzęt do szpitala człuchowskiego i chojnickiego. Tak się zaczęło.

Grzegorz Grzelak: Tak trafiłeś do szpitala?

Leszek Bonna: Wcześniej razem ze znajomymi założyliśmy prywatną przychodnię Podstawowej Opieki Zdrowotnej. Zostałem prezesem spółki, która szybko zdobyła rynek w Chojnicach

i stała się liderem. Dziś jest największą poradnią POZ w mieście. Ówczesny sukces zauważyli starosta i burmistrz. Szpital w Chojnicach był wtedy mocno zadłużony, miał ośmiu dyrektorów w ciągu roku, długi i groziło mu zamknięcie. Poprosili o pomoc.

Grzegorz Grzelak: I jak go uratowałeś?

Leszek Bonna: Zostałem dyrektorem. Miałem zacięcie i plan biznesowy. Stworzyłem bardzo dobry zespół – dyrektorka finansowa, dyrektorka ds. pielęgniarstwa, dyrektor medyczny – grupę ludzi, którym zależało na tym, by szpital postawić na nogi, żeby mieszkańcy powiatu mieli opiekę medyczną na wysokim poziomie. To były małe kroki i lata pracy. Angażowaliśmy posłów i senatorów, walczyliśmy o lepsze kontrakty NFZ. Nie baliśmy się kontroli zewnętrznych firm – ich wysokie noty potwierdziły naszą jakość zarządzania, świadczonych usług, bezpieczeństwo finansowe i empatię wobec pacjentów. Szpital stał się jednym z najwyżżej ocenianych na Pomorzu i w kraju.

Grzegorz Grzelak: Jak wiesz brałem udział w tworzeniu systemu nowych województw i mocno zabiegałem, by Chojnice znalazły się w województwie pomorskim. Pamiętam to „przeciąganie liny”, była opcja, by Chojnice jako powiat zostały w województwie bydgoskim (kujawsko-pomorskim). Co twoim

zdaniem ostatecznie przeważało, że Chojnice znalazły się u nas, na Pomorzu?

Leszek Bonna: Opinie rzeczywiście były pół na pół. Takie osoby jak ty, regionaliści jak Kazik Ostrowski uważały, że Kaszubi powinni być w jednym województwie. Wiele osób cały swój autorytet położyło na szali, pokazując mieszkańcom historyczne, kulturowe i gospodarcze atuty Pomorza, które przemawiały za przyłączeniem Chojnic do województwa pomorskiego. To była przewaga większością jednego czy dwóch głosów. To były emocje.

Grzegorz Grzelak: Czy to był dobry wybór?

Leszek Bonna: Absolutnie! Po 25 latach bilans jest oczywisty: silniejsza gospodarka, Bałtyk jako okno na świat, duma z Gdańska – stolicy z 1000-letnią historią. Pomorze rozwija się dynamiczniej niż niektóre regiony starej Unii Europejskiej: nowe inwestycje, autostrady, porty, energetyka. Oczywiście na początku były problemy, chociażby dostępność do telewizji regionalnej. Mieszkańców Chojnic denerwowało, że nie mogą oglądać TVP Gdańsk. Do Bydgoszczy autokar jechał szybciej niż do Gdańska. Inne numery telefonów komórkowych, słaba infrastruktura – ludzie czuli się „odcięci od Pomorza”. Nie rozumieli, dlaczego nie żyją „życiem województwa”. Dziś jesteśmy zintegrowani, a Chojnice to pełnoprawna część dynamicznego Pomorza. Grzegorz, to także

Twoja zasługa – już wtedy widziałeś naszą przyszłość. Dziękuję za tę wizję. Jestem dumny, że mieszkam w najpiękniejszym województwie Polski.

Grzegorz Grzelak: Kolejne zagadnienie, które mnie bardzo interesuje wynika z mojego umiłowania tego terenu. Zabory to bardzo malowniczy region od Brus, przez Człuchów i Czersk, aż po Konarzyńny. Czy twoja mała ojczyzna w pełni wykorzystwała atuty rozwojowe?

Leszek Bonna: Jak najbardziej. Mimo że od sześciu lat pracuję w pięknym Gdańsku, to nie przeprowadzam się. W Gdańsku przebywam, mieszkam, ale zawsze wracam do swojej małej, umiłowanej ojczyzny z kilku powodów. Przede wszystkim ludzie – tygiel kultur: Kaszubi i ludzie, którzy po wojnie przybyli z całej Polski, Ukraińcy, Kresowiaczy spod Lwowa i z Litwy, i z południa. Ta różnorodność bardzo mi się podoba bo wnosi do naszego wspólnego świata jakieś doświadczenie. Wzbogaca nas i sprawia, że Zabory mają unikalny charakter!

Grzegorz Grzelak: Bez wątplenia jest to szczególnie urokliwy region?

Leszek Bonna: To prawda. Nigdzie nie ma tak pięknych jezior i rzek jak tu. Przy okazji zapraszam wszystkich, którzy czytają naszą rozmowę do restauracji Aga w okolicach Chojnic, czyli smażalni pstrąga. Prowadzi ją moja koleżanka, która razem z córkami w spo-

sób fenomenalny przyrządza pstrąga pod różnymi postaciami. To nasze bogactwo i dziedzictwo, wokół są Bory Tucholskie, jeziora, rzeki, jest czym nacieszyć i oko i podniebienie.

Grzegorz Grzelak: Cały ciąg Brdy, który prowadzi do Jezior Karsińskiego, Charzykowskiego to wyjątkowe tereny. Myślę, że jesteście „nadmiernie uprzywilejowani”.

Leszek Bonna: Jestem wielkim zwolennikiem turystyki kajakowej.

Grzegorz Grzelak: W Chojnicach mieszkała rodzina mojej żony, a jej dziadek w czasie wojny był celnikiem, bo tam niedaleko była granica.

Leszek Bonna: Tych punktów granicznych było kilka czy w kierunku północnym, czy zachodnim. W każdą stronę była granica niemiecka i polska.

Grzegorz Grzelak: Wróćmy do twojej pracy. Co dla ciebie znaczy być wicemarszałkiem województwa? Jaką to niesie odpowiedzialność i misję?

Leszek Bonna: To przede wszystkim duma – uczestniczę w gospodarczej rewolucji Pomorza, jestem świadkiem i mogę ją inspirować. Na spotkaniach powtarzam, że jestem dumnym wicemarszałkiem najpiękniejszego, najdynamiczniej rozwijającego się województwa. Widzę, jak na moich oczach powstaje elektrownia jądrowa, farmy wiatrowe

na Bałtyku, jak region rośnie w siłę. To bezprecedensowy boom gospodarczy – takiego tempa rozwoju nie było wcześniej!

Grzegorz Grzelak: Zgodzisz się, że te inwestycje, które wymieniłeś – to projekty rządowe. To rzeczywiście szczęśliwa sytuacja, ale to wszystko jest „centralne”?

Leszek Bonna: Racja, ale my dbamy o „kręgosłup komunikacyjny” Pomorza: autostrada A1, S6 i S7. Do tego dojazd wojewódzkimi drogami – dzięki temu ruch płynie sprawnie przez całe województwo.

Grzegorz Grzelak: A gdybyś miał wskazać inwestycję w pełni naszą, regionalną – od początku do końca?

Leszek Bonna: Oddana 10 lat temu Pomorska Kolej Metropolitalna. Ten 28-kilometrowy szlak kolejowy połączył Kaszuby ze stolicą województwa, mnożąc liczbę pasażerów. PKM zrewolucjonizowała mobilność w dwie strony: metropolia – interior, zmieniła decyzje o osiedleniu się. To był strzał w 10, bo Gdańsk, Kartuzy, Kościerzyna zyskały nową jakość życia.

Grzegorz Grzelak: To jest część tych inwestycji – jest cały projekt PKM Południe. Obserwowałem twoją współpracę z moim synem w zakresie partycypacji przez samorząd województwa w PKM Południe, które jest trochę miejskie i trochę

subregionalne. Jak oceniasz zaangażowanie regionu w ten etap prac.

Leszek Bonna: Finalizujemy porozumienie z Gdańskiem w sprawie wspólnej realizacji tej inwestycji. Moim zdaniem nazwa PKM Gdańsk Południe jest nie do końca szczęśliwa, bo w zasadzie przedłużamy linię Szybkiej Kolei Miejskiej o pięć przystanków do południowych dzielnic. Pociągi SKM będą jeździć do ostatniego przystanku: Gdańsk Kowale. Cała siedmiokilometrowa trasa leży w granicach miasta. To projekt aglomeracyjny i miastotwórczy. To logiczne, że miasto angażuje się, bo będzie on równie rewolucyjny jak pierwsza PKM-ka od Wrzeszcza do Kartuz.

Grzegorz Grzelak: Jest trudniejszy, bo inwestycja będzie szła przez „żywy” organizm miasta.

Leszek Bonna: Dokładnie – po tkance miejskiej. Cenię współpracę z Gdańskiem. Dopinamy porozumienie, dopięliśmy partycypację w finansowaniu przedsięwzięcia, zostaje eksploatacja i koszty funkcjonowania.

Grzegorz Grzelak: Nie ma jeszcze ostatecznej decyzji o dofinansowaniu, to skala miliardów.

Leszek Bonna: Ponad dwa mld zł, ale cel wart wysiłku!

Grzegorz Grzelak: Dodałbym jeszcze inny sukces, o którym mniej się mówi – oddłużenie szpitali i zarządzanie nimi. To obszar krytycznie

oceniany w całym kraju. To zaczęło się zanim zostałeś wicemarszałkiem, ale nie sądzisz, że to my wykorzystaliśmy możliwość oddłużenia i dzięki reformie szpitali mamy mniej problemów jako organ zarządzający niż inne regiony?

Leszek Bonna: Grzechem byłoby nie wziąć zewnętrznych pieniędzy na oddłużenie naszych placówek. Rzeczywiście wielkim sukcesem była konsolidacja największych szpitali. Pozwoliło to na racjonalne wykorzystanie zasobów: lokalowych, sprzętu, kadr lekarskich, pielęgniarskich i pozostałego personelu. To na pewno obniżyło koszty i podniosło efektywność.

Grzegorz Grzelak: Uratowało też np. szpital w Kościerzynie?

Leszek Bonna: Dokładnie, to ewidentne plusy. Najlepszym dowodem, że to się udało, są anonimowe ankiety satysfakcji pacjentów i wysoka ocena naszych placówek. Na oddziałach szpitalnych (nie SOR-ach!) 90 proc.+ pacjentów chwali opiekę na Nowych Ogrodach, Zaspie, w Gdyni czy Słupsku. Mamy świetną kadrę. Jak już trafisz na oddział, to naprawdę wyjdiesz zadowolony z warunków i empatii personelu. To zasługa całych zespołów pracowników.

Grzegorz Grzelak: Przejdźmy do modelowych rozwiązań dla służby zdrowia w przyszłości. Samorząd województwa odpowiada

za rozwój i utrzymanie placówek medycznych, ale – jak podkreślała twoja poprzedniczka Hanna Zych-Cisoń – brakuje nam instrumentu finansowego na leczenie. Na początku reform rządu Buzka działały kasy chorych i jeden fundusz na cztery województwa. Czy widzisz możliwość decentralizacji NFZ – zwłaszcza w aspekcie finansowym – by umożliwić prowadzenie własnej polityki zdrowotnej?

Leszek Bonna: Pamiętam te czasy. Jako dyrektor szpitala w Chojnicach podpisywałem umowy z trzema płatnikami: Regionalną Kasą Chorych Kujawsko-Pomorską, Pomorską i Branżową. Widziałem różnice w polityce zdrowotnej między kujawsko-pomorskim a pomorskim. Pomorska kasa reagowała, jeśli epidemiologia wskazywała, że np. w województwie był wyższy odsetek chorych kardiologicznie albo onkologicznie niż w kujawsko-pomorskim. Jeśli chodzi o sprawność zarządzania i kształtowanie regionalnej polityki zdrowotnej, to tak powinno być.

Grzegorz Grzelak: Dlaczego jest to lepsze?

Leszek Bonna: Kraj to nie monolit, różni się strukturą populacji, wiekiem, stylem życia. Wiele czynników wskazuje na to, że inaczej wygląda sytuacja w Warszawie, na Śląsku i w Gdańsku. Profilaktyka powinna być regionalna. Uważam też, że błędem jest to, że nie rośnie składka zdrowotna.

Technologie medyczne zmieniają się, drożeją, społeczeństwo starzeje się, więcej wydajemy na ochronę zdrowia. Gdyby od lat stawka stopniowo rosła o ćwierć procent, nie musielibyśmy teraz do składki zdrowotnej dołożyć z budżetu państwa 20 mld zł.

Grzegorz Grzelak: Przypomina mi się dyskusja z posiedzenia Związku Województw RP na temat problemu tzw. nadwykonań. Kwestie standingu finansowego szpitali, w związku z nadwykonaniami. Szpitale nie mają na to środków w kontraktach. Jak rozwiązać ten problem? Jak dostosować finansowanie polityki zdrowotnej do rzeczywistych potrzeb społeczeństwa?

Leszek Bonna: Sytuacja jest bardziej złożona, ale wspomniany przez nas regionalizm w polityce zdrowotnej mógłby pomóc w ograniczeniu nadwykonań. Gdyby bowiem każde województwo czy region kształtowało swoją politykę zdrowotną w dużym stopniu zgodnie z potrzebami mieszkańców i pacjentów, to nadwykonań byłoby mniej. Po drugie, w medycynie nie każda usługa jest pilna, czy musi mieć racjonalne uzasadnienie. Czasami pacjent może poczekać bez uszczerbku dla zdrowia, a mimo to usługi medyczne mnożą się. Na przykład jest wizyta u specjalisty i potem pięć kontroli, a wystarczyłaby jedna. Obserwuje się to na całym świecie. Niestety, biznes wszedł do medycyny – jeśli usługa jest dobrze wyceniona,

wykonuje się jej więcej. Jeśli istnieje furtka, to będą ją wykorzystywać.

Grzegorz Grzelak: Jak to rozwiązać?

Leszek Bonna: Nie ma jednej recepty na poprawę sytuacji i optymalne zorganizowanie systemu ochrony zdrowia. Dyskusja jest wielowątkowa, ale regionalne fundusze to krok w dobrą stronę. Trzeba popatrzeć, jak to robią w Danii, Szwajcarii, w Stanach Zjednoczonych – warto popatrzeć też na przykłady mniej budujące, żeby wiedzieć czego nie robić.

Grzegorz Grzelak: Pamiętam posiedzenie Zarządu Województwa Pomorskiego, gdzie omawiano nową sytuację samorządów wojewódzkich i że, w przyszłej perspektywie finansowej, czeka nas mniej pieniędzy UE i trudniejsze warunki ich pozyskania. Według mnie to realne zagrożenie – samorząd województwa może stracić swoją rolę i atrakcyjność wobec innych podmiotów. Do tego mamy w naszym regionie quasi-regionalny byt – metropolię, która pewnie ostatecznie zostanie zatwierdzona w postaci ustawy. Czy nie stracimy kluczowych instrumentów polityki społeczno-regionalnej, zwłaszcza inwestycyjnych i tych wynikających do tej pory z Regionalnego Programu Operacyjnego? Nie widzisz tu zagrożeń? Co robić, by samorząd się umacniał ustro-

jowo i społecznie, zamiast słabnąć? W tej przyszłej perspektywie finansowej takie ryzyko istnieje. Jak ty to widzisz – co będzie za dwa-trzy lata?

Leszek Bonna: Historia jasno pokazuje, że decentralizacja, która miała miejsce w ostatnim ćwierćwieczu pozwoliła Polsce rozwijać się szybko, z szacunkiem dla regionalizmów, które nas różnią. Dzięki niej – i unijnym funduszom – realnie wpływaliśmy na politykę regionalną, na to co, jak i gdzie inwestujemy. Punkt widzenia zależy od punktu siedzenia. Dlatego mam wielki żal do koleżanek i kolegów samorządowców, którzy dziś siedzą w parlamencie i zaczęli myśleć kategoriami stolicy i centralnego budżetu. Wydaje mi się, że osoby o korzeniach samorządowych powinny pamiętać, że my wydajemy każdą złotówkę racjonalnie, z myślą o mieszkańcach i ich potrzebach.

Grzegorz Grzelak: A co z Krajowym Funduszem Dróg Lokalnych i centralnym podziałem środków prosto do gmin? Jakby samorządu wojewódzkiego w ogóle nie było.

Leszek Bonna: Z grzeczności nie wymienię imion moich koleżanek i kolegów samorządowców na Wiejskiej. Najciekawsze jest to, że wielu marszałków, wicemarszałków pełni rolę ministrów i wiceministrów. Jak byli marszałkami, to inaczej podchodzili do budżetu województw i ważnych inwestycji. Teraz jak są ministrami to z za biurka w War-

szawie decydują o tym co w Szczecinie, Gdańsku, Olsztynie. Tak nie można.

Grzegorz Grzelak: Myślą sobie: do mnie będą sływały wnioski o dofinansowanie sześciu km drogi lokalnej i to ja o tym będę decydował.

Leszek Bonna: To już było, to już ćwiczyliśmy, ja tego nie chcę.

Grzegorz Grzelak: I ty, i ja walczyliśmy z centralizacją PiS-u – zabrali WFOŚ, ODR, utworzyli Wody Polskie. Przyszedł nowy rząd, który wielu naszych samorządowców popierało, licząc na „myślenie lokalne”.

Leszek Bonna: Mam o to żal do kolegów i koleżanek, że nie są ambasadorami regionalizmu w Warszawie. Wielu popieraliśmy i cieszyliśmy się, że kandydują.

Grzegorz Grzelak: Jedna teza usprawiedliwia ten rząd: składa się z różnych odłamów – od PSL, przez PO aż po Lewicę. Ale pamiętam rząd Jerzego Buzka w 1997 r. Też była to koalicja różnych ugrupowań, a wprowadziła aż cztery reformy, w tym samorządową, która przetrwała. Kiedyś, w czasach PiS-u, uczestniczyłem w Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu, gdzie zablokowaliśmy podporządkowanie regionalnych izb obrachunkowych rządowi – udało się to,

ale to nie wszystko. No i minęły trzy lata nowego rządu, a recentralizacji z czasów PiS-u nie cofnęli. Rozumiem, że ten rząd jest „trudny” i priorytetem jest jego przetrwanie, ale idea regionalnej samorządności leży.

Leszek Bonna: Myślę tak samo jak ty, natomiast niezrozumiały jest dla mnie pomysł z dwukadencyjnością. To jest wyraz braku zaufania do samorządowców, których wybierają mieszkańcy, nie politycy. To mieszkańcy powinni decydować o tym, czy dany wójt, burmistrz czy prezydent jest jedną kadencją, dwie czy trzy, a nie powinno być restrykcji politycznych. A jeśli politycy wprowadzają takie restrykcje, to niech zaczną od siebie, niech zaczną od kadencyjności w Sejmie i Senacie.

Grzegorz Grzelak: A ja na przekór odpowiem, by nie skupiać uwagi opinii publicznej na walkach o długość urzędowania, tylko na walce o jakość samorządu, kompetencje,

finanse. Mówię o szczelbu regionalnym, o poszerzeniu tych kompetencji, chociażby o finansowanie służby zdrowia, polityki edukacyjnej, rozwoju rolnictwa. Na koniec powiedz, czego byś sobie życzył na najbliższe lata?

Leszek Bonna: Coraz częściej patrzę oczami „dziadka”. Chodzi o to, żeby pozostawić po sobie małą ojczyznę i region w jak najlepszym stanie po to, by wnukom, żyło się tutaj coraz lepiej, żeby zachować dla nich dziedzictwo kulturowe, przyrodnicze, żeby dbać o środowisko. I żeby impulsy prorozwojowe doprowadziły do tego, że nie będą chcieli wyjeżdżać za granicę w poszukiwaniu pracy. Żeby swoje pasje, zawód i miłość mogli realizować tu, na Pomorzu. Wierzę, że to wszystko w tym kierunku, że moje wnuki tu zostaną.

Grzegorz Grzelak: Dziękuję za rozmowę.

Część III. Dziedzictwo regionalne

„Ktoś musi opowiedzieć naszą historię”¹



Basil Kerski

Menadżer kultury, redaktor, muzealnik, ekspert polityki międzynarodowej i eseista. Urodzony w 1969 r. w Gdańsku. W latach 2011-2025 dyrektor Europejskiego Centrum Solidarności w Gdańsku, od 2026 r. prezydent Domu Historii Nadrenii Północnej-Westfalii w Düsseldorfie. Członek redakcji gdańskiego „Przeglądu Politycznego”, w latach 1998-2025 redaktor naczelny dwujęzycznego Magazynu Polsko-Niemieckiego „Dialog”, ukazującego się w Gdańsku i Berlinie.



Władysław Zawistowski

Poeta, dramaturg, twórca radiowy. Urodzony w 1954 r. w Gdańsku, w rodzinie pochodzącej z Wilna. Absolwent I Liceum Ogólnokształcącego w Gdańsku i filologii polskiej na Uniwersytecie Gdańskim. W przeszłości kierownik literacki Teatru Wybrzeże, wiceprezes Fundacji Theatrum Gedanense. Od 2006 r. dyrektor Departamentu Kultury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego.

¹ Niniejszy tekst powstał w wyniku autoryzowanej rozmowy przeprowadzonej 30 grudnia 2025 r. w Gdańsku.

Grzegorz Grzelak: Napisałeś kiedyś, zwracam się do Basila Kerskiego, tekst do „Samorządu Pomorza” na temat Europejskiego Centrum Solidarności. Dzisiaj nie będziemy jednak rozmawiać jedynie o ECS, bo jesteś człowiekiem, który ma wpływ na kreowanie różnych wydarzeń w naszym regionie. A będziemy rozmawiać wspólnie z Władysławem Zawistowskim, z którym się znacie.

Basil Kerski: Tak. Okazało się też, że nasi rodzice się znali.

Władysław Zawistowski: Mama i tata Basila byli studentami moich rodziców na Akademii Medycznej.

Grzegorz Grzelak: W różnych źródłach internetowych używano się na twój temat różnych określeń. Mnie najbardziej spodobało się określenie „menedżer kultury”. W jakiej roli, pod względem zawodowym, się określasz?

Basil Kerski: W ostatniej komisji konkursowej na dyrektora ECS-u (Władysław był jej członkiem) padały podobne pytania. Krzysztof Wyszkowski zapytał: „kim pan jest?”. Odpowiedziałem, że człowiekiem. To nie była prowokacja. Pomyślałem sobie, że to chyba jest dla nas najważniejsze zadanie w sferze publicznej – pozostać człowiekiem. Pomyślałem, że walczymy o przetrwanie człowieczeństwa. Dzisiaj jest to czymś więcej niż żartem. Zawodowo mam co-

raz większe problemy z określaniem ludzi i siebie.

Grzegorz Grzelak: Gdy spojrzałem na twój wykaz publikacji, to pomyślałem: „nie, on nie może być menedżerem kultury; to jest człowiek od konceptualizacji różnych zagadnień”.

Basil Kerski: Odpowiem tak – dla mnie i dla was też, doświadczenie generacyjne było kluczowe. Należę do dzieci rewolucji solidarnościowej, do „młodych dorosłych”, którzy przeżyli 1989 r. Pamiętam dokładnie ten rok, miałem wówczas 20 lat. Zbiegło się to z klasycznym pytaniem młodego człowieka: „co dalej?”. Pamiętam trudną sytuację w naszej rodzinie. Nikt mi niczego nie narzucał, ale rodzice pamiętali, że jak się jest imigrantem, to dobrze wybrać bardzo konkretny zawód. Moi rodzice mają takie zawody, zawody z branży medycznej.

Pamiętam 1989 r. – i nie emocje, tylko to, że otwiera się nowa perspektywa i świadomość dla nowej generacji, że albo stoisz obok, albo działasz. Byłem w tamtym okresie w Berlinie Zachodnim i widziałem, że społeczeństwa przyjmujące uwielbiają bardzo praktycznych migrantów. To może być lekarz, właściciel sklepu spożywczego. Ja na przekór powiedziałem: „nie, ja teraz chcę uczestniczyć w tym całym procesie budowania tego, co jest, żeby to było trwałe, demokratyczne, chcę uczestniczyć w budowie nowej Eu-

ropy; burzyć mury i budować mosty” – to brzmi bardzo pompatycznie. Poszedłem nawet na Wolny Uniwersytet Berliński, gdzie była bardzo rozbudowana administracja coachingowa, która pomagała młodym ludziom wybrać odpowiednie kierunki studiów. Poszedłem tam do jednej pani i powiedziałem jej, że może powinienem iść na medycynę, może studiować języki, ale najbardziej interesuje mnie to, co się teraz politycznie i społecznie dzieje. Pani powiedziała mi: „to niech pan to robi; niech pan pójdzie na stosunki międzynarodowe, politologię, może odegra pan kiedyś ważną rolę w polityce międzynarodowej”.

Mówię o tym, ponieważ tak jak wy, należą do ludzi, na których czasy miały wpływ i na ich wybory. Fascynujące było to, jak miasto, na przykład Berlin, na nowo się rodzi. Polegało to na przezwyciężeniu wielu granic. Mieszkając w Berlinie Zachodnim, patrząc na zachód miałem granicę Berlin-NRD, NRD-RFN. Patrząc w stronę Polski miałem wewnątrz Berlina granicę, potem NRD-Polska. Nie mówiąc o mentalnej głębokiej granicy. Wszędzie były granice, ważne więc było przekraczanie tych granic i już wtedy bardzo silna świadomość, że ich przekraczanie to nie kwestia transportu. W latach 80. szokiem było dla mnie, jak dużo moich zachodnioberlińskich rówieśników w ogóle nie czuło, że żyją „na wyspie”, że są otoczeni komunizmem. Wtedy drogi tranzytowe nie były dla mieszkańców Ber-

lina Zachodniego przeszkodą. Mogli samochodem pojechać na zachód lub polecieć na Majorkę na wakacje. Nie czuli tragedii podziału Europy i Niemiec.

Ja, człowiek, który miał rodzinę i przyjaciół w Polsce i jeździł przez Berlin Wschodni do Gdańska, byłem z perspektywy Berlina Zachodniego dosyć nietypową postacią. Miałem świadomość przekraczania granic kulturowych. Cały czas byłem bardzo związany z Trójmiastem. W tej „konstelacji” muszę dodać jedną rzecz: dla mojej iracko-polskiej rodziny, dla mojej polskiej matki szczególnie, wyjazd do Iraku w latach 70. był dosyć traumatyczny. Rodzice znaleźli się ze mną w kraju totalitarnej władzy i wojen. Ucieczka rodziców z Iraku Saddama Husseina w 1976 r. do późnego PRL-u i do Gdańska, do przyjaciół, do swojego otoczenia, była ucieczką do relatywnej wolności; do państwa, które nie było totalitarne. Z matką wyjechałem z Gdańska do Berlina Zachodniego w 1979 r. Ta decyzja była związana z dalszą ucieczką mojego ojca jako azylanta politycznego, który wcześniej z PRL wyemigrował do Berlina Zachodniego. To nie był wybór – to była próba odnalezienia się iracko-polskiej rodziny uciekinierów w trudnej rzeczywistości politycznej podzielonej Europy. Moja matka tak nas wychowywała, że jedną nogą zostaniemy w Gdańsku, bo może tutaj wrócimy. Nigdy tutaj nie wróciła, dzisiaj mieszka w Berlinie i Hiszpanii. Ale ja wróciłem – zostałem przez

nią na to przygotowany. Tak jak siedzę przed wami, to nic się nie zmieniło w mojej dynamice życia.

Władysław Zawistowski: Chciałem wrócić do pierwszego pytania Grzegorza o powołanie menedżera kultury. W ostatecznym rezultacie Basil Kerski w Gdańsku objawił się jako menedżer kultury, masz absolutnie rację. Każdy szef dużej instytucji kultury jest nie tylko jej menedżerem, ale kreuje jakiś świat wartości, wydarzeń artystycznych, historycznych, estetycznych, badawczych itd. Znając biografię Basila i jego drogę życiową, a także jego osiągnięcia w różnych dziedzinach, ta rola menedżera kultury wieńczy długi proces, i to nie jest jego jedyna rola.

Dlaczego to jest ważne? Gdybyśmy mówili o Instytucie Kultury Miejskiej czy Nadbałtyckim Centrum Kultury – to potrzebujemy dobrego menedżera kultury. Kogoś, kto zna środowisko i odbiorców. Wie, co może pokazać i komu. Natomiast ECS jest instytucją wyjątkową. Mamy w Polsce instytucje dedykowane pamięci historycznej np. Instytut Pileckiego, Instytut Adama Mickiewicza itd. One na ogół mają konkretną działkę – operują w bardzo konkretnym temacie, a ich rola często sprowadza się do dzielenia pieniędzy. Tymczasem ECS to jest również Muzeum Solidarności. Wystawa stała to muzeum, które nie jest formalnie jako takie zarejestrowane, ale takim jest. To muzeum i archiwum ogromnego ruchu społecznego niezwykle waż-

nego dla Polaków. Zanim wejdziemy, aby zwiedzić wystawy, wziąć udział w promocji książek czy spektaklach – co się zdarza w ECS-ie, to pamiętajmy, że istnieje jeszcze ogromna strefa obywatelska, która zaczyna się dosłownie na chodniku przed budynkiem. ECS został szczęśliwie pomyślany i wybudowany tak, że stanowi w zasadzie przestrzeń miejską, wspólną. Ogród zimowy, biblioteka, sale wystaw – to jest przedłużenie przestrzeni wspólnej i każdy może tam przyjść. Szef takiej instytucji musi więc być kimś więcej.

Basil Kerski: To pytanie jest wyjątkowo ciekawe. Menedżer kultury to pojęcie, które rzeczywiście pasuje do mądrych realiów ustawodawstwa. Ale najbardziej przydatna była kompetencja redaktora, ale redaktora, w tym naszym doświadczeniu, przez duże „R”. Doświadczenie spotkania z redaktorem Jerzym Giedroyciem pokazało mi jak można, czy wręcz trzeba, połączyć pewne kompetencje, by poruszać się w ramach pewnej misji. Redaktor to nie tylko osoba zajmująca się produkcją pisma, ale to osoba która łączy – ktoś, kto jest autorytetem dla swoich partnerów. Będąc redaktorem trzeba delikatnie pchać ludzi w konkretnym kierunku; trzeba stworzyć przestrzeń ideową, żeby ci ludzie mogli się spotkać. A także to, co sam Giedroyc pisał w 1946 r. o swoich działaniach wydawniczych powołując Instytut Literacki, że tworzy wielkie laboratorium myśli politycznej – i nie miał na myśli partii.

Jest to bardzo zbliżone do twojego Grzegorza doświadczenia, żeby zmierzyć się z rzeczywistością trzeba ją zmieniać, a żeby zmieniać, trzeba ją na nowo wykreować.

Jeszcze jedna rzecz jest ważna u redaktora i nie ważne, jaki ma charakter. Giedroyć był człowiekiem bardzo specyficznym, zamkniętym, ale wchodząc w rolę redaktora potrafił być ogrodnikiem literatury, myśli. Nie sądziłem, że te kompetencje redaktorskie są tak potrzebne w prowadzeniu instytucji kultury. Wielu moich kolegów i koleżanek nie docenia tego, ponieważ ma kompetencje rzeczywiście „potrzebne”, czyli finansowe, menedżerskie. Kończą kursy MBA, ale kompetencje redaktorskie, jako postawa funkcjonowania w rzeczywistości publicznej, to jest jedna z najważniejszych rzeczy. Władysław zwrócił uwagę na wystawę. Nadal bardzo ważną kwestią przy tworzeniu ekspozycji jest narracja, są główne teksty. Nie ważne, czy korzystamy z rzeczywistości cyfrowej czy nie. Trzeba wyznaczyć główny kierunek i stworzyć teksty i działać jak redaktor. Trzeba spojrzeć na nie z różnych perspektyw; nie te polityczne są decydujące, ale generacyjne. Także świadomość, że jest wiele możliwości wykreowania opowieści.

Przed otwarciem ECS w 2014 r. byłem konfrontowany z takim oto pesymizmem: „o, to się źle skończy, bo nie stworzycie wystawy o Solidarności, która wszystkich zadowoli”. Ale mówiłem

wtedy: „Wiecie, co to jest wystawa? To jest film dokumentalny. Można zrobić 10-15 genialnych filmów dokumentalnych na ten temat i każdy będzie inny. To będzie jedna z wielu propozycji; będzie dobra, ale nie będzie wykluczająca inne albo nie będzie ostateczna”. To jest bardzo ciekawe, ponieważ siedzę z wami i myślę sobie, jak bardzo są nam obecnie potrzebni redaktorzy w każdej sferze, także publicznej. To jest pozytywna opowieść o tych kompetencjach.

Grzegorz Grzelak: Przewróciłeś mi mój scenariusz rozmowy, ale to chyba dobrze. Bo dla mnie Giedroyć też był „wielkim”. W 1981 r. po raz pierwszy wyjechałem na Zachód do Paryża, w roli szefa Sekretariatu Komisji Krajowej. Wtedy człowiek ciągle czytał „Kulturę Paryską”, „Zeszyty Historyczne”, więc pomyślałem, że zadzwonię do Maison Laffitte. Odebrała pani Zofia Hertz i zaprosiła mnie. Przyjechałem do Instytutu Literackiego; miałem wówczas 27 lat i czułem się w tym wyjątkowym miejscu jak w muzeum. Opo-wiadalem o sobie, o Polsce, o tym, że jestem współredaktorem pisma „Bratniak”. Giedroyć, „Książę” jak go nazywali potem, słuchał mnie, przerwał rzucając na stół jakieś zdjęcia ze strajku. Na nich byłem ja z Aleksandrem Hallem i innymi przyjaciółmi w Sali BHP.

On miał wielką wiedzę na temat ludzi i wydarzeń. Poza tym był bardzo zainteresowany tym, jakie wieści przywożę z kraju, jakie są opinie o Rosji, o Ukrainie, o Juliuszu Mieroszewskim i jego koncepcjach. W parę dni później pani Zofia zaprosiła mnie na niedzielny „polski”. Byli na nim Jerzy Giedroyc, Gustaw Herling-Grudziński, Zdzisław Najder. Rozmowa toczyła się o literaturze emigracyjnej. Doświadczałem tego, jak niewiele jeszcze wiem na ten temat.

Basil Kerski: Zadaniem redaktora jest spotkać się. Spotkanie było także częścią twojej misji do Paryża.

Władysław Zawistowski: Kiedy ty, Grzegorz, przywołujesz postać Jerzego Giedroycia w momencie, kiedy Basil mówi o byciu redaktorem, mamy wówczas na myśli funkcje redaktora przez duże „R”. Kogoś, kto potrafi przygotować ten finalny komunikat dla uważnego czytelnika. Tym była wtedy m.in. „Kultura Paryska”. Redaktor jest też intelektualnym przekąźnikiem jakiegoś bardzo ważnego przesłania, idei. Przecież tak naprawdę „Kultura Paryska” i Jerzy Giedroyc byli takimi przywódcami polskiej diaspory i emigracji; nie mieliśmy innych. W tym sensie Basil był takim wielkim redaktorem ECS-u, dbał o przekaz wystawy stałej, wystaw czasowych, książek, które się ukazywały i tego, co może jest trudne do uchwycenia, ale co może jest najważniejsze w działalności ECS-u za kaden-

cji Basila, czyli debat, spotkań międzynarodowych, ludzi, którzy ze sobą rozmawiają, którzy mają dla nas jakiś komunikat.

Basil Kerski: Jestem bardzo wdzięczny Grzegorzowi za tę anegdotę, ponieważ to, czego ty doświadczyłeś, to jest nasza praca nieudokumentowana. Mam teraz wyzwanie, ponieważ przychodzę do nowej instytucji, w której gabinet czy biura nie są przyjazne dla osób z zewnątrz. Dotychczas instytucja była prowadzona „biurowo”, pragmatycznie, zamknięta przestrzeń. Zauważyłem, że to nie jest miejsce pracy, tylko miejsce spotkań. To jest to, o czym Grzegorz powiedziałeś; twoje spotkanie było czymś niezwykłym, spotkaniem różnych generacji. W ECS-ie też było bardzo ważne łączenie różnych generacji, różnych perspektyw geograficznych, kulturowych, a także pomocy humanitarnej. Warto wspomnieć, że razem z miastem Gdańsk i marszałkiem województwa pomorskiego pomagaliśmy różnym ludziom kultury, o czym głośno się nie mówi. Dlatego tak bardzo ważne jest „opisanie redaktora”, jego kompetencje i misje, a także to, co trzeba pielęgnować i ciągnąć dalej.

Grzegorz Grzelak: Mam problem z określeniem ciebie od strony narodowościowej, bo masz rodzinę iracko-polską, związki z Bliskim Wschodem i kulturą „trochę” inną niż nasza. Później kształcenie w Niemczech i pełnienie funkcji

publicznych. Najprościej mógłbym cię nazwać Europejczykiem, ale mam wrażenie, że ostatnio to słowo jest wyświechtane. Jakbyś sam siebie określił, nie tylko od strony zawodowej, ale tożsamościowej, bo przecież każdy czemuś służy, jakimś wartościom, sprawom... Z Anną Czekanowicz-Drażewską czy Stefanem Chwinem ciągle podejmujemy temat tożsamości regionalnej i lokalnej, pomorskiej, gdańskiej...

Basil Kerski: Powiem krótko, ponieważ napisałem cały tekst na ten temat pt. „Gdańsk, Bagdad, Berlin. Oblicza (mojej polskiej) tożsamości (i solidarności)”, który w 2022 r. wydało w formie książeczki krakowskie wydawnictwo Austeria. Myślę, że te trzy miejsca: Gdańsk, Bagdad, Berlin, bardzo mnie ukształtowały. Po pierwsze, kiedy mówię o Niemczech, to myślę o Berlinie. Myślę też o Polsce, która tak różnorodnie się rozwija, że sam Gdańsk i Pomorze to już specyficzna wrażliwość. Tak samo Bagdad to „*melting pot*” – miejsce, które ma pamięć wielu kultur. I to nie cały Irak, bo Irak to też Kurdystan itd. W tych trzech symbolicznych i konkretnych miejscach objawiają się kompetencje. Uwielbiam być Europejczykiem, na przekór tej definicji politycznej. Uważam, że wyzwaniem na najbliższe lata jest bycie Europejczykiem poza granicami unijnymi, mając też na uwadze Norwegów, Brytyjczyków czy oczywiście Ukraińców. Każ-

da tożsamość, także Europejczyków, może się bowiem skończyć następnym odgraniczeniem od czegoś ważnego, mentalnym kolonializmem.

Poruszam się jako Gdańszczanin w takim polsko-iracko-niemieckim trójkącie. Dla znawców literatury – Andrzej Bobkowski napisał kiedyś dla Jerzego Giedroycia recenzję o biografii Josepha Conrada, a nazwał ją „Opowieścią o kosmopolaku”. Bardzo mi się to pojęcie podoba, w języku polskim świetnie to funkcjonuje kosmopolak. Te trzy bardzo symboliczne miasta na pewno mnie ukształtowały i żadnego nie wyrwałbym z tego trójkąta.

Grzegorz Grzelak: Jesteś członkiem dużej liczby stowarzyszeń, redakcji, np. „Dialogu”, „Przeglądu Politycznego”. Które z tych „zajęć” są dla ciebie najważniejsze?

Basil Kerski: Europejskie Centrum Solidarności, ponieważ tutaj łączyły się wszystkie moje kompetencje, a tożsamości się spotkały. Jest to dla mnie najtrudniejsza odpowiedź, ponieważ teraz odchodząc czuję, że mądrze postępuję, bo są to publiczne stanowiska ograniczone w czasie, trzeba samemu wiedzieć, kiedy odejść. A z drugiej strony wszystkie te moje kompetencje idealnie spotkały się w Gdańsku w ECS-ie. Będzie mi osobiście, organicznie bardzo brakować tego miejsca i tej pracy.

Grzegorz Grzelak: Ja to odczułem, że może być tak, jak to mówisz,

że odczuwasz pewien żal i niedosyt, że odchodzisz. Poczulem, gdy dowiedzialem się o planach budowy „centrum obywatelskiego”. To duże wydarzenie. To ty wymyśliłeś to Centrum?

Basil Kerski: ECS był na początku trudnym projektem, to była wielka odwaga polityczna inicjatorów – prezydenta Gdańska i marszałka województwa pomorskiego, żeby zrealizować ten pomysł. Pamiętam pierwsze rozmowy, kiedy byliśmy z marszałkiem Strukiem i prezydentem Adamowiczem u ministra kultury Bogdana Zdrojewskiego. Poczulem wsparcie ministra byśmy wzięli na siebie budowę Centrum Solidarności, bo będziemy za to też politycznie odpowiadali. Ludzie sobie nie wyobrażali, że to może być coś dobrego dla nich, dla nas. Też baliśmy się wymiarów. Udało się.

W ubiegłym roku zaproponowałem budowę nowego Centrum Obywatelskiego im. Pawła Adamowicza w sąsiedztwie ECS. Ta propozycja miała dwa źródła – realną potrzebę, tzn. konsekwencję naszych działań, kompetencji – jest realna potrzeba rozbudowania infrastruktury, przestrzeni ECS; po drugie – stocznia razem z ECS-em i innymi inicjatywami w Gdańsku jest de facto europejskim centrum demokracji. Centrum Obywatelskie wzmocni Gdańskie tereny stoczniowe nie tylko jako miejsce pamięci, ale także jako demokratyczną agorę. Proponując rozbudowę, chciałem także podkreślić, że jeśli nie postawimy

nowych ambitnych celów, to będziemy stali w miejscu. Mam wrażenie, że teraz w gdańskiej i pomorskiej kulturze trochę stoimy w miejscu, na bardzo wysokim, komfortowym poziomie. Jedy- nym pozytywnym wyjątkiem – jestem entuzjastą tej inicjatywy – jest opera. Jest to rozwiązanie dziejowego proble- mu, bo Gdańsk od wielu dekad ma proble- m z pełną infrastrukturą dla kul- tury muzycznej, a jesteśmy miastem ze znakomitym szkolnictwem wyższym artystycznym.

Władysław Zawistowski: Jeśli cho- dzi o infrastrukturę, pomijając fakt, że Gdańsk po 1945 r. był komple- tnie zniszczony, to i wcześniej miasto nie miało jakiejś szczególnej infra- struktury kulturalnej. To było prowincjonalne, garnizonowe, niemieckie miasto, w które się nie inwestowało. Ani w szkolnictwo wyższe, ani w kul- turę. Absolutnie zgadzam się z tobą, że ECS to był projekt trudny i nie- oczywisty u początków. Okazał się dla Gdańszczan, i nie tylko ich, oczy- wistym sukcesem. ECS jest po pro- stu bardzo ważną instytucją nie tylko dla Gdańska, jest ponadlokalny i po- nadregionalny.

Ale pewien optymizm twórców ECS- u, myślę przede wszystkim o Pawle Adamowiczu, okazał się przedczesny. Musimy to sobie powiedzieć w kontek- ście nadziei na stworzenie instytucji, która połączy dość sprzeczne żywioły polityczne, dość sprzeczne oczekiwania prawicy i lewicy, mówiąc wprost gru-

py związkowej, która dziedziczy logo Solidarności, czyli NSZZ Solidarność. Lubię używać pojęcia „Pierwsza Solidarność”; wystawa stała w ECS jest dedykowana nie Solidarności tylko „Pierwszej Solidarności”. Solidarności Lecha Wałęsy, ale również Anny Walentynowicz czy Andrzeja Gwiazdy, historycznie zdefiniowanej i zamkniętej. Od tego wychodząc stara się spełnić to, co ma w nazwie: – Europejskie Centrum Solidarności. Wychodzimy poza granice dziękczynno-upiększającej historii. Wychodzimy poza to, co robi Instytut Dziedzictwa Solidarności. I to jest wielki sukces. Nie jest natomiast sukcesem fakt, że ECS nie jest dla wszystkich. Jest jakaś grupa osób, która też uważa się za dziedziców Solidarności, która od samego początku ECS pomija czy wręcz bojkotuje. Ja nie wiem, czy to jest ważna sprawa; dla mnie jest to w gruncie rzeczy sprawa marginalna czy przewodniczący Duda przyjdzie, czy nie. Musimy mieć jednak świadomość tego, że wszystkie te lata nie były wcale takie łatwe, że osiągnięcie pewnych efektów nie było proste, również z powodów politycznych. Ta instytucja była przez lata rządów piśowskich sekowana. Przypomnę sytuację z lat jeszcze przed pandemią, kiedy była rocznica wyborów czerwcowych, minister Głiński ucina dotację specjalnie po to, żeby nie można było zrobić tych obchodów, żeby nie było tego wielkiego święta. Odbywa się zbiórka publiczna, powstaje całe miasteczko obywatelskie, są nie-

samowite obchody. Nie udałyby się tak pięknie, gdyby nie ten odpór polityczny idący od góry. Z tym Basil Kerski musiał się zmagać przez znaczną część swojej kariery.

Basil Kerski: Cieszę się, że poruszyłeś ten temat Centrum Obywatelskiego, bo to chyba pokazuje rolę dyrektora. Odchodząc wiedziałem, że muszę zaproponować wizję, która przekracza moją rolę. Centrum Obywatelskie to wzmocnienie tego miejsca na mapie Polski i świata jako ważnego miejsca dla demokracji. W zespole ECS pracujemy nad wystawą pod tytułem „Polskie wybory”, o tym, co działo się po 1989 r. Jestem przekonany, że ludzie będą zaskoczeni, że mimo różnic ludzie będą mogli wejść na wystawę i powiedzieć: „tak, to jest moje życie, ja się z tym identyfikuję, tak się Polska zmieniła z powodu naszych wyborów”. Teraz nie chodzi o kartkę wyborczą, żyjemy bowiem w społeczeństwie, w systemie demokratycznym, ale o to, co jest w naszym kraju, o to, co jest dobre i złe. Chciałbym, żeby taka wystawa w tym Centrum Obywatelskim zaistniała na stałe. Ale też budujemy wystawę we Lwowie pod hasłem „Ukraińska Solidarność”, która ma być takim ukraińskim ECS-em, ma pokazać ich ukraińskie tradycje demokratyczne po 1945 r. Bardzo ważnym elementem tej demokratycznej tradycji Ukrainy jest bliska współpraca z Polakami – nie tylko przez środowisko Giedroycia, ale szczególnie przez rewolucję Solidarności i jej znaczenie dla de-

mokratów ukraińskich. Mam nadzieję, że tę wystawę otworzymy pod koniec 2026 r. w Pałacu Sztuk przy Pałacu Potockich w Lwowie. Wystawa wynika ze współpracy z Katolickim Uniwersytetem Lwowskim. Przed 2022 r. pojawił się pomysł, czy nie warto we Lwowie zbudować podobną do ECS instytucję kultury; instytucję z wystawą stałą na temat najważniejszych tradycji kulturowych Lwowa: polskiej, żydowskiej, ukraińskiej, ormiańskiej, a następnie wokół tej wystawy zbudować edukację obywatelską. Ale wojna zatrzymała te plany. Po 2022 r. w zespole ECS narodził się pomysł, by zbudować w Lwowie narrację antyputinowską. Przypomnijmy, jak silne są tradycje rewolucyjno-demokratyczne Ukrainy, że były aż trzy majdanowe rewolucje, a pierwsza była już w 1990 r. i doprowadziła do upadku Związku Sowieckiego. Majdanowe rewolucje są fundamentem demokratycznej Europy Środkowej. Powrócę jeszcze do idei budowy Centrum Obywatelskiego im. Pawła Adamowicza w Gdańsku. Jest to też odpowiedź na poszukiwania związane z rewitalizacją Placu Solidarności, który pamiętamy jeszcze sprzed 1980 r. To jest agora polityczna; miejsce, które zostało w przestrzeni miejskiej wykreowane przez politykę, miejsce obywatelskie, symboliczne. Kluczem jest projekt Centrum Obywatelskiego świadomie zaproponowany przez kreatorów wystawy stałej ECS prof. Szymańskich, którzy zaczęli pracę nad wystawą stałą

18 lat temu, badając stocznię, jej teren i historię. Także za tym hasłem stoi bardzo wiele kompetencji. Na pewno wzmocnią to miejsce, Gdańsk i Pomorze. Jest to na pewno zadanie na wiele lat, ale jestem przekonany, że przed tym zadaniem nie uciekniemy, nawet jak jego nie zrealizujemy, to będzie ono wyznacznikiem jakiegoś kierunku rozwoju.

Grzegorz Grzelak: Kiedy mówisz o Pawle Adamowiczu, że był dobrym duchem, twórcą ECS-u, to mi się okres jego rządów multiplikuje. Bo to nie tylko ECS, to także tunel pod Martwą Wisłą, stadion, lotnisko itd. Widziałem go przy tych wszystkich projektach, ponieważ uczestniczyłem w nich od strony samorządowej. A ty, przy wielu okazjach, powołujesz się na niego. Niewątpliwie jest to postać nie tylko wielka przez tragedię związaną z jego śmiercią, ale przez to, co zrobił. Nawet kiedyś rozmawiałem o tobie z Pawłem – to było na samym początku – mówił, że stara się tobie przekazać „wszystko”. Co starał się tobie przekazać Paweł? Jaki on miał dzięki tobie wpływ na kształt tej instytucji? O co mu chodziło, kiedy wmurowywał kamień węgielny pod budowę?

Basil Kerski: Generacyjne doświadczenie 1989 r., wręcz organiczna chęć uczestniczenia w tym, jest związana

z Pawłem, ale także z jeszcze jedną osobą, która miała zdolność łączenia różnych ludzi tj. Pawłem Huelle. To pierwsza osoba, spoza kręgu rodzinnego czy też podwórkowego w Gdańsku, która mnie najbardziej ukształtowała. Poznałem go w Berlinie, kiedy uczestniczył jako młody literat w tygodniu literatury polskiej w 1991 r. Bardzo się wówczas polubiliśmy. Paweł Huelle w 1995 r. doprowadził bardzo świadomie do mojego spotkania z Wojciechem Dudą, redaktorem naczelnym „Przeglądu Politycznego”. Wówczas poznałem środowisko „Przeglądu Politycznego”, które stało się moją rodziną. Z Wojtkiem bardzo się zaprzyjaźniliśmy. Niezależnie ode mnie, w latach 1995-1996 roku „Przegląd Polityczny” stał się partnerem magazynu polsko-niemieckiego „Dialog”, a w 1998 r. przejąłem to czasopismo. Ponadto, gdy w 1995 r. Paweł Huelle pojawił się w Berlinie, powiedział mi, że przyjechał z bardzo fajnymi ludźmi i że muszę ich poznać. Byli to Paweł Adamowicz, Józek Borzyszkowski i Cezary Obracht-Prondzyński. To był ten moment, w którym już wiedziałem, że ten bardzo młody Adamowicz, przewodniczący Rady Miasta Gdańska jest ambitny, chce wzmocnić Gdańsk jako ważną europejską metropolię. Bardzo mnie zaciekawiły jego wizje.

Paweł był co prawda bardzo zainteresowany współpracą Gdańska z Zachodem, w tym z Niemcami, ale nie zapomniał także o wschodnim sąsiedztwie.

Bardzo nas takie podejście zbliżyło. Paweł to więzi rodzinne z Wilnem, moje zaś są z Lwowem. Często byłem przez skrajnych nacjonalistów atakowany z powodu mojego zaangażowania na rzecz współpracy polsko-niemieckiej. Duża część mojej rodziny pochodzi ze Lwowa i została w Bełżcu zagazowana przez Niemców. W mojej rodzinie nie ma żadnej relatywizacji, jakiegokolwiek odpowiedzialności kogokolwiek w Niemczech za zbrodnie III Rzeszy. Właśnie jako potomek ofiar zbrodni niemieckich zaangażowałem się na rzecz polsko-niemieckiego porozumienia. Ale ważny jest dla mnie także polsko-ukraiński sojusz demokratów.

Grzegorz Grzelak: Czy Paweł Adamowicz miał wpływ na tworzenie wystawy stałej ECS, na jej przekaz?

Basil Kerski: Muszę zrobić teraz skok w czasie. Są lata 2000. i wtedy nasza współpraca nabiera bardzo konkretnych wymiarów, ponieważ Paweł szuka sojuszników, aby Gdańsk stał się Europejską Stolicą Kultury. To był nadrzędny projekt, w nim zawierał się projekt ECS i projekt Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego. Zacząłem z Pawłem współpracować. Wtedy chodziło mu o otwarcie Gdańska na świat, budowanie sieci kontaktów. Tacy gdańscy kosmopolacy jak ja mieli mu w tym pomóc. Paweł bardzo interesował się moją wielokulturową tożsamością, bo dla niego w mojej biografii odbijało się współczesne powiązania Gdań-

ska ze światem. Wracając do pytania – Paweł, podobnie jak marszałek Mieczysław Struk – nigdy nie mieszała się do jakiś konkretnych kompetencji zespołu. Ale relacje mieliśmy bardzo dobrze poukładane, był przewodniczącym Rady ECS-u.

Paweł Adamowicz nie mieszał się, ale wiedział, że jako przewodniczący rady współodpowiada za ECS, więc monitorował, co się w nim dzieje. Muszę powiedzieć, że brakuje mi go w dwóch wymiarach – politycznym, był bardzo ważnym partnerem, który organizował dla nas przestrzeń polityczną oraz jako partnera intelektualnego, człowieka, który był bardziej odważny ode mnie i miał cechy charakteru, których ja nie mam. Potrafił być bardzo ciekawy świata, cieszyć się nowymi doświadczeniami. Paweł był pełen pomysłów, był bardzo kreatywny. Mnie to niekiedy bardzo irytowało, bo czasami zmieniał jakieś założenia w projektach, nad którymi wspólnie pracowaliśmy. Potem okazywało się, że on miał rację. Czuję, że to musi iść w innym kierunku. Bardzo brakuje mi jego kreatywności i odwagi, wręcz dziecka, które nie boi się popełniać błędów.

Grzegorz Grzelak: Byłem pełen podziwu, jak potrafił zaangażować przeróżnych ludzi, brać ich takimi, jakimi są i dzięki temu tworzył coś nowego. Żywy ruch społeczny, jak mówi moje wcześniejsze doświadczenie w komitetach obywa-

telskich, ma nieocenione znaczenie. Paweł Adamowicz nie stawiał na struktury partii tylko na ludzi, których znał, którzy darzyli go zaufaniem. Z takich ludzi powstało później Stowarzyszenie Wszystko dla Gdańska, któremu dzisiaj przewodzi mój syn.

Basil Kerski: Brakuje mi go także jako partnera, gdy przyjeżdżają goście spoza Gdańska. Wielokrotnie prosiłem, żeby Paweł się z różnymi ludźmi spotykał i on od razu wiedział, o co chodzi. Każdego traktował tak samo i potrafił wyciągać z tych ludzi dużo dobrego. Oni czuli się potem związani z Gdańskiem, a on jako gospodarz miasta był też dla nich ciekawym partnerem. O dobrych artystach mówi się, że niezależnie czy ma 10, czy 80 lat, ma taką samą ciekawość dziecka wobec świata, potrafi spojrzeć inaczej niż większość ludzi na świat. Paweł miał wrażliwość człowieka twórczego. On miał też niezwykle zaufanie do ludzi, stąd jego śmierć jest tak tragiczna, ponieważ przydarzyła się człowiekowi niezwykle otwartemu na innych. Dlaczego o tym wszystkim mówię? Bo bez tych wszystkich kompetencji nie da się niczego ważnego zbudować. Teraz nie chodzi o anegdotę, ale ta rozmowa jest okazją do pokazania, że żyjemy w mieście, w którym obok wielu przypadkowych rzeczy, od 50 lat dzieje się wiele rzeczy nieprzypadkowych, które zmieniają naszą rzeczywistość.

Jako redaktor miałem takie doświad-

czenie z Pawłem. Jest rok 2007, moment przelomowy: powstaje ECS, przygotowujemy się do Euro 2012, przygotowuję numer o Gdańsku polsko-niemieckiego magazynu „Dialogu” z Wojciechem Dudą, którego proszę, aby zrobił wywiad z prezydentem. Czytałem potem ten wywiad i czegoś mi w nim brakowało. Wydawał mi się mało konkretny, ale go opublikowaliśmy. Po latach, gdy ponownie przeczytałem ten wywiad, zrozumiałem, o co chodzi. Jest pełen zapowiedzi, planów. Wydawało mi się, że to jest chmura, jakieś mrzonki, a wtedy zobaczyłem, że on naszkicował tam swoje wizje, które po 2007 r. zrealizował. Paweł naszkicował wizję nowego Gdańska – miasta, które kilka lat później wybudował.

Grzegorz Grzelak: A twój poprzednik o. Maciej Zięba, co po sobie zostawił?

Basil Kerski: Mieliśmy jedną przesterzeń, która nas łączyła. On był bardzo aktywny od lat 70. w kontaktach z ruchem Akcja Znaku Pokuty, czyli ówczesną niemiecką akcją aktywnych chrześcijan. On już wtedy brał udział w akacjach rekonstrukcji cmentarzy we Wrocławiu. Poznał masę młodych ludzi z Niemiec, szczególnie ze wschodnich. Poza tym przyjaźnił się z człowiekiem, który był mi bardzo bliski – Ludwikiem Melhornem. To był chyba najbardziej radykalny, antykomunistyczny przedstawiciel opozycji z NRD, matematyk, chrześcijanin. Przypad-

kowo to nas połączyło, a potem byłem członkiem rady ECS-u i obserwowałem, czy raczej recenzowałem działania ECS-u pod kierownictwem Macieja Zięby.

Grzegorz Grzelak: Dla mnie jesteś człowiekiem i z zewnątrz, i z wewnątrz. Zauważyłem, że jako szef ECS-u jesteś dobrą osobą, ponieważ jesteś częściowo z zewnątrz, ale i rozumiesz problemy wewnątrz. Jaka jest wartość polskiej tradycji kulturowej na tle europejskiej, także niemieckiej? Jakie wątki mamy do wniesienia do wspólnoty europejskiej? Czym możemy zaimponować? Jaka może być nasza rola?

Basil Kerski: Nie chciałbym się ograniczać tylko do odpowiedzialności za kulturę europejską, bo jest dla mnie ważny także Bliski Wschód. Nie ufam eurocentryzmowi, niemniej jednak myślę, że w historii Europy XX w. tkwi najważniejsze doświadczenie dla ludzkości na najbliższe dekady. Wydaje mi się, że w Europie ostatnich 100 lat można odczytać wszystko, co uniwersalne, co złe, ale też można nabrać nadziei, odkryć ludzi, którzy jednak się temu złu przeciwstawili. Dlatego Europa, nie w dzisiejszych granicach politycznych, tylko cała Europa jest bardzo ważną przestrzenią doświadczenia uniwersalnego. Powiedziałem to teraz bardzo abstrakcyjnie, ale doświadczam tego w każdym

spotkaniu, rozmowie, obojętnie, gdzie jestem. Szczególnie nasza środkowa część Europy była, i jak się okazuje dalej jest, miejscem przesunięć tektonicznych. Doświadczenie środkowoeuropejskie jest uniwersalne, nie tylko w tym, co złe (bo chyba nie ma bardziej uniwersalnego doświadczenia niż Auschwitz). Ale doświadczenie ludzkości w tej części świata, to także porozumienie i pojednanie. Jestem zapraszany na zagraniczne wykłady przeważnie z powodu dwóch doświadczeń uniwersalnych – Solidarność – ruch społeczny, który powiązał bardzo ściśle interesy, bardzo regionalne, z uniwersalnym wymiarem praw człowieka. Solidarność nadal fascynuje ludzi, którzy chcą coś zmienić na świecie. Ale także pojednanie jest wielkim tematem. Jestem zapraszany od USA do Korei Południowej i jestem ciągle pytany: „jak wy to zrobiliście, że mimo tych konfliktów Polska, Niemcy, Ukraina, Francja nadal ze sobą współżyją, nie zwalczają siebie?”. W przypadku Polski dodatkowo fascynujące jest nasze geopolityczne położenie – jesteśmy na skraju Europy oświecenia, jesteśmy na pograniczu do Europy autorytarnej.

Grzegorz Grzelak: To w zasadzie miało być moje drugie pytanie. Czytam, słyszę wiele rzeczy złych na temat Europy, że nie potrafi się zebrać w sobie, że traci pieniądze, a nie tworzy jakieś postawy dla obrony wartości. Europa

nie potrafi sobie dać rady z migracją, nie potrafi się zjednoczyć. Model transakcyjnie traktujący politykę, który znamy jako element trumpizmu, także może być obecny w Europie. Czytałem ostatnio wywiad z Eugeniuszem Smolarem w „Tygodniku Powszechnym” i on dość pesymistycznie mówił o Europie, której nie stać na samodzielność. Ty też tak uważasz? Czy my się nie pograżymy?

Basil Kerski: Ja dzielę świat publiczny na dwa rodzaje perspektyw. Istnieje postawa pesymistyczna, która uwalnia nas, bo udajemy o wiele mądrzejszych od rzeczywistości, od odpowiedzialności. Alternatywą jest perspektywa, której nie zadawalają scenariusze pesymistyczne. Taka postawa wiąże się z braniem odpowiedzialności za rzeczywistość. Chcemy ją zmienić, bo nie chcemy dać szansy pesymistycznym scenariuszom. Uwalniając się od skrajnego pesymizmu zauważymy, że wspólnota państw Unii Europejskiej jest jedyną z najważniejszych przestrzeni politycznych na świecie, która jest demokratyczna. Współpraca państw europejskich na pewno pozytywnie oddziałuje na życie Europejczyków.

Ostatnio stałem na granicy polsko-ukraińskiej i pomyślałem, że na pewno niejedna szkoła z Europy „szengenowskiej” powinna pojechać na tę granicę i przypomnieć młodym ludziom, jak wyglądają granice. Jarosław Hrycak, wybitny ukraiński historyk,

jechał ostatnio na wykład inauguracji Fundacji Adama Michnika [DK1.1]. Trasę ze Lwowa do Warszawy pokonał w 16 godzin, a z tych 16 godzin stał 10 godzin na granicy.

Unia Europejska jest zwalczana, bo z perspektywy zewnętrznej jest ważna, bardzo skutecznie broni interesów swoich obywateli. Europa demokratycznych narodów to jest jedyna przestrzeń polityczna, która stara się wprowadzić jakieś normy we współpracy gospodarczej, etycznej, praworządnościowej na świecie. Europa to alternatywa dla darwinistycznego globalizmu. Wrogowie Europy nie chcą globalnego rozwoju na zasadach praworządności i praw człowieka.

Fale migrantów do Europy podkreślają cywilizacyjne znaczenie naszego kontynentu. Uciekający do Europy ludzie marzą o lepszym życiu. I to nie jest tak, że marzą o zasiłku w Niemczech, tylko cała Europa kojarzy im się jako przestrzeń bezpieczna dla kobiet, dla dzieci, dla ludzi ze wspólnoty LGBT. Edukacja wszędzie jest w Europie dostępna. Z perspektywy kogoś, kto uciekł z Iraku bardzo sobie cenię tę Europę i uważam, że ona dzisiaj jest o wiele dalej niż 30-40 lat temu. Politycznym wyzwaniem Europy jest to, że nasza ponadnarodowa wspólnota europejska została zbudowana przez państwa narodowe. Europa jest tworem państw członkowskich – czy na Malcie, czy we Francji, czy w Polsce doświadczamy tego samego. W Brukseli i Strasburgu politycy

tworzą wspólną politykę, a potem wracają do kraju i udają, że jej nie kreują. Przykładem jest nasza zjednoczona prawica, która dzisiaj zwalcza to, co sama w mądrym konsensusie, nieprzypadkowym przecież, wykreowała parę lat temu w Brukseli. Ta zabawa będzie permanentna.

Bardziej martwi mnie jednak coś innego. Europa, jako organizm polityczny, jest nieskuteczna mimo tego, że uchwalili najlepsze ustawy i będzie miała najlepszą komisję i najlepsze spotkania rady w Brukseli. Powinna być rzeczywistością spotkaniem „etosowych Europejczyków”. Takich poznałem w latach 70., 80. i 90. Polaków, Czechów, Niemców, którzy chcieli silnych swoich narodów, ale wiedzieli, że sami niczego nie załatwią. Mieli świadomość, że suwerenność ich narodów związana jest z losem Europy. Dziś potrzebujemy znów takiej postawy, aby zmierzyć się z wyzwaniem XXI w. Musimy połączyć odpowiedzialność za nasze narody z odpowiedzialnością za Europę. Nie ma silnej, suwerennej Polski bez europejskiej solidarności.

Grzegorz Grzelak: Ona inaczej wygląda z Madrytu a inaczej z Warszawy.

Basil Kerski: Oczywiście. W każdym państwie narodowym mamy ten konflikt.

Dzisiaj testem wiarygodności europejskiej jest nasza polityka wobec Ukrainy. Martwią mnie antyukraińskie po-

stawy w naszej ojczyźnie. Pamiętamy przecież, że 20 lat temu zachodni Europejczycy bali się konkurencji naszego rolnictwa. Mimo to przyjęto Polskę do UE. Długofalowe interesy polityczne były i są ważniejsze od populizmu. Dziś Polska dzięki integracji europejskiej jest jedną z najsilniejszych gospodarek Europy. Przynosi to korzyści Polsce i Europie.

Mimo tych realnych sukcesów jesteśmy w Polsce konfrontowani z propagandą antyniemiecką i antyeuropejską części środowisk politycznych i publicystycznych. Taka propaganda cieszy tylko Putina, bo uderza ona w polskie interesy. W Polsce rozchodzi się świadomość co do pozytywnego znaczenia UE dla Polski z debatą polityczną. To dotyczy także innych państw UE. Na przykład wielu Niemców nie ma świadomości, że wymiana handlowa ich kraju z Polską i Czechami jest większa od wymiany z Chinami. Miejsca pracy w Niemczech w dużej mierze zależą dziś od udanej współpracy ze wschodnimi sąsiadami. Jest to nadal wiedza nielicznych osób. Świadomość kulturowa i polityczna Europejczyków nie nadaża i nie chce nadażać za pozytywną rzeczywistością naszej współpracy. W ciągu ostatnich 100 lat nie było tak zintegrowanej demokratycznie Europy jak dziś, ale za mało jest tego wysiłku edukacyjnego – żebyśmy byli Europejczykami; rozumieli, jak cenna jest dla nas nasza wspólnota.

Władysław Zawistowski: Rzeczywiście, słuszna uwaga, że nie nadążamy za rozwojem kulturowym, my i oni. Ten przechyl w stronę transakcyjności jest szalenie niebezpieczny, bo do tej pory wyobrażaliśmy sobie, że wspólny rozwój będzie polegał na tym, że transfery ekonomiczne z zachodu na wschód doprowadzą do wyrównywania poziomów życia, które zresztą miało miejsce przez ostatnie dwadzieścia parę lat. To obraz zupełnie bezprzykładowych zmian w całej Polsce, wszędzie. Niestety, za tym transferem wcale nie nastąpił transfer wartości czy nawet transfer mentalności i sposobu myślenia. Gorzej, my myśleliśmy, że skoro są takie ogromne ruchy migracyjne to mnóstwo Polaków pojedzie do tej Anglii, Irlandii, ale część z nich wróci i przywiezie świeże idee.

Tymczasem stało się raczej tak, że oni tam stali się rozsądnymi innymi wartościami. Tam, w Chicago czy w Londynie, oni są nacjonalistami, oni są przeciwko imigrantom, homoseksualistom itd. Oni przetransformowali pewne sposoby myślenia stąd. To są procesy, których nie przewidzieliśmy; myśleliśmy, że będzie inaczej, logiczniej. Potem okazało się, że pewne procesy społeczne, polityczne wcale nie muszą być tak bardzo logiczne. Najlepszym przykładem jest sytuacja polskiego rolnictwa, gdyż nikt nie skrzył tak bardzo na obecności w Europie, jak polscy rolnicy, ale oni nie wierzą, że Mercosur może być dla nich

dobry. Nie zakładają, że początkowo może być trudny, wymagający, ale w dalszej perspektywie będzie opłacalny dla wszystkich, bo nie jest transakcyjny. To jest kolejna z tych wielkich umów międzynarodowych nastawiona na bardzo szeroką wymianę, a nie na interes. Z perspektywy Madrytu czy Sztokholmu, to ja bym widział w polskich wyborcach straszliwych niewdzięczników, ponieważ te ogromne transfery nie zostały przez nich nagrodzone, skoro sondaże pokazują, że przyszli wyborcy głosują na Brauna.

Basil Kerski: Albo nasz kościół instytucjonalny – najbardziej europejska instytucja jest często głosem antyeuropejskości. Martwi mnie to, co jest obecnie największym wewnętrznym zagrożeniem Europy. To dotyczy i zachodniej, i wschodniej, i środkowej, i północnej, i południowej Europy; „odkleiły się” dwa tematy – rozwój demokratycznego państwa narodowego i integracji europejskiej. Po II wojnie światowej wśród demokratów dochodziliśmy do konsensusu na temat silnego państwa narodowego, w tym dobrym znaczeniu. Ralf Dahrendorf, brytyjsko-niemiecki socjolog, wielki Europejczyk, podkreślał po upadku komunizmu: „nie zapominać, że państwo narodowe ma przyszłość, bo jest tą realną przestrzenią ochrony praw człowieka”. Kiedy mówimy o praworządności, to jest to dalej kwestia państwa narodowego. Po wojnie doszliśmy do wniosku, że dla dobra państwa narodowego, jego rozwoju

i demokracji, ważna jest silna Europa; że my jako Polacy, Francuzi, Niemcy musimy mieć dwie tożsamości polityczne i kulturowe, europejską i polską. I to nam się wszędzie „odkleiło”. Tak jak mówisz, teraz interesy państw narodowych i integracja europejska są sobie przeciwstawiane, powracają ksenofobiczne, neomarksistowskie czy też neofaszystowskie ideologie. Nacjonałści zarzucają nam, Polakom-Europejczykom, że nie jesteśmy patriotami. Wręcz przeciwnie – jesteśmy wielkimi patriotami naszych narodów, polskimi, francuskimi, dlatego marzy nam się silna wspólnota europejska, która jest odpowiedzią na politykę autorytarnych mocarstw.

Władysław Zawistowski: I w tym wszystkim zapomina się o sprawie fundamentalnej, również kiedy mówi się o patriotyzmie. Bo czyż nie jest wyzwaniem, kiedy mówi się, że zadaniem prawdziwego patrioty jest dbanie o maksymalne bezpieczeństwo swoich rodaków i towarzyszy życia. A przecież projekt europejski jest przede wszystkim projektem pokojowym, od początku nastawionym na obronę pokoju w Europie. To zawsze była podstawowa wartość. Dzisiaj lekceważenie, ignorowanie tego faktu, to gra na rozbięcie spójności europejskiej. Czy mówimy o Szwecji, Hiszpanii czy Polsce tym bardziej.

Grzegorz Grzelak: Boli mnie pesymizm, który wkrada się w środowiska europejskie, któ-

re zachowują się trochę w myśl zasady „ratuj się, kto może”. Patrząc na Donalda Trumpa zastanawiam się, czy on tego wszystkiego nie rozsądzi.

Basil Kerski: Prezydent Trump i jego ruch MAGA nie kryją, że poprzez wsparcie polityków nacjonalistycznych w Europie, chcą osłabić naszą polityczną wspólnotę. Pierwszy raz w historii prezydent USA nie traktuje Unii Europejskiej jako sojusznika. To rewolucyjna zmiana w relacjach transatlantycznych, która służy polityce Putina.

Mówiłeś o Giedroyciu, Najderze, można mnożyć nazwiska Polek i Polaków, którzy w integracji europejskiej widzieli szansę wzmocnienia Polski. Oni nie byli naiwni, ich integracja europejska fascynowała, bo widzieli w niej możliwość uzyskania skutecznych instrumentów politycznego oddziaływania dla takich narodów, jak Polska. Żeby mieć wpływ, a nie być instrumentem obcych imperialnych działań. W integracji europejskiej widzieli także działania przeciwko imperializmowi rosyjskiemu. Największym naszym zadaniem jest teraz, tu jestem ostrożny w optymizmie, to tłumaczyć młodym ludziom, którzy nie poznali prawdziwej wojny i autorytaryzmu, jak bardzo losy Polski są związane z europejską solidarnością.

Władysław Zawistowski: Młodzi ludzie głosują na skrajną prawicę dlatego, że oni tak naprawdę nie wiedzą, jak to się kończy.

W bardzo wielu krajach, chyba też w Polsce, mamy po raz kolejny do czynienia z taką sytuacją, kiedy kolejne pokolenie czuje czy wie już, że będzie biedniejsze, w gorszej sytuacji niż pokolenie rodziców. Społeczeństwo zaczyna się dzielić na dwie części, tych, którzy mają mieszkanie i tych, którzy nigdy nie będą mieli mieszkania. To jest taki „wytrych”, ale on jest bardzo trafny. Są społeczeństwa, które to wcześniej rozwiązały – w Niemczech więcej ludzi mieszka w mieszkaniach wynajmowanych niż własnych.

Grzegorz Grzelak: Ostatnie pytanie jakie chciałbym zadać dotyczy Düsselddorfu. Jesteś już „prawie tam”. Co to jest ten Dom Historii Nadrenii-Północnej Westfalii? Jaka jest misja tej instytucji?

Basil Kerski: Będę budował podobną do ECS instytucję kultury, nowoczesne muzeum oraz ośrodek wspierania kultury demokratycznej. W Düsselddorfie pod moim kierownictwem powstanie jedno z największych muzeów najnowszej historii w Niemczech oraz nowa demokratyczna agora nad Renem. Moim zadaniem będzie na nowo wytłumaczyć, uzasadnić demokrację w Niemczech. Zbudować miejsce pamięci, które opowiada o doświadczeniu demokracji w największym kraju związkowym Republiki Federalnej, liczącym 18 mln mieszkańców. Nadrenia Północna-Westfalia to mozaika bardzo różnych regionów zachodnich Niemiec, spotka-

nie katolicyzmu z protestantyzmem, agrarnych struktur z nowoczesnym przemysłem. Zanim w 1949 r. powstała Republika Federalna w 1946 r Brytyjczycy stworzyli państwo wokół regionu przemysłu w zagłębiu Ruhry, które nazwali Nadrenią Północną-Westfalia. Ta struktura polityczna stworzyła fundamenty dla demokratycznych zachodnich Niemiec. Brytyjczycy wymyślili, że powstanie w Nadrenii Północnej-Westfalii państwo, które przekształci przemysłowe serce Niemiec w „fabrykę pokoju”, a nie konfliktu. Opierali się na konkretnych ludziach. My w Polsce zapomnieliśmy, że ofiarami Hitlera byli też niemieccy demokraci. Największymi przeciwnikami Hitlera były dwa ruchy społeczne urzeczywistnione w partiach socjaldemokratycznej i chaddeckiej („środowiska centrum”). Wspomnijmy tutaj chociażby postać Konrada Adenauera – przedstawiciela chrześcijańskiej demokracji, która połączyła liberalizm z socjalizmem demokratycznym. Początki jego kariery politycznej sięgają Republiki Weimarskiej. Część przeciwników Trzeciej Rzeszy wróciła do polityki po 1945 r. dzięki wsparciu aliantów. Wielu z nich, tak jak Konrad Adenauer, współtworzyli Nadrenię Północną-Westfalię.

Grzegorz Grzelak: Budujesz zatem miejsce pamięci o doświadczeniu budowy demokracji w „postfaszystowskich” Niemczech.

Basil Kerski: Dokładnie. W Nadre-

nii Północnej-Westfalii są dziesiątki znakomitych muzeów historycznych, ale w ostatnich latach nasiliło się przekonanie o kryzysie demokracji. Trzeba ją na nowo opowiedzieć, wytłumaczyć, przypomnieć. W tym celu powołano Dom Historii Nadrenii Północnej-Westfalii. Decydujący wpływ na tę inicjatywę miała przyszła siedziba. Pod koniec ubiegłej dekady zwolnił się w Düsseldorfie stuletni zabytkowy budynek, Behrensbau. Został zbudowany w 1912 r. przez genialnego artystę Paula Behrensa jako biurowiec dla przemysłu ciężkiego, ale w historii odegrał także ważną rolę polityczną. W 1945 r. Brytyjczycy stworzyli tam siedzibę swojej administracji i to tam powstał pierwszy rząd demokratyczny Nadrenii Północnej-Westfalii. Kilkanaście lat temu budynek ten został zakupiony przez rząd landu. I to właśnie w tym budynku w 2030 r. zostanie otwarte muzeum i nowoczesne centrum demokratyczne.

Grzegorz Grzelak: Jakie masz uczucia wyjeżdżając z Gdańska?

Basil Kerski: Tak jak powiedziałem na początku, czuję się jak „drzewo przesadzone”, bo tu, w Gdańsku jestem szczęśliwy, wszystko świetnie funkcjonowało, moja tożsamość, moja misja z instytucją. Nie żegniam się z Pomorzem, chcę po otwarciu muzeum w Düsseldorfie wrócić do Trójmiasta, do mojej ojczyzny. Jadę do Düsseldorfu w przekonaniu, że razem z zespołem Domu

Historii zbudujemy znakomitą instytucję. Zastanawia mnie rewolucyjne tempo przemian w dzisiejszej Europie. Jak będzie wyglądał nasz świat demokracji w 2030 r., kiedy w Düsseldorfie otworzę Dom Historii Nadrenii Północnej-Westfalii?

Grzegorz Grzelak: Ostateczne pogrzebanie Fukuyamy. Niewątpliwie nie znamy tego świata, jakim będzie za pięć lat. Dziękuję wam za tę rozmowę.

Z życia regionu pomorskiego – wybór fotografii



Wizualizacją Fot. materiał prasowy spółki Copernicus

Przy Szpitalu św. Wojciecha w Gdańsku trwa budowa Centrum Zaawansowanej Diagnostyki Nowotworów. Placówka zostanie wyposażona w nowoczesną aparaturę medyczną i ma zostać otwarta w tym roku. Środki na budowę pochodzą z Pożyczki Strategicznej dla Pomorza, Krajowego Planu Odbudowy, budżetu województwa pomorskiego i środków spółki Copernicus.



Fot. Łukasz Tokarczyk/UMWP

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego 10 kwietnia 2026 r. samorząd województwa podpisał umowy z 20 gminami zakwalifikowanymi do udziału w programie Pomorskie dla zwierząt. Celem programu jest ograniczenie bezdomności kotów m.in. poprzez ich sterylizację i kastrację.



Podczas tegorocznej Pomorskiej Gali Sportu Młodzieżowego zarząd województwa przyznał stypendia sportowe na 2026 r. 71 zawodnikom w 16 dyscyplinach sportu, reprezentujących 31 klubów. Gratulacje!



W Polskiej Filharmonii Bałtyckiej w Gdańsku 10 kwietnia 2026 r. podczas gali Pomorskiej Nagrody Artystycznej za 2025 rok wręczono nagrody w kategoriach: **Kreacje artystyczne** – Agata Duda Gracz, Andrzej Hoja i Janusz Marszałec, Stefan Chwin; **Pomorska Nadzieja Artystyczna** – Marek Puchowski; **Mecenas Kultury** – Irena Eris SA. **Wielką Pomorską Nagrodę Artystyczną** otrzymał Leszek Kułakowski.



Fot. facebook.com/EnergaSA

Na gdańskich Rudnikach 11 maja 2026 r., odbyła się uroczystość podczas której wmurowano kamień węgielny pod budowę elektrowni gazowo-parowej (CCGT). Pozwoli ona zapewnić stabilne źródło prądu, ale także zapewni nowe miejsca pracy.



Fot. Łukasz Tokarczyk/UMWP

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego 11 maja 2026 r. zostało podpisane porozumienie powołujące Pomorską Radę Kompetencji Jądrowych, której celem będzie m.in. rozwój edukacji i przygotowanie kadr do pracy w sektorze energetyki jądrowej. Na zdjęciu m.in. członkowie rady, którzy są przedstawicielami samorządów, biznesu, służby zatrudnienia i Ministerstwa Energii.



Podczas XXIV sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego 30 marca 2026 r. wręczono Honorowe Wyróżnienia za Zasługi dla Województwa Pomorskiego założycielom stoczni Crist – Ireneuszowi Ćwirko i Krzysztofowi Kulczykiemu.



Podczas XXVI sesji Sejmiku Województwa Pomorskiego 25 maja 2026 r. samorząd województwa gościł opozycjonistę i dziennikarza polsko-białoruskiego Andrzeja Poczobuta z żoną Oksaną.



SEJMIK
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

ISSN 1641-1420

