



Gospodarka Powiatu Malborskiego
Wnioski i Rekomendacje

Wczoraj - Dziś - Jutro

Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim

Powiatowy Urząd Pracy w Malborku

Wnioski i Rekomendacje

Wczoraj - Dziś - Jutro

Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim

Malbork 2010

Publikacja stanowi IV tom raportu opracowanego na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu realizowanego przez Powiatowy Urząd Pracy w Malborku pn. „Wczoraj – Dziś – Jutro. Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim”.

Raport w formacie PDF dostępny jest na stronie internetowej: www.pup.malbork.pl.

Autorzy opracowania:

dr Alicja Antonowicz

dr Paweł Antonowicz

dr Marzenna Czerwińska

mgr Beata Kamrowska

mgr Magdalena Wojtysiak

Wydawca:

Powiatowy Urząd Pracy w Malborku

Al. Armii Krajowej 70

82-200 Malbork

tel./fax: 55 272 33 51

e-mail: sekretariat@pup.malbork.pl

WWW: www.pup.malbork.pl

© Powiatowy Urząd Pracy w Malborku 2010

Nakład 1000 egz.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

ISBN 978-83-930444-9-8

ISBN 978-83-930444-7-4



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Streszczenie	5
Summary	10
Wprowadzenie	15
1. Makroekonomiczne zmiany na obszarze powiatu malborskiego oraz ich wpływ na gospodarkę regionu	17
1.1. Koncepcja zrównoważonego rozwoju / 17	
1.2. Problem konkurencyjności regionalnej / 18	
1.3. Kluczowe strategie i programy kształtujące wizję rozwoju powiatu malborskiego / 22	
1.3.1. Strategia Rozwoju Kraju (SRK) 2007-2015 / 23	
1.3.2. Wizja województwa pomorskiego na podstawie Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 / 25	
1.3.3. Kierunki rozwoju powiatu na podstawie Strategii Rozwoju Powiatu Malborskiego na lata 2002-2012 / 26	
2. Atrakcyjność i konkurencyjność powiatu malborskiego	29
2.1. Zasoby naturalne (fizyczne) jako determinanty rozwoju regionu malborskiego / 29	
2.2. Kierunki rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego w świetle badań / 29	
2.3. Rozwój działalności turystycznej w powiecie / 31	
2.4. Infrastruktura dla atrakcyjności inwestycyjnej / 39	
2.5. Sfera otoczenia biznesu / 41	
2.6. Jakość potencjału ludzkiego oraz kapitał pracowniczy (zasoby społeczne) jako determinanty rozwoju regionu / 44	
Podsumowanie	50
Recenzje	59
Raport w oczach odbiorców	64
Zarys projektu	67
Artykuły eksperckie	68
Spis tabel	87
Bibliografia	88
Galeria zdjęć	90

Streszczenie

Opracowanie pt. „Wnioski i Rekomendacje” powstało w ramach projektu realizowanego przez PUP w Malborku pt. „Wczoraj - Dziś - Jutro. Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Poddziałanie 8.1.2 PO KL w wyniku badań przeprowadzonych przez konsorcjum firm PBS DGA Spółka z o.o. i Human Capital Business Spółka z o.o. na zlecenie Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku.

Opracowanie stanowi z jednej strony retrospektywny obraz zmian makroekonomicznych zachodzących na obszarze powiatu malborskiego, które mają istotny wpływ na dalsze kierunki funkcjonowania jego społeczności, podmiotów gospodarczych, a także władz samorządu regionalnego, z drugiej zaś strony jest wprowadzeniem do określenia przyszłych kierunków realizacji strategii działania władz samorządu terytorialnego.

Rekomendacje zostały opracowane w oparciu o przeprowadzone w pierwszym etapie badań analizy danych wtórnych, obejmujące w szczególności analizę potencjału społecznego, uwarunkowań związanych z mechanizmami kształtowania się sytuacji na rynku pracy, mikro- oraz makroekonomicznych zmian w odniesieniu do sytuacji ekonomiczno-finansowej funkcjonowania jednostek gospodarczych. Uzupełnieniem tych wniosków stały się wyniki badań jakościowych z ekspertami z powiatu malborskiego oraz badań ankietowych zrealizowanych na reprezentatywnej próbie 250 firm z ww. powiatu. Wyniki tych badań oraz ich analiza zostały zawarte w trzech raportach tj. „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj”, „Gospodarka Powiatu Malborskiego Dziś” i „Gospodarka Powiatu Malborskiego Jutro”.

Wnioski, jakie nasunęły się w trakcie realizacji dotychczasowych badań, a także analiza wytycznych zawartych w ramowych dokumentach opracowanych na poziomie wyższego szczebla (Strategia Rozwoju Kraju, Strategia Województwa oraz dotychczas realizowana Strategia Rozwoju Powiatu Malborskiego) wraz z uzupełnieniem informacji w postaci danych zaczerpniętych z literatury przedmiotu dotyczących rozwoju regionalnego umożliwiły opracowanie niniejszych rekomendacji. Ich adresatem w szczególności powinni być uczestnicy lokalnej społeczności powiatu malborskiego (pracodawcy przechodzący procesy adaptacyjne i modernizacyjne, organizacje pozarządowe), a także przedstawiciele władzy lokalnej (samorządu powiatu, reprezentanci gmin wchodzących w jego skład oraz jednostek samorządu terytorialnego).

Przedstawione w niniejszym oraz w pozostałych tomach raportu „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj - Dziś - Jutro” wnioski i rekomendacje dotyczą sfery wzajemnego

oddziaływania gospodarki oraz rynku pracy w powiecie malborskim. Zdaniem autorów powinny one stanowić punkt wyjścia do zaktualizowania i wyznaczenia strategii rozwoju powiatu.

Przedstawione poniżej rekomendacje, odnoszą się do sześciu wybranych obszarów życia społeczno-gospodarczego w powiecie malborskim.

1. Rekomendacje w sferze rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego

- ♦ Aktywne poszukiwanie inwestorów przez władze powiatu malborskiego, a także przygotowanie kompleksowej oferty inwestycyjnej.
- ♦ Promowanie przez władze powiatu malborskiego realizacji innowacyjnych przedsięwzięć mających wpływ na rozwój powiatu. Konieczne jest wzmocnienie stymulowania procesu nawiązywania ścisłej współpracy z istniejącymi ośrodkami wspierania innowacyjności np. w Trójmieście.
- ♦ Wsparcie poprzez szersze informowanie środowiska biznesu o możliwościach alternatywnego, poza bankowego finansowania działalności. Zasadne wydaje się tworzenie instytucjonalnych form wsparcia np. punktów kontaktowych, w których istniałaby możliwość uzyskania konsultacji z ekspertami zajmującymi się np. pozyskiwaniem funduszy unijnych. Działalność taka może być wspierana poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi, które w ramach oferty szkoleniowej mogą proponować malborskim przedsiębiorcom możliwość zdobycia aktualnej wiedzy.
- ♦ Podjęcie działań stymulujących powstawanie nowych miejsc pracy.
- ♦ Tworzenie warunków do rozwoju eksportu, jak również bardziej zdecydowana postawa władz lokalnych w zakresie stosowania korzystnych rozwiązań podatkowych, które będą zachętą do podejmowania działalności na terenie powiatu.
- ♦ Tworzenie warunków (niższe koszty) zachęcających np. firmy produkcyjne do przenoszenia części działalności poza Malbork. Specyfika tych firm umożliwia dzierżawę np. tańszych powierzchni magazynowo-produkcyjnych poza miastem, co nie ma wpływu na prowadzoną działalność.
- ♦ Oczekiwanym kierunkiem działań jest poprawa jakości pracy urzędników oraz zmniejszenie zakresu biurokracji. Istotne wydaje się tu dążenie do ograniczania biurokracji do niezbędnego minimum wynikającego z obowiązujących przepisów prawa. Należy podkreślić, iż ta grupa zawodowa (urzędnicy) wymaga również ukierunkowanych szkoleń (analogicznych do szkoleń biznesowych) z zakresu profesjonalnej obsługi klienta.
- ♦ Stałe wspieranie przepływu informacji na temat realizowanych działań na poziomie samorządu lokalnego do przedsiębiorców oddalonych geograficznie od centrum Malborka.
- ♦ Realizacja działań PR-owych ukierunkowanych na nagłośnienie działalności PSSE oraz zdobywanie szerszych kontaktów biznesowych m.in. poprzez nawiązywanie współpracy partnerskiej miast, udział w targach, wystawach.
- ♦ Ścisła współpraca władz powiatu z władzami i instytucjami wojewódzkimi.

2. Rekomendacje w sferze budowy świadomości biznesowej malborskich przedsiębiorców

- Cykliczność i sezonowość popytu na pracę powinna być skorelowana z umiejętnością wykorzystywania w praktyce elastycznych form zatrudnienia.
- Warto wskazywać przedsiębiorcom, w sytuacji braku osób o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu na rynku pracy, korzyści płynące z tzw. rekrutacji wewnętrznej.
- Niezbędna jest współpraca z przedstawicielami szeroko rozumianego otoczenia biznesu w zakresie stymulowania postaw przedsiębiorczych poprzez organizację konkursów na biznesplany, gier edukacyjnych, warsztatów i malborskich dni przedsiębiorczości. Działania te mogą być podejmowane również przy współpracy z reprezentantami wiodących uczelni wyższych województwa pomorskiego.
- Systematyczne wskazywanie przedsiębiorcom korzyści płynących z zaplanowanej i świadomie zorganizowanej działalności szkoleniowej, z wykorzystaniem różnych form szkolenia i źródeł ich finansowania.
- Położenie nacisku na wykorzystanie możliwości wynikających z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla organizacji szkoleń.
- Systematyczne badania potrzeb szkoleniowych pracodawców pozwalające na lepsze dostosowanie oferowanych programów szkoleniowych.
- W dobie informatyzacji i wirtualizacji życia gospodarczego za niezwykle istotny element działalności biznesowej należy uznać e-business. W tym zakresie warto rekomendować pracodawcom budowanie stron oraz sklepów internetowych, a także - w celu zwiększenia ekspansji działalności - wykorzystywanie popularnych aukcji internetowych. Wszystko to powinno być wsparte profesjonalnym kształceniem i doradztwem w zakresie e-biznesu oraz wskazaniem źródeł finansowania tej działalności, ponieważ projekty te wymagają nie tylko inwestycji w kapitał ludzki, ale także w sprzęt komputerowy i oprogramowanie.

3. Rekomendacje w sferze otoczenia biznesu

- Inicjowanie powstawania nowych i wspieranie istniejących instytucji otoczenia biznesu w powiecie malborskim w celu stworzenia sprawnego zaplecza biznesowego.
- Działania w kierunku systematycznego dostosowywania placówek oświatowych do aktualnych i przyszłych potrzeb lokalnego rynku pracy.
- Wspieranie inicjatyw tworzenia konstruktywnej współpracy przedstawicieli środowiska biznesu, samorządu i instytucji naukowo-badawczych - rozwój inicjatyw klastrowych.

4. Rekomendacje w sferze działań inwestycyjnych w powiecie malborskim

- Rozbudowa mostu na rzece Nogat.
- Budowa obwodnicy Malborka.
- Modernizacja oczyszczalni ścieków, modernizacja Centralnego Wodociągu Żuławskiego, budowa stacji uzdatniania wody, z wykorzystaniem środków unijnych.
- Podjęcie aktywnych działań w zakresie ochrony środowiska.
- Budowa elektrowni wiatrowych.

- Modernizacja wałów przeciwpowodziowych na Wiśle.
- Aktywizacja transportu wodnego w obszarze Zalewu Wiślanego oraz Dolnej Wisły.
- Należy zastanowić się nad możliwością zawiązania partnerstw publiczno-prawnych, które pozwolą samorządowi w rozbudowie infrastruktury.
- Niezbędna jest bardziej skoordynowana współpraca władz lokalnych (powiatowych i gminnych) w sferze inwestycji.

5. Rekomendacje w sferze rozwoju turystyki na obszarze powiatu malborskiego

- Konieczne jest zwiększenie aktywności promocyjnej powiatu w zakresie turystyki (ukierunkowanej również na media zagraniczne).
- Działalność na rzecz wydłużenia sezonu turystycznego - głównym celem w zakresie turystyki powinno być przekonanie gości do dłuższego pozostania w powiecie malborskim niż tylko samo zwiedzanie zamku. Pomocne w realizacji tego założenia byłoby wydanie spójnego przewodnika po powiecie malborskim oraz stworzenie wspólnej informacji turystycznej (punkt regionalnej informacji turystycznej dotyczącej całego powiatu), a w dalszej perspektywie instytucji animatora kultury, który zachęcałby turystów do odwiedzenia innych - ciekawych miejsc. Nie bez znaczenia jest zacieśnienie współpracy przedstawicieli samorządu i dyrekcji zamku.
- Rozbudowa bazy turystycznej.
- Wykorzystanie dobrych warunków powiatu malborskiego do rozwoju agroturystyki.
- Utworzenie w gminach powiatu malborskiego wiosek tematycznych, które nie tylko przyciągną turystów, ale będą również stanowiły innowacyjną formę aktywizacji zawodowej.
- Utworzenie klastra turystycznego, który wpłynie na zwiększenie konkurencyjności regionu poprzez współpracę gmin w zakresie marketingu i promocji, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, wymianę informacji, czy wdrażanie dobrych praktyk, a także możliwość wykreowania i wypromowania produktu regionalnego.

6. Rekomendacje w sferze zjawisk demograficznych związanych z rynkiem pracy

- Realizacja działań mających na celu utrzymanie na rynku pracy seniorów. Zapewnienie odpowiedniej oferty edukacyjnej, prowadzenie kampanii promocyjnych i akcji skierowanych do pracodawców. Aktywizacja zawodowa osób starszych powinna być zróżnicowana pod względem formy i treści. Szczególnie ważne jest oddziaływanie na przedsiębiorców, którym należy wskazywać korzyści zatrudniania osób w wieku 45+. W tym zakresie warte wykorzystania są możliwości wsparcia finansowego tych działań z funduszy unijnych.
- W polityce zatrudnienia ważne jest uświadamianie pracodawcom korzyści wynikających z zatrudniania absolwentów malborskich szkół. Decydując się na zatrudnienie osoby, która nie posiada doświadczenia zawodowego, a posiada jednocześnie status absolwenta, przedsiębiorstwo ma możliwość uzyskania z tego tytułu określonych korzyści finansowych. Pracodawca ma m.in. możliwość wypłacania osobom podejmującym po raz pierwszy pracę niższego od minimalnego wynagrodzenia.

- ♦ W celu zapobiegania problemowi bezrobocia wśród najmłodszych uczestników rynku pracy, należy kłaść nacisk na zdobywanie doświadczenia zawodowego przez te osoby jeszcze w trakcie ich edukacji.
- ♦ W celu efektywnego procesu integracji absolwentów malborskich szkół na lokalnym rynku pracy należy dążyć do zacieśnienia współpracy pomiędzy pracodawcami, szkołami oraz Powiatowym Urzędem Pracy. Ta synergia stanowić może analogię do triady klastrowej, której liderem organizacyjnym mógłby zostać PUP. Jej celem np. może być określanie pożądanych profili kształcenia zawodowego w powiecie. Można rozważyć zasadność realizacji staży dla absolwentów za granicą, co nie tylko podniesie ich kompetencje zawodowe, ale dodatkowo spowoduje wzrost znajomości języka obcego.
- ♦ Należy zachęcać szkoły do systematycznego badania losów swoich absolwentów. Monitoring taki umożliwi podniesienie jakości kształcenia zawodowego poprzez lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb malborskiego rynku pracy.
- ♦ Współpraca szkół i pracodawców może przyjąć formę staży, praktyk zawodowych w lokalnych przedsiębiorstwach. Niejednokrotnie odbycie takiej praktyki przez ucznia gwarantuje mu po ukończeniu szkoły miejsce pracy w przedsiębiorstwie, w którym przeprowadzone zostało przyuczenie do zawodu.
- ♦ Realizacja działań mających na celu ograniczenie zjawiska bezrobocia wśród kobiet. Rolę pośrednika w rozwiązywaniu problemów kobiet na rynku pracy mogą odgrywać organizacje pozarządowe, które powinny indywidualizować pomoc w zależności od sytuacji życiowej bezrobotnych oraz czasu trwania bezrobocia. Rola takich organizacji powinna być szeroka i powinna zdecydowanie wykraczać poza klasyczne działania aktywizujące typu edukacja i informacja.
- ♦ Realizacja działań informacyjnych na rzecz środowiska biznesowego o możliwości uzyskania wymiernych korzyści z tytułu zatrudniania osób niepełnosprawnych, w tym przede wszystkim możliwości uzyskania wsparcia finansowego w postaci dofinansowania wynagrodzeń oraz składek na ubezpieczenia społeczne. Takie działanie poza korzyściami finansowymi pozwalają lokalnym firmom realizować prospołeczną politykę ukierunkowaną na rozwój społecznie odpowiedzialnego biznesu.
- ♦ Stworzenie systemu edukacji ustawicznej ze szczególnym uwzględnieniem zniwelowania zidentyfikowanych barier w odniesieniu do ludności mieszkającej na wsiach.

Summary

Study entitled “Conclusions and recommendations” has been formulated within the project realized by District Employment Office in Malbork entitled „Yesterday - Today - Tomorrow. Study of economic changes in the District of Malbork”, co-financed with the European Social Fund (ESF), 8.1.2 PO KL in the result of the research conducted by consortium of PBS DGA Spółka z o.o. and Human Capital Business Spółka z o.o., ordered by District Employment Office in Malbork.

Study is on the one hand a retrospective picture of the macroeconomic changes occurring in the district of Malbork, which have a significant impact on the future directions of the functioning of communities, business entities, and the regional authorities, and on the other hand, is an introduction to determine the future directions of the local government strategy.

Recommendations were developed on the basis of the research carried out in the first stage of secondary data analysis, including in particular the analysis of the social potential, conditions associated with the mechanisms of the shaping of labour market situation, micro- and macro-economic changes in relation to the economic and financial situation of operating enterprises. Results of the qualitative research carried out with Malbork District experts and the survey conducted on a representative sample of 250 companies have become the supplementation of these conclusions. The results of these studies and their analysis are contained in three reports, i.e., “Malbork District Economy - Yesterday”, “Malbork District Economy – Today” and “Malbork District Economy – Tomorrow”.

The conclusions that occurred during the research realization so far, and an analysis of the guidelines included in the framework documents drawn up at a higher level (National Development Strategy, the Strategy for the Pomerania Voivodship and implemented Development Strategy for the Malbork District) as well as additional information in the form of data taken from the literature on regional development have enabled the drawing up of these recommendations. In particular, among the receivers of these recommendations should be members of the local Malbork District community (employers passing through the processes of adaptation and modernization, NGOs) and local government representatives (district government, representatives of communes and the local government units).

Conclusions and recommendations presented in this and the other parts of the report „Economy of Malbork District Yesterday - Today - Tomorrow” relate to areas of interaction between the economy and labour market in the Malbork District.

According to the authors, they should be a starting point to the updating and defining their strategies for the district development.

Recommendations presented below relate to the six selected areas of socio-economic life in the Malbork District.

1 Recommendations in the field of economic development in the Malbork District

- ♦ Active search for investors through the Malbork District authorities and preparation of a comprehensive investment offer.
- ♦ Promoting by the Malbork District authorities the realization of innovative projects affecting the development of the District. It is necessary to strengthen the process of stimulating the close collaboration with existing support for innovation centres e.g. in the Tri-City.
- ♦ Supporting by wider informing the business environment about alternative financing possibilities, not only bank. It seems reasonable to create the institutional forms of support such as contact points, with an opportunity for consultation with experts involved in obtaining financial support from UE funds. Such activities may be supported through cooperation with NGOs, which can offer the trainings for Malbork entrepreneurs.
- ♦ Taking stimulating measures to create new jobs.
- ♦ Providing conditions for export development, as well as a more determined approach of local authorities aiming to apply of favorable tax solutions, which will be an incentive to undertake business activity in the District.
- ♦ Providing conditions (lower costs) to encourage manufacturing enterprises to move part of their activity outside of Malbork. The specificity of these companies enables to lease for e.g. cheaper production-warehouse areas outside the city, which has no impact on business activity.
- ♦ The expected line of actions is to improve the quality of officials' work and to reduce the bureaucracy. It is essential to cut bureaucracy to a necessary minimum within the limits of the applicable law. It should be stressed that this occupational group (officials) also requires specialized trainings (similar to business trainings) in the field of professional customer service.
- ♦ Providing continuous flow of information on ongoing activities at local level to entrepreneurs geographically remote from the center of Malbork.
- ♦ The implementation of PR activities oriented to publicity the activity of PSSE and gaining the broader business contacts e.g. by establishing co-operation between the cities, participation in fairs, exhibitions.
- ♦ Close co-operation between District authorities and provincial authorities and provincial institutions.

2. Recommendations in the field of Malbork entrepreneurs' business awareness

- ♦ Periodicity and seasonality of demand for labour should be correlated with the ability to use in practice the flexible forms of employment.
- ♦ It is worth to indicate to entrepreneurs the benefits of the so-called internal recruitment in the situation of lack of people with appropriate qualifications and experience in the labor market.
- ♦ Cooperation with representatives of the broadly understood business environment to stimulate the entrepreneurial attitudes through the organizing of competitions for business plans, educational games, workshops and Malbork Enterprise Days. These activities may also be undertaken in co-operation with representatives of the leading universities in the Pomeranian Province.
- ♦ Systematical showing benefits deriving from deliberately planned and organized training activities, through various forms of training and sources of financing.
- ♦ An emphasis on the use of the opportunities arising from the Operational Programme 'Human Resources Development' for the organization of trainings.
- ♦ Systematic analysis of training needs of employers allowing to a better alignment of training programs.
- ♦ In the era of computerization and the virtualization of the economic life, e-business is considered as an extremely important part of business activity. In this regard, it is worth to recommend to employers to create websites and stores online, as well - in order to increase the expansion of business - using the popular auction sites. All these actions should be supported by professional training and consulting in the field of e-business and with an indication of the sources of financing such activities, because these projects require not only investment in human capital, but also the hardware and software.

3. Recommendations in the field of business support institutions

- ♦ Initiating the process of creating new and supporting existing business support institutions in Malbork District in order to create efficient business environment.
- ♦ Activities aimed at systematical adjusting the educational establishments to current and future needs of the local labour market.
- ♦ Supporting initiatives serving to create constructive co-operation between representatives of the business community, local government and research and development institutions - cluster support policy at the regional and local level should be promoted.

4. Recommendations in the field of investment activities in the Malbork District

- ♦ Expansion of the bridge over the Nogat River.
- ♦ Building a Malbork bypass.
- ♦ Modernization of the sewerage network, improvement of the Central Żuławski Water-supply system, the construction of water purification plants with use of EU funds.

- ♦ Take active measures to protect the natural environment.
- ♦ Construction of wind power stations.
- ♦ Modernization of flood embankments on the Vistula River.
- ♦ Activation of water transport in the area of the Vistula Lagoon and the Lower Vistula River.
- ♦ One should consider the development of public-private partnerships which will help local government in the infrastructure development.
- ♦ More coordinated measures of cooperation of local authorities (District and Commune) in the field of investment are necessary.

5. Recommendations in the field of tourism development in the Malbork District

- ♦ Intensification of District promotion activities in the field of tourism (also with the help of foreign media).
- ♦ Taking measures targeted at extension of the tourist season - the main objective in the field of tourism is to convince the visitors to stay longer in the Malbork District, to see more than the castle. Helpful in achieving this objective would be to publish comprehensive guidebook of Malbork District and to create a common tourist information (regional tourist information point on the entire District), and in the longer perspective - the institution of animator of culture that would attract tourists to visit the other - interesting places. It is significant to strengthen cooperation between local government representatives and Malbork Castle management.
- ♦ Development of tourist facilities.
- ♦ Usage of favourable conditions for the development of agritourism.
- ♦ The creation of the thematic villages in communes of Malbork District, which will not only attract tourists but will also provide an innovative form of professional activation.
- ♦ The creation of the tourism cluster, which will increase the competitiveness of the region through cooperation of communes in the field of marketing and promotion, obtaining support from external funds, information exchange, and the implementation of good practices, as well as the possibility of creating and promoting the regional product.

6. Recommendations in the field of phenomena of demographics relating to the labour market

- ♦ Implementation of measures aimed at maintaining of the elderly people in the labor market. Ensuring adequate educational offer, conducting promotion campaigns and actions directed to employers. Employment activation of the elderly should be differentiated in terms of form and content. It is particularly important to have an impact on entrepreneurs, indicating to the benefits of employing people aged 45 +. It is worth to use the financial support from EU funds for these activities.
- ♦ It is important in the employment policy to show the benefits of employing Malbork graduates. In deciding on the employment of a person who has no professional experience,

and has the status of the graduate at the same time, the company is able to obtain in this respect certain financial benefits. The employer has the opportunity to pay the people who undertake work for the first time less than the minimum salary.

- ♦ In order to prevent the problem of unemployment among the youngest participants in the labor market, one should consider focusing on gaining the professional experience of young people in the course of their education.
- ♦ In order to ensure a higher effectiveness of the integration process of Malbork school graduates in the local labour market, one should seek to strengthen cooperation between employers, schools and the District Employment Office. This synergy may be analogous to a triad cluster, and PUP (District Employment Office) could be a the leader of such organization. One of its objectives may be defining the desired profile of vocational education in the District. One might consider the legitimacy of the abroad traineeships, which will not only improve their professional competence, but also will increase the knowledge of a foreign language.
- ♦ Encourage schools to monitor the professional life of their graduates. Such monitoring will improve the quality of vocational training through better adaptation to the educational needs of the Malbork labour market.
- ♦ Co-operation between schools and employers may take the form of traineeships and apprenticeships in local businesses. Such a practice often results in obtaining a job in the company in which it was conducted.
- ♦ Implement measures to reduce the unemployment rate among women. Helpful in resolving the problems of women in the labour market should be non-governmental organizations, through individualizing the sort of support, depending on the circumstances of the unemployed woman and on the duration of unemployment. The role of such organizations should be wide and should definitely go beyond the classical activities such as education and information.
- ♦ Implementation of information measures for the business environment about the possibility of obtaining tangible benefits for employing disabled people, particularly including the possibility of obtaining financial support in the form of wage subsidies and social security contributions. Such activities apart from the financial benefits should allow local business entities to implement the pro-social policy in order to develop Corporate Social Responsibility.
- ♦ Development of a continuing education system with particular attention to overcome the barriers identified in relation to the population living in villages.

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie stanowi z jednej strony retrospektywny obraz zmian makroekonomicznych zachodzących na obszarze powiatu malborskiego, które mają istotny wpływ na dalsze kierunki funkcjonowania jego społeczności, podmiotów gospodarczych, a także władz samorządu regionalnego, z drugiej zaś strony jest wprowadzeniem do określenia przyszłych kierunków realizacji strategii działania władz samorządu terytorialnego. Rekomendacje te powstały w oparciu o przeprowadzone w pierwszym etapie badań analizy danych wtórnych, obejmujące w szczególności analizę potencjału społecznego, uwarunkowań związanych z mechanizmami kształtowania się sytuacji na rynku pracy, mikro- oraz makroekonomicznych zmian w odniesieniu do sytuacji ekonomiczno-finansowej funkcjonowania jednostek gospodarczych. Uzupełnieniem tych wniosków stały się wyniki badań jakościowych z ekspertami z powiatu malborskiego oraz badań ankietowych zrealizowanych na reprezentatywnej próbie 250 firm z ww. powiatu. Wyniki tych badań oraz ich analiza zostały zawarte w trzech raportach tj.

1. Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj.
2. Gospodarka Powiatu Malborskiego Dziś.
3. Gospodarka Powiatu Malborskiego Jutro.

Liczne wnioski, jakie nasunęły się w trakcie realizacji dotychczasowych badań, a także analiza wytycznych zawartych w ramowych dokumentach opracowanych na poziomie wyższego szczebla (Strategia Rozwoju Kraju, Strategia Województwa oraz dotychczas realizowana Strategia Rozwoju Powiatu Malborskiego) wraz z uzupełnieniem informacji w postaci danych zaczerpniętych z literatury przedmiotu dotyczących rozwoju regionalnego umożliwiły opracowanie niniejszych wniosków i rekomendacji. Ich adresatem w szczególności powinni być uczestnicy lokalnej społeczności powiatu malborskiego (pracodawcy przechodzący procesy adaptacyjne i modernizacyjne, organizacje pozarządowe), a także przedstawiciele władzy lokalnej (samorządu powiatu, reprezentanci gmin wchodzących w jego skład oraz jednostek samorządu terytorialnego).

Formuła realizowanych na terenie powiatu malborskiego badań inicjuje pionowy przepływ informacji od reprezentatywnej części malborskich przedsiębiorców w kierunku decyzyjnych organów administracji samorządowej, mającej na lokalnym rynku możliwość efektywnego kształtowania polityki społeczno-gospodarczej. Trudno jest bowiem realizować rzeczywiste potrzeby wynikające ze zmiennych uwarunkowań życia gospodarczego, nie posiadając jednocześnie wystarczającej informacji o zmianach zachodzących w regionie. Zgodnie z teorią zarządzania strategicznego warto pamiętać, iż skutki nawet najlepszych decyzji są znikome, jeżeli decyzje te podjęte zostały w niewłaściwym momencie (zazwyczaj za późno, po czasie).

Z drugiej zaś strony, w niemal każdej teorii strategicznego zarządzania zmianą (nie tylko w samych przedsiębiorstwach, organizacjach pożytku publicznego, ale również na poziomie lokalnej władzy) jako podstawę efektywnego jej przeprowadzenia uważa się konieczność spełnienia następującego warunku: zmiany powinny być wprowadzane w czasach dobrego prosperity, w sytuacji pozytywnej oceny działań zarządzających, w czasach artykułowanego poparcia grup społecznych dla działań zarządzających. Krótka synteza powyższego twierdzenia pozwala sformułować wniosek, iż zmiany powinno się wprowadzać wówczas, gdy na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że nie ma potrzeby ich przeprowadzania. Ta teoria zakłada racjonalną analizę potrzeb oraz prospektywną ocenę kierunków, w jakich zmierzają beneficjenci zmian.

1. Makroekonomiczne zmiany na obszarze powiatu malborskiego oraz ich wpływ na gospodarkę regionu

1.1 Koncepcja zrównoważonego rozwoju

Rozwój powiatu powinien oznaczać przede wszystkim proces przekształcania czynników i zasobów regionu w dobra i usługi, które służą podniesieniu szeroko rozumianego poziomu życia lokalnej społeczności. Współcześnie, kierunki rozwoju determinują nie tylko siły o charakterze lokalnym (miejscowym, regionalnym), ale również (a może nawet – przede wszystkim) czynniki wynikające z procesów globalizacyjnych. Kluczową rolę w tym procesie odgrywać musi wzrost gospodarczy - rozumiany jako proces przemian o charakterze ilościowym¹, przejawiających się głównie poprzez:

- ♦ wzrost produkcji,
- ♦ wzrost wykorzystania czynników produkcji,
- ♦ poprawę efektywności działania.

Analiza literatury przedmiotu pozwala dostrzec coraz częściej artykułowane na poziomie samorządu lokalnego (powiatu) tendencje wyrównywania szans rozwojowych terenów nazywanych jako peryferyjne² (oddalone od aglomeracji miejskich, które charakteryzują się wyższym poziomem zurbanizowania oraz uprzemysłowienia) z centrami regionalnymi. Na etapie diagnozowanych w Polsce w poszczególnych gminach i powiatach dysproporcji mających miejsce w aglomeracjach miejskich oraz na terenach wiejskich (m.in. w zakresie zmian strukturalnych, obserwowanych migracji ludności do centrów miast, a także dysproporcji poziomu wykształcenia, przedsiębiorczości oraz świadomości społecznej), zauważalne są podejmowane przez władze lokalne liczne inicjatywy mające na celu osiągnięcie stanu zrównoważonego rozwoju regionów. Motorem postępu i dalszego rozwoju regionu powinno być długofalowe działanie na rzecz równomiernego (zrównoważonego) rozwoju wszystkich obszarów analizowanego powiatu. Jak zauważa jeden z najwybitniejszych naukowców z zakresu zarządzania strategicznego M. E. Porter, który w swoich badaniach skupiał się również na układzie sektorowym

¹ B. Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo: *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Wyd. Fundacji na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 16.

² Jedno z najważniejszych zadań samorządów w opinii uczestników Zgromadzenia Ogólnego Związku Gmin Wiejskich RP (10-11.04.2008) stanowi zniwelowanie rosnącej dysproporcji w rozwoju obszarów wiejskich i miejskich. „Zdaniem samorządowców, stale pogłębia się dysproporcja w zakresie budowy elementarnej infrastruktury komunalnej między miastami a polską prowincją. Typowa gmina zatracą istotę samorządu lokalnego, jakim jest rozwój lokalny, a zaczyna być administratorem swego terenu i poszukiwaczem środków z zewnątrz.” (na podstawie: *Zmniejszyć dysproporcję między wsią a miastem, Gazeta Samorządu i Administracji*, z dnia: 24.04.2008).

i regionalnym: „badania konkurencyjności i rozwoju gospodarczego przyjmują jako jednostkę analizy pojedynczy kraj i koncentrują się na krajowych atrybutach i politykach. Jednakże regionalni naukowcy i osoby zajmujące się geografią społecznoekonomiczną rozumieją od dawna, że istnieją znaczące różnice w wynikach gospodarczych osiąganych przez regiony. Oznacza to, że wiele kluczowych dla rozwoju gospodarczego czynników znajduje się na poziomie regionalnym.”³

Diagnoza potencjału społeczno-gospodarczego powiatu malborskiego, a także badanie świadomości gospodarczej i wiedzy respondentów pochodzących z Malborka oraz z gmin wiejskich, pokazuje istnienie wielu dysproporcji. Przejawiały się one często np. różnym poziomem wiedzy, jaką posiadają na temat działań samorządowców przedsiębiorcy zlokalizowani w gminach miejskich oraz właściciele przedsiębiorstw zlokalizowanych w gminach wiejskich. Szczegółowo różnice te zostały opisane w raporcie: „Gospodarka Powiatu Malborskiego Jutro. Wczoraj - Dziś - Jutro”. Dla przedstawicieli władz samorządu terytorialnego istotne może być zjawisko luki informacyjnej, która przejawia się w zdecydowanie mniej zauważalnym przez przedsiębiorców „oddalonych” działaniu samorządu na rzecz rozwoju gospodarczego ich regionu. Zdecydowanie częściej działalność prorozwojową samorządu zauważają przedsiębiorcy zlokalizowani w Malborku, gdzie, jak się okazuje, przepływ informacji jest sprawniejszy.

1.2. Problem konkurencyjności regionalnej

Rozwój powiatu należy rozpatrywać w aspekcie konkurencyjności, czyli zdolności do osiągnięcia i utrzymywania przewag konkurencyjnych, prowadzących do długookresowego wzrostu. Warto przy tym zaznaczyć, że coraz częściej mamy do czynienia ze znacznie szerszym niż dotychczas ujmowaniem konkurencyjności. Pojęcie to odnosi się już nie tylko do konkurencyjności podmiotów gospodarczych działających na danym obszarze, ale także szerzej - do całych układów terytorialnych (państw, regionów itp.). Wykształciło się pojęcie konkurencyjności terytorialnej⁴, którą rozumie się jako długookresową zdolność terytorium do kreowania nowoczesnych struktur gospodarczych, generujących coraz większą wartość dodaną oraz coraz to wyższą efektywność wykorzystania szans rozwojowych wynikających ze specyficznych warunków regionu.

Tradycyjnie wśród najważniejszych czynników tak rozumianej konkurencyjności wymienia się:

1. Zróżnicowanie i elastyczność struktury gospodarczej regionu – przejawiająca się między innymi dywersyfikacją prowadzonej na terenie regionu działalności gospodarczej. Z jednej strony warto bowiem dbać o regionalny produkt, stanowiący markę regionu oraz kluczową jego kompetencję (KCS – kluczowy czynnik sukcesu), z drugiej zaś strony nadmiernie homogeniczna struktura działalności gospodarczej w regionie prowadzić

³ M. E. Porter: *The Economic Performance of Regions. Regional Studies*, Volume 37, Issue 6&7, August 2003, s. 545-546.

⁴ M. Klamut (red): *Konkurencyjność regionów*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999 s. 59-60.

może do pojawienia się zagrożenia monomiasta (bądź monoregionu), czyli powstania obszaru skupiającego jeden profil, jeden sektor działalności. W sytuacji dekonjunkury na globalnym rynku, załamania popytu na wytwarzane w regionie dobra – w jednym okresie bessa dotyka nie pojedynczych podmiotów – a całego regionu. Tworzy się patologicznie wysoka stopa bezrobocia, wytwarza się mechanizm reakcji łańcuchowej utraty płynności finansowej kooperujących ze sobą (wzajemnie powiązanych) przedsiębiorstw regionu. Oczywiście o takiej sytuacji dowiadujemy się podczas kryzysów gospodarczych, w trakcie załamania koniunktury.

2. Zdolność do akumulacji i koncentracji kapitału – to przede wszystkim efektywność władz samorządu terytorialnego w pozycjonowaniu regionu w oczach krajowych i zagranicznych inwestorów, to aktywność lokalnych władz wyrażająca się poziomem absorpcji funduszy unijnych, to również umiejętność integracji lokalnych społeczności i przedsiębiorców wokół określonych działań i kompetencji – określana również w literaturze przedmiotu zdolnością inicjowania dialogu społecznego, który - jak podkreślają teoretycy i ekonomiści - stanowi wyraz dojrzałości i efektywności wykorzystania przez samorządowców oddolnych mechanizmów charakterystycznych dla ustroju demokracji i dojrzałej gospodarki wolnorynkowej.
3. Zdolność do generowania i upowszechniania postępu technicznego – stanowiąca przejaw właściwej logistyki informacji, np. poprzez dobrze oraz funkcjonalnie budowane internetowe portale branżowe, społecznościowe.

Coraz większe znaczenie przypisuje się zasobom niematerialnym. To dzięki nim kreowane są nowe wartości – również dla regionu, to właśnie one – jeżeli są stale stymulowane i aktualizowane – nie ulegają deprecjacji w czasie i stanowią podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej regionu.

W ekonomii regionalnej podkreśla się także, że to właśnie zasoby wewnętrzne, endogeniczne (fizyczne i społeczne) są głównym motorem sprawczym zmian, jakie zachodzą w regionie. Właściwa ocena i zrozumienie istoty oddziaływania różnorodnych czynników kształtujących wewnętrzne zasoby jest podstawą do tworzenia efektywnej polityki wspierającej procesy wzrostu gospodarczego. Teoria ta odnosi się do koncepcji ewolucji organizmów żywych. W naturalnym środowisku przetrwają bowiem jedynie te organizmy, które są najsilniejsze i pozbawione wad. Analogii takiego stanu rzeczy poszukiwać można również w świecie praw i zasad wyznaczanych przez mechanizmy gospodarki wolnorynkowej, w której strukturze *de facto* jest miejsce dla tych podmiotów gospodarczych, które poradziły sobie najlepiej w walce konkurencyjnej, są w stanie realizować na bieżąco działalność i wywiązywać się z podjętych zobowiązań.

Podstawowe wyzwanie, jakie stoi przed polskimi regionami na początku XXI wieku, wiąże się z optymalnym wykorzystaniem potencjału rozwojowego w regionie. Dotyczy to zwłaszcza:

- ♦ wykorzystania posiadanych zasobów rozumianych bardzo szeroko - jako kapitał ludzki i społeczny, wiedzę i innowacyjność, kapitał trwały i finansowy oraz zasoby fizyczne (materialne) regionu;

- ♦ wykorzystania czynników instytucjonalnych, rozumianych jako jakość i sprawność instytucji administracji publicznej oraz zdolność instytucjonalną do zarządzania rozwojem⁵.

Z powyższym podejściem zbieżny jest cel strategiczny nowej polityki regionalnej, zgodnie z którym przyjmuje się, iż samorządy lokalne powinny „efektywnie wykorzystywać specyficzne terytorialne potencjały rozwojowe dla osiągnięcia celów rozwoju kraju – wzrostu rentowności, zatrudnienia i spójności terytorialnej w horyzoncie długookresowym”⁶. W cytowanym dokumencie stwierdza się także, iż przedmiotem nowej polityki regionalnej nie są już tylko wyłącznie regiony utożsamiane z województwami, ale stają się tym przedmiotem potencjały rozwojowe, a potencjalnymi podmiotami każde terytorium, dla którego zostaną określone cele rozwojowe⁷. A zatem z pewnością są nimi powiaty.

Z punktu widzenia nowoczesnych koncepcji rozwoju regionalnego mniej w realizowanych strategiach powinno być naśladownictwa innych, więcej natomiast własnych pomysłów, wynikających ze specyfiki posiadanych przez region zasobów. Warto w tym miejscu zauważyć, iż modne stało się w dziedzinie nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem pojęcie benchmarkingu – oznaczającego właśnie naśladownictwo. Nie tylko podmioty gospodarcze, ale również regiony, konkurując pomiędzy sobą powinny prowadzić działalność marketingową w oparciu o dane, które umożliwiają określenie ich faktycznego położenia „rynkowego”.

Benchmarking w przedsiębiorstwie jest procesem ciągłego pomiaru i porównywania jednego biznes procesu z innym porównywalnym procesem prowadzonym przez wiodącą organizację w celu gromadzenia informacji, które umożliwią temu przedsiębiorstwu zidentyfikowanie oraz wprowadzenie udoskonaleń.⁸

W przypadku regionu chodzi o jego porównanie z innymi obszarami pod względem atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej, komunikacyjnej, gospodarczej, itp. Jednym ze sposobów pozyskania takich informacji jest przeprowadzanie benchmarkingu i dokonywanie w oparciu o niego analiz porównawczych wobec innych regionów - konkurentów.

Nadrzędnym celem benchmarkingu miasta / regionu jest zidentyfikowanie jego pozycji względem innych podmiotów znajdujących się w regionie (miast, gmin, powiatów), ułatwienie definiowania celów dla władz samorządowych, a także prowadzenie działań marketingowych w oparciu o rzeczywisty punkt odniesienia. Proces benchmarkingu regionu stanowi ciągły cykl prac i analiz, nastawiony na gromadzenie materiału, który pozwala poprawić pozycję jednostki samorządu terytorialnego. Benchmarking w wydaniu regionalnym to także liczne projekty, które uzupełniają działania o charakterze ciągłym. Są one prowadzone z zamiarem uzyskania konkretnych rezultatów, np. w celu stworzenia procedur ułatwiających prowadzenie działań benchmarkingowych w przyszłości i skoordynowanie ich z pracami innych działów, w szczególności marketingu, PR, czy obsługi mieszkańców i przedsiębiorców. Działania benchmarkingowe

⁵ *Rozwój regionalny w Polsce, Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, s. 23.

⁶ *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020*, Regiony, miasta obszary wiejskie (projekt), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, wrzesień 2009, s. 50.

⁷ *Ibidem*, s. 49.

⁸ A. Świda: *Benchmarking jako instrument klasyfikacji regionów europejskich*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 26.09.2007; <http://www.dcsr.wroc.pl>.

w organizacjach publicznych skoncentrowane są przede wszystkim na zarządzaniu jakością w oparciu o normy ISO oraz na ciągłym podnoszeniu efektywności pracy instytucji państwowych i samorządowych. Benchmarking regionów stanowi ponadto narzędzie analiz porównawczych między regionami jako tzw. megaproduktami, które muszą zostać zauważone i „sprzedane” turystom, inwestorom, a także mieszkańcom. Należy mieć bowiem na uwadze, iż zadowolenie mieszkańców z poziomu ich życia, kierunków rozwoju regionu czy priorytetów, jakimi kierują się władze regionu przy wyborze inwestycji, stanowią kluczowe determinanty jego rozwoju. Wraz z zadowoleniem mieszkańców i właściwym podejściem jego władz do pozyskiwania nowych inwestorów istnieją duże szanse na rozkwit regionu. Działania benchmarkingowe na potrzeby rozwoju miast i regionów wykorzystywane coraz częściej przez jednostki samorządu lokalnego w Polsce stanowią przesłankę do podjęcia analizy tematycznej w zakresie poszukiwań wzorców do naśladowania przez powiat malborski. Tworzenie strategii marketingowej regionu oraz określenie zadań dla wydziałów promocji regionu powinno się bowiem opierać nie tylko na tradycyjnej analizie SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ale również na porównaniu do innych obszarów kraju celem określenia, kto, co i jak robi lepiej od naszego regionu.⁹

Prowadzone w ramach projektu „Wczoraj - Dziś - Jutro. Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim” badania koncentrowały się wokół większości z wymienionych aspektów, decydujących o możliwościach konkurowania regionu powiatu malborskiego z innymi powiatami. Zasadniczą kwestią, wcale niestanowiącą wyłącznie pytania retorycznego, ale mającą faktyczny wpływ na realizowaną obecnie i w przyszłości strategię rozwoju regionalnego analizowanego obszaru, jest odpowiedź na pytanie: w jakim stopniu powiat malborski powinien konkurować (jeżeli w ogóle), a w jakim stopniu kooperować z ościennymi, bądź stanowiącymi dobry punkt odniesienia jednostkami administracji państwowej. Współcześnie tego typu dylematy dotyczą, jak się okazuje, nie tylko działalności komercyjnej (biznesowej) przedsiębiorstw, ale również poszczególnych samorządów regionalnych. Z punktu widzenia gospodarki jako całości, istotniejsze byłoby działanie skonsolidowane oparte na kooperacji i współdziałaniu, a nie na rywalizacji i tworzeniu niepotrzebnego (wewnętrznie dezorganizującego ład gospodarczy kraju) współzawodnictwa.

Należy także pamiętać, że rozwój regionalny, mimo iż w głównej mierze oparty jest o wewnętrzne zasoby, odbywa się w warunkach „silnej” presji czynników zewnętrznych. Mają one różnorodny charakter. Wśród nich warto wymienić przede wszystkim uwarunkowania globalne, które wiążą się z wyparciem cywilizacji industrialnej i wkroczeniem cywilizacji informacyjnej. Wypierane są dotychczasowe modele zarządzania, inwestowania, handlu, kształcenia, zatrudnienia, konsumpcji, a nawet jak podkreśla E. Mączyńska¹⁰ rządów i rodziny. Przekształ-

⁹ szerzej na ten temat: J. Śnihur: *Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metody i praktyki* pod red. J. Skalika, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu” nr 1092, Wrocław 2005 r.

¹⁰ E. Mączyńska: *Długookresowe strategie rozwoju regionalnego – wyzwania dla samorządów*, materiały z konferencji *10 lat samorządu województwa – dokonania i perspektywy*, www.frdl.org.pl

ca się większość metod komunikowania się, produkowania, handlu. W opracowaniu Regions 2020¹¹ zwraca się uwagę na kluczowe i jak wydaje się wspólne dla wszystkich regionów/podregionów uwarunkowania dla formułowanych kierunków rozwoju. Są to:

- ♦ Globalizacja
- ♦ Zmiany demograficzne
- ♦ Uwarunkowania klimatyczne
- ♦ Wyzwania energetyczne

Aspekt globalizacji jako czynnika kształtującego przyszłą wizję rozwoju musi uwzględniać fakt, iż coraz wyraźniej dostrzegana jest pozytywna relacja między tzw. potencjałem wzrostu i edukacją oraz produktywnością. Oznacza to, że w nieodległej przyszłości edukacja oraz produktywność będą kluczowymi obszarami decydującymi o przewadze konkurencyjnej. Dla regionu, powiatu oznacza to postawienie pytania – czy jesteśmy, czy będziemy gotowi do konkurencji na arenie międzynarodowej poprzez wzrost jakości zasobów ludzkich oraz wzrost produktywności. Zmiany demograficzne narzucają konieczność myślenia o tym, w jaki sposób dostosowywać system gospodarczy i społeczny do takich zjawisk jak starzejące się społeczeństwo czy zmieniający się wskaźnik obciążenia demograficznego.

Dynamika zachodzących zmian jest ogromna i trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem R. Kapuścińskiego, iż „przeszłość staje się od razu archeologią”.

Tak jeszcze do niedawna ostro krytykowana w literaturze (choćby przez S. Lema) era Internetu stała się dla współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw nowym kanałem dystrybucji swoich usług i produktów, a także platformą wymiany myśli technologicznych, źródłem pozyskiwania cennych informacji (również biznesowych) oraz „miejscem” pozyskiwania nowych kooperantów. Trudno byłoby sobie wręcz dziś wyobrazić świat bez tej technologii, która w sposób nawet przez większość z nas niezauważalny bardzo zdynamizowała otaczający nas świat.

1.3. Kluczowe strategie i programy kształtujące wizję rozwoju powiatu malborskiego

Ramowe wytyczne oraz kierunki rozwoju regionów odnaleźć można w wielu dokumentach opracowywanych zarówno na szczeblu centralnym, jak również na poziomie poszczególnych regionów.

Wśród zasadniczych dokumentów stanowiących podstawę do wyznaczenia strategii działalności powiatu malborskiego znajdują się:

- ♦ Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015,
- ♦ Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego,
- ♦ Strategia Rozwoju Powiatu Malborskiego.

¹¹ Regions 2020, *An assessment of future challenges for EU regions*, Brussels 2008, Commission staff working document, s. 3-4.

Dokumenty te tworzą tzw. otoczenie regulacyjne, bowiem na ich podstawie podejmowane są i będą kluczowe działania regulacyjne, decyzyjne i wdrożeniowe władz państwowych, administracji państwowej, a także samorządów terytorialnych różnych szczebli. Z tych dokumentów należy zatem „odczytywać” pożądane i oczekiwane kierunki zmian na wszystkich szczeblach życia społeczno-gospodarczego, w tym - co oczywiste – na szczeblu powiatu.

1.3.1. Strategia Rozwoju Kraju (SRK) 2007-2015¹²

Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015 formułuje główny cel rozwoju jako podniesienie poziomu i jakości życia mieszkańców Polski: poszczególnych obywateli i rodzin. Cel główny wskazuje na priorytety strategii, którymi są:

1. Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki

Priorytet oznacza poprawę sytuacji zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw jak i regionów. Podkreśla się w nim potrzebę tworzenia warunków dla pobudzenia i wykorzystania wewnętrznych źródeł wzrostu, dla rozwoju przedsiębiorczości i podnoszenia poziomu technologicznego gospodarki. Tak ogólnie sformułowany cel rozwoju regionu powinien zostać wzbogacony regionalnym potencjałem (np. produktem regionalnym), z którego istnienia zdawać w pierwszej kolejności powinni sobie sprawę przedstawiciele powiatu.

2. Poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej

Ten priorytet określany jest jako warunek powodzenia osiągnięcia celu głównego strategii. Będzie on realizowany zarówno poprzez działania modernizacyjne w zakresie infrastruktury warunkującej prowadzenie konkurencyjnej działalności przez sektor przedsiębiorstw (infrastruktura techniczna) jak i osiągnięcie przez obywateli europejskiego poziomu cywilizacyjnego, głównie poprzez poziom i dostępność do tzw. usług społecznych (infrastruktura społeczna).

3. Wzrost zatrudnienia i podniesienie jego jakości

Jest to kolejny priorytet, bez którego nie będzie możliwe zrealizowanie celu głównego. Oprócz tego, że wzrost zatrudnienia to czynnik sprawczy wzrostu gospodarczego, podkreśla się także jego wpływ na zmniejszenie napięć i niespójności społecznej. Główny nacisk kładzie się na działania związane z tworzeniem miejsc pracy dla młodych, wykształconych osób w przemyśle i usługach, wzrostem zatrudnienia osób w wieku 50+ oraz podniesieniem poziomu wykształcenia osób o najniższych kwalifikacjach, które nie są aktywne zawodowo lub są zagrożone utratą pracy. Realizacja działań w ramach tego priorytetu jest

¹² Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2006, <http://www.mrr.gov.pl>

uwarunkowana sytuacją makroekonomiczną, ale także w dużym stopniu zależy od rozwoju przedsiębiorczości, wspieranego poprzez likwidację różnych barier tego procesu.

4. Budowa zintegrowanej wspólnoty społecznej i jej bezpieczeństwa

Zintegrowanie społeczności, w której ludzie mogą realizować swoje plany życiowe jest czynnikiem kształtującym jakość życia. Zintegrowana wspólnota wymaga poczucia solidarności lokalnej, zapewnienia oraz poczucia bezpieczeństwa. W tym kontekście podkreśla się znaczenie dialogu społecznego dla poczucia istotności wpływu obywateli na sprawy obszarów, w których żyją.

5. Rozwój obszarów wiejskich

Istniejące i nadal pogłębiające się dysproporcje w poziomie rozwoju miasta i wsi są poważnym problemem w rozwoju gospodarczym. Stwierdza się, że często obszary wiejskie to obszary marginalizacji gospodarczej, społecznej, edukacyjnej i kulturowej. Podkreśla się potrzebę przekształcenia obszarów wiejskich w konkurencyjne miejsca do zamieszkania i prowadzenia działalności gospodarczej. Konkurencyjność ta oznacza między innymi rozwój sfery publicznej i prywatnych usług, rozwój infrastruktury, sprawny transport. Rozwój obszarów wiejskich musi uwzględniać zarówno rolnictwo, jak i działalność pozarolniczą.

6. Rozwój regionalny i podniesienie spójności terytorialnej

Międzyregionalne i wewnątrz regionalne zróżnicowanie poziomu rozwoju kraju powoduje, że niezbędne są działania zmierzające do tworzenia warunków dla rozwoju wszystkich obszarów, aby sprzyjać spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej. W odniesieniu do województwa pomorskiego Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015 określa kierunki polityki regionalnej państwa w sposób następujący: „Województwo pomorskie wspierane będzie w działaniach zmierzających do poprawy dostępności regionu dzięki usprawnieniu krajowej i europejskiej sieci transportowej, zarówno w układzie północ-południe, jak i wschód-zachód. Wzmacniane będą funkcje regionu jako bałtyckiego węzła logistycznego, wiążącego autostrady morskie z zapleczem zespołu portowego Gdańsk-Gdynia i oferującego atrakcyjne warunki dla rozwoju działalności gospodarczej. Polityka regionalna państwa wesprze rozwój funkcji metropolitalnych Trójmiasta i innych biegunów rozwoju, z naciskiem na podniesienie europejskiej (bałtyckiej) rangi obszaru metropolitalnego Trójmiasta. Istotna będzie trwała aktywizacja gospodarcza Żuław, m.in. poprzez realizację inwestycji infrastrukturalnych, niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki wodnej w Delcie i dolinie Dolnej Wisły. Wspierane będą wysiłki regionu na rzecz zrównoważonego i efektywnego wykorzystania jego walorów kulturowych i przyrodniczych, jako zasobu turystycznego o znaczeniu międzynarodowym”¹³.

Należy jednak pamiętać o horyzontalnym i długoterminowym myśleniu na temat

¹³ Ibidem, s. 63.

zrównoważonego rozwoju regionów. Często bowiem dysproporcje i brak równowagi wewnątrz regionów wynika z powodów mentalnościowych, czynników środowiskowych oraz przekonań i stereotypów funkcjonujących jako „prawdy ludowe” na obszarach pozamiejskich. Przełamanie tych psychologicznych barier na pewno nie będzie możliwe do realizacji w trakcie cyklu życia jednego, czy dwóch projektów finansowanych ze środków UE, należy zatem tak opracowywać programy realizowane na terenie powiatu, aby zachować ich spójność i ciągłość po okresie ich budżetowania. Podobnie jak w organizacjach (przedsiębiorstwach) również społeczności lokalne odporne będą na zmiany, których wprowadzanie na pierwszym etapie będzie odbierane jako ingerowanie w wewnętrzny ład, utrudnianie i niepotrzebne komplikowanie rzeczywistości. Tak dzieje się w większości środowisk, dlatego też wszelkie zmiany, mające wpływ na społeczeństwo (również reformy na szczeblu centralnym) okazują się tak trudne do realizacji – wymagają społecznej aprobaty.

1.3.2. Wizja województwa pomorskiego na podstawie Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020¹⁴

Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego do roku 2020 wymienia 14 celów strategicznych ujętych w priorytety, które zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Priorytety Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego do roku 2020

Konkurencyjność	Spójność	Dostępność
1. Lepsze warunki dla przedsiębiorczości i innowacji	1. Wzrost zatrudnienia i mobilności zawodowej	1. Efektywny i bezpieczny system transportowy
2. Wysoki poziom edukacji i nauki	2. Silne, zdrowe i zintegrowane społeczeństwo	2. Poprawa funkcjonowania systemów infrastruktury technicznej i teleinformatycznej
3. Rozwój gospodarki wykorzystującej specyficzne zasoby regionalne	3. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego	3. Lepszy dostęp do infrastruktury społecznej, zwłaszcza na obszarach strukturalnie słabych
4. Efektywna sfera publiczna	4. Kształtowanie procesów społecznych i przestrzennych dla poprawy jakości życia	4. Zachowanie i poprawa stanu środowiska przyrodniczego
5. Silna pozycja i powiązania Obszaru Metropolitalnego Trójmiasta w układzie ponadregionalnym, głównie bałtyckim	5. Wzmacnianie subregionalnych ośrodków rozwojowych	

¹⁴ Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego, lipiec 2005, załącznik do uchwały nr 587/XXXV/05 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 18 lipca 2005 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego, <http://www.woj-pomorskie.pl>

Każdemu z wymienionych w tabeli 1 celów przyporządkowane zostały kierunki działań, których realizacja z pewnością powinna być podejmowana nie tylko na szczeblu wojewódzkim, ale także powiatowym. Ten sposób działania odpowiada na zasygnalizowany w punkcie 1.1. problem równoczesnego kooperowania i konkurowania powiatów. Oczywiście wydaje się, że aby dbać o zrównoważony rozwój województwa pomorskiego, poszczególne powiaty oraz gminy powinny nie tylko starać się rywalizować ze sobą, ale również wspólnie działać na rzecz budowania i realizacji jednolitej strategii regionu województwa pomorskiego.

Konkurencyjność

Realizacja tego priorytetu oznacza oddziaływanie na rozwój regionu poprzez rozwój przedsiębiorczości, innowacji oraz nowych technologii, budowę aktywnego społeczeństwa opartego na wiedzy, poprawę atrakcyjności osiedleńczej, inwestycyjnej i turystycznej.

Spójność

Ten priorytet wyznaczony przez 5 celów strategicznych realizowany będzie poprzez działania w kierunku zmniejszenia różnicowań wewnątrz województwa w poziomie rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzennego.

Dostępność

Strategia ukierunkowuje działania na zapewnienie mobilności ludzi, dostępność usług oraz sprawny i bezpieczny przepływ towarów, informacji, wiedzy i energii dzięki efektywnie funkcjonującej infrastrukturze, z poszanowaniem zasobów i walorów środowiska.

Część z tych działań wynikających zarówno ze strategii kraju, jak i województwa, powinna wiązać się ze szczególną aktywnością powiatu malborskiego. W dalszej części raportu zaprezentowane zostały te działania, których realizacja przy dużym zaangażowaniu władz powiatu wydaje się zasadna, i które korespondują z przeprowadzonymi badaniami zmian gospodarczych w powiecie malborskim oraz ich wpływem na lokalny rynek pracy.

1.3.3. Kierunki rozwoju powiatu na podstawie Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Malborskiego na lata 2002-2012¹⁵

Strategia Rozwoju Powiatu Malborskiego, której okres realizacji wchodzi w ostatni etap, ukierunkowana jest na osiągnięcie celów w pięciu obszarach, tj.:

- ♦ **Gospodarka** – priorytetem jest stworzenie warunków dla rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości wraz z rolnictwem i jego najbliższym otoczeniem, co przyczyni się do

¹⁵ Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Malborskiego 2002-2012, <http://www.ugmalbork.mojbip.pl>

powstania nowych miejsc pracy. Priorytet ten powinien być wsparty również działaniami na rzecz turystyki.

- ♦ **Przestrzeń** – priorytetem przestrzennym są działania zmierzające do integracji samorządów lokalnych oraz tworzenia przestrzennej oferty inwestycyjnej powiatu. Dla realizacji powyższego priorytetu, jako niezbędne określono działania na rzecz rozwoju sieci dróg na terenie powiatu.
- ♦ **Spoleczność** – społecznym priorytetem jest stworzenie warunków do powstawania nowych miejsc pracy oraz podejmowanie działań dla poprawy funkcjonowania i rozwoju placówek służby zdrowia. Powyższy priorytet winien być wsparty działaniami na rzecz poprawy funkcjonowania placówek oświatowych w powiecie malborskim.
- ♦ **Ekologia** – priorytetem w obszarze ekologicznym są działania na rzecz uzupełnienia infrastruktury technicznej ochrony środowiska z dostosowaniem do przepisów Unii Europejskiej oraz melioracji Żuław i działania na rzecz podniesienia świadomości społeczeństwa w zakresie zachowań ekologicznych.
- ♦ **Infrastruktura** – priorytetem w obszarze infrastruktury są działania na rzecz poprawy sieci komunikacyjnej oraz działania na rzecz rozbudowy tzw. infrastruktury okołobiznesowej. Istotnym elementem realizacji tego priorytetu są działania w kierunku zabezpieczenia przeciwpowodziowego.

Generalnie można stwierdzić, że większość przyjętych do realizacji priorytetów w Strategii Rozwoju Powiatu Malborskiego, zawiera się w kluczowych aspektach zarówno w odniesieniu do strategii kraju jak i województwa. Z pewnością jednak strategia samego powiatu wymaga rewizji i uzupełnienia o nowe składowe, wynikające ze zmian zachodzących w gospodarce i życiu społecznym regionu.

Ponadto konieczne jest nadanie specyficznego „kształtu i koloru” dla planowanych w przyszłości działań, które z jednej strony wpisywać się będą w założenia polityki krajowej czy wojewódzkiej, z drugiej zaś będą uwzględniały istniejący potencjał powiatu.

Przeprowadzone w ramach projektu badania, ukierunkowane na analizę wpływu sektora gospodarczego na rynek pracy, pozwoliły na zaktualizowanie analizy SWOT powiatu malborskiego, której wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Silne oraz słabe strony, szanse i zagrożenia gospodarki powiatu malborskiego ze szczególnym uwzględnieniem zmian na rynku pracy

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • atrakcyjne położenie powiatu, bliskość Trójmiasta, węzeł komunikacyjny, bliskość lotniska • atrakcyjność turystyczna (m.in. Zamek Krzyżacki, organizacja imprezy Oblężenie Malborka, park linowy, kąpielisko nad Nogatem) • atrakcyjny obszar inwestycyjny Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna • ulgi, zwolnienia z opłat za rejestrację firm • dobra współpraca Urzędu Miasta i PUP z przedsiębiorcami • kontakty z miastami partnerskimi w celu zdobycia inwestorów • koszty prowadzenia działalności są o 37% niższe w porównaniu z Trójmiastem • stabilna gospodarka (dominacja małych firm w powiecie, brak zagrożenia upadkiem jednego dużego zakładu pracy, większa elastyczność i adaptacja do zmieniających się warunków na rynku) • modernizacja oczyszczalni ścieków, budowa stacji uzdatniania wody • dość duży dostęp do wykształconej kadry • dostęp do rzeki Nogat • zasoby gruntów rolnych o wysokich klasach 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie bezrobocie • niedostateczna promocja powiatu • słabe wykorzystanie posiadanych zabytków i walorów przyrodniczych • brak rozrywek, które zachęcą turystów do dłuższego pozostania w mieście • słaba baza hotelowo-gastronomiczna • słabo rozwinięta agroturystyka • migracja młodych, wykształconych ludzi do wielkich aglomeracji miejskich • brak pakietu zachęt dla inwestorów • wąska droga prowadząca w kierunku Trójmiasta, powolne obecnie połączenie kolejowe z Warszawą • trudny przejazd przez jednopasmowy most na rzece Nogat („wąskie gardło“) • słaba wytrzymałość mostu dla transportu ciężarowego • brak obwodnicy Malborka • wysokie podatki od nieruchomości • zaniedbania wcześniejszych władz w kwestii pozyskiwania inwestorów • brak atrakcyjnych, dobrze płatnych miejsc pracy • obszary słabo rozwiniętej infrastruktury

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • rozwój agroturystyki • wzrost zainteresowania turystyką weekendową • produkcja zdrowej żywności • wspieranie innowacyjnych rozwiązań (np. odnawialne źródła energii) • tworzenie zachęt dla inwestorów • współpraca władz lokalnych ukierunkowana na pozyskiwanie inwestorów • działania proekologiczne (spełnianie wymogów UE) • stabilna gospodarka powiatowa, nie należy spodziewać się gwałtownych upadków firm • dobre gleby w powiecie, rozwój rolnictwa • budowa obwodnicy Malborka i poprawa jakości dróg • dostęp do środków unijnych 	<ul style="list-style-type: none"> • niespójny poziom rozwoju gospodarczego w powiecie • skomplikowane pozyskiwanie funduszy z UE (bariera w prowadzeniu działalności innowacyjnej zwłaszcza przez małe firmy) • za mało skuteczne pozyskiwanie inwestorów, odkładanie inwestycji w czasie • opóźnienie rozbudowy infrastruktury drogowej • stagnacja w budownictwie • migracja młodego pokolenia • kryzys gospodarczy

2. Atrakcyjność i konkurencyjność powiatu malborskiego

W tej części opracowania, autorzy wskazują sugerowane kierunki zmian, korespondujące z wynikami przeprowadzonych w projekcie badań i analiz, z drugiej zaś strony będące w zgodzie ze strategicznymi dokumentami w zakresie rozwoju regionalnego.

2.1 Zasoby naturalne (fizyczne) jako determinanty rozwoju regionu malborskiego

Powiat malborski położony jest na obszarze Żuław Wiślanych, charakteryzujących się dużymi walorami przyrodniczo-krajobrazowymi. Obszary prawnie chronione zajmują łącznie 4080,2 ha. Na terenie powiatu znajdują się 73 pomniki przyrody. Walory przyrodnicze oraz historyczne spowodowały, iż turystyka jako sektor gospodarki ma ogromny wpływ na wskaźniki rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego oraz sytuację na rynku pracy.

Strategia postępowania powiatu musi uwzględniać prowadzenie działań inwestycyjnych zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, tzw. właściwa troska o środowisko naturalne. Jak wykazały badania zawarte w raporcie Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj, dla zachowania właściwego stanu środowiska naturalnego niezbędne jest uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej.

Jednym z kluczowych zadań wynikających z położenia powiatu jest właściwe zabezpieczenie przeciwpowodziowe. W połowie stycznia 2009 roku przyjęty został program pt. „Kompleksowe zabezpieczenie przeciwpowodziowe Żuław – etap I”. Efektem realizacji projektu będzie poprawa bezpieczeństwa powodziowego, zabezpieczenie egzystencji i majątku ludzi, poprawa bezpieczeństwa prowadzenia działalności gospodarczej. W przypadku powiatu malborskiego główne zadania dotyczą modernizacji wałów przeciwpowodziowych na Wiśle. Ważną także kwestią jest zwiększanie efektywności wykorzystania energii dla wzrostu konkurencyjności oraz systematyczne zmniejszanie emisji CO₂ oraz innych gazów cieplarnianych.

2.2 Kierunki rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego w świetle badań

Przeprowadzone badania wskazują na dominującą rolę w rozwoju gospodarczym powiatu mikroprzedsiębiorców (zatrudniających od 0-9 pracowników), a także firm małych (10-49 pracowników). Jest to właściwa tendencja i jest ona zgodna z kierunkami zaobserwowanymi w skali

makro gospodarczej. Dzięki temu gospodarka jest bardziej stabilna i mniej zagrożona nagłą zapadłą z powodu upadku jednego z zakładów, który swoją wielkością dominowałby na rynku. Niewiele jest firm średniej wielkości, dodatkowo redukują one zatrudnienie w ostatnich latach. Warto przy tym podkreślić, iż rozwój sektora mikroprzedsiębiorstw sprzyja także rozwiązywaniu problemów rynku pracy, gdyż w dużej części powstające mikro firmy zakładane są przez ludzi młodych, aktywnych, którzy zamiast bezrobocia wybierają taką formę aktywności zawodowej.

Nie należy spodziewać się gwałtownych przemian struktury gospodarczej. Proces powstawania nowych firm będzie zachodził systematycznie wraz z zamykaniem działalności istniejących. Rotacja w tym zakresie jest bowiem spora. W Polsce szacuje się, że średnio około 60% firm nie przeżyje pierwszego roku działalności. W to miejsce jednak ciągle pojawiać się będą nowe podmioty.¹⁶

Badani przewidują, że nadal w powiecie malborskim będzie rozwijać się branża turystyczna i budownictwo, a także działalność usługowa. Z pewnością należy wyeksponować jako nowatorską, rozwijającą się branżę inwestowania w odnawialne źródła energii i usługi z nią związane.

Rozwój komputeryzacji jaki nastąpił w ramach rewolucji informatycznej wywołuje i wywoływać będzie w przyszłości szereg zmian w życiu gospodarczym i społecznym¹⁷. Po pierwsze niewątpliwie jest to zarówno skutek jak i czynnik sprawczy stałego rozwoju sektora ICT. Po drugie wpływa na tzw. wirtualizację życia gospodarczego pozostałych podmiotów (coraz większa liczba przedsiębiorstw jeśli nie w całości to w części funkcjonuje w świecie wirtualnym prowadząc np. działalność handlową). Niezbędne jest wzmacnianie umiejętności w przedsiębiorstwach w zakresie wykorzystania tych zdobyczy cywilizacyjnych.

Kluczową rolę dla gospodarki powiatu odgrywa rolnictwo. Wynika to z silnych tradycji rolniczych w tym rejonie, bardzo żyznych gleb oraz dotacji unijnych w ostatnich latach. Coraz większą rolę w rolnictwie w powiecie odgrywają duże, wielohektarowe gospodarstwa. W tym sensie warto wspierać te kierunki rozwoju gospodarczego, które będą komplementarne i pozwolą zagospodarować oraz przetwarzać produkty rolne. Niektórzy respondenci badań zauważają, że pomimo bardzo rolniczego regionu i żyznych gleb, niewiele jest w regionie firm związanych z rolnictwem.

¹⁶ Warto w tym miejscu podkreślić brak rzeczywistego odniesienia statystyk na temat długości cyklu życia nowo zakładanych działalności gospodarczych. W praktyce bowiem bardzo często w wyniku aktualnie obowiązujących przepisów normujących na przykład obciążenia przedsiębiorców z tytułu składek odprowadzanych do ZUS, przedsiębiorcy po okresie preferencyjnego stosowania składek na ubezpieczenia społeczne (gdzie podstawą naliczania ich wysokości jest 30% minimalnego wynagrodzenia, a nie 60% średniego wynagrodzenia w gospodarce) likwidują (wyrejestrowują) swoją działalność w celu jej ponownego zarejestrowania na innego przedsiębiorcę. W ten sposób możliwe jest realizowanie tej samej działalności gospodarczej, jednak nie ponosząc dodatkowych kosztów wynikających z utraty przywileju do korzystania z preferencji ZUS-owskich.

¹⁷ Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, Raport podsumowujący I etap badania pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim, IBnGR, Gdańsk 2009, str. 76.

Ich zdaniem byłoby to naturalne, aby właśnie taka branża wstępnego zagospodarowywania pól rolnych rozwijała się w powiecie¹⁸.

Szansą dla rozwoju obszarów wiejskich jest agroturystyka stanowiąca element aktywizacji zawodowej mieszkańców wsi oraz dodatkowe źródło dochodu dla właścicieli gospodarstw rolnych. Agroturystyka stanowi dla gospodarstw rolniczych działalność dodatkową realizowaną obok podstawowej. Szerzej problem rozwoju agroturystyki przedstawiony został w kolejnej części raportu.

W zakresie spójności gospodarczej sytuacja w powiecie malborskim pozostawia wiele do życzenia. Występuje zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarczego pomiędzy poszczególnymi gminami powiatu, odmiennie kształtuje się też sytuacja na lokalnych, gminnych rynkach pracy. Zapewnienie harmonijnego rozwoju staje się priorytetem na wszystkich szczeblach polityki regionalnej.

2.3. Rozwój działalności turystycznej w powiecie

Przewidywany trend rozwoju branży turystycznej w powiecie malborskim jest wart szczególnego zainteresowania władz. Jest to bowiem jeden z kluczowych czynników (jeśli nie najważniejszy) podnoszenia konkurencyjności tego obszaru. Niezbędne są działania w sferze infrastruktury technicznej i podnoszenia umiejętności wykorzystania bogatych zasobów kulturowych i przyrodniczych. Sugeruje się zwrócenie uwagi na następujące aspekty:

- ♦ wspieranie małych i mikro przedsiębiorstw turystycznych ukierunkowanych na: budowę, modernizację, podnoszenie standardów obiektów i jakości usług, wydłużanie sezonu turystycznego, co wymaga stworzenia skutecznych instrumentów finansowych, doradztwa, szkolenia i marketingu,
- ♦ podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej powiatu dla wzrostu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i krajowych (między innymi poprzez stworzenie zachęt inwestycyjnych, uporządkowanie prawne terenów przeznaczonych w planach zagospodarowania przestrzennego pod rozwój działalności turystycznej oraz systematyczne zwiększanie bezpośrednich kontaktów z inwestorami przez organizowanie i uczestnictwo w imprezach międzynarodowych i krajowych),
- ♦ zwiększenie dostępności komunikacyjnej, przy czym nie chodzi wyłącznie o komunikację rozumianą tradycyjnie jako sieć połączeń drogowych, kolejowych, wodnych czy lotniczych ale także jako telekomunikację, dla której niezbędne jest np. w sferze turystyki utworzenie systemu informacji turystycznej prezentującej markowe produkty turystyczne, bazę hotelową i gastronomiczną oraz organizowane atrakcje kulturowe i sportowe,

¹⁸ Jest to również znamienne, iż dominującą sferą działalności wysoce rozwiniętych obszarów jest duży udział w strukturze realizowanej działalności sfery usługowej. Odchodzi się w celu efektywnego gospodarowania zasobami naturalnymi od prowadzenia małych, często o niskim poziomie rentowności gospodarstw rolniczych, na rzecz dużych podmiotów zarządzających w sposób systemowy dużym arealem ziemi, wielkimi hodowlami.

- ♦ zwiększenie dostępności do źródeł energii i usług komunalnych (ponieważ obszary turystyczne, które oparte są o walory przyrodnicze, mają często peryferyjne położenie, co powoduje ich słabe wyposażenie pod tym względem),
- ♦ zmniejszenie dysproporcji w poziomie kapitału ludzkiego (dla turystyki wiąże się z koniecznością przygotowania wysokokwalifikowanych kadr do obsługi ruchu turystycznego w wyższych uczelniach i szkolnictwie średnim, głównie w zakresie turystyki, hotelarstwa i gastronomii, zwracając szczególną uwagę na znajomość języków i kulturę obsługi. Szkoleniem należałoby objąć również osoby zatrudnione w sektorze usług, które mają bezpośredni kontakt z turystą (muzea, obsługa dworców kolejowych a nawet sieci handlowych i gastronomicznych, itp.),
- ♦ niezbędne jest inicjowanie działań w kierunku zmniejszenia luki technologicznej (między innymi w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego), ukierunkowanych na transfer technologii i wdrażanie innowacji technologicznych (nie tylko w obiektach i urządzeniach turystycznych oraz systemie informacji turystycznej),
- ♦ dla podniesienia konkurencyjności bardzo ważne znaczenie ma rozbudowa i instytucjonalizacja otoczenia,
- ♦ ważne znaczenie ma umiejętność korzystania z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, co wiąże się z dopływem informacji o dostępnych środkach oraz pomocą w przygotowaniu odpowiednich programów.¹⁹

Jak wynika z powyższego zestawienia jest to lista postulowanych kierunków działań ważnych nie tylko dla rozwoju samej turystyki, ale także i innych dziedzin działalności. Konkretyzując najważniejsze kierunki działań stymulujących rozwój działalności turystycznej w regionie powiatu malborskiego można stwierdzić, że niezbędne jest:

- ♦ promocja całego powiatu jako atrakcyjnego pod względem nie tylko walorów przyrodniczo-krajobrazowych, zabytkowych ale również z uwagi na potencjał hotelarsko-gastronomiczny,
- ♦ rozbudowa infrastruktury oraz bazy turystycznej, w tym także nastawienie na budowę ekologicznych ścieżek rowerowych,
- ♦ aktywny rozwój i promocja agroturystyki,
- ♦ stworzenie punktu regionalnej informacji turystycznej,
- ♦ działalność na rzecz wydłużenia sezonu turystycznego.

Powiat malborski wyróżnia się bogatą średniowieczną historią oraz występowaniem jednego z największych na świecie zamków gotyckich. Położenie geograficzne ziemi malborskiej na Żuławach Wiślanych także jest zaletą turystyczną. Pomimo wielu atrakcji oraz ciekawych do zwiedzenia miejsc powiat traci na atrakcyjności przez niedostateczną infrastrukturę i niedostateczną promocję o incydentalnym charakterze.

Strategia promocji, jako element strategii rozwoju regionalnego, jest niezbędna, aby wykreować pozytywny wizerunek powiatu, co wiąże się z pozyskiwaniem nowych inwestorów

¹⁹ E. Wysocka: *Turystyka jako czynnik podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności regionu*, „Burmistrz i jego praca”, nr 5, listopad 2006, str. 19.

i napływem większej ilości turystów. Istotne jest, aby przy opracowywaniu strategii korzystać z jak największej liczby informacji, niezbędnych do całościowego określenia sytuacji wyjściowej. W opracowywaniu strategii powinna być zaangażowana społeczność lokalna, lokalne organizacje, stowarzyszenia, podmioty prywatne, środowiska akademickie. Analiza sytuacji jest wstępem do pozycjonowania gminy/powiatu na tle innych. Dzięki zebranim i przeanalizowanym danym można nakreślić misję gminy/powiatu czyli generalny kierunek działania, w który wpisują się działania podległych jednostek organizacyjnych. Przykłady misji:

- ♦ Kraków jako najbardziej atrakcyjna lokalizacja turystyczna i biznesowa w środkowej Europie oraz najlepsze miejsce do życia, przyjazne również dla osób niepełnosprawnych (Strategia Promocji Krakowa 2004).
- ♦ Jelenia Góra jako ponadregionalny, europejski ośrodek turystyki, kultury, nauki oraz atrakcyjnej lokalizacji biznesowej w Polsce - sprzyjającej przedsiębiorczości, miasto przyjazne, realizujące zasady zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego poprzez godzenie turystyczno – uzdrowskiego charakteru z innymi dziedzinami gospodarki. (Strategia Promocji Miasta Jelenia Góra 2006 – 2015).
- ♦ Oświęcim jako miejsce godnego życia mieszkańców, otwarte i przyjazne dla wszystkich, miejsce spotkań kultur i porozumienia ludzi (Strategia Promocji Miasta Oświęcim).

Misja wskazuje cele, nie może być ona oderwana od uwarunkowań historycznych, potencjału ekonomicznego i społecznego gminy/powiatu oraz konkurencyjnego otoczenia. Cele powinny być podzielone na cele podstawowe (pierwszorzędne) oraz cele częściowe. Realizacja celów oznacza działania skierowane do odpowiednich grup: turystów, inwestorów, mieszkańców i innych. Wiąże się to ze zdefiniowaniem grup docelowych, które są kluczowe dla kierowania komunikatu promocyjnego. Inny komunikat będzie skierowany do środowisk biznesowych, a inny do turystów. Na kolejnym etapie należy sformułować działania, jakie podejmuje się w celu realizacji strategii. Realizacja złożonej strategii może wymagać cyklicznej kontroli i oceny, dzięki czemu będzie można uniknąć działań złych lub mało profesjonalnych²⁰.

Pomimo widocznego postępu, turystyka w powiecie nadal nie jest rozwinięta na tyle, aby znacząco wpływać na charakter gospodarczy powiatu i poziom bezrobocia. Turysty, którzy przyjeżdżają, zazwyczaj nie zostają w mieście i okolicach dłużej niż jeden dzień. Jest to spowodowane m.in. tym, że oprócz Zamku Krzyżackiego powiat nie posiada atrakcyjnej dla nich oferty.

Badania jakościowe przeprowadzone na terenie Malborka w lipcu 2009 r. pokazują, że nadal brakuje w mieście i powiecie w szczególności:

- ♦ bazy noclegowej (szczególnie hoteli wyższej klasy umiejscowionych na Starym Mieście oraz dostosowanych do potrzeb konferencji),
- ♦ bazy gastronomicznej (szczególnie kawiarni z ogródkami),
- ♦ ścieżek rowerowych,
- ♦ informacji turystycznej dotyczącej całego powiatu,

²⁰ *Dobre praktyki - Strategia promocji*, <http://www.dobrepraktyki.silesia.org.pl>

- ♦ galerii handlowych,
- ♦ Aquaparku,
- ♦ zagospodarowania otoczenia zamku.

Głównym celem w zakresie turystyki powinno być zachęcenie turystów do dłuższego pozostania w powiecie malborskim. Pomocne w realizacji tego założenia byłoby wydanie spójnego przewodnika po powiecie malborskim oraz stworzenie wspólnej informacji turystycznej i zachęcenie turystów do odwiedzenia innych ciekawych miejsc. Ponieważ w ostatnich kilku latach zmienił się znacznie profil przyjeżdżających do powiatu malborskiego turystów (kiedyś były to przede wszystkim grupy zorganizowane i turyści z Niemiec), należy ofertę turystyczną dostosować do osób młodszych oraz turystów indywidualnych. Konieczne jest zagospodarowanie terenów wokół zamku, organizacja większej liczby imprez kulturalnych i sportowych, rozbudowa bazy hotelowo-gastronomicznej. Zaplanowane na najbliższe lata inwestycje (budowa czterogwiazdkowego hotelu w bezpośrednim sąsiedztwie zamku, realizacja projektu Pętla Żuławska – rozwój turystyki wodnej, powstanie Aquaparku i amfiteatru nad Nogatem) z pewnością przyczynią się do podniesienia atrakcyjności powiatu. Należy również rozszerzyć bardzo ubogą obecnie ofertę agroturystyczną w powiecie.

Na atrakcyjność turystyczną powiatu mógłby w znaczący sposób wpłynąć produkt regionalny²¹. Przy odpowiedniej promocji kilka lokalnych wyrobów miałyby szansę zyskać miano takiego produktu. Zaliczyć do nich możemy w szczególności:

- ♦ wyroby piekarniczo-cukiernicze (ciastka krzyżackie w Cukierence Krzyżackiej, serca z piernika),
- ♦ Nalewka Krzyżacka,
- ♦ piwo,
- ♦ kuchnia krzyżacka,
- ♦ miód św. Jana,
- ♦ inne wyroby obecnie sprzedawane na lokalnych jarmarkach w gminach powiatu²².

²¹ Produkty regionalne stanowią wyróżnienie oraz pozwalają na identyfikację regionu nie tylko w opinii konsumentów lokalnych, ale przede wszystkim w skali makroekonomicznej. Warto pamiętać, iż istnieje Lista Produktów Tradycyjnych prowadzona przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz marszałków województw. Znajdują się na niej tradycyjne wyroby, których produkcja realizowana jest w oparciu o metody wytwarzania wykorzystywane przez co najmniej 25 lat. Celem istnienia listy jest promocja polskich produktów żywnościowych wytwarzanych właśnie historycznymi metodami. Na mocy Rozporządzenia Rady nr 2081/92/EWG z dnia 14 lipca 1992 r. w sprawie ochrony oznaczeń geograficznych i oznaczeń pochodzenia produktów rolnych i artykułów żywnościowych, które zostało zastąpione Rozporządzeniem Rady nr 510/2006/EWG z dnia 20 marca 2006 r. w sprawie ochrony oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i środków spożywczych przepisów za regionalne uznaje się produkty, których jakość lub cechy charakterystyczne są w wyłącznej lub istotnej mierze zasługą środowiska geograficznego, to jest składników naturalnych i ludzkich, a wszystkie lub przynajmniej jeden z etapów procesu technologicznego, tzn. produkcja, przetwarzanie czy też przygotowanie odbywają się na określonym obszarze geograficznym. (szerzej na ten temat w artykule: I. Oleniuch, S. Giera, M. Krasna: *Ocena skuteczności promocji produktów regionalnych na Podkarpaciu i Lubelszczyźnie*, Politechnika Rzeszowska).

²² Raport z badania jakościowego przeprowadzonego przez PBS DGA Sp. z o.o. na terenie Malborka w dniach 21-22.07.2009 r.

W Programie Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Pomorskiego 2009-2010 (2012) zostały wyszczególnione następujące ujęcia produktów turystycznych:

- ♦ przestrzenne (m.in. produkty miejsca, obszaru, szlaki kulturowe),
- ♦ formy aktywności (produkty turystyki biznesowej, aktywnej, kulturowej),
- ♦ posiadające bądź nie – markę,
- ♦ tworzone przez jeden podmiot, bądź sieciowe,
- ♦ istniejące bądź potencjalne,
- ♦ inne (wynikające z sezonowości, wielkości segmentu, sposobu zakupu, itd.).

Ciekawym sposobem zwiększenia atrakcyjności turystycznej i ożywienia gospodarki danej miejscowości jest tworzenie tzw. wiosek tematycznych. W Europie Zachodniej pierwsze wioski tematyczne powstały 15 lat temu. Wieś tematyczna to nic innego jak miejscowość, której rozwój jest podporządkowany jakiemuś konkretnemu pomysłowi. Mieszkańcy danej wsi mają pomysł, wokół którego ich miejscowość zaczyna się specjalizować, aby po pewnym czasie móc zarabiać pieniądze na przyjmowaniu turystów. Taka wieś staje się unikatowa i jedyna w swoim rodzaju. To swoisty „produkt turystyczny” oferujący turystom pobyt w innym świecie. Goście, którzy odwiedzają wieś tematyczną, mogą wszystkiego dotknąć, spróbować i uczestniczyć w różnego rodzaju pokazach. Pierwsze polskie wioski tematyczne urządzono w województwie zachodniopomorskim: w miejscowości Podgórkki znajduje się Kraina Baśni i Zabawy, gdzie na odwiedzających czeka wizyta w Chatce Hanki i Rumcajsa oraz oryginalnym warsztacie ceramicznym. Sierakowo Sławińskie zaprasza do Wioski Hobbitów, Dąbrowa - do Wioski Zdrowego Życia, Iwięcino ma Wioskę Końca Świata, Paproty - Wioskę Labiryntów i Źródła²³.

W powiecie malborskim podjęte zostały już pierwsze działania w kierunku tworzenia wiosek tematycznych. Powiatowy Urząd Pracy w Malborku w 2009 r. realizował projekt „Ukryte skarby wsi - odkryjmy je razem. Wioski tematyczne innowacyjną formą aktywizacji zawodowej”, w ramach którego 5 gmin powiatu malborskiego przygotowało pomysły na wioski tematyczne na ich terenie: „Wioska Edukacyjna - Wiatraki i Tulipany, czyli Holendrzy na Żuławach” (Gmina Lichnowy), „Słodkie Żuławy” (Gmina Stare Pole), „Wioska Odkrywców Błotnych Żuław” (Gmina Miłoradz), „Tragamin Średniowieczny Zaścianek” (Gmina Malbork), „Wiedza prosto z pola” (Gmina Nowy Staw)²⁴.

Ponieważ konkurencyjność danego obszaru nie jest determinowana przez pojedyncze firmy a raczej przez innowacyjność całego regionu, poszczególnych gmin, przedsiębiorstw i instytucji, warto w powiecie malborskim zastanowić się nad utworzeniem klastra turystycznego. Dzięki współpracy gminy mogą zyskać silniejszą pozycję konkurencyjną, skuteczniej promować region, łatwiej pozyskiwać dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, mają też możliwość wspólnego uczenia się, wymiany informacji, wdrażania dobrych praktyk. W Polsce działa obecnie kilka klastrów turystycznych: Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny, Dolina Wisłoki, Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu”, Małopolski

²³ D. Biziuk, *Wioski tematyczne: Inny świat*, Gazeta Współczesna, 29 stycznia 2009 r., www.wspolczesna.pl

²⁴ <http://www.pup.malbork.pl>

Klaster Turystyczny, Klaster turystyczny „Kryształ Europy”, Klaster LIPTOV – Stowarzyszenie Turystyczne²⁵.

Powiat malborski powinien zadbać również o wielokierunkową promocję swojej oferty turystycznej z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi marketingowych²⁶ oraz Internetu. Poza promocją Zamku Krzyżackiego i cyklicznych imprez tematycznych odbywających się w jego otoczeniu (np. festiwale kultury dawnej, jarmark średniowieczny), dobrym pomysłem są również akcje promujące uroki wypoczynku na Żuławach i zdrowy tryb życia. „Żuławy to świetne tereny do wypraw rowerowych. Rozległe żuławskie depresje leżą na uboczu szlaków turystycznych, nieco zapuszczone, jakby wyczekujące, że ktoś je odkryje. Niewielu dociera tu turystów, choć czeka na nich niezwykła historia, oryginalna przyroda i ciekawe zabytki. Do dziś można tu zobaczyć groble z czasów rzymskich i las, w którym w pruskiej zasadzce zginął ponad tysiąc lat temu praski biskup Adalbert znany w Polsce jako św. Wojciech. Stoją tu trzystuletnie podcieniowe domy, oryginalne kościoły i stare cmentarze niderlandzkich mennonitów, którzy zmienili żuławskie bagna w żyzną krainę. Resztki wiatraków, kanały, stacje pomp, terpy, czyli sztucznie usypane pagórki z siedliskami, do dziś nadają Żuławom niderlandzki koloryt”²⁷.

Jednym z ważnych aspektów rozwoju powiatu jest agroturystyka. Dotychczasowy – dość słaby niestety - rozwój tej dziedziny aktywności gospodarczej wskazuje na to, że jego zdynamizowanie jest nieuchronną koniecznością. Badania wykazały dość dużą dysproporcję w kształtowaniu się aktywności gospodarczej w miastach i poza miastem w powiecie malborskim. Jest to zjawisko dość powszechne w krajobrazie Polski.

Wspieranie agroturystyki ma ogromne znaczenie dla rozwoju obszarów wiejskich, gdyż stanowi ona:

- element aktywizacji zawodowej mieszkańców wsi (jedno gospodarstwo agroturystyczne uruchamia na obszarze wiejskim około 10 nowych miejsc pracy),
- dodatkowe źródło dochodu właścicieli gospodarstw rolnych i osób w nich zamieszkujących,
- pobudzenie działalności handlowej, drobnych usług, gastronomii, usług związanych z rekreacją itp. na obszarach wiejskich,
- czynnik hamujący odpływ do miast osób młodych i lepiej wykształconych,
- swoistą „szkołę przedsiębiorczości” dla rozwoju agrobiznesu²⁸.

Zastanawiając się nad tym, co można zrobić dla zmiany tej sytuacji, warto zwrócić uwagę między innymi na:

²⁵ *Innowacyjna Wielkopolska, 2008-2013, Budowanie sieci innowacji i promocja innowacji w regionie, Budowa Wielkopolskiego Systemu Innowacji*, www.innowacyjna-wielkopolska.pl

²⁶ *Marketing terytorialny* (według A. Szromnika: *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, za: T. Domański: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, UE, Łódź 1997, s. 36*) stanowi całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców.

²⁷ I. Trusewicz: *Rowerem przez krainę mennonitów*, Rzeczpospolita, 28.08.2008 r.

²⁸ Ł. Dziarmaga, *Agroturystyka jako działalność na trudne czasy w rolnictwie*, listopad 2009 r., www.dziarmaga.com

- utwierdzanie mieszkańców wsi w przekonaniu, że rozpoczęcie przez nich działalności turystycznej może w istotny sposób uzupełnić obecne, niskie dochody z prowadzenia indywidualnych gospodarstw rolnych (np. poprzez promocje dobrych praktyk),
- konieczność wzrostu wiedzy w zakresie tzw. twardych reguł gospodarki rynkowej,
- inicjowanie działań wspólnych ponieważ bardzo niewiele jest w poczynaniach mieszkańców wsi działań zespołowych (ogranicza to możliwość stworzenia bogatszej, zintegrowanej oferty turystycznej, istotnego zmniejszenia niektórych kosztów działalności, np. w zakresie promocji i dystrybucji). Kształtowanie produktów agroturystycznych, jako wieloskładnikowych pakietów zaspakajających różnorodne potrzeby klientów nie jest jeszcze powszechnym zjawiskiem, lecz stanowi ważny postulat, którego rychłe spełnienie determinować może dalszy rozwój turystyki wiejskiej,
- pozyskanie zwolenników dla idei turystyki wiejskiej i agroturystyki wśród lokalnych samorządów i uczynienia z nich partnerów w wielu przedsięwzięciach warunkujących i stymulujących rozwój turystyki na wsi,
- systematyczne przełamywanie hermetyczności lokalnych, wiejskich społeczności, zwłaszcza na terenach cechujących się niskim poziomem życia mieszkańców, a jednocześnie predysponowanych do rozwijania turystyki ze względu na atrakcyjność wiejskiego krajobrazu (powoduje ona, że w rejonach wiejskich najbardziej potrzebujących pomocy, inicjatywy w tym zakresie spotykają się z dużą nieufnością mieszkańców oraz brakiem przekonania, że ich własne działania mogą istotnie poprawić standard życia),
- wspieranie procesu powstawania i działalności regionalnych stowarzyszeń, które podejmują w coraz większym stopniu działania marketingowe, zwłaszcza w dziedzinie promocji i dystrybucji, kontynuują szkolenia, współpracują z lokalną administracją i samorządami, działają na rzecz ochrony interesów swoich członków²⁹,
- oddziaływanie na postawy proprzedsiębiorcze na wsi poprzez odpowiedni stosunek do nich samorządów lokalnych (gminy dysponują ważnymi instrumentami oddziaływania na lokalną gospodarkę),
- wspieranie przez samorzady systemu szkoleń oraz promocji i dystrybucji ofert wypoczynku na terenach wiejskich³⁰.

Rozwój turystyki musi odbywać się we właściwej współpracy z tzw. otoczeniem powiatu. Warto podkreślić dwa aspekty tego otoczenia.³¹

²⁹ Dzięki Polskiej Federacji Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, ogólnopolskiej reprezentacji podmiotów działających w turystyce wiejskiej, zaistniała możliwość koordynacji wielu działań, programowania dalszego rozwoju oraz partnerskiego uczestnictwa w rozwiązywaniu wielu bieżących problemów turystyki wiejskiej w skali całego kraju. Wraz z powstaniem Federacji zaistniała również możliwość formalnego uczestnictwa Polski w europejskich działaniach na rzecz rozwoju turystyki wiejskiej.

³⁰ L. Strzembicki: *Uwarunkowania rozwoju agroturystyki i usług towarzyszących na obszarach wiejskich*, www.rcd.wroc.pl

³¹ Badania Instytutu Turystyki potwierdzają, iż województwo pomorskie jest najczęściej odwiedzanym regionem kraju (21%), na kolejnym miejscu plasuje się małopolska (14%), 90% przyjazdów na ten teren organizowana jest indywidualnie, zaś 80% turystów to stali klienci, którzy odwiedzają ten region co najmniej dwa razy w roku. W roku 2007 odnotowano w województwie pomorskim 1.447.600 turystów z Polski i 307.500 turystów

Pierwszy dotyczy relacji z władzami i instytucjami wojewódzkimi. Dla właściwego rozwoju turystyki w powiecie istotne jest także zwrócenie uwagi na właściwe kształtowanie i utrzymywanie stałej aktywności władz powiatu na szczeblu wojewódzkim. Gdańsk jako stolica województwa, jest z pewnością miejscem koncentracji obiektów kulturalnych, hotelowych i gastronomicznych o najwyższej jakości, powinien być także miejscem informacji i promocji produktów markowych z terenu całego województwa oraz miejscem intensywnych kontaktów turystów krajowych i zagranicznych.

Drugi aspekt dotyczy tworzenia powiązań sieciowych. Ich zadaniem jest umożliwienie powstania zintegrowanego produktu turystycznego opartego o związki zachodzące pomiędzy organizatorami różnych form turystyki, tj. pobytowej, zdrowotnej, krajoznawczej, kwalifikowanej itp., co pozwoli na kumulację wysiłków niezbędnych zwłaszcza przy marketingu³² i promocji produktu turystycznego.³³

Partnerstwo publiczno-prywatne może być jednym z narzędzi, które może pomóc samorządowi w rozbudowie infrastruktury oraz bazy turystycznej w powiecie malborskim. Nowa ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym może urealnić współpracę pomiędzy jednostkami administracji publicznej a podmiotami prywatnymi w sferze usług publicznych³⁴. Według raportu „Dobre Praktyki PPP - podsumowanie trzech lat konkursu na najlepsze projekty przedsięwzięć publiczno-prywatnych” partnerstwo publiczno-prywatne oznacza współpracę sektora publicznego – prywatnego przy danym projekcie. Rodzaj projektu może być dowolny, mogą to być projekty na dużą skalę, takie jak pozyskiwanie funduszy na budowę i utrzymanie nowych dróg, szpitali i więzień. Czerpiąc z doświadczeń brytyjskich takim projektem może być też np. współpraca z rządem przy organizacji szkoleń dla małych i średnich firm w celu przekazania praktycznej wiedzy nt. dostępu do źródeł finansowania eksportu³⁵.

zagranicznych (39% z Niemiec). Pozostali odwiedzający nasz kraj turyści pochodzili przede wszystkim ze: Szwecji, Anglii, Rosji, Norwegii, Francji, Włoch, a także ze Stanów Zjednoczonych. Natomiast spośród zabytków wymienianych przez turystów zagranicznych najczęściej artykułowane są:

- Katedra w Oliwie, Kościół Mariacki, Molo w Sopocie (1-3%),
- Zamek w Malborku (tylko 1%).

Dane na podstawie: Badań Instytutu Turystyki, oraz Podsumowania efektów prac w ramach Programu Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Pomorskiego 2009-2010 (2012).

³² Jak zauważa: M. Łuczak: *Koncepcja marketingowa produktu turystycznego obszaru*, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, „marketing terytorialny to stosunkowa nowa dziedzina wiedzy będąca efektem adaptacji współczesnej koncepcji marketingowej w sferze produkcji i konsumpcji do sektora publicznego, w szczególności do zarządzania miastem lub regionem jako układem terytorialnym”.

³³ E. Wysocka: *Turystyka jako czynnik podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności regionu*, „Burmistrz i jego praca”, nr 5, listopad 2006, str. 19.

³⁴ Zdaniem Konfederacji Pracodawców Polskich Nowa ustawa o PPP z 19 grudnia 2008 r. wprowadziła wiele korzystnych zmian, przede wszystkim zwiększony został katalog podmiotów publicznych, wprowadzono bardziej ogólne pojęcie definicji przedsięwzięcia, jak również zrezygnowano ze szczegółowego określania zakresu i treści umowy o Partnerstwie Publiczno – Prywatnym. Takim przykładem współpracy, w ramach nowej ustawy o PPP, jest projekt Term Warmińskich w Lidzbarku Warmińskim. Jak zauważa A. Ambrozik: „budowa kompleksu hotelowo-rekreacyjnego oraz basenów z wodami geotermalnymi, to koszt 35 mln euro”.

³⁵ *Dobre Praktyki PPP – podsumowanie trzech lat konkursu na najlepsze projekty przedsięwzięć publiczno-prywatnych*, www.dobrepraktykippp.eu

2.4. Infrastruktura dla atrakcyjności inwestycyjnej

Prowadzone w ramach projektu badania wyeksponowały problem stosunkowo niskiej atrakcyjności inwestycyjnej powiatu malborskiego. Brakuje danych dotyczących oceny wyłącznie obszaru powiatu malborskiego, można jedynie posłużyć się ocenami Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową na poziomie tzw. podregionu starogardzkiego, stanowiącego terytorialnie większy agregat³⁶.

Według badań dla 54 podregionów wyodrębnionych na obszarze Polski, podregion starogardzki oceniony został na³⁷:

- ♦ 30 miejscu - pod względem atrakcyjności dla działalności zaawansowanej technologicznie,
- ♦ 32 miejscu - pod względem atrakcyjności dla działalności usługowej,
- ♦ 24 miejscu - dla działalności przemysłowej.

W tych rankingach kluczowe znaczenie przypisuje się zasobom pracy (szerzej na ten temat w dalszej części opracowania) jako czynnikowi kształtującemu poziom atrakcyjności. Ponadto istotnymi czynnikami są: dostępność komunikacyjna, chłonność rynku instytucjonalnego, infrastruktura gospodarcza i infrastruktura społeczna. A zatem, skoro tak dużą wagę dla atrakcyjności tworzą zasoby pracy, na nie właśnie należałoby skierować dużą uwagę w procesie kształtowania warunków dla rozwoju gospodarczego. Coraz więcej procesów i działań gospodarczych ma wymiar ponadnarodowy. Jednym z przejawów tego procesu jest wzrost znaczenia transnarodowych korporacji. W tym względzie należy w planach rozwojowych uwzględniać możliwości stworzenia niszy rynkowej dla małych elastycznych firm, które będą współpracować z takim korporacjami na zasadach outsourcingu. Warto przy tym podkreślić, iż w przyszłości można spodziewać się osłabienia czynnika materialnego, technicznego dla lokalizacji działalności a zdecydowanego wzrostu znaczenia kompetencji i wiedzy³⁸.

Tak, jak dla województwa pomorskiego niezwykle istotnym elementem działań inwestycyjnych mogłaby być rozbudowa portów, których istnienie umożliwiłoby zdecydowanie większy poziom obrotów przeladunkowych i tym samym poziom wymiany gospodarczej (spedycji) pomiędzy Metropolią Trójmiasta a różnymi państwami świata, tak dla rozwoju regionu powiatu malborskiego podstawą efektywnej wymiany produkowanych oraz importowanych dóbr i usług jest infrastruktura komunikacyjna w postaci sieci dróg umożliwiających swobodny przepływ towarów między regionami. Należy pamiętać, iż ten element jest również poddawany ocenie przez inwestorów, którzy poszukując lokalizacji dla nowopowstających inwestycji

³⁶ Obszar województwa pomorskiego stanowią w tym badaniu trzy podregiony tj. gdański (wraz z Trójmiastem), słupski i starogardzki.

³⁷ Materiały statystyczne do badania IBnGR na temat atrakcyjności inwestycyjnej w 2008 roku.

³⁸ *Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, Raport podsumowujący I etap badania pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*, IBnGR Gdańsk 2009, str. 83

oczekują nie tylko unormowanych planów zagospodarowania przestrzennego, ale również swobodnej możliwości logistyki importowanych i produkowanych towarów.

Malbork jest bardzo korzystnie zlokalizowany na mapie komunikacyjnej kraju. Bliskość Trójmiasta to atrakcyjny rynek zbytu dla wielu firm. Fakt korzystnej lokalizacji wymusza konieczność dokonywania inwestycji w infrastrukturę drogową, gdyż stanowią one jeden z niezbędnych czynników rozwoju miasta. Bez nich walory lokalizacyjne nie będą miały racji bytu.

Dobra lokalizacja powiatu jest istotna z wielu względów. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- znaczenie komunikacji dla rozwoju turystyki w powiecie,
- powiat malborski stanowi „zaplecze” zasobów pracy dla aglomeracji gdańskiej,
- rolę komunikacji dla rozwoju gospodarki w samym powiecie (przemieszczanie się z miejsca zamieszkania na terenie powiatu do miejsca pracy).

Komunikację znacznie utrudnia jednopasmowa droga na moście przez Nogat. To zdecydowanie wąskie gardło, które dokucza mieszkańcom, turystom oraz przedsiębiorcom oraz może wpływać negatywnie na atrakcyjność powiatu dla inwestorów. Badani podkreślają potrzebę wybudowania drugiej nitki drogi na rzece. Według nich są już zaawansowane plany z tym związane, jednak miasto nie ma na razie środków na jej wybudowanie. Kolejnym problemem komunikacyjnym jest, zdaniem respondentów, brak obwodnicy Malborka³⁹. Samorząd pracuje nad tym, aby taka inwestycja mogła zostać zrealizowana⁴⁰.

Przeprowadzone badania wykazały ponadto, iż właśnie niewralgicznym czynnikiem rozwoju gospodarczego powiatu jest dostępność komunikacyjna.⁴¹ Władze powiatu, także poszczególnych gmin powinny dołożyć szczególnych starań w kierunku możliwości łatwego i sprawnego przemieszczania się. W dłuższej perspektywie warto podkreślić potrzebę zwrócenia uwagi na przewidywane procesy wzrostu wymiany handlowej, które będą w przyszłości oznaczały potrzebę pełnej integracji systemów transportowych, łącząc różne środki transportu w optymalne kombinacje ze względu na czas, koszt, bezpieczeństwo itp.

Jak zostało podkreślone w raporcie diagnozującym zasoby i potencjał powiatu malborskiego: „inwestycje w infrastrukturę drogową stanowią jeden z niezbędnych czynników rozwoju miasta. Stąd władze Malborka na bieżąco podejmują szereg działań mających na celu polepszenie rozwiązań komunikacyjnych w mieście. Priorytetem jest budowa drugiej nitki mostu na

³⁹ W tym zakresie optymizmem napawa fakt przyznania środków finansowych na projektowanie obwodnicy Malborka. Przewiduje się, że w II połowie 2011 roku rozpocznie się budowa nowej trasy. <http://www.portalpomorza.pl/> z dn. 15.12.2009.

⁴⁰ Raport z badania jakościowego przeprowadzonego przez PBS DGA Sp. z o.o. na terenie Malborka w dniach 21-22.07.2009.

⁴¹ Wraz z postępującymi procesami globalizacyjnymi (nie tylko w układzie międzynarodowym) ale również w dynamicznie zmieniających się warunkach prowadzenia działalności gospodarczej na terenie rynku wewnętrznego coraz istotniejsze znaczenie nabierają strumienie transportowe oraz kanały logistyczne. Ich wykorzystanie – jak zauważają eksperci w tej materii (portal internetowy: www.e-logistyka.pl) istotnie wpływa na rozwój gospodarki, społeczeństwa a także na środowisko – w aspekcie wcześniej opisywanego w opracowaniu zrównoważonego rozwoju. Dlatego też niezwykle ważne jest, aby powiat malborski w długim horyzoncie czasu jako jeden z priorytetów strategicznych przyjął realizację inwestycji w infrastrukturę komunikacyjną.

rzece Nogat oraz obwodnicy miasta. Natomiast największą inwestycją drogową zrealizowaną w okolicy Malborka (węzeł Swarozyn ok. 25 km) jest fragment autostrady A-1 z Gdańska do Nowych Marz”. Dla przedsiębiorstw zlokalizowanych w mieście Malbork (10,8% respondentów badania ankietowego) istotne wydają się inwestycje w infrastrukturę komunikacyjną (dotyczy to mostu, dróg dojazdowych), czego nie odczuwają firmy zlokalizowane poza aglomeracjami miejskimi (5,2%).

Potrzebna jest także bardziej zdecydowana postawa władz w zakresie korzystnych rozwiązań podatkowych, które mogą stać się zachętą do podejmowania działalności na terenie powiatu. Aktualnie występująca różnica w kwocie podatku, np. od budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, różni się pomiędzy Gdynią a Malborkiem zaledwie o 0,55 PLN (18,43 za m² i 17,88 za m² powierzchni użytkowej).

2.5. Sfera otoczenia biznesu

W sferze instytucji otoczenia biznesu sytuacja w powiecie malborskim jest dość dobra. Na terenie Malborka działają instytucje o różnym profilu działalności, w tym także wspierające sektor MSP w usługi finansowe.

Działania na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw powinny być jednym z priorytetów dla samorządu. Władze powiatu mają za zadanie stworzyć korzystne warunki rozwoju małych i średnich firm zlokalizowanych na ich terenie. Niezbędne jest konsekwentne podejście strategiczne oparte m.in. na: wszechstronnej diagnozie sytuacji MSP w powiecie, stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości, przystosowaniu placówek oświatowych do aktualnych i prognozowanych potrzeb lokalnego rynku pracy. Program wspierania rozwoju małych firm powinien zostać dostosowany do uwarunkowań danego powiatu i stanowić jeden z istotnych elementów strategii rozwoju lokalnego. Politykę władz samorządowych wobec MSP powinny wyznaczać cele cząstkowe tj. tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, zwiększenie konkurencyjności MSP, tworzenie warunków do promocji eksportu.

Jak zostało już wyżej stwierdzone, niezwykle ważnym czynnikiem determinującym rozwój regionu jest również napływ i przyciąganie nowych inwestorów, zwłaszcza inwestorów zagranicznych. Poza kluczowymi dla tej atrakcyjności czynnikami takimi jak: dostępność komunikacyjna, chłonność rynku, infrastruktura gospodarcza i infrastruktura społeczna, jest także do zaproponowania wiele działań promocyjno-informacyjnych, które może podejmować samorząd powiatu oraz samorządy gmin. Jest np. wiele sposobów pozycjonowania swojego regionu w świadomości potencjalnych inwestorów. Można bowiem rozpocząć od konsolidowania samorządu terytorialnego wraz z przedstawicielami biznesu z określonych sektorów działalności i wspólnego finansowania emisji spotów reklamowych nie tylko w Polsce, ale w szczególności w mediach zagranicznych. Takie strategiczne działania wybranych regionów świata możemy obserwować np. w branży turystycznej. Kolejnym pomysłem jest przygotowywanie terenów

inwestycyjnych oraz informowanie o takich inicjatywach w trakcie organizowanych Road Show – krótkich spotkań ze strategicznymi inwestorami, zainteresowanymi uzyskaniem informacji o kluczowych dla ich potencjalnej inwestycji warunkach prowadzenia biznesu.

Inicjatywą wspomagającą oraz inicjującą działania proprzedsiębiorcze stały się w ostatnich latach również parki naukowo-technologiczne, a także specjalne strefy ekonomiczne, centra wspierania biznesu oraz chociażby akademickie inkubatory przedsiębiorczości.⁴² Wprawdzie trudno sobie wyobrazić rozwój takich inicjatyw wyłącznie na potrzeby powiatu (tzw. kapitał inwestycyjny i kapitał „innowacyjny” przyciągany jest głównie przez czynniki lokalizacyjne charakteryzujące np. metropolie), ale z pewnością dla rozwoju ważne jest budowanie systemu współpracy i wymiany informacji z ośrodkami metropolitalnymi.

Warto podkreślić, iż z przeprowadzonych na terenie powiatu malborskiego badań wynika, że poziom nakładów inwestycyjnych przypadających na mieszkańca jest rażąco niski w porównaniu ze średnim poziomem w województwie (w powiecie malborskim obserwuje się trzy razy niższe nakłady inwestycyjne w porównaniu z danymi dla województwa pomorskiego ogółem).

Główną barierę dla działalności innowacyjnej stanowi brak środków finansowych. Wydaje się, że pewną szansę stanowią możliwości pozyskania funduszy unijnych. Oczywiście na pierwszym etapie takich działań problematyczne może być dla potencjalnego lidera projektu pozyskanie wkładu własnego, bądź środków finansowych zgromadzonych przez partnerów projektu, które będą stanowiły podstawę do pozytywnego zaopiniowania pomysłu. Zasadne wydaje się jednak wsparcie przedsiębiorców w wiedzę na temat możliwości ich pozyskania, a także stworzenie oferty konsultingowo-doradczej związanej z pisaniem wniosków oraz zarządzaniem projektami. W tym miejscu warto podkreślić, iż o ile sytuacja powiatu malborskiego w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych nie jest zła, to jednak sam Malbork znalazł się dopiero na 27 pozycji w rankingu Gazety Prawnej⁴³ „Europejska Gmina – Europejskie Miasto 2009” wśród gmin województwa pomorskiego. Na pierwszym miejscu znalazła się Jastarnia z rekordową liczbą punktów 4.229 (Malbork uzyskał zaledwie 715 punktów). W tym rankingu gminy Miłoradz i Lichnowy są na wyższej pozycji od gminy Malbork (zajmują odpowiednio 11 i 21 pozycję), z tyłu pozostają Stare Pole (37) i Nowy Staw (58).

Wyrazem rosnącej świadomości synergii, jaką daje połączenie efektywnych działań władz samorządu terytorialnego na rzecz lokalnego biznesu, jest rosnące zapotrzebowanie na dialog społeczny. Typowym przykładem takich inicjatyw w gospodarkach rozwijających się są

⁴² Tego typu działalność niekoniecznie musi być inicjowana w samym regionie powiatu malborskiego, lecz przy uzyskaniu możliwości finansowania takich inicjatyw z pewnością warto rozważyć ich potencjalną realizację w przeszłości. Jednocześnie warto jednak pamiętać o różnych formach współpracy, przepływu wiedzy oraz możliwości realizacji projektów naukowo-badawczych z uczelniami wyższymi, a także innymi jednostkami i instytucjami zlokalizowanymi poza samym regionem powiatu malborskiego. Przykładem takich działań mogą być inicjatywy realizowane przez Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni, zarządzany przez Gdyńskie Centrum Innowacji. Ta prężnie funkcjonująca w Trójmieście instytucja skupia nie tylko środowisko biznesowe, ale działa też poprzez realizację różnych projektów unijnych na rzecz integracji środowiska akademickiego z biznesem. Przykładem takich inicjatyw był projekt Bądź Innowacyjny, w ramach którego między innymi powstało opracowanie pt. *Bądź innowacyjny – Poradnik dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw*, Gdynia 2008.

⁴³ http://www.gazetaprawna.pl/ranking_gmin_2009

inicjatywy klastrowe, które stanowią efektywnie konstruowaną sieć powiązań pomiędzy trzema grupami interesariuszy:

- ♦ samorządem lokalnym,
- ♦ przedstawicielami biznesu (wybranego sektora wiodącego oraz sektorów powiązanych),
- ♦ przedstawicielami instytutów oraz organizacji naukowo-badawczych (w tym szkół wyższych, firm doradczo-consulgingowych).

Urząd Miasta w Malborku jest członkiem Nadwiślańskiego Klastra Energii Odnawialnej⁴⁴. NKEO powstał z inicjatywy Kwidzińskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego wiosną 2009 roku. Głównym celem inicjatywy jest transfer i komercjalizacja innowacji oraz wymiana doświadczeń w zakresie poszanowania energii i energii odnawialnej.

Pozyskiwanie inwestorów wiąże się nie tylko z kształtowaniem warunków dla tzw. atrakcyjności inwestycyjnej, ale także z działaniami bezpośrednimi, prowadzonymi przez przedstawicieli samorządów lokalnych. Zauważalna jest jednak w tym zakresie potrzeba współdziałania różnych szczebli, a z pewnością potrzeba ta dotyczy koordynacji działań poszczególnych gmin powiatu. Ponadto z wypowiedzi respondentów badań wynika, że konieczne jest rozwiązanie problemu transparentności prac władz samorządu lokalnego na rzecz lokalnych firm.

W przeprowadzonych badaniach ankietowych przedsiębiorcy powiatu malborskiego wyrazili opinię na temat efektywnych możliwości ich wsparcia przez władze samorządowe. Okazało się, iż opinie w dużym stopniu uzależnione były od siedziby działalności firm poddanych badaniom. Przedsiębiorcy miejscy uważają bowiem w zdecydowanej mniejszości (zaledwie 3,5% respondentów), iż władze powiatu nie mają wpływu na ich funkcjonowanie. Zdecydowanie większy udział (bo aż 13,4%) firm pozamiejskich jest również tego samego zdania. Być może opinia ta jest wynikiem niedostatecznych działań PR-owych władz samorządowych, które powinny również realizować właściwą kampanię wizerunkową, stwarzającą nie tylko właściwy przepływ informacji pomiędzy samorządem lokalnym a biznesem, ale również wzmacniać poczucie zainteresowania władz lokalnych gospodarczym umacnianiem się regionu.

Ponadto badania ankietowe wskazały, iż często działania władz samorządowych bardziej koncentrują się na kwestiach dobra mieszkańców (ze względu na ich potencjalne głosy w wyborach) aniżeli dobra dla sfery gospodarczej. Władze często obawiają się udzielać wsparcia „niebezpiecznym” inwestorom, którzy mogą wzbudzić protesty ludności. Część respondentów badań jakościowych z kolei podkreśliła nadmierne - ich zdaniem - angażowanie się władz w starania o znaczących inwestorów, podkreślając przy tym brak wsparcia dla małych firm, które chcą rozwijać działalność na terenie powiatu.

Jak zostało podkreślone w raporcie dotyczącym perspektyw zmian zachodzących w powiecie malborskim, przedsiębiorcy powiatu malborskiego zgodni są w opinii, że administracja samorządowa nie powinna ich wspierać poprzez działalność w zakresie projektów badawczo-rozwojowych oraz w zakresie budowania innowacyjności (co być może szanse podjętej inicjatywy klastrowej stawia pod znakiem zapytania). Są jednak przekonani, że właściwszą formą wsparcia byłoby umożliwienie im pozyskiwania źródeł finansowania

⁴⁴ Na podstawie portalu Internetowego: <http://www.klasteroze.pl/> (grudzień 2009).

– 66,1% (wsparcie finansowe), a także wsparcie informacyjno-doradcze (19,8%) oraz wsparcie w zakresie efektywnego pozyskiwania funduszy unijnych (13,8%). Taki rozkład odpowiedzi nie jest zaskakujący. Nie dziwi bowiem odpowiedź większości przedsiębiorców związanej z chętnie akceptowalnym przez nich wsparciem finansowym, co z kolei trudne jest do realizacji ze strony administracji samorządowej. Nie może ona bowiem dotować wprost bądź finansować w sposób nietransparentny wybranych prywatnych przedsiębiorstw. Jednak należy podkreślić, że może warto byłoby zainteresować się realizacją cieszących się dużym zainteresowaniem w innych regionach kraju - konkursów dla nowopowstających przedsiębiorstw. Takie inicjatywy podejmują na przykład pomysłodawcy Gdyńskiego Konkursu na Biznesplan, który do tej pory adresowany był przede wszystkim do osób nieprowadzących dotychczas działalności gospodarczej.⁴⁵ Jak podkreślają organizatorzy tej inicjatywy - w dotychczasowych siedmiu edycjach wzięło łącznie udział 1.347 uczestników, którzy zaprezentowali 1.299 pomysłów biznesowych. Ta liczba oznacza, iż rzeczywiście jest to bardzo trafiony pomysł na stymulację i budowanie inicjatyw przedsiębiorczych wśród lokalnych społeczności. Jeżeli w planie takich działań na terenie powiatu malborskiego udałoby się uwzględnić możliwość współfinansowania nagród ze strony sponsorów w postaci przedstawicieli biznesu, przy jednoczesnej ich promocji, a także przy włączeniu ich do gremium Jury – to wówczas przepływ wiedzy, wymiana doświadczeń i praktyczne spojrzenie na zgłaszane propozycje biznesowe – mogłyby rzeczywiście zaowocować finansowym wsparciem najlepszych i rokujących największe szanse na powodzenie pomysłów biznesowych.

2.6. Jakość potencjału ludzkiego oraz kapitał pracowniczy (zasoby społeczne) jako determinanty rozwoju regionu

Ekspert⁴⁶ zajmujący się problematyką rozwoju regionalnego dostrzegają, że największą wagę w formułowaniu kierunków rozwoju przywiązuje się do takich kwestii jak wzrost konkurencyjności i innowacyjności, poprawa infrastruktury, natomiast kwestie społeczne

⁴⁵ Zgodnie z materiałami promocyjnymi Konkursu „Gdyński Biznesplan 2010” organizatorzy podkreślają, iż „pierwsza edycja Konkursu „Gdyński Biznesplan” odbyła się już w 2003 r. i od tego czasu stanowi on ważny element otwartego i kompleksowego programu „Przedsiębiorcza Gdynia”. Idea konkursu sprowadza się do umożliwienia wprowadzenia w życie własnego pomysłu biznesowego na konkretną działalność gospodarczą. Konkurs ma wesprzeć indywidualną przedsiębiorczość jego uczestników w zakresie samorealizacji na rynku pracy, pomóc w redukcji stopy bezrobocia. Dla laureatów Konkursu „Gdyński Biznesplan” przewidziano wiele cennych nagród i form wsparcia ich pomysłu biznesowego, m.in. dla zwycięzcy konkursu: nagroda główna- wyjazd do Szanghaju na światową wystawę EXPO 2010, nieodpłatny udział w podyplomowych studiach menedżerskich „Europejski model zarządzania”, bezpłatny semestr kursu językowego, wyposażenie biura w wybrane meble biurowe, a także nagrody rzeczowe - przydatne w biznesie. Pozostałe nagrody to: poręczenia kredytów, bezpłatna obsługa prawnoksięgowa, pomoc w uzyskaniu pożyczki i zwolnienie z opłaty prowizyjnej, pożyczki dla osób niepełnosprawnych, status partnera w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym. Pomocne w przygotowaniu biznesplanu są również bezpłatne szkolenia dla uczestników konkursu”.

⁴⁶ W. Dziemianowicz, J. Łukomska, A. Górską, M. Pawluczuk: *Trendy rozwojowe regionów*, Warszawa 2009, s. 57.

pozostają na dalszym planie. Ma to oczywiście swoje uzasadnienie, gdyż odzwierciedla najpilniejsze problemy polskich regionów i wskazuje na obszary, w których potrzebne są zdecydowane zmiany. Nie można jednak zapominać właśnie o sferze społecznej, gdyż patrząc w dłuższej perspektywie zmiany gospodarcze będą tylko środkiem i narzędziem do poprawy warunków życia.

Porównując dane dotyczące liczby ludności powiatu malborskiego w latach 2004-2008 można stwierdzić, że systematycznie liczba ludności zmniejsza się. Analiza zasobów ludzkich na terenie powiatu malborskiego podkreśla problem, przed jakim stoją nie tylko regiony naszego kraju, ale cała gospodarka Polski oraz większość rozwiniętych gospodarek Europy Zachodniej. Zjawisko tzw. depopulacji jest skutkiem nierównowagi między liczbą urodzeń a liczbą zgonów. Faktem oraz jednocześnie niepodważalnym problemem naszej przyszłości jest „starzejące się społeczeństwo” i zmiana struktury wiekowej ludności:

- ♦ maleje liczba ludności w przedziałach wiekowych 0-19, 20-29 oraz 40-49 lat,
- ♦ rośnie w niewielkim stopniu liczba ludności w przedziale 30-39 lat,
- ♦ rośnie istotnie liczba ludności powyżej 50 roku życia.

Analiza porównawcza struktury ludności według grup ekonomicznych wykazuje zbieżność sytuacji w powiecie i całym województwie pomorskim. Podobne także są tendencje zmian w tej strukturze tzn. maleje udział osób w wieku przedprodukcyjnym, a rośnie udział osób w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym⁴⁷.

Starzenie się społeczeństwa zmieni w przyszłości rynek pracy. Ludzie starsi mogą generować powstawanie wielu nowych miejsc pracy. Ze względu na relatywnie łatwe do osiągnięcia kompetencje osób podejmujących się zajęć pielęgnacyjno-opiekuńczych - mogą się w nich odnaleźć osoby mające na rynku pracy problemy.

W powiecie malborskim występuje bardzo wysoka stopa bezrobocia rejestrowanego. Co prawda tendencję zmiany stopy bezrobocia charakteryzuje w ostatnich 5 latach trend malejący (spadek z 33,4% do 20,0%), jednak jej nominalna wysokość - zarówno w odniesieniu do danych wojewódzkich, jak również ogólnopolskich, powinna budzić istotny niepokój. Na koniec I półrocza 2009 roku stopa bezrobocia wynosiła w powiecie malborskim 20%, przy czym trzeba wyraźnie podkreślić, iż w analogicznym okresie w skali całego kraju wynosiła 10,7%, a w samym województwie pomorskim 10,1%.

Wart odnotowania jest także fakt, iż dość istotne zmiany zachodzą w strukturze bezrobotnych według wykształcenia. Dominujące znaczenie w całym okresie miały osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz gimnazjalnym i poniżej. Porównując zmiany struktury, jakie dokonały się w całym okresie, warto podkreślić wzrost odsetka bezrobotnych osób z wykształceniem wyższym, średnim ogólnokształcącym oraz istotny spadek w strukturze bezrobotnych osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym.

W powiecie malborskim kobiety stanowią 58% ogółu bezrobotnych (stan na dzień 30.06.2009) i jest to wzrost o 1,33% w stosunku do 2004 r. Jest to zjawisko niepokojące i w tym zakresie także należałoby podjąć środki zaradcze. Aktywizacja kobiet na rynku pracy

⁴⁷ Szerzej na ten temat: *Raport Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj*, Malbork 2010 r.

jest zadaniem niezwykle trudnym ze względu na dodatkowe bariery wchodzenia na rynek pracy wynikające z różnorodności ról społecznych (często trudnych do pogodzenia), w których znajdują się kobiety. Jak zwracają uwagę wyniki różnych raportów dotyczących m.in. sytuacji zawodowej bezrobotnych kobiet,⁴⁸ rolę pośrednika w rozwiązywaniu ich problemów odgrywać mogą zwłaszcza organizacje pozarządowe. Powinny one indywidualizować pomoc adresowaną do bezrobotnych kobiet (na tym między innymi opiera się sukces wielu takich organizacji). Indywidualizacja powinna uwzględniać zróżnicowaną sytuację życiową bezrobotnych oraz czas trwania bezrobocia. Rola takich organizacji powinna być szeroka i wykraczać poza najczęściej podejmowane działania aktywizujące typu edukacja i informacja. Przedstawiciele tych organizacji twierdzą, że specyfika działania uwzględnia m.in. takie uwarunkowania jak:

- częsta niska samoocena kobiet i prymat barier psychologicznych nad umiejętnościami zawodowymi;
- duży wpływ sytuacji rodzinnej na „łatwość” poruszania się na rynku pracy;
- często wygórowane oczekiwania w zakresie warunków pracy (forma zatrudnienia).

Analizując zmiany, jakie zaszły w strukturze bezrobotnych w okresie od 2004 (stan na koniec roku) do 2009 (I półrocze), warto podkreślić najważniejsze trendy:

- najwyższym wskaźnikiem udziału w strukturze bezrobotnych charakteryzowały się w obu okresach grupy wiekowe 25-34 oraz 45-54;
- zmalał udział osób bezrobotnych w najniższym przedziale wiekowym tj. 18-24;
- niebezpiecznie wzrósł udział osób bezrobotnych powyżej 55 roku życia.

Rosnące bezrobocie wśród najstarszej grupy osób oznacza konieczność podjęcia działań, których celem byłoby utrzymanie seniorów na rynku pracy. Po pierwsze, niezbędne jest zapewnienie odpowiedniej oferty edukacyjnej. Jeśli nie wesprzemy osób starszych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji, to będzie im coraz trudniej pozostać na rynku pracy. Po drugie niezbędne jest prowadzenie działań promocyjnych – kampanii i akcji skierowanych do pracodawców. Muszą oni sobie uświadomić, że osoby starsze, posiadające długoletnie doświadczenie zawodowe i odpowiednie kwalifikacje są potrzebne dla wzrostu konkurencyjności firm. Problem stanowi jedynie odpowiednia alokacja tych zasobów ludzkich. Pracodawca musi zrozumieć sens, przydatność, także ekonomiczną obecności tej grupy na rynku pracy.

Jednocześnie trzeba pamiętać, iż aktywizacja zawodowa osób starszych powinna być zróżnicowana pod względem formy i treści, gdyż mamy tutaj do czynienia z różnorodnością sytuacji życiowych tzn. aktywizowane są:

- osoby które zdecydowały się podjąć pracę w późniejszym okresie życia,
- osoby powracające na rynek pracy po przerwie (spowodowanej np. dłuższą chorobą lub czasowym przebywaniem w stanie tzw. bierności zawodowej z tytułu nabycia uprawnień do świadczeń rentowych lub emerytalnych),
- osoby pracujące,
- osoby bezrobotne.

Odpowiadając na pytanie - co można zrobić w tym zakresie?, warto wymienić kilka moż-

⁴⁸ Na przykład U. Sztanderska: *Działalność organizacji pozarządowych świadczących usługi na rynku pracy skierowane do kobiet*, Warszawa 2006 r.

liwych kierunków działań. Po pierwsze trzeba działać w kierunku osłabiania stereotypów o niskiej przydatności osób 50+, wysokich kosztach ich zatrudnienia (absencja) itp. Szczególnie ważne wydaje się oddziaływanie na samych przedsiębiorców, którym należy pokazywać praktyczne korzyści zatrudnienia osób 50+ wraz z wiedzą na temat metod i instrumentów tzw. zarządzania wiekiem. Podkreśla się także potrzebę stworzenia instytucjonalnego wsparcia dla utrzymywania zatrudnienia pracowników 50+, głównie w zakresie edukacji, doradztwa zawodowego i informacji. W tym kontekście warto także podkreślić potrzebę wzmocnienia oferty i umiejętności publicznych służb zatrudnienia. Wiele dobrych i ciekawych przykładów dostarczą badania Fundacji Dublińskiej a także rezultaty Inicjatywy Wspólnotowej Equal.

Jednym z kluczowych aspektów rynku pracy jest powszechnie podnoszona kwestia braku osób o odpowiednim przygotowaniu zawodowym. W powiecie malborskim problem wydaje się stosunkowo silny, zwłaszcza z uwagi na utrzymujący się relatywnie wysoki poziom bezrobocia. Jako główną przyczynę występującej luki podaje się niedostosowanie kształcenia zawodowego do potrzeb lokalnego rynku pracy. Jednocześnie wyrażane jest przekonanie o potrzebie wspomagania tych działań poprzez dialog partnerów lokalnych. Wśród tych poglądów warto zwrócić uwagę na następujące⁴⁹:

- ♦ dostosowywanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy jest znacznie utrudnione w warunkach wysokiego stopnia nieprzewidywalności rozwoju sytuacji gospodarczej na lokalnych rynkach. Istotna jest tu rola władz lokalnych, które w sposób przejrzysty i konsekwentny powinny realizować plany rozwoju gospodarczego rejonów, którymi zarządzają,
- ♦ dostosowywanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy możliwe jest wówczas, kiedy dostępne są informacje na temat tych potrzeb. Niezbędne są systematyczne i rzetelne badania w tym obszarze. Jest to jednak zadanie bardzo pracochłonne i kosztowne,
- ♦ niezbędny jest ściślejszy kontakt z pracodawcami wszystkich podmiotów mających wpływ na kształtowanie oferty edukacyjnej zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy,
- ♦ w ocenie szkolnictwa zawodowego należy pamiętać, że poza kierunkami kształcenia niezwykle istotna jest jakość kształcenia zapewniająca absolwentom szeroko rozumiane kompetencje pożądane przez pracodawców,
- ♦ wszelkie zmiany w systemie szkolnictwa zawodowego powinny być monitorowane i podlegać ocenie co do stopnia realizacji zamierzonych celów np. w kwestii dostosowania szkolnictwa do potrzeb rynku pracy,
- ♦ jednym z istotnych elementów monitoringu efektywności systemu szkolnictwa powinno być badanie i analiza losów zawodowych absolwentów,
- ♦ dialog partnerów lokalnych może wspomagać realizację określonych działań, których celem jest dostosowywanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb lokalnego rynku pracy.

Jednocześnie podkreśla się, iż w przypadku powiatu malborskiego oferta edukacyjna

⁴⁹ szerzej na ten temat: Raport końcowy w ramach projektu *Formalne kształcenie dorosłych a potrzeby lokalnego rynku pracy – model dialogu*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową - Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk, wrzesień 2009 r.

w dużej mierze odzwierciedla potrzeby pracodawców i co najważniejsze – jest na tyle elastyczna, aby ją do tych potrzeb dostosować. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na potrzebę zmian systemu edukacji pod kątem przejścia w kierunku modelu opartego na umiejętności uczenia się i oduczania przez całe życie pokazującego jednocześnie aspekt przemijalności wiedzy⁵⁰. Z tym zagadnieniem wiąże się potrzeba systematycznego odnawiania wiedzy nauczycieli. Wzrost zasobów wiedzy i informacji będzie także wiązał się z spadkiem znaczenia wiedzy o charakterze faktograficznym na rzecz umiejętności jej praktycznego wykorzystania. Raport IBNGR⁵¹ zwraca uwagę na potrzebę rozwoju umiejętności kreatywnej selekcji i wykorzystania coraz bogatszych zasobów informacji.

Badania wskazały, że problem stanowi tzw. kształcenie ustawiczne, zwłaszcza dla osób pracujących i mieszkających poza Malborkiem. Należy zastanowić się co zrobić, aby zwiększyć dostępność oferty szkoleniowej dla tej części mieszkańców powiatu. Warto rozważyć również podjęcie działań w sferze kształcenia ukierunkowanych na grupę 50+. Niezbędne jest podjęcie działań w sferze tzw. zarządzania wiekiem. W Raporcie IBNGR stwierdza się, że „ani młode pokolenie wchodzące na rynek pracy ani najstarsi pracownicy nie są dobrze przygotowani do efektywnej współpracy międzypokoleniowej”⁵².

Sposobem na rozwiązanie problemu bezrobocia wśród absolwentów i osób w wieku 18-29 może stać się szerszy udział pracodawców w realizacji staży i praktyk. Jednocześnie sami pracodawcy podkreślają, że brakuje im uczniów do odbycia staży i praktyk w ich firmach. Według danych zaprezentowanych w II tomie raportu „w celu zapobiegania problemowi bezrobocia wśród najmłodszych uczestników rynku pracy należy kłaść nacisk na zdobywanie doświadczenia zawodowego przez te osoby jeszcze w trakcie procesu ich edukacji. Doświadczenie to może przyjąć formę staży czy praktyk zawodowych w lokalnych przedsiębiorstwach. Niejednokrotnie odbycie takiej praktyki przez ucznia gwarantuje mu po ukończeniu szkoły miejsce pracy w przedsiębiorstwie, w którym przeprowadzone zostało przyuczenie do zawodu”.

Ważne wydaje się uświadamianie przedsiębiorcom korzyści płynących z zatrudniania absolwentów szkół. Decydując się na zatrudnienie osoby nie posiadającej doświadczenia zawodowego, a posiadającej jednocześnie status absolwenta, przedsiębiorstwo posiada możliwość uzyskania z tego tytułu określonych korzyści - m.in. możliwość wypłacania młodemu pracownikom niższego od przeciętnego wynagrodzenia.

Według danych zaprezentowanych w III tomie raportu, dotyczącym przyszłości gospodarki powiatu malborskiego, spośród 69 ankietowanych przedsiębiorców prowadzących działalność na terenie powiatu malborskiego, którzy zadeklarowali zwiększenie zatrudnienia w swoich przedsiębiorstwach w najbliższym okresie, 61,3% jest zainteresowanych przyjęciem do pracy wyłącznie osób, które posiadają doświadczenie (w grupie przedsiębiorstw

⁵⁰ Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, Raport podsumowujący I etap badania pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim, IBNGR Gdańsk 2009 r., s. 71.

⁵¹ Jw.

⁵² Jw. s. 98

produkcyjnych aż 77,8%). Otrzymane wyniki badań wyraźnie wskazują, iż ewentualne trudności w znalezieniu pracy mogą w powiecie malborskim odczuwać absolwenci szkół. Przeprowadzone badania wskazują, iż problemy ze znalezieniem pracy w powiecie malborskim mogą odczuwać również osoby niepełnosprawne⁵³.

W kontekście walki z bezrobociem za konieczne należy uznać m.in. szersze uświadomienie przedsiębiorców o elastycznych formach zatrudniania. Przepisy prawa przewidują zdecydowanie szersze spektrum możliwości zatrudniania pracowników, niż klasyczna umowa o pracę np. umowy cywilnoprawne, praca na czas określony, telepraca, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, dzielenie pracy, praca na zastępstwo, praca tymczasowa, praca w domu, praca na wezwanie, samo zatrudnienie^{54, 55}.

Zjawiskiem, które „podąża” za przemianami gospodarczymi jest coraz większa mobilność, tak zawodowa jak i przestrzenna. Z jednej strony stwierdza się, że dzisiejszy poziom mobilności jest zbyt niski⁵⁶. Równocześnie wysoka mobilność staje się problemem dla rozwoju gospodarczego wielu obszarów. Jak wykazują badania dla powiatu malborskiego niewątpliwie problemem jest zatrzymanie najlepszych młodych, wykształconych osób, które najczęściej po ukończeniu studiów pozostają w mieście, gdzie była zlokalizowana ich uczelnia lub wyjeżdżają za granicę.

Z przeprowadzonego II etapu badań (badanie ankietowe wśród 250 przedsiębiorców) wynika, iż przedsiębiorcy pytani o plany szkoleniowe w swoich firmach w większości (56,3%) wskazywali, że nie planują jakichkolwiek szkoleń w perspektywie najbliższych 12 miesięcy. Tylko 86 ankietowanych z grupy 250 zadeklarowało, że takie szkolenia przewiduje. Należy przypuszczać, iż najważniejszą przyczyną takiego stanu rzeczy są ograniczone środki, które firmy mogą przeznaczyć na ten cel. Za celowe należy więc uznać uświadamianie przedsiębiorców w zakresie możliwości zdobywania funduszy na inwestycje w kapitał ludzki z licznych programów europejskich.

⁵³ Aż 53,2% badanej grupy podmiotów gospodarczych stwierdziło, iż osoby niepełnosprawne zdecydowanie nie mogłyby znaleźć zatrudnienia w ich firmach.

⁵⁴ Przykładem takich działań może być jeden z kluczowych priorytetów walki z bezrobociem na obszarze powiatu oleckiego – jakim było m.in. „propagowanie działalności na własny rachunek – preferencje w udzielaniu pożyczek ze środków Funduszu Pracy”.

⁵⁵ C. Sadowska-Snarska: *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Białystok 2006 r., str. 23. Spośród wielu różnych inicjatyw na szczeblu regionalnym jako przykład ciekawego pomysłu aktywizacji i proprzedsiębiorczego stymulowania osób do kreowania własnej działalności gospodarczej można wymienić aktywizację kobiet w jednej z podkarpackich gmin. Grupa tamtejszych mieszkanki aby ściągnąć dotację musiała się zorganizować. Najpierw podjęto decyzję o reaktywacji Koła Gospodyń Wiejskich, a następnie założone zostało Stowarzyszenie Aktywnych Kobiet. Jak podkreśla wójt gminy J. Żydownik – panie stowarzyszone w tej organizacji nauczyły się pisać projekty i występować o dotację z Unii Europejskiej, zakładają świetlice przedszkolne, kluby seniorów, „z zapadłych górzystych wiosek zostały wylonione prawdziwe gwiazdy społecznej aktywności”.

⁵⁶ *Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, Raport podsumowujący I etap badania pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*, IBnGR Gdańsk 2009 r., s. 97.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym oraz w pozostałych tomach raportu „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj - Dziś – Jutro” wnioski i rekomendacje dotyczą sfery wzajemnego oddziaływania gospodarki oraz rynku pracy w powiecie malborskim.

Zdaniem autorów powinny one stanowić punkt wyjścia do zaktualizowania i wyznaczenia strategii rozwoju powiatu.

Przedstawione w tabeli nr3 rekomendacje, odnoszą się do sześciu wybranych obszarów życia społeczno-gospodarczego w powiecie malborskim. Są to:

1. rekomendacje w sferze rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego,
2. rekomendacje w sferze budowy świadomości biznesowej malborskich przedsiębiorców,
3. rekomendacje w sferze otoczenia biznesu,
4. rekomendacje w sferze działań inwestycyjnych w powiecie malborskim,
5. rekomendacje w sferze rozwoju turystyki na obszarze powiatu malborskiego,
6. rekomendacje w sferze zjawisk demograficznych związanych z rynkiem pracy.

Wybór tych obszarów powstał w wyniku subiektywnych decyzji zespołu opracowującego wszystkie tomy ww. raportu, podyktowanych istotnością zdiagnozowanych problemów. Zaproponowane rekomendacje szczegółowe zostały w większości poparte wnioskami z przeprowadzonych badań.

Układ rekomendowanych działań pozwolił na ich hierarchizację i strukturyzację pod względem głównych grup adresatów, do których zostali zaliczeni: przedstawiciele samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy, instytucje rynku pracy oraz organizacje pozarządowe.

Autorzy pragną także podkreślić, że z uwagi na trudność jednoznacznego wyodrębnienia obszarów, wynikającą z rozlicznych i różnorodnych powiązań pomiędzy nimi, niejednokrotnie wskazane rekomendacje szczegółowe powinny pojawiać się w kilku miejscach zestawienia. Ze względu na chęć uniknięcia powtórzeń, zostały one umieszczone w tych miejscach, w których ich ranga dla zdiagnozowanego problemu wydaje się największa.

Tabela 3. Matryca hierarchicznego zakresu rekomendowanych działań strategicznych dla głównych interesariuszy powiatu malborskiego

Lp.	Zakres rekomendowanych działań strategicznych	Interesariusze			
		Samorząd terytorialny	Malborscy przedsiębiorcy	Instytucje rynku pracy (PUJ)	Organizacje pozarządowe
1.	Rekomendacje w sferze rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego				
	Kluczowe problemy				
	<p>Zidentyfikowane w trakcie badań problemy rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego koncentrują się wokół dwóch zagadnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> konieczności przyspieszenia rozwoju gospodarczego na terenie miasta Malborka i w jego okolicach, wyrównanie dysproporcji pomiędzy rozwojem gospodarczym miasta i wsi. <p>Konkurencyjność przedsiębiorstw w regionie oraz w otoczeniu dalszym z jednej strony zależy od podejmowanych inicjatyw przedsiębiorczych przez samych właścicieli i kadrę zarządzającą, z drugiej zaś strony może być wynikiem stymulacji określonych działań przedsiębiorstw przez przedstawicieli samorządu terytorialnego.</p>				
	Rekomendacje szczegółowe				
	<ul style="list-style-type: none"> Aktywne poszukiwanie inwestorów przez władze powiatu malborskiego, a także przygotowanie kompleksowej oferty inwestycyjnej. <p>Jak wskazały opinie respondentów, jako wąskie gardła hamujące napływ nowych inwestycji pojawiają się przede wszystkim problemy infrastrukturalne, wysokie podatki o charakterze lokalnym, opieszałość urzędników i nadmierna biurokracja, a także zaniedbania wcześniejszych władz (głównie w odniesieniu do niewystarczającego pozyskania inwestorów w czasach dobrej koniunktury). Działania ukierunkowane na poszukiwanie nowych inwestorów mogłyby być podejmowane wspólnie z samorządami lokalnymi różnych szczebli, a także przy współpracy z innymi podmiotami np. z Agencją Rozwoju Pomorza S.A.</p>	X			X
	<ul style="list-style-type: none"> Promowanie przez władze powiatu malborskiego realizacji innowacyjnych przedsięwzięć mających wpływ na rozwój powiatu. Konieczne jest wzmocnienie stymulowania procesu nawiązywania ścisłej współpracy z istniejącymi ośrodkami wspierania innowacyjności np. w Trójmieście. Wsparcie poprzez szersze informowanie środowiska biznesu o możliwościach alternatywnego, poza bankowego finansowania działalności. Zasadne wydaje się tworzenie instytucjonalnych form wsparcia np. punktów kontaktowych, w których istniałaby możliwość uzyskania konsultacji z ekspertami zajmującymi się np. pozyskiwaniem funduszy unijnych. Działalność taka może być wspierana poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi, które w ramach oferty szkoleniowej mogą proponować malborskim przedsiębiorcom możliwość zdobycia aktualnej wiedzy. <p>Badani przedsiębiorcy za najwłaściwszą formę wsparcia uznali umożliwienie im pozyskiwania źródeł finansowania, w tym także z funduszy unijnych oraz wsparcie informacyjno-doradcze. Realizując te działania warto skoncentrować uwagę na promocji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego, w ramach którego małe firmy, dominujące na rynku powiatu malborskiego, mają możliwość pozyskiwania środków na rozwój.</p>	X		X	X

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

	<ul style="list-style-type: none"> Podjęcie działań stymulujących powstawanie nowych miejsc pracy. <p>Przeprowadzone badania jakościowe wskazały, iż przedsiębiorcy oczekują od władz samorządowych koncentracji działań nad tworzeniem nowych miejsc pracy. Powinien to być - w opinii zwłaszcza młodych przedsiębiorstw - kluczowy kierunek działań proprzedsiębiorczych.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tworzenie warunków do rozwoju eksportu, jak również bardziej zdecydowana postawa władz lokalnych w zakresie stosowania korzystnych rozwiązań podatkowych, które będą zachętą do podejmowania działalności na terenie powiatu. Tworzenie warunków (niższe koszty) zachęcających np. firmy produkcyjne do przenoszenia części działalności poza Malbork. Specyfika tych firm umożliwiła dzierżawę np. tańszych powierzchni magazynowo-produkcyjnych poza miastem, co nie ma wpływu na prowadzoną działalność. <p>Mikroprzedsiębiorcy (zatrudniający do 9 pracowników), biorący udział w badaniach, podkreślali istotność bariery fiskalnej dla dalszego rozwoju działalności.</p>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> Oczekiwanym kierunkiem działań jest poprawa jakości pracy urzędników oraz zmniejszenie zakresu biurokracji. Istotne wydaje się tu dążenie do ograniczania biurokracji do niezbędnego minimum wynikającego z obowiązujących przepisów prawa. Należy podkreślić, iż ta grupa zawodowa (urzędnicy) wymaga również ukierunkowanych szkoleń (analogicznych do szkoleń biznesowych) z zakresu profesjonalnej obsługi klienta. <p>Przeprowadzone badania jakościowe wskazały, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej identyfikowany jest ten właśnie problem.</p>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> Stałe wspieranie przepływu informacji na temat realizowanych działań na poziomie samorządu lokalnego do przedsiębiorców oddalonych geograficznie od centrum Malborka. <p>Pozycjonując rolę władz samorządu terytorialnego w opinii malborskich przedsiębiorców należy podkreślić konieczność realizacji właściwej kampanii wizerunkowej ukierunkowanej na transparentny przepływ informacji pomiędzy samorządem lokalnym i biznesem. Nawet najlepiej przeprowadzane reformy (również na poziomie działań lokalnych) wymagają społecznej aprobaty, która jest możliwa do osiągnięcia poprzez właściwie realizowane działania informacyjne (w szczególności na terenach peryferyjnych). Jako szczegółowy przykład można wymienić m.in. upowszechnianie informacji nt. Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej - jak wykazały badania jakościowe przeprowadzone w ramach projektu przedsiębiorcy niewiele wiedzą na jej temat.</p>	X		X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Realizacja działań PR-owych ukierunkowanych na nagłośnienie działalności PSSE oraz zdobywanie szerszych kontaktów biznesowych m.in. poprzez nawiązywanie współpracy partnerskiej miast, udział w targach, wystawach, itp. <p>W badaniach zaprezentowanych w Raporcie „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj” stwierdzono, że na terenie PSSE w Malborku działają dwa przedsiębiorstwa. Strefa jest dobrze przygotowana i korzystnie ulokowana. Jednocześnie przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu podkreślali, że nie mają wystarczającej wiedzy nt. funkcjonowania strefy.</p> <p>Warto podkreślić, że odpowiednie pozycjonowanie regionu w świadomości potencjalnych inwestorów, można rozpocząć od konsolidowania samorządu terytorialnego z przedstawicielami biznesu z określonych sektorów działalności - wspólnie finansować spoty reklamowe w Polsce i w mediach zagranicznych, przygotowywać mapy terenów inwestycyjnych, a także organizować akcje typu Road Show.</p>	X			

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

	<ul style="list-style-type: none"> Ścisła współpraca władz powiatu z władzami i instytucjami wojewódzkimi. <p>Szczególnym obszarem takiej współpracy może być współdziałanie w zakresie pozyskiwania środków unijnych na rozwój obszarów wiejskich.</p>	X			
2.	Rekomendacje w sferze budowy świadomości biznesowej malborskich przedsiębiorców				
	Kluczowe problemy				
	Trudne dla przedsiębiorców ostatnie dwa lata kryzysu finansowego i zagrożenia dla gospodarki wyeksponowały problem umiejętnego, świadomego zarządzania przedsiębiorstwami, jako warunku przetrwania w takich czasach. Przedsiębiorcy potrzebują wsparcia dla działań w kierunku uelastycznienia i unowocześniania gospodarowania zasobami materialnymi, ale przede wszystkim kapitałem pracowniczym.				
	Rekomendacje szczegółowe				
	<ul style="list-style-type: none"> Cykliczność i sezonowość popytu na pracę powinna być skorelowana z umiejętnością wykorzystywania w praktyce elastycznych form zatrudnienia. <p>Jak wykazują badania, przedsiębiorcy stosują najczęściej poza tradycyjną umową o pracę wyłącznie formy umowy zlecenia i dzieła, zaś przepisy prawa przewidują znacznie szersze spektrum możliwości. W celu zdobycia wiedzy w ww. zakresie warto zachęcać malborskich przedsiębiorców do korzystania z projektów europejskich w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, ukierunkowanych na zagadnienie uelastycznienia pracy.</p>			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Warto wskazywać przedsiębiorcom, w sytuacji braku osób o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu na rynku pracy, korzyści płynące z tzw. rekrutacji wewnętrznej. <p>Analiza wyników wskazuje, iż w badanej grupie przedsiębiorstw zdecydowanie większą rolę odgrywają zewnętrzne źródła rekrutacji – tylko co 17 ankietowany potwierdził wykorzystywanie wewnętrznego źródła rekrutacji (tj. poszukiwania pracowników na wakujące stanowiska wśród osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie).</p>			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Niezbędna jest współpraca z przedstawicielami szeroko rozumianego otoczenia biznesu w zakresie stymulowania postaw przedsiębiorczych poprzez organizację konkursów na biznesplany, gier edukacyjnych, warsztatów i malborskich dni przedsiębiorczości. Działania te mogą być podejmowane również przy współpracy z reprezentantami wiodących uczelni wyższych województwa pomorskiego. 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Systematyczne wskazywanie przedsiębiorcom korzyści płynących z zaplanowanej i świadomie zorganizowanej działalności szkoleniowej, z wykorzystaniem różnych form szkolenia i źródeł ich finansowania. <p>Malborscy przedsiębiorcy nie realizują w większości działań w zakresie świadomie planowanej polityki szkoleniowej, co skutkuje tym, że często szkolenia służą wyłącznie zaspokojeniu najpilniejszych potrzeb albo są efektem obligatoryjnych form edukacji (np. szkolenia z zakresu BHP). Ponadto z badań wynika, że ¼ przedsiębiorców nie ma budżetów na szkolenia. Dużą rolę odgrywają w tym zakresie organizacje pozarządowe, pozyskujące fundusze unijne np. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na szkolenia.</p>			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Położenie nacisku na wykorzystanie możliwości wynikających z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla organizacji szkoleń. <p>Z badań wynika, że kluczowa tematyka szkoleń powinna dotyczyć zarządzania, elastycznych form zatrudnienia, e-business-u, pozyskiwania środków unijnych, zarządzania projektami, szkoleń językowych, szkoleń specjalistycznych.</p>			X	X

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

	<ul style="list-style-type: none"> Systematyczne badania potrzeb szkoleniowych pracodawców pozwalające na lepsze dostosowanie oferowanych programów szkoleniowych. <p>Oceny malborskich przedsiębiorców, dotyczące przewidywanych zmian kadrowych, wskazują, że istnieje wyraźna dysproporcja w zakresie oczekiwanych przez środowisko biznesowe kwalifikacji i kompetencji. Generalnie obserwuje się, że mikro-przedsiębiorcy oraz małe firmy potrzebują pracowników z bardziej uniwersalnymi kwalifikacjami, natomiast firmy większe poszukują do pracy osób będących specjalistami. Systemowe dostosowywanie kierunków kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy powinno przebiegać na drodze współpracy PUP, samorządów, pracodawców, szkół i organizacji pozarządowych. Rolą PUP powinno być koordynowanie tego procesu.</p>			X	
	<ul style="list-style-type: none"> W dobie informatyzacji i wirtualizacji życia gospodarczego za niezwykle istotny element działalności biznesowej należy uznać e-business. W tym zakresie warto rekomendować pracodawcom budowanie stron oraz sklepów internetowych, a także - w celu zwiększenia ekspansji działalności - wykorzystywanie popularnych aukcji internetowych. Wszystko to powinno być wsparte profesjonalnym kształceniem i doradztwem w zakresie e-biznesu oraz wskazaniem źródeł finansowania tej działalności, ponieważ projekty te wymagają nie tylko inwestycji w kapitał ludzki, ale także w sprzęt komputerowy i oprogramowanie. 			X	X
3.	Rekomendacje w sferze otoczenia biznesu				
	Kluczowe problemy				
	Konkurencyjność przedsiębiorstw w regionie oraz w otoczeniu dalszym z jednej strony zależy od podejmowanych inicjatyw przedsiębiorczych przez samych właścicieli i kadre zarządzającą, z drugiej zaś strony jest wynikiem stymulacji określonych działań przedsiębiorstw przez przedstawicieli samorządu terytorialnego. Priorytetem samorządu terytorialnego w powiecie malborskim muszą być działania ukierunkowane na tworzenie proprzedsiębiorczego środowiska biznesowego.				
	Rekomendacje szczegółowe				
	<ul style="list-style-type: none"> Inicjowanie powstawania nowych i wspieranie istniejących instytucji otoczenia biznesu w powiecie malborskim w celu stworzenia sprawnego zaplecza biznesowego. <p>Jak wykazały badania szczególnie istotny jest systematyczny rozwój oferty doradczo-konsultingowej ukierunkowanej na potrzeby lokalnych przedsiębiorców.</p>	X			X
	<ul style="list-style-type: none"> Działania w kierunku systematycznego dostosowywania placówek oświatowych do aktualnych i przyszłych potrzeb lokalnego rynku pracy. <p>Malborska oferta edukacyjna – w opinii respondentów badania jakościowego - w dużym stopniu odzwierciedla potrzeby pracodawców. W powiecie funkcjonują szkoły kształcące na potrzeby: poligrafii, policji, służby celnej, turystyki i gastronomii. Jednak z drugiej strony pracodawcy (szczególnie firmy produkcyjne) stwierdzają, że wiele pozostawiają do życzenia szkoły zawodowe, szczególnie w sferze ciągłej współpracy środowiska oświatowego i biznesowego np. w ramach staży i praktyk.</p>	X		X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Wspieranie inicjatyw tworzenia konstruktywnej współpracy przedstawicieli środowiska biznesu, samorządu i instytucji naukowo-badawczych - rozwój inicjatyw klastrowych. 	X	X	X	X

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

4.	Rekomendacje w sferze działań inwestycyjnych w powiecie malborskim			
	Kluczowe problemy			
	<p>Jak wykazały przeprowadzone badania jakościowe wśród malborskich przedsiębiorców istnieje przekonanie o potrzebie wsparcia regionu nowymi inwestycjami. Dotyczy to zarówno zwiększenia aktywności firm w zakresie pozyskiwania środków na ich rozwój, a także wzrostu nakładów inwestycyjnych w infrastrukturę (w szczególności komunikacyjną – most i drogi dojazdowe).</p> <p>Newralgicznym czynnikiem rozwoju gospodarczego powiatu jest słaba dostępność komunikacyjna. Władze powiatu i poszczególnych gmin powinny dołożyć szczególnych starań w kierunku możliwości łatwego i sprawnego przemieszczania się. W perspektywie długookresowej pozytywnie wpłynie to na rozwój sieci kontaktów biznesowych firm powiatu malborskiego (zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz powiatu).</p>			
	Rekomendacje szczegółowe			
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozbudowa mostu na rzece Nogat. <p>To wąskie gardło dokucza mieszkańcom, turystom oraz przedsiębiorcom i może wpływać negatywnie na atrakcyjność powiatu dla inwestorów. Respondenci wskazali, że jest to szczególne utrudnienie dla tych, którzy eksportują swoje towary drogą morską lub lotniczą; w obu przypadkach transport musi trafić do Gdańska.</p>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Budowa obwodnicy Malborka. 	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizacja oczyszczalni ścieków, modernizacja Centralnego Wodociągu Żuławskiego, budowa stacji uzdatniania wody, z wykorzystaniem środków unijnych. <p>Niezadowolający stan jakościowy wód podziemnych na terenie powiatu malborskiego częściowo wynika z uwarunkowań naturalnych i stanowi ich cechą trwałą w związku z tym woda dla zaopatrzenia ludności powinna być skutecznie uzdatniana; jakość wody powiatu malborskiego nie odpowiada normom sanitarnym. Ponadto ilość rocznie wytwarzanych ścieków w powiecie malborskim wynosi ogółem 2.405.470,0 m³/r.</p>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Podjęcie aktywnych działań w zakresie ochrony środowiska. <p>Jako dowód na niewystarczające działania proekologiczne respondenci badania jakościowego podają zaniedbany, zanieczyszczony potok Jurand.</p>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Budowa elektrowni wiatrowych. 	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizacja wałów przeciwpowodziowych na Wiśle. 	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywizacja transportu wodnego w obszarze Zalewu Wiślanego oraz Dolnej Wisły. <p>Przedsiębiorcy malborscy uważają, że może to być źródłem popytu na przewozy barkowe, z drugiej zaś strony wzmocnić znaczenie dróg wodnych dla turystyki i rekreacji. Oznacza to, iż inwestycje w zakresie modernizacji kanałów śródlądowych nie wpłyną korzystnie wyłącznie na sferę logistyczną powiatu, lecz umożliwią rozwój turystyki wodnej.</p>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Należy zastanowić się nad możliwością zawiązania partnerstw publiczno-prawnych, które pozwolą samorządowi w rozbudowie infrastruktury. 	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Niezbędna jest bardziej skoordynowana współpraca władz lokalnych (powiatowych i gminnych) w sferze inwestycji. 	X	X	X

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

5.	Rekomendacje w sferze rozwoju turystyki na obszarze powiatu malborskiego			
	Kluczowe problemy			
	Atrakcją turystyczną powiatu malborskiego jest Zamek Krzyżacki. Obserwuje się zjawisko wzrostu liczby turystów ogółem korzystających z noclegów w powiecie malborskim. Negatywnie należy jednak ocenić malejącą w tym samym czasie liczbę korzystających z bazy noclegowej turystów zagranicznych.			
	Szczegółowe rekomendacje			
	• Konieczne jest zwiększenie aktywności promocyjnej powiatu w zakresie turystyki (ukierunkowanej również na media zagraniczne).	X	X	
	• Działalność na rzecz wydłużenia sezonu turystycznego - głównym celem w zakresie turystyki powinno być przekonanie gości do dłuższego pozostania w powiecie malborskim niż tylko samo zwiedzanie zamku. Pomocne w realizacji tego założenia byłoby wydanie spójnego przewodnika po powiecie malborskim oraz stworzenie wspólnej informacji turystycznej (punkt regionalnej informacji turystycznej dotyczącej całego powiatu), a w dalszej perspektywie instytucji animatora kultury, który zachęcałby turystów do odwiedzenia innych - ciekawych miejsc. Nie bez znaczenia jest zacieśnienie współpracy przedstawicieli samorządu i dyrekcji zamku.	X		
	• Rozbudowa bazy turystycznej. Jak wykazały badania do sugerowanych kierunków działań należą budowa bazy noclegowej (szczególnie hoteli wyższej klasy umiejscowionych na Starym Mieście, dostosowanych do potrzeb szkoleniowo-konferencyjnych), rozbudowa bazy gastronomicznej, budowa ścieżek rowerowych, aquaparku, amfiteatru nad Nogatem, a także zagospodarowanie otoczenia zamku, uporządkowanie terenów nad Nogatem oraz powstanie mariny i żeglugi rzecznej (możliwość wykorzystania w tym zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego i środków unijnych). Zasadne wydaje się także modernizowanie kanałów śródlądowych, które mogą przyczynić się do rozwoju turystyki wodnej.	X	X	
	• Wykorzystanie dobrych warunków powiatu malborskiego do rozwoju agroturystyki. Z badań wynika, że gospodarstwa agroturystyczne w powiecie istnieją, jednak są wciąż rzadkością, rolnicy często nie zdają sobie sprawy, że istnieje taki rodzaj prowadzenia działalności.	X	X	
	• Utworzenie w gminach powiatu malborskiego wiosek tematycznych, które nie tylko przyciągną turystów, ale będą również stanowiły innowacyjną formę aktywizacji zawodowej.	X		X X
	• Utworzenie klastra turystycznego, który wpłynie na zwiększenie konkurencyjności regionu poprzez współpracę gmin w zakresie marketingu i promocji, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, wymianę informacji, czy wdrażanie dobrych praktyk, a także możliwość wykreowania i wypromowania produktu regionalnego. Jak wykazały przeprowadzone badania jakościowe - żaden z respondentów nie był w stanie podać przykładu produktu regionalnego. Biorąc pod uwagę specyfikę powiatu malborskiego do takich produktów można zaliczyć np. wyroby piekarniczo-cukiernicze (ciastka krzyżackie w Cukierence Krzyżackiej, serca z piernika), Nalewkę Krzyżacką, piwo, kuchnię krzyżacką, miód św. Jana.	X	X	X X
6.	Rekomendacje w sferze zjawisk demograficznych związanych z rynkiem pracy			
	Kluczowe problemy			
	Analizując zmiany, jakie zaszły w strukturze bezrobotnych w okresie od 2004 (stan na koniec roku) do 2009 r. (I półrocze) warto podkreślić najważniejsze trendy:			
	<ul style="list-style-type: none"> • najwyższym wskaźnikiem udziału w strukturze bezrobotnych charakteryzowały się w obu okresach grupy wiekowe 25-34 (27,7% i 28,5%) oraz 45-54 (23,6% i 24,6%); • zmalał udział osób bezrobotnych w najniższym przedziale wiekowym (18-24 z 23% do 20,5%); • niebezpiecznie wzrósł udział osób powyżej 55 roku życia (z 3% do 6,7%); • wzrósł udział bezrobotnych kobiet z 56,7% do 58,05%. 			

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

Rekomendacje szczegółowe				
<ul style="list-style-type: none"> Realizacja działań mających na celu utrzymanie na rynku pracy seniorów (zapewnienie odpowiedniej oferty edukacyjnej, prowadzenie kampanii promocyjnych i akcji skierowanych do pracodawców. Aktywizacja zawodowa osób starszych powinna być zróżnicowana pod względem formy i treści. Szczególnie ważne jest oddziaływanie na przedsiębiorców, którym należy wskazywać korzyści zatrudniania osób w wieku 45+). W tym zakresie warte wykorzystania są możliwości wsparcia finansowego tych działań z funduszy unijnych. <p>Jak wykazały badania zawarte w Raporcie „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj” najwyższym wskaźnikiem udziału w strukturze bezrobotnych na koniec I półrocza 2009 r. charakteryzowały się grupy wiekowe 25-34 (28,5%) oraz 45-54 (24,6%). Jednocześnie niebezpiecznie wzrasta udział osób powyżej 55 roku życia z 3% do 6,7% w ogólnej populacji ludności powiatu malborskiego.</p>		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> W polityce zatrudnienia ważne jest uświadamianie pracodawcom korzyści wynikających z zatrudniania absolwentów malborskich szkół. Decydując się na zatrudnienie osoby, która nie posiada doświadczenia zawodowego, a posiada jednocześnie status absolwenta, przedsiębiorstwo ma możliwość uzyskania z tego tytułu określonych korzyści finansowych. Pracodawca ma m.in. możliwość wypłacania osobom podejmującym po raz pierwszy pracę niższego od minimalnego wynagrodzenia. W celu zapobiegania problemowi bezrobocia wśród najmłodszych uczestników rynku pracy, należy kłaść nacisk na zdobywanie doświadczenia zawodowego przez te osoby jeszcze w trakcie ich edukacji. W celu efektywnego procesu integracji absolwentów malborskich szkół na lokalnym rynku pracy należy dążyć do zacieśnienia współpracy pomiędzy pracodawcami, szkołami oraz Powiatowym Urzędem Pracy. Ta synergia stanowić może analogię do triady klastrowej, której liderem organizacyjnym mógłby zostać PUP. Jej celem np. może być określanie pożądanych profili kształcenia zawodowego w powiecie. Można rozważyć zasadność realizacji staży dla absolwentów za granicą, co nie tylko podniesie ich kompetencje zawodowe, ale dodatkowo spowoduje wzrost znajomości języka obcego. <p>Jak wykazały badania, malborska oferta edukacyjna w dużym stopniu odzwierciedla potrzeby pracodawców. Jest to zasługa samorządu i urzędu pracy, które biorą pod uwagę zdanie przedsiębiorców współdecydując o kierunkach kształcenia. Należy tą współpracę dalej utrzymywać. Pracodawcy bardzo często podkreślają (raport „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj”), że brakuje na rynku pracy osób z odpowiednimi kwalifikacjami językowymi.</p> <ul style="list-style-type: none"> Należy zachęcać szkoły do systematycznego badania losów swoich absolwentów. Monitoring taki umożliwi podniesienie jakości kształcenia zawodowego poprzez lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb malborskiego rynku pracy. Współpraca szkół i pracodawców może przyjąć formę staży, praktyk zawodowych w lokalnych przedsiębiorstwach. Niejednokrotnie odbycie takiej praktyki przez ucznia gwarantuje mu po ukończeniu szkoły miejsce pracy w przedsiębiorstwie, w którym przeprowadzone zostało przyuczenie do zawodu. 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Realizacja działań mających na celu ograniczenie zjawiska bezrobocia wśród kobiet. Rolę pośrednika w rozwiązywaniu problemów kobiet na rynku pracy mogą odgrywać organizacje pozarządowe, które powinny indywidualizować pomoc w zależności od sytuacji życiowej bezrobotnych oraz czasu trwania bezrobocia. Rola takich organizacji powinna być szeroka i powinna zdecydowanie wykraczać poza klasyczne działania aktywizujące typu edukacja i informacja. 		X	X	X

Tabela 3. Matryca... (ciąg dalszy)

	<ul style="list-style-type: none"> Realizacja działań informacyjnych na rzecz środowiska biznesowego o możliwości uzyskania wymiernych korzyści z tytułu zatrudniania osób niepełnosprawnych, w tym przede wszystkim możliwości uzyskania wsparcia finansowego w postaci dofinansowania wynagrodzeń oraz składek na ubezpieczenia społeczne. Takie działanie poza korzyściami finansowymi pozwalają lokalnym firmom realizować prospołeczną politykę ukierunkowaną na rozwój społecznie odpowiedzialnego biznesu. <p>Z przeprowadzonych badań wyraźnie wynika, iż przedsiębiorcy w powiecie malborskim w zdecydowanej większości nie przewidują możliwości zatrudnienia osób, które nie posiadają pełnej sprawności ruchowej czy intelektualnej, natomiast w statystykach PUP maleje liczba ofert pracy dla osób niepełnosprawnych.</p>		X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Stworzenie systemu edukacji ustawicznej ze szczególnym uwzględnieniem zniwelowania zidentyfikowanych barier w odniesieniu do ludności mieszkającej na wsiach. <p>Wśród przedsiębiorców poza Malborkiem wzrasta w strukturze zatrudnienia udział pracowników posiadających wykształcenie podstawowe i zasadnicze a zdecydowanie mniejsza udział osób posiadających wykształcenie wyższe i średnie.</p>	X		X	X

Recenzje

Prof. UG, dr hab. Henryk Ćwikliński
Kierownik Katedry Polityki Gospodarczej
Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego

Recenzowane dzieło, na które składa się kilkusetstronicowe opracowanie bardzo wnikliwych i rzetelnych badań, zasługuje na wysoką ocenę przede wszystkim merytoryczną, a także formalną. Składa się ono z czterech tomów: „Gospodarka Powiatu Malborskiego - Wczoraj”, „Gospodarka Powiatu Malborskiego - Dziś”, „Gospodarka Powiatu Malborskiego - Jutro” oraz „Wnioski i rekomendacje”.

Każdy z tych tomów zawiera wyniki bardzo szeroko zakrojonych badań, które są nie tylko raportem dotyczącym wyłącznie zjawisk gospodarczych – analizą ich stanu, przyczyn i skutków – ale także analizą otoczenia (w tym nawet warunków naturalnych). Szczegółowej analizie poddano szerokie uwarunkowania funkcjonowania jednostek gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem efektów dla prawidłowości na rynku pracy w całym powiecie i w poszczególnych gminach, wchodzących w skład tego powiatu. Autorzy prowadzą analizę w kontekście dotychczasowej strategii rozwoju powiatu, a także – co bardzo istotne – w kontekście Strategii Województwa i Strategii Rozwoju Kraju. Nie wahają się przy tym podawać przykładów z sąsiednich miast i powiatów, często przywołując przykład sukcesów gospodarczych np. w Kwidzynie.

Jako bardzo ważne należy potraktować umiejętne połączenie wniosków płynących z obfite przytaczanych danych zarówno pierwotnych, jak i wtórnych. W kontekście tych pierwszych docenić trzeba zwłaszcza rezultaty Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych, w ramach których respondentami były licznie reprezentowane osoby bezpośrednio zaangażowane w życie gospodarcze powiatu. Trzeba podkreślić, że formułowanie wniosków oparto na dobrych podstawach teoretycznych, wykorzystując uznane autorytety naukowe – przede wszystkim M. E. Portera, a także publikacje np. U. Sztanderskiej, M. Klamut, grupy roboczej Banku Światowego, Instytutu Badan nad Gospodarką Rynkową i inne.

Wobec bardzo rzetelnego opracowania mocnych i słabych stron uwarunkowań rozwoju gospodarczego powiatu, najbardziej interesującą i pożyteczną wydaje się ta część pracy, w której przedstawiono wnioski i rekomendacje. Trudno odnosić się do wszystkich spośród nich. Wydaje się jednak, że poprawnie wykonana matryca zakresu działań strategicznych, zawiera-

jąca poprawne sformułowania co do kwestii zależnych bezpośrednio od miejscowych, „interesariuszy”, mogłaby wyraźniej wskazywać na priorytety, o których mowa w innych częściach pracy: eliminację zagrożeń powodziowych i wszelkie wysiłki na rzecz poprawy infrastruktury transportu: drogowego i kolejowego. Jest jasne, że niebezpieczeństwo powodzi na obszarach kilku gmin może niweczyć wszelkie wysiłki rozwojowe. Problemu tego nie można wymieniać na równi z życzeniami budowy aquaparku czy kawiarni z ogródkami (zob. „Streszczenie”). Bardzo istotną przeszkodą dla rozwoju gospodarczego jest także stopniowa utrata roli Malborka jako węzła transportu kolejowego i drogowego (o śródlądowym nie ma co marzyć). Bez skutecznych działań, a także stanowczego lobbingu (przynajmniej takiego jak w przypadku mostu dla Kwidzyna) – mało realne będzie urzeczywistnienie wielu innych lecz także ważnych szans z analizy SWOT.

Wreszcie, doceniając wszystkie autentyczne walory opracowań dotyczących rynku pracy w powiecie, wyraźnie eksponować należy ciągłe badania w zakresie zawodów deficytowych, a przede wszystkim wdrożyć działania zmierzające do prób wypełniania luk edukacyjnych w Malborku i innych gminach powiatu. Wydaje się, że więcej na prawdę poszukiwanych zawodów wskazuje diagram wykonany wg opinii uczestników tzw. badania jakościowego („Wczoraj”), niż wskaźnik intensywności PUP. Przypuszczać należy, że wśród 61 zawodów deficytowych wg PUP jest wiele wyjątkowo nisko płatnych, a potencjalni kandydaci „uciekają” do szarej strefy. Specjaliści z zakresu rynku pracy wiedzą najlepiej jak zachęcić fachowców (np. stypendia lokalnych władz), ale trudniej wpłynąć na charakter ofert w zakresie kształcenia (np. ślusarzy, spawaczy, kucharzy etc.), bo w ograniczonym stopniu zależy to od władz gmin, lecz także od programów ministerialnych, ciągłych reform i od kuratoriów oświaty (które powinny być natychmiast zlikwidowane!).

Lista kwestii do skomentowania na marginesie recenzowanego opracowania jest bardzo długa i przekracza niewątpliwie ramy zwyczajowo przyjęte dla recenzji. Pozostaje zatem wyrazić opinię, że recenzowany tekst jest bardzo potrzebny, wartościowy i wiele tłumaczący. Być może jako aneks warto by – wzorem niektórych książek – wykonać załącznik, zawierający skorowidz najważniejszych kategorii z podaniem stron, na których o poszczególnych zagadnieniach pisano. Najważniejsze jest bowiem, żeby z tego obfitego materiału rzeczywiście korzystano.

*Prof. dr hab. Roman Kisiel, prof. zw.
Katedra Polityki Gospodarczej i Regionalnej
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

Wiek XXI przyniósł gospodarce europejskiej, a co za tym idzie również Polsce, zupełnie nowe wyzwania i możliwości. Aby zająć odpowiednią pozycję i być liczącym się podmiotem gospodarczym niezbędne jest wprowadzanie zamian gospodarczych, których celem będzie przede wszystkim poprawa konkurencyjności gospodarki związana z rozwojem przedsiębiorczości, napływem innowacji i wiedzy.

Studium autorstwa A. Antonowicz, P. Antonowicz, M. Czerwieńskiej, B. Kamrowskiej i M. Wojtysiak pt. „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj - Dziś - Jutro. Wnioski i Rekomendacje” powstało w ramach projektu realizowanego przez PUP w Malborku pt. „Wczoraj - Dziś – Jutro...”. Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim było współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Poddziałanie 8.1.2 PO KL. Badania, na zlecenie Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku, zostały wykonane przez konsorcjum firm PBS DGA Spółka z o.o. i Human Capital Business Spółka z o.o.

Opracowanie składające się z trzech tomów oraz wniosków i rekomendacji stanowi bogate kompendium wiedzy na temat powiatu malborskiego – jego przeszłej, teraźniejszej i przyszłej sytuacji gospodarczej. Logiczna sekwencja treści obejmuje zasadę od zagadnień ogólnych, do kwestii coraz bardziej szczegółowych.

Autorzy recenzowanego raportu w pierwszym tomie „Gospodarka Powiatu Malborskiego – Wczoraj” ze względu na podjęty temat obszernie scharakteryzowali warunki geograficzne i turystyczne, zasoby ludzkie, podmioty gospodarcze i aktywność gospodarczą oraz dokonali oceny sytuacji finansowej wiodących przedsiębiorstw regionu powiatu malborskiego. Istotne jednak, w kontekście podjętego tematu, było opisanie spełnionych założeń Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Malborskiego na lata 2002-2012.

W części zatytułowanej „Gospodarka Powiatu Malborskiego – Dziś” zajęto się analizą struktury przedsiębiorstw oraz zatrudnieniem w powiecie malborskim. Ważne miejsce opracowania stanowiła charakterystyka działalności innowacyjnej, a także ocena wpływu koniunktury gospodarczej i polityki lokalnych władz prowadzonej w kierunku przedsiębiorstw. Literatura oraz liczne doświadczenia wskazują, że wprowadzanie innowacji jest niezbędnym elementem wspierającym rozwój i wzmacniającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, regionu, czy kraju. W obecnych czasach innowacyjność wymuszana jest także przez działalność w warunkach globalnej konkurencji, a jednym ze sposobów rozwoju innowacyjności, jest budowanie

więzi z podmiotami, które stanowią potencjalne źródła informacji (także przez tworzenie takich jak recenzowana publikacja). Niewątpliwie wzrost znaczenia także zasobów niematerialnych, a w szczególności wiedzy stał się wizytówką gospodarki przełomu XX i XXI w. Zmiana ta stawia nowe wyzwania przed menedżerami organizacji, także w opisywanym powiecie malborskim, co sprowadza się do reorientacji systemów zarządzania w kierunku bardziej efektywnego wykorzystania potencjału związanego z kapitałem intelektualnym.

Tom „Gospodarka Powiatu Malborskiego – Jutro” to opisane możliwości zaspokojenia potrzeb zasobów pracy w aspekcie ilościowym i jakościowym. Bardzo istotną część opracowania stanowiło przedstawienie planów przedsiębiorców w zakresie: modernizacji, restrukturyzacji, polityki wynagrodzeń i szkoleń dla pracowników. Całość zamyka opis opinii wyrażonych przez przedsiębiorców z powiatu malborskiego na temat realizowanej tam polityki gospodarczej oraz kierunków oczekiwanych zmian.

Rekomendacje przedstawione w trzech rozdziałach powstały w oparciu o analizę danych wtórnych. Uzupełnieniem były badania jakościowe przeprowadzone wśród ekspertów z powiatu malborskiego oraz ankieta zrealizowana wśród 250 firm (próbą reprezentatywną) we wrześniu 2009 r. przy pomocy wywiadu bezpośredniego face-to-face z wykorzystaniem klasycznej techniki badawczej PAPI.

Opracowanie pt. „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj - Dziś - Jutro” kończą „Wnioski i Rekomendacje” nawiązujące do wcześniejszych stwierdzeń, pojawiających się na zakończenie poszczególnych części publikacji. Ten odcinek pracy składa się z dwóch rozdziałów: o makroekonomicznych zmianach w powiecie oraz o jego atrakcyjności i konkurencyjności. Stanowi to znaczące kompendium wiedzy, które powinno być wykorzystane przez lokalną społeczność powiatu, jak również przez przedstawicieli władzy lokalnej. Uzyskane wnioski są bardzo ważne i potwierdzone uzyskanym materiałem empirycznym. Na ich podstawie można stwierdzić, że Autorzy zrealizowali postawione cele w sposób poprawny i wystarczający. Dodatkowo posiłkowanie się literaturą przedmiotu z zakresu rozwoju regionalnego i dokumentami, takimi jak: Strategia Rozwoju Kraju, Strategia Województwa oraz Strategia Rozwoju Powiatu Malborskiego, podwyższa wartość opracowania.

Poszczególne części pracy zachowują wobec siebie proporcje ład, a ich kolejność jest logiczna. Nie ma się wrażenia dłużyżn, powtórzeń czy też niespójności. W tym obszarze Autorzy wykazali się dużą dyscypliną intelektualną

Realizowany projekt, to przedstawione w naukowy sposób makroekonomiczne zmiany w powiecie malborskim, które mają merytoryczny wpływ na rozwój i funkcjonowanie lokalnej społeczności, podmiotów gospodarczych i władz samorządu. Stanowi też ważny element w określaniu przyszłych kierunków strategii działania władz samorządu terytorialnego. Godna podkreślenia jest formuła realizowanych na terenie powiatu malborskiego badań, która zdaniem Autorów, powinna inicjować pionowy przepływ informacji od reprezentatywnej części malborskich przedsiębiorców w kierunku decyzyjnych organów administracji samorządowej, mającej na lokalnym rynku możliwość efektywnego kształtowania polityki społeczno-gospodarczej. Trudno jest bowiem realizować rzeczywiste potrzeby wynikające ze zmiennych

uwarunkowań życia gospodarczego, nie posiadając jednocześnie wystarczającej informacji o zmianach zachodzących w regionie. Trafne jest również posiłkowanie się teorią zarządzania strategicznego, bowiem skutki nawet najlepszych decyzji są znikome, jeżeli decyzje zostały podjęte w niewłaściwym momencie. Władze powiatu malborskiego powinny więc wprowadzać zmiany w czasach dobrego prosperity, w sytuacji pozytywnej oceny działań zarządzających, a przede wszystkim w czasach artykułowanego poparcia grup społecznych dla działań zarządzających, a także w sytuacji, gdy początkowo wydawać by się mogło, że nie ma potrzeby ich przeprowadzania. Ta teoria zakłada racjonalną analizę potrzeb oraz perspektywną ocenę kierunków, w jakich zmierzają beneficjenci zmian. Godne podkreślenia, a zarazem świadczące o dojrzałości Autorów są wnioski i rekomendacje dotyczące sfery wzajemnego oddziaływania gospodarki oraz rynku pracy w powiecie malborskim, które powinny stanowić punkt wyjścia do zaktualizowania i wyznaczenia strategii rozwoju powiatu malborskiego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt interesującego sposobu przedstawienia rekomendacji (w większości popartych wnioskami z przeprowadzonych badań), które odnoszą się do wybranych obszarów życia społeczno-gospodarczego w powiecie malborskim i dotyczą sfer:

- ♦ rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego,
- ♦ budowy świadomości biznesowej malborskich przedsiębiorców,
- ♦ otoczenia biznesu,
- ♦ działań inwestycyjnych w powiecie malborskim,
- ♦ rozwoju turystyki na obszarze powiatu malborskiego,
- ♦ zjawisk demograficznych związanych z rynkiem pracy.

Wszystkie najważniejsze zagadnienia związane ze zmianami gospodarczymi w powiecie malborskim zostały przedstawione w sposób zwięzły i syntetyczny. Na uwagę zasługują odwołania do literatury przedmiotu, materiał graficzny oraz bogata bibliografia. Właściwa interpretacja wyników oraz poprawność pod względem językowym pozwalają na przyjęcie tego opracowania i wystawienie mu bardzo dobrej oceny. Jedynym mankamentem niniejszego opracowania, na który chciałbym zwrócić uwagę, ale co nie wpływa na ogólną bardzo wysoką ocenę projektu, jest brak rekomendacji we wszystkich miejscach zestawienia, których dotyczą. Autorzy tłumaczą to chęcią uniknięcia powtórzeń, ale zważywszy na fakt obszerności dokumentu, nie zawsze zainteresowani mogą czytać całe opracowanie, nawet mając świadomość licznych powiązań analizowanych obszarów.

Ciekawe ujęcie tej skomplikowanej tematyki w pracy pt. „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj - Dziś - Jutro. Wnioski i Rekomendacje”, na pewno spotka się z dobrym przyjęciem osób, do których zostało ono skierowane, tj. w pierwszym rzędzie do władz samorządowych, instytucji odpowiedzialnych za rozwój gospodarczy, przedsiębiorców, ale również do lokalnej społeczności.

Podsumowując - przedstawione opracowanie zostało napisane dobrym językiem i w sposób klarowny, wykonane niezwykle starannie, a zawarte na końcu konkluzje są przydatne nie tylko dla praktyki, ale mogą być też cennym źródłem informacji dla nauki.

Raport w oczach odbiorców

Mirosław Czapla
starosta malborski



Miło mi Państwa zaprosić do lektury niniejszej publikacji z kilku powodów. Pierwszym z nich jest przesłanie twórcze polskiej noblistki Wisławy Szymborskiej, której myśl oddały słowa: tyle o sobie wiemy, na ile się sprawdzimy. Stwierdzenie to stanowi podstawę wszelkich badań. Nie sposób zarządzać - niezależnie od tego, czy to rodzinny budżet, własna przyszłość, czy mała firma - bez wiedzy na temat warunków, w jakich przyszło nam funkcjonować. To zespół różnych informacji pozwala określić, zdefiniować, czy zdiagnozować to, co jest. Dzięki temu można określić kierunki działań, zarówno tych indywidualnych, jak i publicznych.

Celem niniejszego raportu było określenie perspektyw rozwoju społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie powiatu malborskiego. W opracowaniu dokonano analizy danych. W publikacji zebrane zostały także wypowiedzi respondentów w zakresie postulowanych działań władz lokalnego samorządu.

Ponadto dowiedzie się Państwo z raportu, że największą grupę, ok. 80 proc. podmiotów, stanowią mikroprzedsiębiorcy zatrudniający od 1 do 9 pracowników, niecałe 20 proc. stanowią małe firmy zatrudniające od 10 do 49 osób a najmniej jest firm największych o zatrudnieniu powyżej 50 pracowników.

Polecam opracowanie zarówno tym, którzy tworzą system edukacji, jaki i tym, którzy uczestniczą w procesie kształcenia. Warto wiedzieć, że ankietowany przedsiębiorca powiatu malborskiego oczekuje od rekrutowanych pracowników specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Natomiast na kolejnych miejscach znalazło się wykształcenie kandydata rozumiane poprzez właściwy jego stopień lub kierunek, następnie posiadanie prawa jazdy oraz umiejętność pracy w zespole. Co ósmy ankietowany pracodawca oczekuje, iż zatrudniana osoba będzie posiadała umiejętność obsługi komputera, a co osiemnasty chciałby, aby kandydat posługiwał się językami obcymi. Okazało się, że wśród cech, jakimi powinni charakteryzować się potencjalni pracownicy, najważniejszą rolę przypisywano odpowiedzialności. Pożądanymi przez pracodawców cechami okazały się także komunikatywność, samodzielność, zaangażowanie, szczerść i uczciwość. Najmniej istotnymi dla przedsiębiorców okazały się dyspozycyjność i kreatywność.

Szanowni Państwo zapraszam do lektury i współtworzenia kierunków rozwoju Powiatu Malborskiego, by wszystkim żyło się lepiej.

Andrzej Rychłowski
Burmistrz Miasta Malborka

Raport „Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj, Dziś, Jutro, Wnioski i rekomendacje” stanowi doskonałą analizę obecnej sytuacji gospodarczej powiatu malborskiego i bogate źródło informacji dotyczących funkcjonowania i perspektyw rozwoju przedsiębiorczości na tym obszarze. Opracowanie dostarcza nam – samorządowcom – wiedzy na temat różnorodnych aspektów działania miejscowych firm i jest tym samym niezwykle przydatne w budowaniu przez nas strategii współpracy z przedsiębiorcami. Precyzyjnie określa ono potrzeby i plany podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, szczególnie w kontekście zatrudnienia i ewentualnego rozszerzenia zakresu działalności, co daje nam możliwość kierowania do przedsiębiorców i osób poszukujących w naszym mieście pracy inicjatyw wpisujących się w opisane w raporcie tendencje. Pod tym względem opracowanie jest szczególnie przydatne dla funkcjonującego w malborskim Urzędzie Miasta Lokalnego Okienka Przedsiębiorczości, gdzie udzielane są informacje i porady dotyczące zakładania własnych firm i pozyskiwania środków zewnętrznych na ich rozwój, oraz organizowane są szkolenia dla przedsiębiorców. Zawarte w raporcie wnioski i rekomendacje z jednej strony utwierdzają nas w przekonaniu, że prowadzone obecnie przez miasto Malbork działania w zakresie rozwoju przedsiębiorczości są właściwe, z drugiej zaś motywują do podejmowania dalszych inicjatyw na tym polu.



*Krystyna Mielnik,
dyrektor Hotelu „Dedał”*



Zmiany gospodarcze mają ogromny wpływ zarówno na funkcjonujące w powiecie malborskim przedsiębiorstwa jak i na poszczególnych mieszkańców. W zależności od ich charakteru mogą być niezauważalne, ale mogą też zaskoczyć konsekwencjami i długofalowymi skutkami. Stąd też monitorowanie dokonujących się przemian gospodarczych ma priorytetowe znaczenie zarówno dla lokalnych władz jak i firm. Znajomość własnego potencjału warunkuje bowiem prawidłową ocenę własnych działań i planowania przyszłych strategii, wiedza o słabych i silnych stronach pozwala na wykorzystanie szans i uniknięcie barier, a odpowiednio szybka reakcja ze strony przedsiębiorcy może uchronić go od upadłości, a pracowników od zagrożenia bezrobociem.

W dobie kryzysu gospodarczego każde przedsiębiorstwo musi zastanowić się: „w jakim kierunku podążać?, na jakie produkty, towary, usługi będzie zapotrzebowanie w przyszłości? czym grozi lub jak wykorzystać nadchodzącą zmianę? jakich użyć środków i jak zagospodarować posiadane zasoby?” Odpowiedź na te pytania bez posiadania aktualnej wiedzy na temat panującej sytuacji społeczno-gospodarczej na danym terenie nie jest ani łatwa ani jednoznaczna. Stąd też raport opracowany w ramach projektu „Wczoraj – Dziś – Jutro. Badanie zmian gospodarczych w Powiecie Malborskim” stanowić będzie dla przedsiębiorców bardzo użyteczne źródło informacji. Posiadając wiedzę na temat aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej w powiecie malborskim oraz zalecanych kierunków rozwoju tego terenu, można bowiem z odpowiednim wyprzedzeniem przeciwdziałać wobec dopiero nadchodzących, prawdopodobnych zagrożeń, a także z odpowiednim wyprzedzeniem (koniecznym dla przeprowadzenia niezbędnej przebudowy) opanowywać produkcję nowych wyrobów lub kształtować nową politykę zatrudnienia, tak aby były one zgodne z nowo powstającymi jego uwarunkowaniami.

Zarys projektu

Justyna Fischer
koordynator projektu

W dzisiejszej, szybko zmieniającej się gospodarce, w dobie coraz to nowych wyzwań gospodarczych, kierowanie zmianą stało się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. Można wręcz stwierdzić, iż sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności szybkiego i właściwego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia. Jednak bez posiadania aktualnej wiedzy na temat uwarunkowań rynku oraz prawdopodobnych trendów rozwojowych, intuicyjnie podejmowane strategiczne decyzje mogą okazać się nietrafione, a w konsekwencji mogą prowadzić do obniżenia sprzedaży, redukcji zatrudnienia, a w skrajnych przypadkach do upadłości firmy. Stąd też w sierpniu 2008 r. Powiatowy Urząd Pracy w Malborku podjął decyzję o konieczności wdrażania działań wspomagających lokalne przedsiębiorstwa oraz władze w zarządzaniu procesami adaptacyjnymi i rozpoczął kroki zmierzające do uzyskania środków zewnętrznych na ten cel.

Inicjatywę tę docenił Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego nie tylko przyznając dofinansowanie na realizację projektu pn. „Wczoraj –Dziś – Jutro. Badanie zmian gospodarczych Powiatu Malborskiego”, lecz również nadając mu specjalne wyróżnienie w konkursie „Europejski Fundusz Społeczny w województwie pomorskim – ciekawe pomysły, dobre praktyki”.

Celem realizowanego w okresie 02.03.2009-31.05.2010 w/w projektu jest zwiększenie do końca maja 2010 r. wśród jednostek samorządu terytorialnego, Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku, fundacji, stowarzyszeń, pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne oraz społeczności lokalnej wiedzy na temat dynamiki i kierunków zmian gospodarczych w powiecie malborskim oraz ich wpływu na profil działalności przedsiębiorstw i kształt lokalnego rynku pracy.

Kluczowym, etapem w/w projektu są badania. W wyniku przeprowadzenia analizy danych statystycznych, czy też różnego rodzaju opracowań dotyczących powiatu malborskiego, jak również rozmów z ekspertami i liderami opinii oraz przedsiębiorcami z tego terenu zebrane zostały informacje pozwalające m.in. na zdiagnozowanie bieżącego stanu lokalnej gospodarki oraz sformułowanie prognoz dotyczących kierunków rozwoju i inwestycji, które wpłyną na wzrost atrakcyjności i konkurencyjności tego terenu.

Artykuły eksperckie

dr Aranka Ignasiak – Szulc

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Uwarunkowania i sposoby zarządzania zmianami gospodarczymi przez samorządy lokalne

Wprowadzenie

Ze względu na rolę organizacji publicznych i społecznych w kreowaniu rozwoju gospodarczego, w tym szczególnie samorządu terytorialnego jako elementu decentralizacji systemu administracji publicznej, w ostatnich latach notujemy wzrost znaczenia zagadnień dotyczących zarządzania publicznego. Coraz więcej uwagi, zarówno w teorii jak i praktyce, poświęca się problematyce zasad jej funkcjonowania, mechanizmów osiągania wytyczonych celów czy kreowania warunków rozwoju sfery administrowanej i zarządzanej przez jej podmioty.

Współcześnie rozwój przebiega w warunkach gwałtownej zmienności. Istotnym elementem jest więc uwzględnienie przemian zachodzących w otoczeniu organizacji publicznej oraz podejmowanie wysiłków na rzecz wprowadzania zmian. Każda decyzja kierownicza, również będąca w gestii władz lokalnych, musi więc uwzględniać interakcje z otoczeniem (nie tylko fakt, że podlega jego wpływowi, ale także iż do pewnego stopnia wpływa na otoczenie). Niniejszy artykuł wpisuje się w ten nurt, gdyż w oparciu o dokonany przegląd podstawowych pojęć z zakresu zmian gospodarczych i zarządzania nimi, stanowi próbę znalezienia odpowiedzi na kilka pytań, m. in. czy zarządzanie zmianami gospodarczymi stanowi istotne zadanie samorządu terytorialnego oraz jakie są przesłanki, warunki i sposoby zarządzania zmianami gospodarczymi na szczeblu lokalnym.

1. Zmiana gospodarcza – podstawowe pojęcia

Zmiana, zgodnie z przyjętą potocznie definicją, jest oparta na różnicy pomiędzy stanami danej rzeczy, cechy czy zjawiska w czasie. Do pojęć bliskoznacznych zaliczyć można takie terminy jak: przemiana, odmiana, odmienność, nowość, przekształcenie w coś innego, ewolucję, restrukturyzacja, czy nawet (tak obecnie popularne) innowacyjność, a także wiele innych.

Na gruncie nauk ekonomicznych, w szczególności o zarządzaniu, definicja terminu zmiana różni się nieco od znaczenia potocznego. Zmiana jest określana jako „celowe i świadome działanie polegające na przejściu organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego,

jednoznacznie odmiennego⁵⁷. B. Nogalski wyodrębnia kilka rodzajów zmian (podziały te wzajemnie się przenikają). Jeśli za kryterium podziału przyjąć przyczynę zmiany wyróżnić można zmiany samoistne (powstające w organizacji, która sama przewiduje konieczność jej dokonania) oraz zmiany wymuszone (tj. gdy konieczność jej dokonania sformułowana jest wcześniej przez otoczenie, a organizacja odpowiada na zaistniałą sytuację). Biorąc pod uwagę rozmiary zmian wyróżnić możemy zmiany zachowawcze (celem jest tu niedopuszczenie do obniżenia stopnia zorganizowania i sprawności organizacji) oraz rozwojowe (mające na celu podniesienie tego stopnia). Oceniając efekt zmian dzielimy zmiany na pozytywne (w wyniku pomiaru skutków, realne wyniki w stosunku do poniesionych nakładów są dodatnie) oraz negatywne.⁵⁸

Zakres i struktura zmian zachodzących w organizacji jest ściśle związana z tendencjami występującymi w jej otoczeniu, z których najistotniejsze są przemiany o charakterze psychologicznym, społecznym, kulturalnym, ekonomicznym (gospodarczym), politycznym i technologicznym.⁵⁹ W ujęciu potocznym, termin zmiana i przemiana są często używane zamiennie. W niniejszej pracy termin zmiana, szczególnie gospodarcza, również często stosowany jest w znaczeniu szerszym niż wynika to z teorii zarządzania. Jest to w pewnym sensie zgodne z powyżej przywołanym podziałem na zmiany samoistne oraz wymuszone (tj. zmiany wprowadzane ze względu chociażby na przemiany zachodzące w otoczeniu organizacji). W związku z tytułem niniejszej pracy najistotniejsze znaczenie w tym miejscu mają przemiany ekonomiczne, czyli związane ze zmianami zachodzącymi w obszarze gospodarki. Ze względu na stopień komplikacji gospodarki, obserwacja zmian zachodzących w tym systemie nie jest prosta, wymaga również uwzględnienia innych rodzajów przemian. Zmiany gospodarcze mogą mieć różny charakter – wyróżnić można zmiany ilościowe oraz jakościowe. Opisując zmiany stanu gospodarki w czasie często używa się następujących pojęć: wzrost gospodarczy, rozwój gospodarczy, kryzys, regres, recesja i in. Wzrost gospodarczy odwołuje się do zmian o charakterze ilościowym (np. zwiększenie się rocznej produkcji dóbr czy usług), natomiast rozwój gospodarczy to proces wszelkich zmian zachodzących w gospodarce, uwzględniający nie tylko zmiany ilościowe, ale także jakościowe. Z tego powodu jest pojęciem wielowymiarowym i skomplikowanym badawczo, wymaga analizy nie tylko zmian o charakterze sensu stricto ekonomicznym, ale także kwestii społecznych, technicznych i technologicznych itp. Pojęcia kryzysu, regresu, recesji (i inne pojęcia bliskoznaczne) odwołują się natomiast do pogorszenia stanu gospodarki. Istnieje wiele sposobów klasyfikacji zmian gospodarczych. Laureat Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii (w 1993 r.), D.C. North, opisując proces przemian w gospodarce światowej, wskazuje na potrzebę ich analizy w kontekście uznania jej za rezultat zmian⁶⁰:

1. jakościowych i ilościowych, odwołujących się do jednostek ludzkich (w szczególności dotyczących demografii);

⁵⁷ A. Letkiewicz, *Zarządzanie zmianami w organizacji publicznej*, WSPol, Szczytno 2006, s. 6.

⁵⁸ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. UG, Gdańsk 1994, s. 144 i 146.

⁵⁹ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004, s. 118-119.

⁶⁰ Zob. D. C. North, *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton 2010 [http://press.princeton.edu/chapters/s7943.pdf].

2. w zakresie wiedzy (w szczególności dotyczącej władania ludzi nad naturą);
3. odnoszących się do zmian instytucjonalnych.

Nie wdając się w dyskusje teoretyczne związane z definiowaniem i klasyfikowaniem pojęcia zmiana (gospodarcza), wspomnieć należy, iż pojęcie to należy rozważać także w kontekście polityki gospodarczej. Polityka ta polega na świadomym oddziaływaniu podmiotów publicznych na gospodarkę, za pomocą określonych narzędzi (instrumentów) i środków, dla osiągnięcia założonych celów, czyli de facto pojawi się tutaj próba kreacji określonych zmian o charakterze (najczęściej) społeczno – gospodarczym. W tym miejscu warto nadmienić, iż w kontekście polityki gospodarczej pojawia się (w teorii i praktyce) zagadnienie reakcji na zachodzące zmiany – nie jest to wyłącznie przystosowywanie się do zmiany (restrukturyzacja czyli adaptacja organizacji do zmieniających się warunków), lecz wobec nasilającej się presji konkurencyjnej (odczuwalnej zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym), jest to potrzeba przewidywania zmian (prognozowanie zmian w otoczeniu i określanie strategii zachowań jako reakcji na zmiany), a często nawet ich kreowania. Wprowadzenie odpowiednio ukierunkowanych zmian staje się bowiem nie tylko warunkiem przetrwania systemu czy organizacji, lecz – co szczególnie istotne w przypadku podmiotów odpowiedzialnych za prowadzenie polityki gospodarczej (na różnych szczeblach, także – coraz częściej – na szczeblu lokalnym i regionalnym) warunkuje rozwój i wzrost konkurencyjności. Współcześnie, szczególną popularnością cieszy się także problematyka innowacji, rozumianych jako „idea, artefakt materialny lub praktyka, które pojawiają się w określonej zbiorowości społecznej, są przez jej członków postrzegane jako nowe (wcześniej nieobecne), oceniane pozytywnie i akceptowane”⁶¹. Żadna organizacja nie może współcześnie pozostać przy utrwalonych wzorcach myślenia, nawet takich, które w przeszłości przyniosły jej sukces. Co więcej, jak już wspomniano, zmiany (również gospodarcze) zachodzą dziś coraz szybciej, co jest związane z nasilającymi się procesami globalizacji, integracji i konkurencji międzynarodowej, postępem technicznym i technologicznym (szczególnie w zakresie komunikacji), szybszym procesem uczenia się i dyfuzji wiedzy. A. Letkiewicz określa wzorce niepokojących zachowań organizacyjnych, które powinny skłaniać do natychmiastowego działania i zmiany postawy, są to: niedostrzeganie pojawiających się nowych zjawisk, zagrożeń i szans; rutynowe traktowanie procesów i procedur; dogmatyzacja norm i wartości obowiązujących w organizacji; uporczywe trzymanie się wytyczonej strategii.⁶²

Biorąc pod uwagę powyżej zaprezentowane podejście do rozumienia zmiany i jej roli, coraz ważniejsze znaczenie przypisywane jest problematyce zarządzania zmianami, również w zakresie zarządzania publicznego.

⁶¹ T. Borkowski, A. Marcinkowski, *O wielowymiarowym rozumieniu innowacji, proinnowacyjnych organizacjach i proinnowacyjnym myśleniu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE im. O. Langego, Nr 1045, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 30.

⁶² A. Letkiewicz, op. cit., s. 7.

2. Zarządzanie zmianami w kontekście zarządzania publicznego

Wg P. F. Druckera celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych wyników, a proces zarządzania musi rozpocząć się od określenia zamierzeń i zadbania o niezbędne do ich realizacji zasobów. Wobec zachodzących współcześnie zmian, efektywną polityką instytucji jest próba kreowania przyszłości. Politykę tą uznać należy za ryzykowną (przyszłości zawsze towarzyszy niepewność), jednak mniej ryzykowną niż powstrzymanie się od działania.⁶³ J. Penc za podstawowy czynnik sukcesu organizacji uznaje umiejętność zarządzania zmianami, a w tym w szczególności zrozumienia głównych rodzajów zmian i ich wpływu (także na jednostki), poznania procesu zmian, a także sposobów budowania poparcia dla zmian.⁶⁴ Dlatego też, kluczowe w zarządzaniu zmianami stało się pojęcie lidera zmian, tj. propagatora zmian, podążającego za nowością i innowacją, umiejętnie je wykorzystującego, rozumiejącego zmiany jako szansę a nie zagrożenie. W tym kontekście niezbędne jest: stworzenie (wspomnianej już wyżej) polityki kreowania przyszłości, systematyczne poszukiwanie metod skuteczniejszego przewidywania zmian, a następnie właściwych sposobów ich wprowadzania (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji) oraz stworzenie polityki zrównoważenia zmian i ich kontynuacji.⁶⁵

Ze względu na cel niniejszego opracowania, brak jest w nim miejsca na szczegółowe omówienie bardzo bogatej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu dotyczącej zarządzania zmianami w organizacjach gospodarczych, głównie w przedsiębiorstwach.⁶⁶ Należy jednak zwrócić uwagę na pewne elementy, które wydają się najważniejsze przy opisie zarządzania zmianami w organizacjach publicznych. Teoria i praktyka zarządzania, mimo że odnosi się przede wszystkim do przedsiębiorstw, może – i powinna – być stosowana także przez administrację publiczną (w tym samorząd terytorialny różnych szczebli), należy jednak mieć na względzie różnice pomiędzy podmiotami prywatnymi i publicznymi (szczególnie cel ich funkcjonowania). Ze względu na odejście od tradycyjnego podejścia do roli administracji publicznej, a w szczególności wyraźne rozróżnienie jej funkcji administracyjnej (regulacyjnej funkcji procesu rządzenia) od zarządzania, istotną subdyscypliną nauki o zarządzaniu stało się w ostatnich dziesięcioleciach zarządzanie publiczne. Administracja publiczna sprawowana jest przez umocowane do tego (poprzez prawo) organizacje i polega na oddziaływaniu na otoczenie (system społeczny) w różnych formach (władczych i niewładczych). Jest to działalność organizatorska wykonywana z reguły przez system powołanych do tego podmiotów, wyposażonych w stosowne kompetencje. Podstawową kwestią jest tu posiadanie tzw. imperium (władztwa wynikającego z przyznanej legitymacji do podjęcia działań), a także założenie, że organizacje te działają bezinteresownie (tj. w interesie społeczności, na rzecz ogółu itp.). Nie wdając się w bardzo

⁶³ P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 39, 94.

⁶⁴ J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją*. Nowe zadania, funkcje i reguły gry, WSPoL, Szczytno 2007, s. 401.

⁶⁵ P. F. Drucker, op. cit., s. 73.

⁶⁶ Istnieje wiele podręczników dla menedżerów, zawierających wskazówki dla skutecznego przeprowadzania zmian. Są one osadzone w teorii zarządzania i ilustrowane przykładami z praktyki gospodarczej. Wśród nich polecić można, m. in.: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1997; R. Luecke, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, MT Biznes Ltd, Warszawa 2003; W. Bridges, *Zarządzanie zmianami: jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wyd. UJ, Kraków 2008.

popularne w literaturze spory terminologiczne, stwierdzić należy, że wprowadzenie terminu zarządzanie publiczne wiąże z tendencjami usprawniania działania administracji, tj. uzyskiwania jak najwyższej efektywności przez organy administracyjne. Zarządzanie jako proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji ma na celu racjonalną gospodarkę zasobami publicznymi i jak najlepsze osiągnięcie postawionych celów. Czynnikiem odróżniającym zarządzanie publiczne od zarządzania jest rodzaj interwencji władzy publicznej w funkcjonowanie danej jednostki, obejmujący administrowanie, wykonywanie obowiązków właścicielskich, alokację środków publicznych będących w dyspozycji władz publicznych, a także monitoring i ewaluację.⁶⁷

Zarządzanie zmianą jest procesem wieloaspektowym. Opiera się na założeniu, że organizacja (także, a może nawet w szczególności publiczna) jest systemem otwartym na wpływy otoczenia. Organizacje funkcjonują obecnie w warunkach rynkowych, ze względu na opisane już powyżej tempo przemian zachodzących we współczesnym świecie, a także silną presję konkurencyjną (odczuwaną także w pewnych sferach przez podmioty administracji publicznej – np. jednostki samorządu terytorialnego konkurujące między sobą o inwestorów, turystów, środki pomocowe), niezbędne jest skuteczne zarządzanie zmianami, w szczególności podejmowania działań o charakterze antypacyjnym (wyprzedzającym, uwzględniającym przyszłe prognozowane warunki). Wymaga to wdrożenia zasad planowania strategicznego, podchodzenia do zmian w sposób przemyślany, systematyczny i logiczny.⁶⁸

Zmiany mogą dotyczyć każdego aspektu organizacji publicznej, jednak wg B. Koźuch najczęściej związane są z jednym z czterech obszarów: strategii organizacji, struktury organizacji, techniki i technologii oraz ludzi.⁶⁹ Działania w pierwszym obszarze (a więc doskonalenie organizacji) opiera się na następujących założeniach: lepsze od rewolucyjnych zmian jest systematyczne doskonalenie rozwiązań sprawdzonych w przeszłości (ewolucja), struktura organizacji powinna być oparta na grupach (zespołach) i uwzględniać wzrost współdziałania poszczególnych elementów organizacji, decyzje powinny zapadać u źródła informacji (a nie na z góry określonych szczeblach), niezbędna jest koordynacja działań poszczególnych szczebli, jak i całej organizacji (tj. zmierzanie do wspólnego, z góry wytyczonego celu), niezbędne jest także stworzenie systemu przepływu informacji i komunikacji oraz podejmowanie wysiłków na rzecz wzrostu wzajemnego zaufania, należy także pamiętać, że ludzie popierają to, co współtworzą.⁷⁰ Jeśli chodzi o zmiany struktury organizacji, to w organizacjach publicznych często wynika ona wprost z przepisów prawa. Zmiany muszą odpowiadać więc dopuszczalnym prawnie rozwiązaniom, w szczególności w ostatnich latach zauważalny jest wzrost decentralizacji. Zmiany w zakresie technologii i techniki są wymuszone postępowaniem w tych dziedzinach. Współcześnie przejawia się to informatyzacją i wprowadzaniem nowych form komunikacji,

⁶⁷ Por. *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Koźuch, T. Markowski, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 60-61 oraz 71.

⁶⁸ B. Koźuch, op. cit., s. 120 i nast.

⁶⁹ Ibidem, s. 122.

⁷⁰ Ibidem, s. 126.

w administracji może to przybierać formę np. umożliwienia obywatelowi załatwiania spraw urzędowych przez internet. Zmiany dotyczące zasobów ludzkich również zajmują istotne miejsce w teorii i praktyce. Jest to np. związane z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, chęcią doskonalenia kapitału ludzkiego, w tym również kadr urzędniczych. Zmiany związane z zarządzaniem personelem dotyczyć mogą także np. zmian w zatrudnianiu, rekrutacji, wynagradzaniu (motywowaniu) itp.

Warto ponadto dodać, że pomimo przeświadczenia, że zmiany są niezbędnym elementem rozwoju, zagadnieniem bardzo szeroko opisanym w literaturze i obecnym w praktyce jest opór pojawiający się wobec zmian w organizacji. W tym kontekście warto przytoczyć (przypisywane M. Twainowi) stwierdzenie: jestem za postępem ale nie lubię zmian. Opór jest niejako elementem naturalnym, gdyż każda zmiana burzy status quo, co wywołuje psychologiczną reakcję, najczęściej przejawiającą się chęcią zatrzymania zmiany. Najistotniejszymi źródłami oporu są: wąsko rozumiany interes własny (zmiana niesie dla jednostki zagrożenia, np. obawę przed utratą dotychczasowej pozycji); niezrozumienie i brak zaufania oraz rozbieżność w ocenie sytuacji (spowodowane najczęściej brakiem informacji, wiedzy, różnej perspektywy widzenia procesu zmian), a także mała tolerancja dla zmian (często będąca rezultatem obawy przed niesprostaniem stawianym przed jednostką oczekiwaniom).⁷¹ Władze publiczne odpowiedzialne za kreowanie polityki rozwoju muszą wziąć pod uwagę także to zagadnienie, w szczególności mając na względzie fakt, iż dla powodzenia procesu zarządzania zmianą niezbędne jest zaangażowanie wielu podmiotów, nie tylko pracowników, ale także obywateli (partnerów społecznych).

Warto także dodać, iż w literaturze spotyka się krytykę „zmiany dla samej zmiany”. Nie każda zmiana bowiem przynosi pozytywne rezultaty⁷², niezbędna jest tu ostrożność, rozsądek i logiczne myślenie.

3. Samorząd lokalny jako podmiot zarządzający zmianami gospodarczymi

Istotą koncepcji samorządności terytorialnej jest upodmiotowienie lokalnych (i/lub regionalnych) społeczności i przyznanie im władztwa administracyjnego, a więc kompetencji do wykonywania zadań publicznych, m.in. stanowienia na danym terytorium aktów władczych oraz stosowania środków przymusu administracyjnego służących wykonywaniu tych aktów⁷³. Władze lokalne jednak nie tylko zaspokajają lokalne potrzeby w zakresie pewnych dóbr i usług o charakterze publicznym, lecz także mogą podejmować działania kształtujące sytuację na lokalnym rynku i mają pewien wpływ na przedsiębiorstwa na nim funkcjonujące. Wynika to z faktu, iż ze względu na swoją pozycję (zakres działania, władztwo administracyjne, majątek i in.), znacząco na ten rynek oddziałują, a ponadto, często są jego uczestnikami. Samorząd lokalny może być producentem i usługodawcą, klientem i usługobiorcą, realizować wspólnie

⁷¹ A. Barabasz, *Zmiana jako strata*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE im. O. Langego, Nr 963, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 28-30.

⁷² Zob. np. J. S. Stiglitz, *Ocena zmiany gospodarczej*, Państwo i Rynek – numer 2/2006 [www.pir.org.pl].

⁷³ S. Wykrętowicz, *Samorząd jako wyraz demokracji obywatelskiej*, [w:] *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2001, s. 11

z przedsiębiorcami wspólne inwestycje (np. w ramach partnerstwa publiczno – prywatnego), a jednocześnie także oddziaływać na lokalne podmioty gospodarcze za pomocą szeregu instrumentów administracyjnych (np. zezwoleń, decyzji itp.) tj. bezpośrednio lub pośrednio wspierać przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie), podejmować inicjatywy w dziedzinie rynku pracy, stymulować innowacyjność i in.⁷⁴ Z tego powodu, samorząd terytorialny realizując swoje zadania, a w szczególności kreując politykę rozwoju musi wziąć pod uwagę przemiany zachodzące w jednostce terytorialnej oraz poza nią. Przykładowo, we współczesnej gospodarce globalnej, otwartej i zdeterminowanej dynamiką postępu technologicznego i organizacyjnego, o rozwoju danego terytorium i poziomie jego konkurencyjności decydują, m. in. wiedza i umiejętności podmiotów zlokalizowanych w regionie, efektywność wykorzystania istniejących zasobów oraz przyciągnięcie nowych.

W ostatnich latach, administracja publiczna w Polsce, w tym również samorządy lokalne zauważały systematyczną potrzebę wprowadzenia pewnych zmian w zakresie zarządzania, również w kontekście oparcia podejmowanych przez nie działań na zasadach podobnych do procesu decyzyjnego przedsiębiorstw. Duży wpływ miała tu tzw. rewolucja menedżerska oraz szybki postęp naukowo – techniczny. A. Zalewski stwierdził, że poszukiwanie skutecznych metod i technik zarządzania przez administrację publiczną wiąże się z chęcią (potrzebą) osiągania następujących celów⁷⁵:

1. zapewnienia odpowiedzialności w zarządzaniu publicznym (zwłaszcza w kontekście politycznym),
2. wprowadzenia zamiast tradycyjnej orientacji na nakłady i ekspansję technik pomiaru i oceny rezultatów,
3. zwiększenia zaangażowania w rozwój zasobów ludzkich (poprawa procesu zatrudniania, uzależnienie go od kwalifikacji merytorycznych, kształcenie i doskonalenie kadr),
4. promowania etyki w służbie publicznej, eliminowanie korupcji (np. poprzez tworzenie systemów kontroli i oceny),
5. zastosowania środków obniżających koszty i zwiększających świadomość potrzeby wykorzystania bardziej skutecznych technik opartych na wiarygodnej informacji,
6. wprowadzenia kryteriów jakości w całym sektorze usług publicznych.

Pewne ograniczenia (np. prawne czy kwestie związane z uzyskiwaniem dochodów przez samorządy terytorialne) wciąż limitują możliwości wprowadzenia zmian na tym poziomie administracji publicznej, jednak dostrzec można wiele przykładów pozytywnych zmian, które zaszły w polskich gminach i powiatach. Do najistotniejszych należą: oparcie działań na planowaniu strategicznym (tj. oparte na rzetelnej diagnozie określenie celów i sposobów ich realizacji, przejawiające się nie tylko w uchwalaniu ale i wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju oraz innych dokumentach strategicznych), dokonywanie alokacji zasobów w budżecie jednostki

⁷⁴ U. Kloniewicz – Górecka, B. Słomińska, *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001, s. 41.

⁷⁵ *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewskiego, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 16-17.

na podstawie wieloletnich programów finansowych i inwestycyjnych czy też oparcie decyzji na ocenach formułowanych na podstawie rzetelnych, regularnych sprawozdań finansowych i raportach wyników. W systemie świadczenia usług publicznych istotne miejsce zajęły zagadnienia związane z zarządzaniem jakością. Pewne zmiany miały charakter organizacyjny, np. poprzez wprowadzenie bezpośredniego wyboru wójta, burmistrza czy prezydenta miasta, uzyskali oni jednoznaczną społeczną legitymację do sprawowania władzy, nastąpił widoczny nacisk na wzrost znaczenia cech przywódczych i menedżerskich kandydatów na te urzędy, nastąpiła większa delegacja władzy i odpowiedzialności do szczebla wykonawczego, zwrócono uwagę na potrzebę współpracy i partnerstwa (również z sektorem prywatnym). W tym kontekście istotnym wyznacznikiem aktywności i sprawności menedżerskiej stało się np. wykorzystanie środków pomocowych UE (wskaźnikiem może być np. liczba czy wartość zrealizowanych projektów). Szereg zmian obserwujemy w zakresie zarządzania personelem, zmierzają one do podniesienia roli kompetencji i wiedzy, eliminacji negatywnych zjawisk (nepotyzm, dyskryminacja w zatrudnieniu). Osobna grupa zmian wiąże się informatyzacją zarządzania organizacjami publicznymi, w tym z możliwością zaoferowania obywatelom szybszej i łatwiej dostępnej obsługi procedur administracyjnych i dostępu do rejestrów. Dostrzec tu należy także łatwiejszy dostęp do informacji publicznej. Mając na względzie tak częste w literaturze przedmiotu zagadnienia związane z oporem wobec zmian, docenić należy zarówno politykę samorządów lokalnych w zakresie zapewnienia społeczeństwu udziału w procesie podejmowania strategicznych decyzji (partycypacja społeczeństwa np. poprzez konsultacje społeczne).

Podsumowanie

Zmiany są nieodłącznym elementem każdego procesu czy systemu, a we współczesnym świecie zdają się przebiegać w coraz szybszym tempie. Twórca teorii ewolucji - K. Darwin twierdził, że nie przetrwa gatunek najsilniejszy czy najbardziej inteligentny, lecz ten, który najlepiej potrafi przystosować się do zmian. Dlatego też, problematyka zmian, reagowania na nie oraz zarządzania nimi stała się istotnym elementem wielu dziedzin nauki, w tym również ekonomii i nauk o zarządzaniu. Wynika to z faktu, iż wiele zmian ma charakter gospodarczy lub też dotyczy zachowań organizacyjnych, np. przedsiębiorstw czy innych podmiotów funkcjonujących w gospodarce.

Zmiany nie są celem samym w sobie, lecz powinny być wprowadzane dla osiągnięcia określonych efektów, szczególnie zapewnienia rozwoju danej organizacji. Stąd też podmiotem, który nie może zaniechać podejmowania działań doskonalących jest samorząd terytorialny, w tym – na poziomie lokalnym - gospodarze naszych „małych Ojczyzn” władze gmin i powiatów. Ze względu na swoją rolę w systemie administracji publicznej lokalne władze samorządowe mają możliwość (a nawet obowiązek) podejmowania działań zarówno wewnątrz swojej organizacji, jak i w swoim otoczeniu (tj. oddziałując na rozwój społeczności lokalnej).

Kończąc, należy mieć nadzieję, że w działalności samorządu terytorialnego następować będzie dalsze wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu oraz że nie zabraknie w samorządach

sprawnych menedżerów, kreatywnych, zdolnych efektywnie gospodarować powierzonymi im zasobami, skutecznie zarządzać projektami na rzecz rozwoju lokalnego. Jednak liderzy zmian, również ci, pracujący na rzecz zapewnienia rozwoju lokalnego, powinni mieć w pamięci stwierdzenie, cytowanego już powyżej, klasyka zarządzania P. F. Druckera, że „proces innowacyjny nie jest objawem geniuszu. Jest to ciężka praca, która powinna być systematycznie wykonywana (...) na każdym szczeblu zarządzania”⁷⁶

Literatura:

1. Barabasz A., *Zmiana jako strata, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE im. O. Langego, Nr 963, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
2. Borkowski T., Marcinkowski A., *O wielowymiarowym rozumieniu innowacji, proinnowacyjnych organizacjach i proinnowacyjnym myśleniu, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE im. O. Langego, Nr 1045, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
3. Bridges W., *Zarządzanie zmianami: jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wyd. UJ, Kraków 2008.
4. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
5. Czermiński A., Czarska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. UG, Gdańsk 1994.
6. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
7. Kłoniewicz – Górecka U., Słomińska B., *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001.
8. Koźuch., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004.
9. Letkiewicz A., *Zarządzanie zmianami w organizacji publicznej*, WSPoL, Szczytno 2006.
10. Luecke, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, MT Biznes Ltd, Warszawa 2003.
11. North D.C., *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton 2010.
12. *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewskiego, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005.
13. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły gry*, WSPoL, Szczytno 2007.
14. Stiglitz J. S., *Ocena zmiany gospodarczej*, Państwo i Rynek – numer 2/2006.
15. Wykrętowicz S., *Samorząd jako wyraz demokracji obywatelskiej, [w:] Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2001.
16. *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Koźuch, T. Markowski, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.

⁷⁶ P. F. Drucker, op. cit., s. 86.

Katarzyna Wojnar

Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EURORG)

Zmiany gospodarcze na poziomie lokalnym

1. Wprowadzenie

Określenie czynników odpowiedzialnych za zmiany gospodarcze na poziomie lokalnym jest interesujące z naukowego punktu widzenia, ale ma również praktyczne znaczenie, ponieważ może stanowić istotną przesłankę w zarządzaniu tym rozwojem. W celu omówienia czynników zmian gospodarczych zostały one uporządkowane zgodnie ze skalą ich zasięgu. Na wstępie omówione zostaną ogólne uwarunkowania związane ze zmianami cywilizacyjnymi (nowy paradygmat rozwoju, procesy długiego trwania), następnie czynniki strukturalne, a w końcu czynniki związane bezpośrednio ze skalą lokalną.

2. Zmiany gospodarcze na poziomie lokalnym w kontekście nowego paradygmatu rozwoju

Funkcjonowanie gospodarek lokalnych warunkowane jest przez szereg czynników wykraczających daleko poza lokalny horyzont. Czynniki zewnętrzne na poziomie regionalnym, krajowym czy globalnym często mają większe znaczenie dla kondycji lokalnego układu gospodarczego niż czynniki wewnętrzne. Na przełomie drugiego i trzeciego tysiąclecia najważniejszymi uwarunkowaniami rozwoju stały się trzy czynniki: globalizacja, konkurencja i innowacja (por. rys. 1). Czynniki te są powiązane i wzajemnie się warunkują.

Globalizacja to wedle definicji Banku Światowego: „swoboda i zdolność osób prywatnych oraz firm do zawierania dobrowolnych transakcji gospodarczych z podmiotami w innych krajach. W praktyce globalizacja oznacza większą mobilność czynników produkcji (kapitału i pracy) oraz większą integrację światową przez wzrost handlu i zagranicznych inwestycji” (Albinowski 2004, s. 13). Globalizacja jest możliwa dzięki innowacjom i zarazem intensyfikuje działalność innowacyjną. Z kolei w odniesieniu do konkurencyjności, globalizacja powoduje jej zaostrzenie, także wobec gospodarek lokalnych, które nie konkurują już tylko ze swoimi sąsiadami w układzie regionalnym czy krajowym, ale bardzo często konkurencja ta ma charakter globalny. Świadczy o tym chociażby międzynarodowa konkurencja o inwestycje zagraniczne – wielkie koncerny często rozważają kilka lokalizacji w różnych krajach (Gorzela 2007).

W zglobalizowanym świecie przewaga konkurencyjna budowana jest za pomocą innowacji. „Innowacja albo śmierć” (innovate or die – por. Jagersma 2002) – ten slogan jest dużym uproszczeniem, trudno jednak nie przyznać, że jest w nim sporo racji. Innowacja stała się bowiem ucieleśnieniem sukcesu firm, regionów i państw. Innowacyjność jest głównym elementem

Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW), czyli współczesnego paradygmatu rozwoju gospodarczego krajów wysokorozwiniętych, w którym podstawowym czynnikiem wzrostu jest wiedza. Jest to gospodarka, w której wiedza jest tworzona, zdobywana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, organizacje, poszczególne jednostki oraz społeczność. Cechami GOW jest wysoka innowacyjność, wysoki poziom wykształcenia społeczeństwa, rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, duże wydatki na edukację i badania naukowe (por. np. Zienkowski 2003).

3. Znaczenie procesów długiego trwania w rozwoju lokalnym

Zarysowana wyżej triada współczesnego modelu rozwoju podkreśla znaczenie dużej dynamikę zmian gospodarczych we współczesnym paradygmacie rozwoju. Z drugiej strony, jak się okazuje, ważne są także czynniki podlegające bardzo wolnym zmianom. W szczególności chodzi o tzw. procesy długiego trwania, czyli o swoistą inercję struktur przestrzeni materialnej (system osadniczy, szlaki transportowe) oraz ekonomicznej i społecznej (Gorzela 2007). Mechanizm tego rodzaju uwarunkowań strukturalnych tłumaczy Ferdynand Braudel – (1999, s. 55): „(...) struktura jest zbiorem, architekturą, ale bardziej jeszcze rzeczywistością, którą czas bardzo długo unosi na swoich falach i zużywa w stopniu niewielkim. Pewne struktury, żyjąc bardzo długo, stają się elementami stałymi dla nieskończonej liczby pokoleń, przepelniają historię, utrudniając jej upływ, i zarazem kierują nimi. Inne kruszą się szybciej. Wszystkie razem są podporami i przeszkodami. Jako przeszkody odgrywają rolę granic, otoczek, których człowiek i jego doświadczenie nie mogą przekroczyć”.

Przestrzeń Europy jest doskonałym przykładem oddziaływania procesów długiego trwania. Struktury obserwowane obecnie w Europie zestawione z ich kształtem sprzed tysiąca lat świadczą o tym dobitnie. Jak pisze Grzegorz Gorzela: „I wtedy, i obecnie rdzeń Europy rozciąga się od południowo wschodniej Anglii do północnych Włoch, łukiem ciągnąc się wzdłuż osi Renu, obejmując na zachodzie Paryż, na wschodzie zaś Hamburg i Monachium. Tzw. Europejski Pentagon, rozpięty na tychże wierzchołkach, obejmuje jedynie 14% powierzchni obecnej Unii Europejskiej, ale już 43% jej ludności i aż 43% wytwarzanego na jej obszarze PKB. Jest uderzające, iż jedynie północne peryferie Europy potrafiły zbliżyć się do jej rdzenia pod względem poziomu rozwoju gospodarczego i zamożności ludności, natomiast peryferie południowe, wschodnie i zachodnie w dalszym ciągu są obszarami względnego niedorozwoju” (Gorzela 2007, s. 185).

W przestrzeni Polski także wyraźne są przejawy zróżnicowań stabilnych przez dziesięciolecia, a nawet wieki. W szczególności chodzi tu o zróżnicowanie poziomu rozwoju w wymiarze wschód-zachód. Już w średniowieczu Ziemia Zachodnie były lepiej rozwinięte niż te na wschód od Wisły. Podział ten został utrwalony przez zabory (por. Hryniewicz 2004). Obecnie różnice są także znaczące. Regiony zachodnie charakteryzują się nie tylko wyższym poziomem PKB, ale także większym tempem jego wzrostu. Zachód jest bardziej zurbanizowany (wyższy

odsetek ludności miejskiej). Gminy województw zachodnich są również bogatsze (np. mają większe dochody własne). Wymiarów tych zróżnicowań jest znacznie więcej, por. np.: Gorzelak et al. 2006, Gorzelak 2008, Płoszaj 2008, Olechnicka, Płoszaj 2008.

4. Różne typy układów lokalnych

Zróżnicowanie wschód-zachód nie jest oczywiście jedynym czynnikiem wpływającym na rozwój lokalnych gospodarek. Równie ważne są ich cechy takie jak wielkość, struktura gospodarcza, zasoby endogeniczne, położenie wobec szlaków transportowych, powiązania z innymi ośrodkami itd. (patrz niżej czynniki endogenne). Najważniejszym czynnikiem różnicującym jest wielkość danego ośrodka. Przy czym największe różnice obserwowane są obecnie w układzie wielkie miasta – reszta kraju. „Jest to nowy wyraz tradycyjnego podziału na miasto i wieś (por. Jałowiecki 1999). Obecnie jednak już nie sam status miasta i dominacja pozarolniczych sektorów gospodarki są wyznacznikami zdolności do rozwoju, bowiem jedynie miasta wielkie (szczególnie Warszawa, a także Poznań, Kraków, Wrocław, Trójmiasto), o zróżnicowanej strukturze gospodarki, połączone z Europą względnie dobrą infrastrukturą transportową i telekomunikacyjną, bogato wyposażone w różnorodne instytucje – w tym placówki badawczo-rozwojowe – zamieszkiwane przez ludność dość dobrze wykształconą, są w stanie nawiązać kontakty z konkurencyjną gospodarką globalną” (Gorzela 2007, s. 202). Wielkie miasta, metropolie, są motorami rozwoju gospodarczego kraju oraz silnie oddziałują na swoje otoczenie. To oddziaływanie jest jednak dwulicowe. Z jednej strony pozytywne, tzw. rozprzestrzenianie rozwoju, z reguły o dość ograniczonym zasięgu przestrzennym, z drugiej negatywne, tzw. efekt wymywania polegający w uproszczeniu na przepływie zasobów do metropolii np. w formie migracji (por. Gorzelak, Smętkowski 2005).

Gminy nie będące dużymi miastami (metropoliami) także nie stanowią jednolitego zbioru. W szczególności wyróżnić można, zgodnie z nomenklaturą GUS, gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie. Innym wymiarem jest różna ranga administracyjna ośrodków. W takim ujęciu można wyróżnić miejscowości będące siedzibami władz lokalnych, powiatowych czy wreszcie wojewódzkich. Obecność ośrodka administracyjnego świadczy o funkcjach kontrolnych danej miejscowości – tym większych im większa ranga administracyjna. Pełnienie funkcji administracyjnych przekłada się także korzystnie na rynek pracy oferujący liczne posady urzędnicze.

Układy lokalne można także poklasyfikować w sposób funkcjonalny, tzn. uwzględniający ich specyfikę oraz ewolucję. Przykładem takiego podejścia jest klasyfikacja przeprowadzona na potrzeby dużego projektu badawczego „Warunki życia społeczeństw polskiego: problemy i strategie” zrealizowanego w 2007 r. Badane gminy zgrupowano w sześć typów: gminy sukcesu, restrukturyzacji przemysłu, zacofane, postpegeerowskie, przygraniczne oraz średnie miasta⁷⁷ (por. Gorzelak 2008). Do tego zestawu można bez wątpienia dodać jeszcze co najmniej dwa typy: gminy turystyczne oraz gminy podmiejskie (szczególnie położone przy dużych miastach

⁷⁷ W badaniu nie uwzględniono miast dużych (metropolii).

korzystające z pozytywnych efektów rozprzestrzeniania rozwoju metropolii). Każdy z tych typów ma swoją specyfikę, inne zasoby endogeniczne i egzogeniczne, odmiennie reaguje na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne oraz wymaga innej polityki rozwojowej. Poniżej zaprezentowano charakterystykę wybranych typów lokalnych układów gospodarczych.

Gminy restrukturyzowane to takie, w których przed transformacją ustrojową działały państwowe zakłady przemysłowe. Wraz z transformacją zakłady te poddano restrukturyzacji, najczęściej nieudanej. Wywołało to wysokie bezrobocie i duże problemy społeczne. W części takich miejscowości przemysł się jednak odradza, szczególnie przy udziale inwestycji zagranicznych (por. Jałowiecki 2008).

Gminy postpegeerowskie (czyli takie, których podstawą funkcjonowania przed transformacją ustrojową były Państwowe Gospodarstwa Rolne) są jednymi z najbardziej problemowych obszarów w dzisiejszej Polsce. W takich gminach występuje szczególne nagromadzenie barier rozwojowych – przede wszystkim: niedostatecznie rozwinięta infrastruktura techniczna i społeczna, niski poziom kapitału ludzkiego i społecznego (por. Olejniczak, Płoszaj 2008).

Gminy przygraniczne – ich funkcjonowanie w dużej mierze warunkowane jest bliskością granicy. Wpływ granicy może być pozytywny (handel, obsługa ruchu granicznego) lub negatywny (peryferyjne położenie). Zależy to w znacznej mierze od obecności przejścia granicznego i od charakteru granicy (mniej lub bardziej otwartej) (po. Smętowski 2008).

Gminy turystyczne – to gminy, które z jednej strony posiadają atrakcyjne zasoby endogeniczne (położenie, krajobraz, zabytki, funkcje uzdrowiskowe) oraz rozwiniętą infrastrukturę turystyczną – w nowym paradygmacie rozwoju turystyki okazuje się, że same atrakcyjne zasoby nie są warunkiem wystarczającym do rozwoju turystyki (por. Kozak 2009).

Jak widać poszczególne typy różnią się znacznie czynnikami rozwojowymi oraz perspektywami rozwoju. Analizując sytuację układów lokalnych należy uwzględnić przytoczone różnicowania. Szczególnie jest to istotne dla planowania efektywnej strategii rozwoju.

5. Egzogenne czynniki rozwoju lokalnego

Na poziomie lokalnym istotną rolę pełnią również wewnętrzne (endogenne) i zewnętrzne (egzogenne) uwarunkowania, które mogą stanowić praktyczny wyznacznik kierunków zarządzania rozwojem. Trudność polega jednak na jednoznacznym określeniu granicy pomiędzy oboma rodzajami czynników i przypisaniu określonych zjawisk danemu typowi bodźca. Co więcej, w wyniku zmiany modelu rozwoju na oparty o zasoby wiedzochłonne oraz decentralizacji zmieniają się również proporcje wpływu poszczególnych typów oddziaływań. Obecnie w rozwoju lokalnym mamy zatem do czynienia z rosnącą rolą czynników endogennych, a malejącą czynników związanych z decyzjami podejmowanymi poza układem lokalnym (np. decyzje administracji rządowej, podmiotów gospodarczych) (Gorzela, 2000).

Nie oznacza to jednak, że znaczenie czynników egzogennych przestało mieć znaczenie, szczególnie, jeżeli skala oddziaływania tych czynników ma dużą wagę. I tak pojawienie się poważnego inwestora przyczynia się do poprawy sytuacji na rynku pracy, zwiększania dochodów ludności, a w konsekwencji stymuluje lokalny popyt, co z kolei powoduje wzrost dochodów

lokalnego budżetu. Również znacząca inwestycja publiczna o znaczeniu krajowym, czy nawet regionalnym (np. rozbudowa infrastruktury, dotacja publiczna, grant rozwojowy) może stanowić pozytywny impuls rozwojowy danego układu lokalnego (Gorzelał, 2000).

a. Rola inwestycji zagranicznych

Jedną z konsekwencji nowego paradygmatu rozwoju i globalizacji jest intensyfikacja i wzrost wartości międzynarodowych przepływów kapitału. Jedną z form międzynarodowych przepływów kapitału, najkorzystniejszą z perspektywy lokalnego rozwoju gospodarczego, są bezpośrednie inwestycje zagraniczne, ponieważ w przeciwieństwie to wirtualnych transferów na rynku finansowym, są one zlokalizowane w przestrzeni rzeczywistej i przyczyniają się do rozwoju konkretnych układów lokalnych i regionalnych (Smętkowski, 2000).

Jednak skala pozytywnego wpływu BIZ na rozwój lokalny może być różna, a jest to uzależnione od wielu czynników strukturalnych związanych z dopasowaniem inwestycji do lokalnych struktur gospodarczych, potencjału rynku pracy oraz samego przedmiotu i trwałości inwestycji. Z drugiej strony każda znacząca inwestycja przyczynia się do modyfikacji tych struktur, a wpływ ten wykracza poza sferę gospodarczą i dotyczy zarówno sfery społecznej, kulturowej, jak również środowiskowej (Deweese, Lobao, & Swanson, 2003). Dopasowanie charakteru inwestycji do kontekstu i potencjału lokalnego jest zatem warunkiem jej prorozwojowego wpływu na układ lokalny, ponieważ w innym przypadku może prowadzić do destabilizacji i niekorzystnych skutków ubocznych (Helmsing, 2001).

b. Rola interwencji publicznych

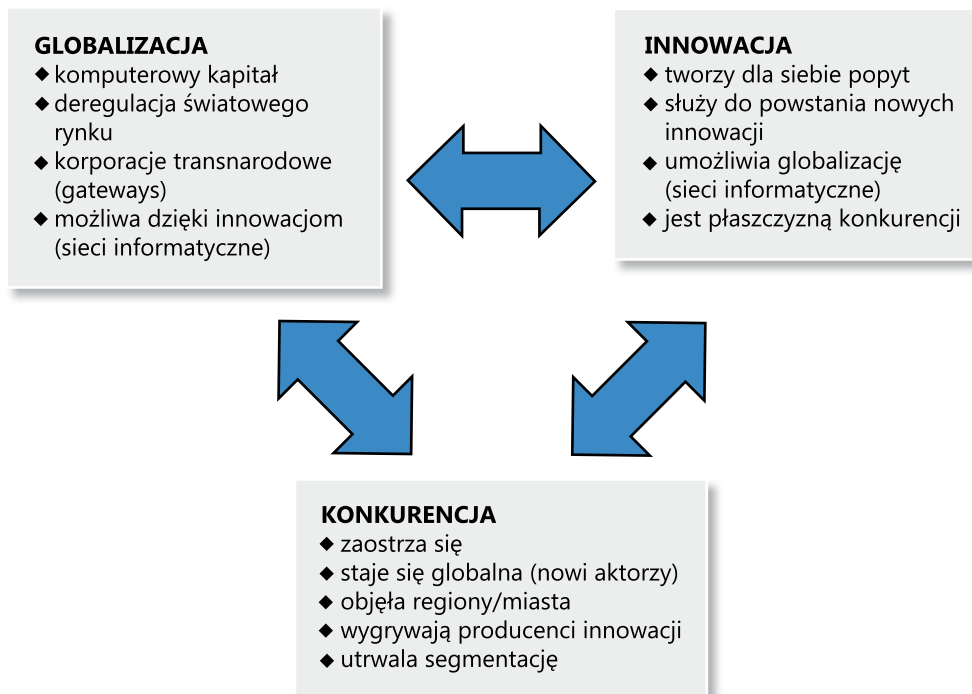
W literaturze przedmiotu konieczność ingerencji państwa w regulację mechanizmów funkcjonowania wolnego rynku już od dłuższego czasu przestała być kwestionowana ze względu na wady tychże mechanizmów. Współcześnie debata dotyczy raczej rodzaju, zakresu i metod interwencji publicznej. Inwestycje publiczne mogą mieć duże znaczenie jako impuls dla lokalnego rozwoju gospodarczego, jednak tylko wtedy, kiedy są spójne z funkcjonalnymi i strukturalnymi cechami danego układu lokalnego w szerszej przestrzeni gospodarczej. Dlatego więc skuteczna interwencja publiczna nie powinna opierać się na kryteriach politycznych, czy koniunkturalnych, ale na podejściu strategicznym uwzględniającym długofalowe procesy rozwojowe (Sztando, 2000).

6. Endogenne czynniki rozwoju lokalnego

Jak wspomniano, we współczesnej gospodarce rola czynników endogennych w rozwoju lokalnym ma coraz większe znaczenie. W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi typologiami czynników endogennych. I tak J. Hryniewicz za najważniejsze z nich uznaje mobilizację społeczną, wykształcenie oraz import kulturowy (Hryniewicz, 2000). Z kolei badania zespołu G. Gorzelała nad rozwojem lokalnym w Polsce pozwoliły na zidentyfikowanie czynników istotnych w krajowym kontekście (por. np. *Historie...*, 1998, Gorzelał i in., 1999a; 1999b):

- ◆ Lider lokalny
- ◆ Elita lokalna
- ◆ Instytucje lokalne
- ◆ Lokalni przedsiębiorcy
- ◆ Aktywna społeczność lokalna
- ◆ Skłonność do współpracy międzygminnej

Rysunek 1. Triada współczesnego modelu rozwoju



Źródło: Gorzelak 2003, s. 44.

Inną typologią, porządkującą czynniki wymieniane przez literaturę przedmiotu jest koncepcja czterech kapitałów sformułowana przez Paula Ekinsa (1992), która mówi, że wszystkie czynniki istotne dla trwałego rozwoju gospodarczego można przypisać jednemu z czterech kapitałów: gospodarczemu, naturalnemu, ludzkiemu i społecznemu oraz że trwałość rozwoju wymaga zachowania równowagi między tymi kapitałami (Ekins 2008, por. też (Gorzelak, Olejniczak, Płoszaj, & Smętkowski, 2008)).

Należy podkreślić, że na oddziaływanie endogennych czynników na rozwój nakładają się omówione wcześniej cechy związane ze specyfiką danego układu lokalnego (położenie, wielkość, struktura gospodarcza i społeczna, dotychczasowe zagospodarowanie itd.) (Gorzelak, 2000).

a. Rola lidera i elit

Lokalny lider, niezależnie od tego, czy pełni funkcję formalną (wójt, burmistrz, prezydent), czy jest aktorem nieformalnym, jeżeli jest zdolny do sformułowania długofalowej wizji rozwoju danego układu lokalnego i ma umiejętność skupiania wokół siebie i swojej wizji elity lokalnej jest wg. G. Gorzelaka warunkiem koniecznym rozwoju na poziomie lokalnym. Z kolei elita lokalna grupująca najbardziej aktywnych aktorów najbardziej przyczynia się do rozwoju, jeżeli ma świadomość swojej roli w społeczności lokalnej i jest zdolna do opowiedzenia się za strategią prorozwojową przy rezygnacji z partykularnych interesów i rewindykacji. Elita lokalna tworzona jest przez działaczy samorządowych, kierowników najważniejszych instytucji lokalnych, miejscowych przedsiębiorców oraz liderów nieformalnych.

Rola lidera i elity lokalnej jest również istotna w kontekście instytucjonalnym, ponieważ instytucje demokratyczne same w sobie nie tworzą wystarczających podstaw do wykreowania czynników rozwojowych (Hryniewicz, 2000). Jak pisze Szlaska „... reforma samorządowa wyposażała gminy w wiele ważnych instrumentów oddziaływania na lokalne struktury gospodarcze, wspierania inicjatyw społeczności lokalnej, przyciągania inwestorów, kreowania polityki podatkowej. Jednak faktyczna działalność samorządu zależy od konkretnych ludzi i ich przygotowania do pełnienia władzy lokalnej, od postrzegania problemów, od preferowanych przez nich kierunków rozwoju gminy.” (Szlaska, 2007)

b. Rola kapitału społecznego

Kapitał społeczny, podobnie jak kapitał ludzki, odnosi się do społecznego dobrobytu, lecz z perspektywy całej społeczności, a nie poszczególnych jednostek. Kapitał społeczny jest systemem relacji bazujących na zaufaniu oraz formalnych i nieformalnych zasadach, które umożliwiają ludziom lub grupom osób dostęp do zasobów. Kapitał ten budują sieci kontaktów społecznych, które wspomagają tworzenie sprawnego i spójnego społeczeństwa oraz ułatwiają społeczne i intelektualne interakcje między członkami tego społeczeństwa (Hryniewicz, 2000). Kapitał społeczny odnosi się do tych zasobów społecznego zaufania, norm i relacji, z których ludzie mogą korzystać by rozwiązywać wspólne problemy i tworzyć spójność społeczną. Przykładowe elementy tego kapitału to: stowarzyszenia sąsiedzkie i obywatelskie oraz spółdzielnie. Polityczne i prawne struktury, które sprzyjają politycznej stabilności, demokracji, wydajnemu zarządzaniu oraz sprawiedliwości społecznej (wszystkie one są tak samo dobre dla produktywności jak i są pożądanymi same w sobie) są także częścią kapitału społecznego (Adamowicz, 2003).

c. Rola kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki odnosi się do zdrowia, dobrobytu i potencjału produkcyjnego indywidualnych ludzi. Elementami tego kapitału są np. zdrowie fizyczne i psychiczne człowieka, wykształcenie, motywacja i umiejętności. Elementy te nie tylko przyczyniają się do budowy szczęśliwego, zdrowego społeczeństwa, lecz także poprzez dostarczenie produktywnej siły roboczej, stwarzają możliwości dla rozwoju gospodarczego (Herbst, 2007).

Niezbędnym elementem tego modelu jest wykwalifikowana siła robocza, która jest jednocześnie kluczowa dla rozwoju usług wyższego rzędu. Z kolei obecność wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy stanowią rdzeń kreatywnej klasy metropolitalnej wymaga zapewnienia odpowiedniej jakości życia, w tym m.in. pod względem dostępności instytucji kultury, atrakcyjnych przestrzeni publicznych i rozwiniętego środowiska mieszkaniowego (Kaczmarek & Young, 2000).

d. Rola kapitału gospodarczego

Kapitał gospodarczy (czy też wytworzony przez człowieka) obejmuje wszystko to, co tradycyjnie rozumiane jest jako kapitał (wytworzone zasoby, które są wykorzystywane do produkcji innych dóbr i usług). Do tego kapitału zalicza się np.: maszyny, narzędzia, budynki, infrastrukturę. Istotnym aspektem jest tutaj nowoczesność struktury gospodarczej. W szczególności dotyczy to proporcji między przemysłem a wyspecjalizowanymi usługami wyższego rzędu, które stanowią o konkurencyjności miast we współczesnej gospodarce informacyjnej. Natomiast wysoki udział tradycyjnych zasobochłonnych przemysłów stanowi obciążenie pociągające za sobą konieczność przeprowadzenia kosztownej restrukturyzacji (Ekins, Dresner, & Dahlstrom, 2008).

e. Rola kapitału naturalnego

Kapitał naturalny obejmuje wszystkie formy ekosystemu i zasobów naturalnych, które uczestniczą w tworzeniu społecznego dobrobytu. A zatem, poza tradycyjnie rozumianymi zasobami naturalnymi, (takimi jak drewno, woda, energia i zasoby mineralne), do kapitału naturalnego zalicza się także zasoby naturalne, które nie dają się łatwo wycenić np.: bioróżnorodność, gatunki zagrożone, czy też ekosystem, który jest dostarczycielem ekologicznych usług (takich jak np.: filtrowanie wody i powietrza) (Ekins, Dresner, & Dahlstrom, 2008). Kapitał naturalny może być rozpatrywany jako elementy natury, które mogą być powiązane bezpośrednio lub pośrednio ze społecznym dobrobytem (Gorzelać, Olejniczak, Płoszaj, & Smętkowski, 2008).

7. Strategia rozwoju lokalnego

Strategia rozwoju lokalnego to całościowa, długoterminowa koncepcja zarządzania rozwojem lokalnym uwzględniająca diagnozę zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju danego układu lokalnego, ocenę potencjalnych szans i zagrożeń oraz ustalenie sposobów reagowania na nie (Kosicka, Kosicki, Stec 2003). Planowanie strategiczne oraz zarządzanie rozwojem gospodarczym gminy stanowi ważny wyznacznik działalności władz lokalnych i ściśle zależy od ich umiejętności oddziaływania na przebieg procesów społeczno-gospodarczych (Wojciechowski 1998). W celu skutecznego wdrażania strategii konieczne jest zachowanie spójności pomiędzy lokalnym potencjałem rozwojowym a kierunkami podejmowanych działań. Stąd też rolą lidera lokalnego jest takie pokierowanie przygotowaniem i wdrażaniem strategii, aby wizja i główne cele strategii zostały zaakceptowane przez społeczność lokalną oraz wzmocnione przez postawy i działania lokalnych elit (Szłaska, 2007).

Bibliografia

1. Albinowski S. (2004). *Globalizacja – próba konfrontacji poglądów z rzeczywistością*, [w:] *w Globalizacja, problemy i poglądy*, Warszawa.
2. Braudel F. (1999). *Historia i trwanie*, Warszawa.
3. Cichoń J., (2003), *Instrumenty kreowania rozwoju na poziomie lokalnym* (w:) M. Adamowicz (red.), *Strategie rozwoju lokalnego*, Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
4. Dewees, S., Lobao, L., & Swanson, L. (2003). *Local economic development in an age of de-volution: the question of rural localities*. *Rural Sociology*, 68(2), 182–206. Rural Sociological Society. 104 Gentry Hall, University of Missouri, Columbia, MO 65211-7040.
5. Gorzelak G. (2003). *Bieda i zamożność regionów*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 11(1).
6. Gorzelak G. (2007). *Rozwój – region – polityka*. [w:] Gorzelak G., Tucholska A. (red.). *Rozwój, region, przestrzeń*. MRR, EUROREG, Warszawa.
7. Gorzelak G. (2008). *Regiony Polski wschodniej i zachodniej – ujęcie porównawcze*. [w:] G. Gorzelak, A. Tucholska (red.), *Historyczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju: Polska i Ukraina*, SCHOLAR, Warszawa.
8. Gorzelak G. (red.) (2008). *Polska lokalna – raport 2007*, Scholar, Warszawa.
9. Gorzelak G., Jałowiecki B., (1996), *Strategia rozwoju gminy, Aneks 1* (w:) *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach '95*, Warszawa: EUROREG.
10. Gorzelak G., Jałowiecki B., Herbst M., Roszkowski W., (1999), *Transformacja systemowa z perspektywy Dzierzonia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
11. Gorzelak G., Kozak M., Płoszaj A., Smętkowski M. (2006). *Charakterystyka polskich województw 1999-2004*, MRR, Warszawa.
12. Gorzelak G., Smętkowski M. (2005), *Metropolia i jej region w gospodarce informacyjnej*. SCHOLAR, Warszawa.
13. Gorzelak, G. (2000). *Zewnętrzna interwencja jako czynnik rozwoju lokalnego (na przykładzie Programu Inicjatyw Lokalnych)*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(3).
14. Herbst, M. (2007), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Scholar, Warszawa
15. Helmsing, B. (2001). *Externalities, Learning and Governance: New Perspectives on Local Economic Development*. *Development and Change*, 32(2), 277-308. doi: 10.1111/1467-7660.00206.
16. Hryniewicz, J. T. (2000). *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju gospodarczego gmin i regionów*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(2).
17. Jagersma P. K. (2002). *Innovate or die*. *Journal of Business Strategy*. 24 (1) 2002.
18. Jałowiecki B. (1999). *Metropolie. Białystok*.
19. Jałowiecki B. (2008). *Gminy restrukturyzowane*, [w:] G. Gorzelak (red.), *Polska lokalna – raport 2007*, Scholar, Warszawa.
20. Kosicka M., Kosicki J., Stec U., (2003), *Sytuacja gmin w Polsce i strategię ich rozwój*, *Wies i Rolnictwo*, nr 3 (120), suplement.
21. Kozak M. (2009). *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój*, Scholar, Warszawa.

22. Olechnicka A., Płoszaj A. (2008). *Polska nauka w sieci? Przestrzeń nauki i innowacyjności*. Raport z badań, Warszawa.
23. Olejniczak K., Płoszaj A. (2008). *Charakterystyka gmin postpegeerowskich*, [w:] G. Gorzelak (red.), *Polska lokalna – raport 2007*, Scholar, Warszawa.
24. Płoszaj A. (2008). *Polska cyfrowo podzielona, IT w administracji*, 11/2008.
25. Smętkowski M. (2008). *Gminy przygraniczne*, [w:] G. Gorzelak (red.), *Polska lokalna – raport 2007*, Scholar, Warszawa.
26. Smętkowski, M. (2000). *Przedsiębiorstwo zagraniczne w otoczeniu lokalnym*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(4).
27. Szlaska, A. (2007). *Strategia rozwoju gminy jako wyznacznik podejścia lokalnej elity politycznej do rozwoju lokalnego*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 29(3).
28. Sztando, A. (2000). *Lokalny interwencjonizm samorządowy*. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(1).
29. Wojciechowski E., (1998), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Sformułowanie problemu* (w:) I.S. Dolat (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
30. Zienkowski L (2003). *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Spis tabel

Tabela 1. Priorytety Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego do roku 2020 / 25

Tabela 2. Silne oraz słabe strony, szanse i zagrożenia gospodarki powiatu malborskiego ze szczególnym uwzględnieniem zmian na rynku pracy / 28

Tabela 3. Matryca hierarchicznego zakresu rekomendowanych działań strategicznych dla głównych interesariuszy powiatu malborskiego /51

Bibliografia

1. Biziuk D., *Wioski tematyczne: Inny świat*, Gazeta Współczesne, 29 stycznia 2009 r., www.wspolczesna.pl
2. *Dobre Praktyki PPP – podsumowanie trzech lat konkursu na najlepsze projekty przedsięwzięć publiczno-prywatnych*, www.dobrepraktykippp.eu
3. *Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, Raport podsumowujący I etap badania pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*, IBnGR Gdańsk 2009.
4. *Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, Raport podsumowujący I etap badania Pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*, IBnGR Gdańsk 2009.
5. *Dobre praktyki - Strategia promocji*, <http://www.dobrepraktyki.silesia.org.pl>
6. Dziarmaga Ł., *Agroturystyka jako działalność na trudne czasy w rolnictwie*, 11.2009 r., www.dziarmaga.com
7. Dziemianowicz W., Łukomska J., Górska A., Pawluczuk M.: *Trendy rozwojowe regionów*, Warszawa 2009.
8. Filipiak B., Kogut M., Szewczuk A., Ziolo M.: *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Wyd. Fundacji na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
9. *Innowacyjna Wielkopolska, 2008-2013, Budowanie sieci innowacji i promocja innowacji w regionie, Budowa Wielkopolskiego Systemu Innowacji*, www.innowacyjna-wielkopolska.pl
10. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020, Regiony, miasta obszary wiejskie (projekt)*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa wrzesień 2009.
11. Leniuch I., Giera S., Krasna M.: *Ocena skuteczności promocji produktów regionalnych na Podkarpaciu i Lubelszczyźnie*, Politechnika Rzeszowska.
12. Łuczak M.: *Koncepcja marketingowa produktu turystycznego obszaru*, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego.
13. Materiały statystyczne do badania IBnGR na temat atrakcyjności inwestycyjnej w 2008 roku.
14. Mączyńska E.: *Długookresowe strategie rozwoju regionalnego – wyzwania dla samorządów*, materiały z konferencji 10 lat samorządu województwa – dokonania i perspektywy, <http://www/frdl.org.pl>
15. Porter M. E.: *The Economic Performance of Regions. Regional Studies*, Volume 37, Issue 6&7, August 2003.

16. *Raport Gospodarka Powiatu Malborskiego Wczoraj, Diagnoza Sfery Gospodarczej Powiatu Malborskiego*, Malbork 2009.
17. *Raport końcowy w ramach projektu Formalne kształcenie dorosłych a potrzeby lokalnego rynku pracy – model dialogu*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową - Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk, wrzesień 2009 r.
18. *Raport z badania jakościowego przeprowadzonego przez PBS DGA Sp. z o.o. na terenie Malborka w dniach 21-22.07.2009 r.*
19. *Regions 2020, An assessment of future challenges for EU regions*, Brussels 2008, Commission staff working document.
20. *Rozwój regionalny w Polsce, Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
21. Rusewicz I.: *Rowerem przez krainę menonitów*, Rzeczpospolita, (z dnia: 28.08.2008 r.).
22. Sadowska-Snarska C.: *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Białystok 2006.
23. *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 11 2006, <http://www.mrr.gov.pl>
24. *Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Malborskiego 2002-2012*, <http://www.ugmalbork.mojbip.pl>
25. *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego, lipiec 2005*, załącznik do uchwały nr 587/XXXV/05 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 18 lipca 2005 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego, <http://www.woj-pomorskie.pl>
26. Strzelbicki L.: *Uwarunkowania rozwoju agroturystyki i usług towarzyszących na obszarach wiejskich*, www.rcd.wroc.pl
27. Szromnika A.: *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, za: T. Domański: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, UŁ, Łódź 1997.
28. Sztanderska U.: *Działalność organizacji pozarządowych świadczących usługi na rynku pracy skierowane do kobiet*, 2007.
29. Śnihur J.: *Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metody i praktyki* pod red. J. Skalika, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu* nr 1092, Wrocław 2005.
30. Świda A.: *Benchmarking jako instrument klasyfikacji regionów europejskich*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 26.09.2007; <http://www.dcsr.wroc.pl>
31. Wysocka E.: *Turystyka jako czynnik podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności regionu*, Burmistrz i jego praca, nr 5, listopad 2006.
32. Na podstawie strony internetowej http://www.gazetaprawna.pl/ranking_gmin_2009
33. Na podstawie strony internetowej <http://www.klasteroze.pl>
34. Na podstawie strony internetowej <http://www.portalpomorza.pl>
35. Na podstawie strony internetowej <http://www.pup.malbork.pl>

Galeria zdjęć









