

GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKA
METROPOLIA
STRATEGICZNE WYZWANIA

Dąbrowa Górnicza – Katowice 2022

GÓRNOŚLAŃSKO-ZAGŁĘBIOWSKA METROPOLIA STRATEGICZNE WYZWANIA

Redakcja naukowa

PAWEŁ KOSIŃ

JERZY PODSIADŁO

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków



w Katowicach

Recenzent: Prof. dr hab. Iwona Sagan

ISBN: 978-83-66794-85-6

ISBN: 978-83-933950-6-4

Wydawca:

Akademia WSB

ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza, tel. 32/ 295 93 59

e-mail: wydawnictwo@wsb.edu.pl, www.wsb.edu.pl

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Katowicach

ul. Koszarowa 6, lok. 167, 40-068 Katowice, tel./fax 32/ 25-98-878, 32/ 258-54-82

e-mail: katowice@pte.pl, www.ptekatowice.pl

© Copyright by Akademia WSB

© Copyright by Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział Katowice

Kopiowanie w całości lub we fragmentach zabronione

Skład i druk: Digitalpress Lidia Jaworska

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ I	
Co dalej z Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolią?	
Jerzy Podsiadło	9
ROZDZIAŁ II	
Siły i słabości miast Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii	
Małgorzata Czornik	19
ROZDZIAŁ III	
Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia wobec wyzwań transformacji	
Mariusz Raczek, Krzysztof Wrana	35
ROZDZIAŁ IV	
Strategia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii jako efekt synergii jej członków	
Jacek Szoltysek, Tomasz Papaj	45
ROZDZIAŁ V	
Marketing terytorialny Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – percepcja działań marketingowych skierowanych do mieszkańców	
Anna Sobczyk-Kolbuch	59
ROZDZIAŁ VI	
Co komunikują logo miast i gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii?	
Anna Adamus-Matuszyńska, Piotr Dzik	73
ROZDZIAŁ VII	
Śląsko-Małopolska Dolina Wodorowa szansą na wykorzystanie potencjału gospodarczego i naukowego Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii	
Beata Barszczowska	97

ROZDZIAŁ VIII

System opieki zdrowotnej – reformy, konsolidacja
i integracja podmiotów leczniczych

Ewa Popławska 109

ROZDZIAŁ IX

Koopetycja na przykładzie projektu grup zakupowych
Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii

Karolina Mucha-Kuś, Dominika Wienchor 123

ROZDZIAŁ X

Projektowane regulacje prawne dotyczące pracy zdalnej
jako efekt pandemii COVID-19

Martyna Kucharska-Staszal, Łukasz Staszal 132

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA 145

WSTĘP

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia w czerwcu 2022 roku świętowała swoje piąte urodziny. Pięć lat to krótko w perspektywie organizacji działającej w skali całego regionu. Jest to jednak dosyć, by zastanowić się nad zgromadzonym bagażem doświadczeń, a przede wszystkim rozważyć wnioski z wyzwań kształtowanych bieżącymi wydarzeniami i tymi, które rozpoznać można w przyszłości. Turbulencja otoczenia jest szczególnie istotna. Wojna na Ukrainie, transformacja energetyczna, trauma i obawy związane z niewygasłą pandemią COVID-19, to najistotniejsze, ale nie jedyne składowe obszernego zbioru uwarunkowań komplikujących problemy decyzyjne.

Biorąc pod uwagę czas obowiązywania ustawy metropolitalnej i zakres jej zastosowania w kraju, a także specyfikę Metropolii Górnośląsko-Zagłębiowskiej, trudno doszukiwać się wzorców rozwojowych w otaczającej rzeczywistości. Obserwacje europejskie i światowe dostarczają istotnych danych, lecz nie dostarczają uniwersalnego wzorca strukturalnego. Tym cenniejsze stają się wszelkie formy dyskusji naukowej i refleksji praktyków. Przedkładana Czytelnikowi monografia jest związana z trzecią edycją konferencji naukowej organizowanej przez Oddział Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Katowicach przy współdziałaniu Zarządu GZM¹. Toczące się dyskusje, a przede wszystkim potrzeby doskonalenia funkcjonalnego Metropolii determinują główny motyw spajający treści uwzględnione w kolejnych rozdziałach. Tym motywem jest strategia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii.

Wydaje się, że strategia realizowana w perspektywie pierwszych pięciu lat istnienia Metropolii opierała się na założeniu o wystarczalności efektu synergii i ekonomii skali uprzedmiotowionych w potencjale gmin kształtujących związek metropolitalny. Czas w części zweryfikował to założenie, aczkolwiek trudno o consensus co do praktycznych implementacji na tym polu. Echa debaty zdecydowały o strukturze zawartości monografii. Pierwsze pięć rozdziałów poświę-

¹ Warto w tym miejscu przywołać publikacje będące pokłosiem dyskusji podejmowanych w ramach tych konferencji, a w tym: Kosiń P., Podsiadło J. (red.), *Wybrane problemy funkcjonowania Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, WN Akademii WSB, PTE O/Katowice, Dąbrowa Górnicza, Katowice 2019 oraz Kosiń P., Podsiadło J. (red.), *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia*, WN Akademii WSB, PTE O/Katowice, Dąbrowa Górnicza, Katowice 2021.

cono zagadnieniom bezpośrednio odwołującym się do narzędzi zarządzania strategicznego. Mamy więc pytanie o konieczność zmian formalizujących strukturę Metropolii, analizę potencjału rozwojowego, w tym kontekst wyzwań transformacyjnych, szczególnie istotnych wobec historycznego osadzenia gmin – składowych związku metropolitalnego w branżach szczególnie zdeterminowanych kryteriami transformacyjnymi.

Nie mogło też zabraknąć kwestii synergii współdziałających gmin oraz ich integracji w ramach marketingu wewnątrzmetropolitalnego. Kluczowym interesariuszem Metropolii są jej mieszkańcy. Metropolia jako organizacja pełni rolę służebną względem oczekiwań mieszkańców pewnej przestrzeni i dla nich winna generować wartość dodaną. Stąd problem marketingu wewnętrznego i pytanie o jego skuteczność. W tym samym obszarze uplasować należy rozdział VI poświęcony znaczeniu komunikacyjnemu herbów oraz logo miast i gmin obszaru metropolitalnego.

Transformacja energetyczna, a w szczególności nowe technologie jej służące, ochrona zdrowia oraz potencjał tkwiący w ekonomii skali umożliwiające ograniczenie kosztów transakcyjnych – to kwestie którym poświęcono ostatnie rozdziały przedkładanej monografii. Są to bez wątpienia kwestie o fundamentalnym znaczeniu, ale z pewnością nie jedyne, którym należałoby przyjrzeć się bliżej, by udoskonalić strategię działania Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Wybór problemów jest więc subiektywny, ale w mniemaniu Autorów i Redaktorów uzasadniony.

Zamysł, który legł u podstaw niniejszej monografii zawiera się w triadzie: wyzwania strategiczne stojące przed GZM – mieszkańcy obszaru metropolitalnego jako główni interesariusze – wybrane strategie funkcjonalne Metropolii jako organizacji. Wypełnienie ostateczne tej triady problemowej było, rzecz jasna, niemożliwe. Niech przywoływane treści wpiszą się w dyskusję poświęconą strategii Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii i przyczynią się do jej sukcesu.

Redaktorzy naukowci

Paweł Kosiń

Jerzy Podsiadło



JERZY PODSIADŁO

CO DALEJ Z GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKĄ METROPOLIA?

Wprowadzenie

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia została powołana do życia 26 czerwca 2017 r. rozporządzeniem Rady Ministrów wydanym na podstawie ustawy z 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim¹. Tym samym wieloletnie starania i zabiegi środowiska o podjęcie decyzji, która określałaby tryb tworzenia i zasady funkcjonowania metropolii na terenie konurbacji górnośląskiej zakończyły się w końcu sukcesem. Kwestia zasadności czy wręcz konieczności powołania takiej metropolii była tak oczywista, iż właściwie nie wiadomo dlaczego trwało to tyle lat. W oczekiwaniu na formalną decyzję w tej sprawie podejmowano cały szereg działań koordynujących funkcjonowanie żywiołowo łączących się właściwie w jeden organizm miast. W 2007 r. z inicjatywy działaczy samorządowych Górnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego w celu uporządkowania działań i planowej integracji utworzono namiastkę metropolii pod nazwą Górnośląski Związek Metropolitalny, który zresztą używał takiego samego skrótu /GZM/ jak dzisiejsza metropolia. W jego skład weszło wtedy 14 miast. Związek ten był jednak tylko dobrowolnym porozumieniem o współpracy bez żadnych formalnych narzędzi do realizacji przyjętych celów. Jego działalność i pozyskane doświadczenia odegrały jednak istotną rolę w późniejszym procesie kształtowania metropolii.

¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 czerwca 2017 r. w sprawie utworzenia w województwie śląskim związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”, Dz.U. z 2017 r., poz. 1290. Ustawa z dnia 9 marca 2017 r., o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz.U. z 2017 r., poz. 730.

Utworzona w 2017 r. Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolia objęła w sumie 41 miast i gmin wyraźnie zróżnicowanych, o odrębnym stopniu rozwoju i różnych priorytetach. W tej liczbie było 26 gmin miejskich, 13 gmin wiejskich i 2 miejsko-wiejskie. Odmienna była także ich tożsamość historyczna. W skład GZM weszło bowiem 30 miast i gmin górnośląskich oraz 11 zagłębiowskich z byłego zaboru rosyjskiego. Wspólna mentalność przemysłowa i ciągłe mieszanie się ludności sprawiły jednak, iż te różnice dzisiaj mają znikome znaczenie. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia liczy w sumie 2,3 mln mieszkańców i jest pod tym względem największą strukturą metropolitalną w Polsce.

Organem stanowiącym i kontrolnym GZM jest Zgromadzenie, w skład którego weszli przedstawiciele gmin tworzących związek metropolitalny – po jednym z każdej gminy, niezależnie od jej wielkości. Taka struktura Zgromadzenia stworzyła problem jak właściwie zbudować równowagę interesów 41 miast i gmin, biorąc pod uwagę ich ogromne zróżnicowanie. W konsekwencji w ustawie założycielskiej zapisano, iż uchwały Zgromadzenia są podejmowane podwójną większością głosów, tzn. uchwała jest przyjęta, jeżeli głosuje za nią większość ustawowego składu Zgromadzenia oraz taka liczba delegatów reprezentujących gminy, aby mieszkańcy tych gmin stanowili większość ludności zamieszkanej na obszarze związku metropolitalnego.

Niezwykle ważną sprawą dla funkcjonowania GZM i realizacji przyjętych celów było zapewnienie jej ustawowych możliwości pozyskiwania własnych dochodów. Ustawa wymienia w sumie 11 potencjalnych źródeł pozyskiwania dochodów, z tego dzisiaj kluczowe znaczenie ma tylko udział GZM we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych zamieszkałych na obszarze związku metropolitalnego ustalony w wysokości 5%.

W ustawie został także określony zakres działania Metropolii oraz wytyczono jej podstawowe zadania. Na tej podstawie, w listopadzie 2018 r. Zgromadzenie GZM przyjęło pierwszy wspólnie wypracowany dokument dla całego obszaru Metropolii określający podstawowe kierunki jej działania pod nazwą „Program Działań Strategicznych Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii do roku 2022”. Wyszczególniono w nim pięć następujących priorytetów:

1. Kształtowanie ładu przestrzennego, zrównoważona zielona metropolia;
2. Rozwój publicznego transportu zbiorczego, zrównoważona mobilność miejska;
3. Rozwój społeczny i gospodarczy obszaru związku metropolitalnego;
4. Promocja związku metropolitalnego i jego obszaru;
5. Rozwój instytucjonalny.

Pierwsze doświadczenia i rezultaty

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia zaczęła w praktyce działać od 1 stycznia 2018 r., tj. po wykonaniu całego szeregu prac przygotowawczych. Funkcjonuje zatem trochę więcej niż 4 lata. Jest to bardzo krótki okres czasu, ale pozwolił on już na zebranie pierwszych doświadczeń, a tym samym na generalną ocenę jej działania. Przede wszystkim utworzenie Metropolii rozpoczęło nietrywny proces koordynacji działań samorządów w realizacji wspólnych celów. Zrealizowano cały szereg zadań prowadzących do uporządkowania i integracji komunikacji. Utworzono 30 linii metropolitalnych, które realizują 2100 kursów w dni robocze, uwzględniając w połączeniach wszystkie gminy. Zintegrowano system taryfowo-biletowy dla transportu publicznego oraz darmowych przejazdów dla młodzieży do lat 16. Przygotowano plan metropolitalnej sieci rowerowej. Pozyskano 120 mln zł z programu Gepard II. Dzięki tym środkom na ulice Metropolii wyjechały 32 autobusy elektryczne. Wdrożono program działania na rzecz ograniczenia niskiej emisji. W ramach tego programu w 2021 r gminy otrzymały dotacje w wysokości 100 mln zł. Stworzono Fundusz Solidarności, którego założeniem jest niwelowanie różnic w rozwoju społeczno-gospodarczym pomiędzy miastami i gminami Metropolii. Utworzono także metropolitalny fundusz wspierania nauki. Ma on zachęcić młodzież do studiowania w uczelniach Metropolii i wiązania z nią swojej przyszłości².

W ciągu tego krótkiego okresu czasu Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia stała się także rozpoznawalna nie tylko w kraju, ale również za granicą przekształcając konurbację górnośląską w jeszcze bardziej atrakcyjne miejsce do prowadzenia działalności gospodarczej oraz inwestycji. Warto podkreślić, iż w niedalekiej przyszłości GZM powinna być jednym z kluczowych narzędzi przebudowy gospodarki województwa śląskiego w związku z koniecznością radykalnego ograniczenia emisji CO₂ i stopniowej likwidacji przemysłu węglowego.

Jak widać z powyższego podsumowania w ciągu czterech lat funkcjonowania Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii zainicjowano cały szereg pozytywnych zmian w procesie budowy jednolitego organizmu społeczno-gospodarczego z poszczególnych miast i gmin istniejących na terenie konurbacji śląskiej. Spore sukcesy osiągnięto przede wszystkim w zakresie usprawnienia komunikacji. Rozpoczęty został planowy proces integracji miast i gmin konurbacji śląskiej w strukturę, którą będzie można nazwać metropolią³. Tym niemniej zrealizowane zadania i pozytywna ocena dotychczasowych działań nie wyczerpują jed-

² Zarząd GZM publikuje systematycznie sprawozdania z realizacji przyjętych zadań, a także zmiany w szczegółowych celach na kolejne lata. Por. np. Podsumowanie trzech lat działalności Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii 2018-2020 /www.metropoliagzm.pl/biblioteka, (dostęp: 10.03.2022).

³ Dla szeregu badaczy od lat zajmujących się analizowaniem konurbacji górnośląskiej GZM jest raczej obszarem metropolitalnym niż klasyczną metropolią. Taką opinię przedstawił np. A. Klasik na konferencji PTE poświęconej funkcjonowaniu GZM jesienią w 2021 r.

nak ambicji mieszkańców i oczekiwań jakie były formułowane pod adresem GZM. Utworzenie GZM na terenie konurbacji śląskiej i doświadczenia zbierane przez ponad cztery lata jej funkcjonowania są więc tylko pierwszym krokiem w stworzeniu właściwej metropolii z silnym centrum i wszystkimi atutami wynikającymi z takiej struktury.

Pozytywna ocena dotychczasowego dorobku Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii nie oznacza więc, iż z 41 miast i gmin została już utworzona metropolia a jej dalszy rozwój jest niezagrożony, a właściwie automatyczny. Wręcz odwrotnie. Został zrobiony tylko pierwszy krok i w obecnej formule określonej ustawą z 2017 r. jej dalszy rozwój jest niemożliwy. Aktualna rola GZM jest właściwie ograniczona do funkcji związanych z komunikacją. W tym zakresie osiągnięto rzeczywiście duży postęp. Metropolia to jednak nie tylko związek komunikacyjny. W innych obszarach GZM właściwie nie ma kompetencji zarządczych, które wynikałyby wprost z ustawy. Tymczasem jej rozwój powinien iść w kierunku zbudowania jednolitego miasta zarządzanego z jednego centrum. Co więc hamuje dalszy rozwój Metropolii? Co powinno się zmienić? Dyskusje i opinie zgłaszane w środowisku dotyczące nowego modelu funkcjonowania GZM, który by prowadził w tym kierunku sprowadzają się właściwie do następujących pięciu kwestii: a/ rozszerzenia kompetencji Zarządu, b/ zmiany zasad wyboru władz, c/ stworzenia powiatu metropolitalnego, d/ kształtowania centrum Metropolii, e/ zmiany nazwy Metropolii.

Kompetencje zarządu

W ustawie z marca 2017 r. zapisano, iż związek metropolitalny tworzony w konurbacji śląskiej musi posiadać co najmniej 2 mln mieszkańców⁴. W konsekwencji, aby osiągnąć tę wielkość, GZM została utworzona aż z 41 gmin o zróżnicowanym charakterze i rozwoju. W ślad za tym, aby zapewnić poszanowanie interesów wszystkich gmin przyjęto, iż w głosowaniu obowiązuje zasada tzw. podwójnej większości. Jak się wydaje takie rozwiązanie przynosi więcej szkód niż korzyści. Różnice pomiędzy poszczególnymi gminami są na tyle duże, iż kreuje to ich różne cele i zadania. Do tego dochodzą ambicje poszczególnych liderów i ich osobiste priorytety, co powoduje, iż w wielu sprawach trudno dojść do porozumienia. W rezultacie zasada podwójnej większości w głosowaniu powoduje decyzyjny pat, a obrady i decyzje Zgromadzenia sprowadzają się właściwie do sporów o podział posiadanych środków. J. Szołtysek i T. Papaj obecną konstrukcję GZM wynikającą z dokumentów bazowych nazywają „błędem

⁴ Nie wiadomo, dlaczego ustawodawca ustalił aż na tak wysokim poziomie dolną granicę wielkości metropolii. W naszej literaturze niemal powszechnie przyjmuje się, iż w warunkach polskich, aby można było mówić o metropolii powinna ona posiadać minimum 0,5-1 mln mieszkańców. Por. np. B. Jałowiecki, *Spółeczna przestrzeń metropolii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2000, s. 20, T. Markowski, T. Marszał, *Metropolie. Obszary metropolitalne. Metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*, KPZK PAN, Warszawa 2006, s. 12.

genetycznym”, który utrudnia realizację jej celów⁵. Z kolei R. Pyka, w artykule z 2018 r., określa obecny system mianem „władzy transakcyjnej”⁶. Zarządzanie każdą organizacją opiera się na sprawnym procesie decyzyjnym. Nie ma też sprawnego zarządzania bez silnego centrum. To zarząd więc, a nie zgromadzenie, powinien odpowiadać za utrzymanie równowagi i uwzględnianie w swoich decyzjach rozsądnych interesów i ambicji poszczególnych gmin.

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jest policentrycznym obszarem metropolitalnym. Zarządzanie taką strukturą rodzi zupełnie odmienne wyzwania w porównaniu do struktur monocentrycznych takich jak np. Warszawa, Łódź czy Wrocław. W strukturze monocentrycznej metropolia utworzona na bazie głównego miasta może być na podstawie obecnych przepisów sprawnie zarządzana, przynajmniej w swoim rdzeniu. W Polsce w podobnej sytuacji jak GZM jest tylko Trójmiasto. Tam również mamy właściwie jednolity organizm miejski, ale zarządzany przez paru decydentów. Wielkość GZM, zróżnicowanie poszczególnych gmin i ich poziomu rozwoju połączone z szeroko ich samodzielnością i niską kompetencją centrum jest czynnikiem uniemożliwiającym wypracowanie wspólnej koncepcji rozwoju oraz sprawne zarządzanie całą strukturą. Organizacja, w której jest 41 decydentów przypomina raczej luźne stowarzyszenie, a nie metropolię. W takiej sytuacji zawsze nadmiernie są wyeksponowane lokalne interesy przy słabym dostrzeganiu wspólnych wartości.

Na problemy związane z zarządzaniem policentryczną strukturą metropolitalną zwraca uwagę cały szereg autorów. E. Zuzañska-Żyśko w swojej obszernej monografii procesów metropolizacji podkreśla, iż „policentryczna struktura osadnicza utrudnia znacznie rozwój metropolizacji w regionie śląskim... Brak spójnego, konsekwentnie realizowanego planu rozwoju metropolii może spowodować marginalizację obszaru i zanik nowych czynników rozwoju wprowadzających w sieć gospodarki światowej”⁷. A. Kołomycew przytaczając opinie ekonomistów zachodnich pisze, iż „wielość jednostek administracyjnych o zróżnicowanym charakterze, z szeroko zakrojoną samodzielnością jest elementem utrudniającym zarządzanie obszarem metropolitalnym, a niejednokrotnie wręcz groźnym dla jego jednolitości i zawartości. Prowadzi to do zarzucenia wspólnej koncepcji rozwoju...”⁸. Taka właśnie sytuacja ma miejsce w GZM. Przy rozproszeniu decyzyjności planowanie i koordynowanie rozwoju przez centrum jest niemożliwe. Niemożliwa jest zatem dalsza metropolizacja. Podstawowym wyzwaniem przed jakim stoi dzisiaj GZM jest więc określenie zakresu i tempa

⁵ J. Szoltysek, T. Papaj, *Bliskość międzyorganizacyjna i skuteczność działań Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – paradoksy zarządzania*, [w:] *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia* (red.), P. Kosin, J. Podsiadło. Dąbrowa Górnicza – Katowice, Akademia WSB, PTE O. Katowice 2021, s. 38.

⁶ R. Pyka, *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jako innowacja w samorządzie terytorialnym. Szanse i wyzwania pierwszego w Polsce związku metropolitalnego*, [w:] *Studia Regionalne i Lokalne*. 2018, nr 1, s. 14.

⁷ E. Zuzañska-Żyśko, *Procesy metropolizacji. Teoria i praktyka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, 2016, s. 15.

⁸ A. Kołomycew, *Problematyka zarządzania obszarami metropolitalnymi w obliczu wyzwań przyszłości*, [w:] *Obraz współczesnej metropolii a metropolie przyszłości – między przelotem a kontynuacją* (red.) J. Kwiatkowski, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012, s. 178.

zmian jakie powinny być wprowadzone, aby efektywnie zarządzać tą strukturą i kontynuować, przyspieszać i właściwie kształtować proces metropolizacji. Inaczej mówiąc trzeba zbudować nowy model funkcjonowania GZM.

Czy oddolna budowa takiego modelu jest możliwa? Czy musi on być narzucony z góry? F. Kuźnik, w jednym z pierwszych opracowań poświęconych budowaniu systemu zarządzania metropoliami w Polsce wyraził opinię, iż „rozwiązania ustrojowe nie muszą być narzucane, mogą mieć charakter dobrowolny i oddolny. Powinny jednak gwarantować stabilność organizacji metropolitalnej i zawierać elementy motywacyjne⁹. Po czym dodaje, iż „zasada uczestnictwa nie może być interpretowana jako swoiste prawo do *liberum veto* każdej jednostki samorządowej”¹⁰. Wydaje się, iż wśród samorządowców 41 miast i gmin istnieje coraz większe zrozumienie znaczenia metropolii dla wszystkich. Bez silnej metropolii w konurbacji górnośląskiej cały region będzie się cofać w rozwoju, a jego waga w gospodarce narodowej Polski będzie się systematycznie zmniejszała. Taki proces trwa zresztą już od wielu lat¹¹.

Budowa nowego modelu funkcjonowania GZM wymagałaby pełnego konsensusu wszystkich zainteresowanych stron. Czasami podkreśla się, iż przejściowym rozwiązaniem, przynajmniej w drobnym stopniu usprawniającym funkcjonowanie GZM, mogłoby być przekazanie przez miasta i gminy części ich kompetencji do zarządu metropolii. Ustawa z 2017 r. przewiduje zresztą taką możliwość. Takie przekazanie niektórych kompetencji nie musiałoby przy tym dotyczyć wszystkich 41 gmin, ale tylko tych, które byłyby w tym zainteresowane. Realizacja takiego scenariusza oznaczałaby, iż wspólne interesy wygrały z lokalnymi ambicjami. Miałoby to jednak bardziej symboliczne niż realne znaczenie. Problem bowiem w tym, iż w gruncie rzeczy mogłoby to dotyczyć niewielu zadań i to o charakterze drugorzędnych. Z ogólnych przepisów o samorządzie wynika bowiem, iż gmina może przekazać część swoich kompetencji i zadań z nich wynikających do metropolii, ale wraz ze 100% ich finansowaniem. Inaczej mówiąc, gminy musiałyby przekazać część swoich zadań do realizacji przez metropolię, ale finansując je dalej w 100% i nie mając żadnego bezpośredniego wpływu na ich wykonanie. Jeszcze bardziej absurdalna sytuacja powstaje gdy w gminach nie ma odpowiednich środków na sfinansowanie danego zadania. Dobrym przykładem jest tutaj kwestia zagospodarowania odpadów i budowa centralnej spalarni. Gminy nie mają środków na sfinansowanie takiego zadania, a więc nie mogą przekazać go do metropolii. GZM ma takie środki, ale nie ma uprawnień do wykonywania takiego zadania. Stąd budowa centralnej spalarni odpadów jest zablokowana.

⁹ F. Kuźnik, *Problemy zarządzania katowickim zespołem metropolitalnym*, [w:] *Obszary metropolitalne a rozwój regionalny i lokalny* (red.), K. Szotek, A. Zakrzewska-Póttorak, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 92.

¹⁰ Ibidem, s. 93.

¹¹ Przykładowo udział woj. śląskiego w produkcji przemysłowej Polski wynosił w 2010 r. 17,6%, a w 2020 r. 13,2%.

Docelowym modelem skutecznie i trwale rozwiązującym problemy zarządzania GZM powinno więc być zbudowanie nowej jednostki administracyjnej w postaci powiatu metropolitalnego przy równoczesnej likwidacji obecnych powiatów /gmin/. Koncepcja stworzenia powiatu metropolitalnego jako odpowiedniego narzędzia do zarządzania obszarami metropolitalnymi, zwłaszcza policentrycznymi przewija się w literaturze przedmiotu od wielu lat¹². Szczegółowa konstrukcja takiego powiatu, uprawnień jego zarządu oraz zarządów gmin wchodzących w jego skład powinna być przedmiotem konsensusu wypracowanego w otwartej dyskusji przy pełnym poparciu i życzliwości władz centralnych. Wprowadzenie takiego rozwiązania wyrównałoby zakres kompetencji zarządu GZM z zarządami innych wielkich polskich miast, polepszając tym samym jakość zarządzania i stwarzając warunki dla dalszej metropolizacji. Stworzenie powiatu metropolitalnego znacznie zwiększyłoby też siłę mandatu zarządu, która w znacznym stopniu zależy od sposobu jego wyboru. Zgodnie z obecną ustawą zarząd wybierany jest przez zgromadzenie, które stanowią prezydenci miast, burmistrzowie, wójtowie lub osoby przez nich upoważnione. Po utworzeniu powiatu metropolitalnego zarówno zarząd jak radni metropolii /powiatu/ byliby wybierani w wyborach powszechnych. Znacznie umocniłoby to autorytet zarządu, jego siłę i władztwo.

Centrum metropolii

GZM jest policentryczną metropolią /obszarem metropolitalnym/ z wieloma ośrodkami, ale także z szybko kształtującym się centrum w postaci Katowic. To miasto już jest i będzie w coraz większym stopniu rdzeniem metropolii w konurbacji śląskiej.

Celem finalnym, chociaż długofalowym, powinno być ukształtowanie silnej metropolii w postaci jednolitego miasta, zarządzanego z jednego centrum. Tylko taka struktura ma bowiem szanse na konkurowanie z innymi metropoliami w Polsce i za granicą. Może się to dokonać tylko wokół Katowic. Wchłanianie przez Katowice sąsiednich miast i gmin jest więc procesem nieuchronnym. Im szybciej się to stanie tym lepiej dla wszystkich. Pytanie jest jak ten proces powinien przebiegać. Jak słusznie podkreśla E. Zuzańska-Żyśko metropolizacja jest procesem samoistnym i spontanicznym. Nie można go więc narzucić i nakazać. Można jednak nim sterować, wspierać, przyspieszając go i pomniejszając koszty jego przebiegu¹³. W jakim wymiarze będzie to można zrobić poprzez konsensus, a ile będzie potrzeba odgórnych, obligatoryjnych decyzji? Pozytywne jest to, że w społeczeństwie, jak i wśród lokalnych polityków, istnieje coraz większa świadomość konieczności budowy na Górnym Śląsku silnej metropolii,

¹² Szeroko opinie w tej sprawie analizuje między innymi: M. Lackowska, *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi w Polsce. Między dobrowolnością a imperatywem*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009, s. 147-150.

¹³ Por. E. Zuzańska-Żyśko, *Procesy metropolizacji...*, s. 27.

jeżeli znaczenie tego regionu nie ma dalej osuwać się w dół. Mimo tej świadomości trudno jednak mówić o konsensusie i pełnej gotowości wszystkich 41 gmin do rezygnacji z istotnej części swoich prerogatyw w celu budowy jednolitego miasta-metropolii. Być może, iż w tej sytuacji rozwiązaniem przejściowym mogłoby być stworzenie trzech niezależnych ośrodków, które w miarę upływu czasu, ciężąc ku sobie zwałyby się w jedno miasto. Nie chcą wszyscy, może po dyskusji część się zdecyduje. Tego typu rozwiązanie mogłoby opierać się bardziej na konsensusie niż na odgórnym, obligatoryjnym decyzjach. Pierwszym takim ośrodkiem mogłyby być Katowice wraz z najbliższymi miastami, tj. Chorzowem, Siemianowicami Śląskimi, a także może z Mysłowicami. Już dzisiaj to właściwie jeden organizm, zarządzany tylko z czterech różnych miejsc. W zachodniej części obszaru metropolitalnego koncentracja mogłaby zostać przeprowadzona wokół Gliwic. Miasto to, po Katowicach, ma najbardziej rozwinięte funkcje metropolitalne¹⁴. Wreszcie na wschodzie, wokół Sosnowca, mogłaby zostać przeprowadzona integracja miast Zagłębia Dąbrowskiego.

Nazwa

Przeprowadzane badania i sondaże dotyczące nazwy metropolii w konurbacji śląskiej nigdy nie przyniosły jednoznacznego rozstrzygnięcia. Rozporządzeniem Rady Ministrów z czerwca 2017 r. przyjęto koncyliacyjną nazwę „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”. Nazwa jest długa, trudna do zapamiętania i wymówienia zwłaszcza dla obcokrajowców. W sumie więc nie marketingowa. Kwestia nazwy jest problemem tylko dla metropolii policentrycznych. Trudno bowiem wyobrazić sobie poszukiwania nowych nazw dla metropolii krakowskiej czy wrocławskiej. Nazwa dla nowotworzonych obszarów metropolitalnych nie jest sprawą błahą czy marginalną. Dobra nazwa nadaje podmiotowość, tożsamość i ma ogromne znaczenie marketingowe w przyciąganiu inwestorów i innych interesariuszy. Zgoda na nazwę jest też pierwszym sprawdzianem otwartości i przygotowania jednostek terytorialnych do współpracy¹⁵. Jeżeli uznać, iż GZM jest nie najlepszą nazwą i ma charakter przejściowy to przed wszystkimi uczestnikami metropolii stoi trudne zadanie jak dojść do konsensusu w sprawie nowej nazwy. Wydaje się, iż są tutaj dwie realne możliwości: Katowice lub Silesia. Obie są krótkie, chwytliwe marketingowo. Obie mają jednak także wady.

Katowice są miastem stołecznym całego regionu i obszaru metropolitalnego. W zakresie funkcji metropolitalnych mają olbrzymią przewagę nad pozostałymi miastami. W naturalny więc sposób nazwa głównego miasta stanowiącego

¹⁴ Ibidem, s. 328.

¹⁵ I. Sagan, Z. Canowiecki, *Między integracją a konkurencją. Gdańsko-Gdyński obszar metropolitalny*. Scholar, Warszawa 2011, s. 32, oraz Z. Canowiecki, M. Glaser, *Budowanie i rozwój społeczeństwa obywatelskiego oraz zwiększenie udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji wpływających na rozwój gospodarczy metropolii na podstawie doświadczeń stowarzyszenia Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot*, [w:] *Wybrane problemy funkcjonowania Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii* (red. nauk.), P. Kosin, J. Podsiadło. Dąbrowa Górnicza – Katowice. Akademia WSB, PTE O. Katowice 2019, s. 106.

centrum obszaru metropolitalnego powinna zostać przeniesiona na całą metropolię. Rola Katowic została też wyraźnie podkreślona w ustawie z 2017 przez fakt, iż to rada miasta Katowice składała wniosek do ministra właściwego do spraw administracji publicznej o utworzenie związku metropolitalnego, a prezydent miasta został pełnomocnikiem do utworzenia tego związku. W ten więc formalny sposób została określona kierownicza rola Katowic w tworzeniu metropolii. Nazwa „Katowice” jest marką, która już dzisiaj jest szeroko znana nie tylko w Polsce, ale także w świecie. Jediną wadą tej nazwy byłoby prawdopodobnie to, że w innych miastach obszaru metropolitalnego z przyczyn czysto ambicjonalnych mogłaby być odczytywana jako formalne przejęcie władzy czy kontroli nad nimi, a w konsekwencji utrata własnej tożsamości¹⁶.

„Silesia” jest również niezłą nazwą o dobrym wydźwięku marketingowym. Nie jest jednak marką szeroko rozpowszechnioną. Być może problem z akceptacją tej nazwy miałyby także gminy zagłębiowskie. Z drugiej zaś strony w Polsce jest wyraźna moda na faworyzowanie nazw obcojęzycznych. Świadczy o tym fakt, iż szereg prywatnych przedsiębiorstw przybrało obcojęzyczne nazwy, aby zdobyć zaufanie klientów. W każdym razie obecna nazwa powinna być zmieniona, a nowa po szerokiej dyskusji narzucona z góry.

Trzy podstawowe wnioski

Na podstawie dotychczasowych debat można sformułować trzy podstawowe wnioski:

1. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia w obecnym układzie formalnym zatraciła / wyczerpała / możliwości swojego dalszego rozwoju. Bez radykalnych zmian w obecnej formule pozostanie ona jedynie związkiem komunikacyjnym 41 miast i gmin. Docelowo, ale w niedługim czasie, powinna zostać przygotowana nowa ustawa wprowadzająca nową jednostkę administracyjną w postaci powiatu metropolitalnego. Takie rozwiązanie oznaczałoby zwiększenie kompetencji zarządu, a także wzmocnienie jego mandatu poprzez wybór przewodniczącego i radnych powiatu metropolitalnego w wyborach powszechnych.
2. Celem finalnym powinno być ukształtowanie silnej metropolii w postaci jednolitego miasta. Może się to dokonać tylko wokół Katowic.
3. W nowej ustawie powinna być zmieniona nazwa Metropolii Górnośląsko-Zagłębiowskiej. Kwestia nazwy nie jest sprawą błałą. Nadaje ona podmiotowość, tożsamość i ma duże znaczenie marketingowe.

¹⁶ Z. Canowiecki, M. Glaser..., s. 106.

Bibliografia

1. Canowiecki Z., Glaser M., *Budowanie i rozwój społeczeństwa obywatelskiego oraz zwiększenie udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji wpływających na rozwój gospodarczy metropolii na podstawie doświadczeń stowarzyszenia Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot*, [w:] *Wybrane problemy funkcjonowania Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, P. Kosin, J. Podsiadło (red. nauk.), Dąbrowa Górnicza – Katowice, Akademia WSB, PTE O. Katowice 2019.
2. Jałowiecki B., *Społeczna przestrzeń metropolii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
3. Kuźnik F., *Problemy zarządzania katowickim zespołem metropolitalnym*, [w:] *Obszary metropolitalne a rozwój regionalny i lokalny*, K. Szolek, A. Zakrzewska-Póltorak (red. nauk.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
4. Kołomycew A., *Problematyka zarządzania obszarami metropolitalnymi w obliczu wyzwań przyszłości*, [w:] *Obraz współczesnej metropolii a metropolie przyszłości – między przełomem a kontynuacją* (red. nauk.), J.W. Kwiatkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
5. Lackowska M., *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi w Polsce. Między dobrovolnością a imperatywem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
6. Markowski T., Marszał T., *Metropolie. Obszary metropolitalne. Metropolizacja. Problemy podstawowe*, KPZK PAN, Warszawa 2006.
7. *Podsumowanie trzech lat działalności Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii 2018-2020*, www.metropoliagzm.pl/biblioteka, (dostęp: 12.03.2022).
8. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 czerwca 2017 r. w sprawie utworzenia w województwie śląskim związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”, Dz.U. z 2017 r., poz. 1290.
9. Sagan I., Canowiecki Z., *Między integracją a konkurencją. Gdańsko-Gdyński obszar metropolitalny*, Wydawnictwo naukowe Scholar, Warszawa 2011.
10. Szoltysek J., Papaj T., *Bliskość międzyorganizacyjna i skuteczność działań Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – paradoksy zarządzania*, [w:] *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia*, P. Kosin, J. Podsiadło (red. nauk.), Dąbrowa Górnicza – Katowice, Akademia WSB, PTE O. Katowice 2001.
11. Ustawa z dnia 9 marca 2017 r., o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz.U. z 2017 r., poz. 730.
12. Zuzanska-Żyśko E. (2016), *Procesy metropolizacji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2016.



MAŁGORZATA CZORNIK

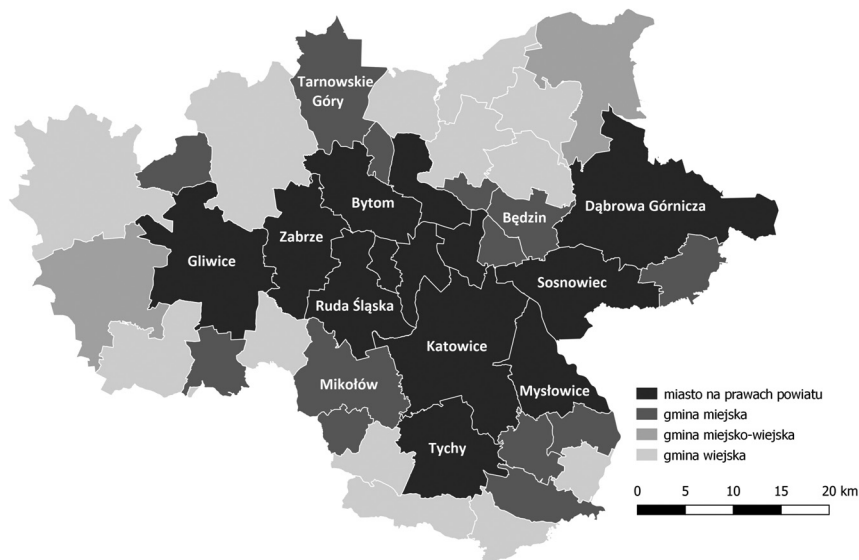
SIŁY I SŁABOŚCI MIAST
GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII

Wprowadzenie

Miasta Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM) zlokalizowane są w centralnej części województwa śląskiego. Tworzą zbiór 26 jednostek terytorialnych (bez gmin miejsko-wiejskich), złożony z 13 miast na prawach powiatu oraz 13 przynależnych do powiatów ziemskich (rysunek 1). Ich specyficzne cechy wynikają z realiów funkcjonowania w najbardziej zurbanizowanym obszarze Polski, historycznie tradycyjnie uprzemysłowionym, ale współcześnie od ponad dwudziestu lat podlegającym poważnym przekształceniom gospodarczym. Są one w związku z tym poddawane wielu wpływom, które inspirowane inicjatywami restrukturyzacyjnymi oddziałują jednocześnie także na warunki społeczne i przestrzenne. Od końca XX wieku przemysł górnośląski unowocześnia się, a władze województwa śląskiego w zapisach strategicznych stawiają dziś głównie na energetykę, medycynę oraz technologie informacyjne i komunikacyjne (Regionalna Strategia..., 2012). To aktywuje wybrane działania prorozwojowe władz regionalnych i lokalnych zorientowane na zaspokajanie konkretnych potrzeb ich użytkowników, w tym głównie mieszkańców. Zmieniają się więc usługi publiczne i oferowane przez podmioty sektora prywatnego oraz ewoluuje zagospodarowanie przestrzeni, jednocześnie intensyfikując zabudowę w centrach miast i rozlewając osadnicze użytkowanie terenów na ich obrzeżach. Warunki rynkowe tworzą nowe zasady obowiązujące na rynku pracy, nieruchomości czy finansowym, wymuszając także pomoc społeczną dla tych mieszkańców miast, którzy nie potrafią funkcjonować w ich realiach. Całość dopełniają ambicje metropolitalne Katowic, śmiało konkurujących o organizacje wielu międzynarodowych wydarzeń i pozycję lidera w GZM.

Planowanie strategiczne jest zbiorem działań zorientowanych na „dostarczenie projektów zmierzających do osiągnięcia celów organizacji” (Maleka, 2014, s. 15). Koncentruje się na określaniu pożądanej przyszłości obiektu planowania, wyznaczonej z wykorzystaniem różnych metod prognozowania. Jest procesem „opartym na długookresowej wizji danego układu, wkomponowanej w szerszy system gospodarczy” (Nowakowska, 2000, s. 85). Ma na celu minimalizowanie ryzyka wystąpienia nie przewidzianych skutków oddziaływań różnych czynników, które mogą zagrozić pożądanym warunkom zaspokajania potrzeb zainteresowanych podmiotów. W realia funkcjonowania sektora publicznego planowanie strategiczne zostało zaadoptowane z sektora prywatnego, będąc uniwersalnym i popularnym podejściem do rozwiązywania wielu złożonych problemów. W warunkach gminnych strategia jest definiowana jako „wykorzystywanie wszystkich sił tkwiących w lokalnych systemach, w formie długookresowego i wieloskalowego planowania w celu zapewnienia sukcesu w rozwoju” (Markowski, 1999, s. 181). Skupia się na osiągnięciu celów wyznaczonych w ramach polityki realizowanej przez podmioty publiczne, dążące do efektywnego zaspokojenia potrzeb mieszkańców danego obszaru (politycznie ukierunkowując się przede wszystkim na interesy wyborców i podatników).

Rysunek 1. Miasta i gminy wiejskie składające się na GZM



Czynniki strategiczne

Strategia „jest reakcją na dostrzeżone, przewidywane lub wyprzedzające zmiany w otoczeniu” (B. Kożuch, 2011, s. 7). Stanowi główny efekt planowania

strategicznego, stworzony w rezultacie podejmowania wielu aktywności mających na celu rozpoznanie potrzeb i uwarunkowań, warunkujących uzyskanie zamierzonego stanu obiektu planowania w przyszłości. Jest „rekomendowaną koncepcją działania” (Klasik, Biniecki, 2013, s. 91), którą tworzy się wybierając spośród zidentyfikowanych sposobów uzyskania pożądaných rezultatów. W realiach mniejszych jednostek terytorialnych jej jakość i skuteczność zależy od respektowania koniecznego związku zawartych w niej zapisów z porządkiem wartości uznawanym przez społeczność lokalną (Biniecki, Szczupak, 2004, s. 7). Tworzenie strategii wymaga tym samym określenia tego co aktualnie cechuje realia miejskie, warunkuje decyzje władz miasta, mieszkańców i innych ważnych użytkowników jego przestrzeni oraz stanowi cel działań podejmowanych w ramach jej wdrażania.

Czynniki strategiczne to oddziaływania podmiotów, przedmiotów lub zjawisk, które mają mniej lub bardziej istotny wpływ na kształtowanie przyszłości podmiotu strategii. Mogą ich być setki, a nawet tysiące. Identyfikuje się je w diagnozach strategicznych, gdy dokonuje się rozpoznania znaczenia skutków zachowań różnych osób i grup oraz zaistnienia zjawisk naturalnych, społecznych, fizycznych itp. W wymiarze lokalnym są to „zachodzące aktualnie (względnie mogące pojawić się w przyszłości) w gminie lub jej otoczeniu zdarzenia, procesy i zachowania podmiotowe wywierające aktualnie (względnie potencjalnie – w przyszłości) wpływ na możliwości realizacji ustalonych dla gminy priorytetów (Biniecki, Szczupak, 2004, s. 37). Można je klasyfikować wg różnych kryteriów do których zalicza się:

- skalę oddziaływania:
 - kluczowe – oddziałujące na najważniejsze składowe strategii, najsilniej oddziałujące na inne czynniki, posiadające związki z wieloma innymi czynnikami;
 - średnio ważne – oddziałujące na mniej istotne elementy strategii, posiadające powiązania z mniejszą liczbą czynników;
 - marginalne – uzupełniające główne oddziaływania, często nie powiązane z innymi czynnikami, oddziałujące incydentalnie;
- kierunek oddziaływania:
 - pozytywne – przyczyniające się do lepszej, szybszej, skuteczniejszej, bardziej efektywnej realizacji zamierzeń strategicznych;
 - negatywne – utrudniające, hamujące, ograniczające realizację zamierzeń strategicznych;
- czas oddziaływania:
 - stałe – oddziałujące w całym czasie realizacji zamierzeń strategicznych;
 - czasowe – oddziałujące w niektórych okresach realizacji zamierzeń strategicznych;

- epizodyczne – oddziałujące incydentalnie;
- podmiot generujący:
 - wewnętrzne – powiązane z działalnością podmiotu będącego obiektem planowania;
 - zewnętrzne – wynikające z działalności podmiotów zidentyfikowanych jako przynależne do otoczenia strategicznego obiektu planowania.

Czynniki tym różnią się od obiektywnie rozpoznanych faktów jakie zaistniały lub są prognozowane, że zawierają w sobie orientację ich oddziaływania na obiekt planowania, wyznaczoną w konfrontacji z generalnym przesłaniem strategii. Oznacza to, że mają odmienne znaczenie dla różnych stanów rozwoju (zmieniające się wraz z celami) i można je klasyfikować według kryteriów istotnych dla podmiotów planowania, przede wszystkim zaś w kontekście ich użyteczności w skutecznej realizacji zamierzeń strategicznych. Są więc najczęściej pożądane – pomagają lub niepożądane – utrudniają. Warto jednak pamiętać, iż konkretne zachowanie czy zjawisko może być dla pewnych obiektów i związanych z nimi celów w danym czasie i okolicznościach dobre i ważne, dla innych i w innym momencie – odwrotnie lub też bez znaczenia.

Lista czynników i ich cechy determinują w strategii granice wyboru kierunków, celów głównych, celów szczegółowych oraz odpowiadających im działań. Określają bowiem warunki realizacji zapisów strategicznych. Wizje rozwoju zawierają ogólne przesłanie dotyczące sensu aktywności podmiotu, zawsze co do zasady pozytywne i opisujące realne osiągnięcia planowanych przekształceń, możliwe do uzyskania w ramach istniejących i przewidywanych warunków (Czornik, 2021, s. 10), stanowiąc podstawowy i najtrwalszy element strategii, ale dość ogólny. Szczegóły potrzebne do jej wdrożenia zawarte są w priorytetach strategicznych, kierunkach, celach i listach działań. Przechodzenie od „wizyjnych marzeń” do realizacji konkretnych celów i tworzenia instrukcji użytecznych dla urzędników miejskich i innych służb publicznych wymaga odniesienia do stanu obiektu planowania faktycznie istniejącego lub przewidywanego z względnie dużym prawdopodobieństwem zaistnienia. To zaś opisują czynniki strategiczne. Nie tylko definiują cechy obiektu, ale co równie ważne, oceniają je w kontekście wizji rozwoju (przede wszystkim ustalając ich użyteczność: dużą-małą). Czynniki doprecyzowują cele, które jako wynikające z wizji mogą mieć charakter zmian pożądanych, ale niemożliwych do zrealizowania. Ich oddziaływanie zaś wyznacza realia działania, bowiem identyfikując wpływ czynnika można rozpoznać braki stanu obiektu i wskazać konieczność interwencji w tych momentach i zagadnieniach, gdzie oddziaływania podmiotów, przedmiotów lub zjawisk ukierunkowują niepożądany zwrot kierunków strategicznych.

Wśród czynników strategicznych wykorzystywanych w tworzeniu wielu strategii do najbardziej popularnych zaliczyć należy cztery ich grupy wynikające z stosowania SWOT – jednej z podstawowych metod wykorzystywanych przy poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o fundamentalnym znaczeniu dla sukcesu organizacji (Nowicki, 2015, s. 325). Są to: siły, słabości, szanse i zagrożenia. Ich sformułowanie jest formą analizy realiów funkcjonowania obiektu planowania, uwzględniającą kontekst wewnętrzny i zewnętrzny. Zawierają informacje o potencjalach możliwych do wykorzystania w procesie planowania strategicznego, a następnie jego skutkach czyli opracowaniu strategii i jej wdrożeniu. Są rodzajem podejścia analitycznego umożliwiającego podział typów oddziaływania, podobnym w swych założeniach do sformułowanych w początkach XX w. przez A. Marshall pojęć korzyści wewnętrznych i zewnętrznych dotyczących produkcji przedsiębiorstw (Kraska, Rogowska, 2014, s. 63-64). Te pierwsze są wynikiem kontrolowanego wykorzystania dyspozycyjnych zasobów, zaś drugie zależą od podmiotów i zjawisk stanowiących otoczenie. Popularność takiego ujęcia przyczyniła się do rozszerzania jego stosowalności i rozpowszechniła w pracach dotyczących planowania strategicznego rozwoju jednostek terytorialnych.

Siły i słabości miasta

Wyróżnianie sił i słabości miast stanowi często jedną z pierwszych czynności analitycznych w procesie diagnozowania strategicznego ich potencjałów. Rozpoznawaniu podlegają szeroko rozumiane zasoby miejskie, skutki zachowań głównych użytkowników miast oraz możliwości oddziaływania grup społecznych aktywnie wpływających na miejskie warunki. W praktyce oznacza to skupienie się przede wszystkim na potrzebach mieszkańców miast i kompetencjach rozwojowych wybranej przez nich władzy. Te dwie grupy użytkowników stanowią bowiem miasto, zdefiniowane poprzez możliwości kształtowania jego cech jako jednostki osadniczej i podmiotu posiadającego osobowość prawną, zgodnie z zapisami Ustawy o samorządzie gminnym (1990): „Mieszkańcy gminy tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową”, posiadającą odpowiednie terytorium (art. 1). Inne grupy przebywające w przestrzeni miasta i korzystające z dostępnych tam zasobów materialnych i niematerialnych w mniejszym stopniu oddziałują na realia miejskie, ponieważ deklarują (mniej lub bardziej formalnie) swoją identyfikację przynależności do głównej grupy użytkowników innego terytorium. Miasto jest „własnością” mieszkańców, co do zasady zawsze zainteresowanych jego rozwojem, nawet jeśli nie uczestniczą aktywnie w podejmowaniu decyzji dotyczących realizacji miejskich przedsięwzięć. W celu dbania o poprawę warunków życia wybierają oni władze samorządowe, powierzając im swoje podatki i wspólną własność oraz delegując uprawnienia zarządcze i reprezentacyjne. Tym samym siły i słabości opisują przede wszystkim ten układ, wskazując na jego możliwości oddziaływania na realizację zamierzeń

strategicznych. Strategia rozwoju miasta jest narzędziem określania przyszłości pożądaną przez mieszkańców, a jej wdrażanie to dokonywanie zmian, które im służą, choć do uzyskania sukcesu angażują także inne grupy obecne w mieście. Wśród nich szczególną rolę przypada jednostkom gospodarczym, dostarczającym pracy i dochodów mieszkańcom miasta, ale stanowiącym sektor prywatny, często będący własnością osób nie zamieszkałych w mieście i (oprócz nielicznych małych firm) działających według zapotrzebowania klientów pozamiejskich. Firmy same podejmują decyzje dotyczące własnego rozwoju i wykorzystują w tym zasoby miejskie, ale bez nich miasto by nie przetrwało (mieszkańcy nie mieliby dochodów), więc choć w obszarze kompetencji nie podlegają miastu i są zaliczane do jego otoczenia, jako współtwórcy realiów gospodarczych znacząco wpływają na wewnętrzne cechy miast.

Siły miejskie można zdefiniować jako oddziaływania pozytywne generowane przez miasto, które mogą przyczynić się do sukcesu osiągnięcia celów strategicznych. Na ich zbiór składają się przede wszystkim pożądaną z punktu widzenia wizji cechy i zachowania jego mieszkańców, decyzje władz miejskich, zalety lokalizacji oraz występujące na jego obszarze zjawiska przyrodnicze i kulturowe. Tak duża grupa czynników wyróżniana jest poprzez jej korzystne oddziaływanie, ale ważne jest aby ta ocena współgrała z ogólną orientacją kierunku zmian strategicznych. Oznacza to, że określanie sił wiąże się z ustalaniem zgodności ich wpływu z wartościami uznanymi przez mieszkańców miasta za dobre i pożądaną aktualnie oraz w przeszłości. Jest to trudne do ustalenia ze względu na wiele subiektywnych miar wyznaczania indywidualnych korzyści i dlatego formułowanie listy sił poprzedzają zwykle badania opinii mieszkańców dotyczące cech miasta i kierunków poświadanych zmian, realizowane poprzez: spotkania konsultacyjne, badania ankietowe terenowe i internetowe, warsztaty, internetowe formularze zgłaszania potrzeb i zastrzeżeń itp. Generalnie siły to zalety miasta, problemem jest tylko określenie dla kogo i w jakim stopniu stanowią coś dobrego.

Słabości miasta to oddziaływania negatywne generowane przez miasto, które zmniejszają szanse na realizację poświadanych celów strategicznych. Należą do nich niepoświadane cechy i zachowania jego mieszkańców, niewłaściwe decyzje władz miejskich, wady lokalizacji, niepoświadane zjawiska przyrodnicze i kulturowe. Są tym co z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem może utrudnić osiągnięcie poświadanego stanu miasta zdefiniowanego w wizji rozwoju. Ustalenie ich listy to rodzaj krytycznej samokontroli, realizowanej jednak w kontekście osiągnięcia takich, a nie innych celów strategicznych, co oznacza, że np. określone cechy czy zachowania można uznać za przeszkodę w realizacji pewnych działań, ale w innych przypadkach są to oddziaływania obojętne, albo nawet korzystne (np. duża liczba imprez rozrywkowych przyciąga turystów i jest poświadana jeśli miasto deklaruje turystyczną orientację swojej gospodarki,

ale mała liczba imprez sprawia, że jest ciszej, spokojniej, bez tłumów i korków co podnosi jakość życia mieszkańców – *slow city*). Generalnie słabości to wady miasta, ale niełatwo wskazać co jednoznacznie utrudnia i przeszkadza jego mieszkańcom (przynajmniej ich większości).

Siły i słabości to pojęcia ogólne, które w każdym procesie przygotowywania strategii rozwoju miasta wymagają doprecyzowania. Skala ich oddziaływania jak i znaczenie zależą od wielu okoliczności, wśród których najważniejsze są zamierzenia, ale jest to relacja obustronna. Czynniki są (w większości) „faktem”, wizja i cele to „plany”. Ogólne przesłanie wizji decyduje o ocenie czynnika (pozytywny-negatywny, kluczowy-marginalny) zaś jego wpływ precyzuje cechy miasta przyczyniając się do ustalenia zakresu realności osiągnięcia celów poprzez szczegółowe limity (jest/będzie tyle ile jest/będzie). Miasta jako jednostki osadnicze podlegają częściej ewolucji cech niż ich nagłym, „rewolucyjnym” zmianom, co oznacza, że oddziaływanie jednego czy kilku choćby najważniejszych i najsilniejszych czynników nie koniecznie przyniesie szybkie przewidywane skutki. Siły i słabości jako czynniki wewnętrzne są co oczywiste kształtowane przez władze miasta i mieszkańców, ale zwykle odbywa się to wolno. Nawet to co można zmienić radykalnie (np. w rezultacie zarządzenia Burmistrza) podlega czasami długotrwałej adaptacji w zachowaniach użytkowników miasta (np. przekształcenie ulicy dwukierunkowej w jednokierunkową powoduje stopniową zmianę wieloletnich przyzwyczajzeń kierowców). Są to jednak czynniki sterowalne i jako takie ich wpływ na rozwój miasta jest znacznie bezpieczniejszy niż niekontrolowane oddziaływania otoczenia. Na potencjałach zawartych w siłach miasta opierają się strategie konserwatywne, będące zbiorami najtrwalszych wytycznych dla kierunków zmian miejskich. Dzięki nim wiele miast przetrwało wojny, kryzysy czy zagrożenia naturalne, bo bazowały na tym co stanowiło ich dominujące pozytywne cechy. Taka postawa bywa krytykowana jako zamykająca miasta w ich realiach, „nie nowoczesna” w rozumieniu otwartości na zewnętrzne poglądy, dobra i idee oraz czasami odnoszona do tradycyjnych społeczności wiejskich, stanowiących powszechnie uznane przeciwieństwo postaw miejskich. Zabezpiecza jednak przed oddziaływaniami zewnętrznymi, które mogą szybko i znacząco zmienić realia miejskie, a są bezrefleksyjnie przeniesione z innych miejsc. Ważne jest jednak przede wszystkim to, żeby kierunki rozwoju miasta, na które oddziałują jego siły i słabości był zgodny z oczekiwaniami mieszkańców.

Siły miast GZM

Planowanie strategiczne realizowane w miastach zlokalizowanych na obszarze GZM ma kilka nakładających się poziomów. Za najważniejsze w sensie kompetencyjnym należy uznać prace nad przygotowaniem i uchwaleniem strategii na poziomie gminnym, gdy tworzona jest lista zamierzeń realizowanych przez

miasta. Do nich dokładają się zapisy strategiczne jednostek terytorialnych wyższego rzędu, to jest powiatów ziemskich (jeśli miasta są w ich granicach) oraz samorządowego województwa i zawarte w dokumentach państwowych. Wobec istnienia tak wielu rodzajów rozstrzygnięć, za którymi stoją formalnie powołane władze (oraz odpowiednie kompetencje i środki), strategiczne ustalenia podmiotów działających na podstawie deklaracji współpracy, jakim jest GZM, mają charakter uzupełniający. Niemniej jednak metropolitalne plany mają szczególnie walor syntetyzujący zalety wspólnego działania. To co będzie zapisane w strategii GZM z dużym prawdopodobieństwem jest możliwe do realizacji tylko w wyniku współpracy wszystkich lub wielu jej członków. Dodatni efekt synergii jest zyskiem udziału w działaniach całego związku, a szansa wpływu na planowanie przyszłości innych miast i gmin, z którymi na co dzień czasami się konkuruje czy rywalizuje, to wartość bezcenna.

W takim kontekście siły miast GZM można rozpatrywać ogólnie, jako sumę pozytywnych cech zurbanizowanych jednostek terytorialnych zlokalizowanych w centralnej części województwa śląskiego oraz bardziej szczegółowo jako oddziaływania wewnętrzne każdego z miast. Syntetycznie sformułowany opis ich zalet sprowadza się do trzech przymiotników: duże – zwarte – różnorodne. Są to bowiem miasta postrzegane jako jedność, bez funkcjonalnie wyróżnionych granic pomiędzy większością z nich i przez to oceniane jako jedno duże miasto, ciasno zabudowane i zamieszkane, choć mimo to różniące się cechami małych miejsc, krajobrazami, kolorami, dźwiękami czy ogólnym wrażeniem sąsiedzkiej gospodarności i zadbania o realia życia i prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród pozytywnych skojarzeń związanych z konurbacją górnośląską, jakie wskazali respondenci badania zacytowanego w artykule M. Zemli i M. Szuberta (2019, s. 70) na pierwszym miejscu pojawiło się określenie „zmieniające się” (30,8%), a dalej „tętniące życiem, pełne energii” (12%) oraz „rozrywkowe” (12%) i „kreatywne” (9%)¹. Niewątpliwie są to zalety miejskie, powiązane z otwartością postaw i poglądów mieszkańców miast oraz szybkim tempem rozwoju charakterystycznym dla wielkomiejskiego stylu życia. Do bardziej szczegółowych sił miast GZM można zaliczyć:

- Dużą liczbę mieszkańców, w ujęciu ekonomicznym rozumianych zarówno jako klienci oferty miejskiej wytwarzanej przez podmioty sektora prywatnego, jak i konsumenci dóbr publicznych dostępnych na ich obszarach. Jest ich ponad 2 miliony, a to oznacza konieczność wytwarzania i dostarczania ogromnej liczby towarów oraz wielu godzin pracy usługodawców. Jest to jednak siła miast, które mogą podejmować przedsięwzięcia większej skali (np. usług czasu wolnego: rozrywkowe czy sportowe) bo znajdują nabywców i usługobiorców wielu ich działalności.

¹ Na pierwszym miejscu wśród wszystkich wypowiedzi w cytowanym badaniu znalazło się określenie „zdominowane przez przemysł” (61,7%), ale trudno jednoznacznie przesądzić czy respondenci wybierając go uznawali to za ocenę pozytywną czy negatywną.

- Dużą gęstość zaludnienia (Świętochłowice, Chorzów – ponad 3 tys. osób na km²) oznacza wysoką opłacalność lokalnych rynków, jakie funkcjonują na obszarze miast. Oferują one możliwość zbytu wielu produktów przy ponoszeniu niewielkich kosztów transportu, stanowiącą rodzaj siły, która może mobilizować do rozwoju dziesiątki firm i przedsiębiorców, stając się także zbiorem impulsów odnoszących się do konkurencyjności ich wyrobów w ponad regionalnej skali.
- Dużą liczbę mieszkańców z posiadającym wykształcenie techniczne tworzy bogaty rynek pracy dla inwestycji przemysłowych, a taka orientacja jest ciągle dominująca w regionalnych zapisach strategicznych. W miastach nie tylko wiele osób ma takie wykształcenie, ale w ciągu wieków wykształciła się w nich kultura przemysłowa, związana z podejściem do pracy w kopalniach, hutach i zakładach przemysłu ciężkiego. Współczesną siłą jest względna łatwość przekształcania, adaptowania i unowocześniania działalności przemysłowej tkwiąca w pracownikach przedsiębiorstw zlokalizowanych w miastach GZM oraz sprawne nadążanie cech ich produkcji za potrzebami i wymaganiami światowych rynków.
- Dużą liczbę podmiotów, obiektów i urządzeń infrastruktury społecznej istniejących na obszarach miast, w tym:
 - edukacyjnej – w województwie śląskim jest m.in. 1415 szkół podstawowych i 255 liceów ogólnokształcących (drugie miejsca w Polsce) oraz 222 technika i 25 ogólnokształcących szkół artystycznych (najwięcej w Polsce), (Rocznik Statystyczny województw 2021);
 - ochrony zdrowia w województwie śląskim jest m.in. 141 szpitali i 18,5 tys. lekarzy w woj. śląskim (najwięcej w Polsce i druga pozycja), (Rocznik Statystyczny województw 2021) oraz wiele przychodni, zakładów opieki i aptek;
 - kulturalnej, np. biblioteki publiczne: 244 (w tym: Katowice – 37, Zabrze – 22, Sosnowiec – 21), centra, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice: 109 (w tym: Katowice – 25, Dąbrowa –17, Ruda-11), kina: 28 (w 15 miastach, w tym: Katowice – 7, Zabrze – 3);
 - rekreacyjnej i sportowej: 106 boisk uniwersalnych/wielozadaniowych w 17 miastach (w tym: Zabrze – 27, Katowice – 14, Siemianowice – 14), 45 hal sportowych w 21 miastach (w tym: Katowice 8), 33 pływalnie w 15 miastach (w tym: Katowice 6) (GUS, 2018).

Są to instytucje umożliwiające względnie łatwy dostęp do wielu usług społecznych, których liczba i rozmiar działalności podnoszącej atrakcyjność osadniczą, są ważną siłą miast GZM.

- Utrwalony wizerunek przemysłowy obecny w tradycjach i kulturze pracy jest cenną wartością lokalnych społeczności funkcjonujących w tych miastach. Tam zawsze byli liderzy rozwoju przemysłowego, a do niepod-

ległej Polski w latach 20. XX wieku województwo śląskie wchodziło bez europejskich kompleksów gospodarczych. Można zaryzykować stwierdzenie, iż siłą miast GZM jest fakt, iż nowoczesność (cokolwiek rozumie się pod tym określeniem w danym czasie) wytwarzania produktów przemysłowych nie onieśmiela ich mieszkańców i traktowana jest jak coś bardziej oczywistego niż bywa to deklarowane w postawach osób zamieszkujących w innych regionach Polski (np. na wschodzie, Jegorow, 2015, s. 104).

- Dużą liczbę instytucji środowiska przedsiębiorczości, które zajmują się wspieraniem rozwoju gospodarczego. Są to podmioty prowadzone przez władze lokalne (np. Miejski Inkubator Przedsiębiorczości w Katowicach) i regionalne (np. Park Naukowo-Technologiczny Technopark w Gliwicach), a w każdym mieście na prawach powiatu (jest ich 13 czyli połowa wszystkich miast GZM) znajdują się Urzędy Pracy statutowo wspierające przedsiębiorców i inicjuje się wiele pro gospodarczych przedsięwzięć. Siłą jest duża liczba i różnorodność profili działalności tych instytucji, znajdujących się w względnie bliskim sąsiedztwie. Poza GZM takie nagromadzenie podmiotów nie występuje w Polsce ponieważ duże miasta jak Warszawa, Kraków, Wrocław skupiają się na wspieraniu własnych firm, mniej zwracając uwagę na sąsiednie gminy (kierunek uwagi jest raczej odwrotny), a Aglomeracja Trójmiejska i Łódzka nie posiadają jeszcze sformalizowanych powiązań (Obszar Metropolitalny Gdańsk – Gdynia – Sopot stara się o nie od kilku lat) co przyczynia się do koncentracji instytucji w ich głównych miastach czyli Gdańsku i Łodzi.
- Dużą liczbę urzędów infrastruktury technicznej, w tym komunikacyjnej, rozwijanych przez podmioty metropolitalne (Zarząd Transportu Metropolitalnego powołany uchwałą Zgromadzenia GZM), samorządowe (Koleje Śląskie) czy państwowe (np. środki na poprawę infrastruktury drogowej w rządowych funduszach Rozwoju Dróg czy Inwestycji Lokalnych). Miasta są wyposażone także w wiele urzędów umożliwiających funkcjonowanie gospodarki wodno-kanalizacyjnej, sprawne gospodarowanie odpadami komunalnymi czy oświetlenie ulic i placów. Organizują także na swoim obszarze skupiska alternatywnych środków transportu budując centra przesiadkowe, stacje rowerowe czy punkty *park & ride*. Siłą miast jest znaczna wielkość tej oferty, która daje szanse na zaspokojenie różnorodnych potrzeb mieszkańców i przyjezdnych.
- Różne wielkości miast zarówno co do liczby mieszkańców, jak i powierzchni, pozwalają na wybór miejsc lokalizacji działalności. Miasta GZM konkurują bogactwem ofert osadniczych i inwestycyjnych. W ich zbiorze są bogate duże miasta (Katowice, Gliwice, Tychy, Dąbrowa Górnicza), które przyciągają wyposażeniem terenów, skalą przedsięwzięć infrastrukt-

turalnych, rozmachem usług społecznych czy oryginalnymi staraniami o atrakcyjność ponadregionalnego wizerunku. Są miasta mniejsze (Będzin, Chorzów, Mikołów, Siemianowice Śląskie, Tarnowskie Góry), które szczytą się specjalną ofertą, przyciągając konkretne grupy użytkowników (np. turystów do Kopalni Zabytkowej w Tarnowskich Górach i Muzeum Hutnictwa w Chorzowie) i dbając o wybrane elementy swojej atrakcyjności. Są także miasta małe (Bieruń, Łaziska Górne, Pyskowice, Radzionków, Sławków) oferujące dobre warunki rezydencjalne, ekologiczne zalety podmiejskich terenów zielonych czy wiele imprez lokalnej kultury. Siłą miast jest bogactwo różnorodności opisywane skalą aktywności (metropolitalne ambicje Katowic), rozmachem przedsięwzięć podejmowanych przez liderów gospodarczych (inicjatywy firm przemysłowych w Gliwicach, Tychach, Dąbrowie Górniczej), wielokulturowością postaw (Śląsk, Zagłębie) czy oryginalnością miejskich krajobrazów (np. widoki na Nikiyszowcu i panorama obiektów w Strefie Kultury w Katowicach, zabytkowa zabudowa przy rynkach w Bytomiu, Mikołowie, Gliwicach).

Słabości miast GZM

Miasta GZM zostały ukształtowane przede wszystkim w wyniku dwóch wieków oddziaływania procesu industrializacji, który nałożył się na wcześniejsze wpływy szlaków handlowych przebiegających przez Górny Śląsk (Wrocław – Kraków, Racibórz – Kraków). Zainteresowanie intensywną eksploatacją rud srebra, ołowiu, cynku, a później węgla kamiennego przyczyniło się do powstania cech ich zagospodarowania podporządkowanych przede wszystkim interesom gospodarczym. Z trudem przebijały się inicjatywy urbanistyczne mające na celu racje społeczne i przestrzenne uporządkowanie lokalizacji funkcji miejskich. Z czasem jednak ich mieszkańcy bogacili się i zgłaszali zainteresowanie zaspokajaniem bardziej ambitnych potrzeb kulturalnych czy rozrywkowych, również wysmakowanych estetycznie. Do całości warunków oddziałujących na miasta GZM w XX w. dołożyła się jeszcze polityka międzynarodowa, w tym zmiany granic państwowych, przymusowe migracje i odmienne porządki prawne. Od lat 60. tamtego wieku powstawały także blokowiska skupiające tysiące mieszkańców zatrudnionych w powstających wówczas zakładach przemysłowych różnych branż oraz usługach. Na koniec w skomplikowanych realiach społecznych i przestrzennych po upadku socjalizmu rozpoczęto restrukturyzację przemysłu ciężkiego i zamykanie kopalń.

Tego rodzaju uwarunkowania wpłynęły na istnienie słabości miast GZM, które zwięźle można opisać trzema przymiotnikami: nijakie – chaotyczne – zaniedbanych. Ich zabudowa jest bowiem podobna do innych miast przemysłowych, tym samym podkreślając udział w dawnych ponadregionalnych

procesach urbanizacyjnych, ale i generując odczucia braku śląskiej specyfiki. Nieliczne ślady dawnej zabudowy około przemysłowej (np. familoki, wiadukty kolejowe) będące dziś zabytkami oraz odnawiane obiekty turystyki poprzemysłowej (np. Wieża Ciśnień w Zabrze) stanowią wyjątki. Do popospolitości wyrazu wielu krajobrazów miast GZM dokłada się chaos przestrzenny, oddziałujący na efektywność ekonomiczną lokalizacji wielu dzisiejszych funkcji miejskich obniżaną niekorzyściami sąsiedztwa. Logika użytkowania zbyt dużej części miast jest ciągle podporządkowana dawnym interesom przemysłowym. Współczesne działalności raczej rzadko wyburzają stare budynki na ich miejscu wznosząc nowoczesne szklane konstrukcje (jak biurowiec „Chorzowska 50” w Katowicach), ale wciskają się pomiędzy dawne mury. Problemy miast dopełnia zanieczyszczenie środowiska, aktualnie najbardziej uciążliwe jako zapylenie i obecność innych niepożądanych składników powietrza. Wśród negatywnych skojarzeń związanych z konurbacją górnośląską, jakie wskazali respondenci badania zacytowanego w artykule M. Żemli i M. Szuberta (2019, s. 70) na pierwszym miejscu pojawiło się określenie „brudne” (37,6%), dalej: „nieciekawe” (21,8%), „nudne” (18,8%) i „biedne” (10%). Do listy bardziej szczegółowych słabości miast GZM można zaliczyć:

- Pogłębiającą się „nijakość” cech budynków i budowli (np. kładek czy wiaduktów) wyrażającą się w naśladowaniu uniwersalnych wzorców urbanistycznych. Można to powiązać z ambicjami metropolitalnymi, które przyczyniają się do przekształcania istniejącej zabudowy i cech urządzeń infrastruktury, szczególnie w większych miastach GZM, w formy zbliżone do istniejących w innych dużych miastach europejskich. To samo dotyczy kształtów i kolorów nowych budynków upodabniających się do globalnych rozwiązań (srebro, stal, szkło). W niektórych wypowiedziach lokalni politycy uznają takie przejawy dopasowania za siłę miast, ale jeśli wziąć pod uwagę ponowoczesne dążenie do oryginalności i odwieczną, pozytywnie kreatywną chęć wyróżnienia bogatych i odnoszących sukcesy miejskich grup użytkowników, to brak specyficznego charakteru (np. w wizualnych wrażeniach przebywania w mieście) należy uznać za wadę;
- Problemy z jakością powietrza stanowią wyzwania dla miast GZM, chociaż dotyczą też całego województwa śląskiego i innych części Polski. Podjęte działania (np. w ramach Programu Czyste Powietrze realizowanego ze wsparciem Wojewódzkich Funduszy Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej) mają na celu przede wszystkim zmniejszenie niskiej emisji, która bardzo obniża jakość życia w miastach. Pozostaje oddziaływanie zakładów przemysłowych, które modernizując technologie produkcji zmniejszają swoją emisję różnych substancji, ale nie koniecznie ją całkowicie redukują. Do tego dochodzi jeszcze oddziaływanie ponad 2,8 mln samochodów osobowych zarejestrowanych w województwie śląskim, które posiada 72,8% gospodarstw domowych na tym obsza-

rze (GUS, 2021). Słabość ta utrudnia przede wszystkim starania o atrakcyjność osadniczą i przyciąganie nowych mieszkańców, ale zniechęcać może także inwestorów.

- Depopulacja miast jest procesem o złożonym oddziaływaniu. W kontekście ekonomicznym może skutkować zagrożeniem braku zasobów na rynku pracy, czyli koniecznością coraz dalszych dojazdów pracowników wielu firm i uwzględniania takich kosztów w ich wynagrodzeniach. Wpływa także na strukturę wiekową mieszkańców, bo wyjeżdżają głównie młodzi. Słabość tę nieco łagodzi fakt, iż na obszarach miast GZM było wiele nadmiernie zagęszczonych dzielnic (np. Osiedle Tysiąclecia w Katowicach, gdzie na powierzchni 1,9 km² pod koniec XX w. mieszkało ponad 25 tys. mieszkańców), w których zmniejszenie gęstości zaludnienia powinno podnieść jakość życia.
- Utrata funkcji gospodarczych i ich oddziaływań społecznych w związku z likwidacją górnictwa i starych branż przemysłowych to proces nieunikniony, związany z cyklami życia firm i produktów. Zmieniają się technologie więc jedne zakłady powstają, inne upadają. Problemem jest fakt, iż w miastach GZM kopalnie i pozostałe zakłady tradycyjnych gałęzi przemysłu wrosły w kulturę lokalną (np. Barbórka to nie tylko święto górnicze, ale i regionalne). Określiły cechy stylu życia co najmniej kilku pokoleń. Wpłynęły na górnośląski etos pracy, uwzględniający stałe zagrożenie śmierci lub kalectwa wynikające z pracy w ekstremalnie trudnych warunkach eksploatacji zasobów kopalnych i ich przeróbki. To odcisnęło swoje piętno również na relacjach rodzinnych i szczególnej formie odrębności kulturowej śląskich społeczności. Dziś tego rodzaju oddziaływania stają się historią, ale ich brak generuje potrzebę nowych wzorców, a te przychodzą raczej z zewnątrz, upodabniając współczesny styl życia mieszkańców miast GZM do innych. Słabością jest strata tych wartości, które unikalnie wzbogacały specyfikę górnośląskich społeczności, w tym cech rynku pracy.
- Pogórnicza i poprzemysłowa degradacja przestrzeni jest dostrzegalna w wielu przejawach. Najbardziej szkodzą szkody górnicze (np. w bytomskiej dzielnicy Karb) skutkujące koniecznością wyburzania popękanych budynków i przesiedlania ich mieszkańców. Jest także wiele zapadlisk wypełniających się czasami wodą, a innym razem przyczyniających się do konieczności niwelowania zbyt dużych różnic wysokości terenu (np. nadsypywanie w celu zmniejszenia nachylenia drogi). Do tego trzeba jeszcze dodać zanieczyszczenie terenu różnymi substancjami, którego usunięcie czasami wymaga ogromnych środków (np. po zakładach Chemicznych w Tarnowskich Górach), przekraczających finansowe możliwości miast. Likwidowanie oddziaływania tych słabości jest czasochłonne i kosztowne, ale w skrajnych sytuacjach możliwe do realizacji nawet

w względnie krótkim czasie (jak w przypadku działań związanych z usuwaniem nielegalnych odpadów w Mysłowicach).

- Znaczny udział starej zabudowy mieszkaniowej, często zbudowanej jeszcze przed 1918 rokiem², która wymaga dużych środków na sfinansowanie koniecznych remontów, w tym wymiany starego ogrzewania węglowego, walki z wilgocią czy podnoszenia standardów estetycznych. Miasta w zmniejszaniu wpływu tego czynnika muszą się jeszcze zmierzyć z problemami własności starych zaniedbanych kamienic, często znajdujących się przy głównych ulicach i placach, które znacznie obniżają wygląd centralnych, reprezentacyjnych przestrzeni miejskich. W miarę środków (np. również pozyskiwania dotacji na rewitalizację) odnawia się przynajmniej fronty budynków, ale ze względu na skalę zaniedbań i liczbę starych zabudowań likwidacja tej słabości potrwa jeszcze wiele lat.
- Zanik starych wzorców kulturowych definiujących śląskość, która staje się kategorią historyczną kulturowaną przez artystów i nielicznych mieszkańców deklarujących silną identyfikację terytorialną. Mieszkańcy niektórych miast starają się podtrzymywać tradycje, ale styl życia związany z pracą na kopalni czy w hucie odchodzi w niepamięć. Zastępują go wymagania zatrudnienia w usługach (np. zwykle wiążące się z innymi godzinami pracy) czy praca zdalna w pandemii. Tożsamość lokalna i szczególne przywiązanie do tradycyjnych wartości staje się zaledwie drobnym elementem oddziaływania na codzienność, bo główne postulaty zachowań wyznaczają poza regionalne, często nawet globalne trendy. Instytucje kultury nawiązują jeszcze do specyfiki górnośląskiej (np. telewizja regionalna emituje program „Dej pozór. Szoł Tok Izoldy Czmok”), ale to staje się tylko dodatkiem. Śląsk traci „śląskość” co w czasach ponowoczesnego relatywizmu jest niewątpliwą słabością.

Podsumowanie

Elementem procesu planowania rozwoju miast jest wyróżnienie czynników strategicznych, które opisują aktualne realia miejskie i przewidywane zmiany. Określenie wielkości ich wpływu na przekształcenia przyczynia się do ukierunkowania decyzji dotyczących działań zmierzających do osiągnięcia celów zapisanych w strategiach. Są wśród nich wewnętrzne siły i słabości wynikające z cech i zachowań mieszkańców oraz decyzji władz miejskich. Ich specyfiką jest wolne oddziaływanie na realia miejskie poprzez podejmowanie projektów społecznych, przestrzennych i gospodarczych, inspirujących ewolucje postaw, poglądów i zachowań użytkowników miast. Są jednak także zwykle ich najtrwałszym składnikiem, umożliwiającym budowanie przyszłości na stabilnych podstawach tkwiących przede wszystkim w wewnętrznych zaletach miast.

² Na przykład w Bytomiu stanowi ona 74% wszystkich budynków komunalnych (Raport o stanie miasta Bytom 2018, s. 240), a w Chorzowie 77% takich budynków (Chorzów, Raport o stanie miasta 2018, s. 169).

Sily i słabości miast GZM mogą charakteryzować ich cechy w kontekście ogólnych zamierzeń strategicznych poszczególnych miast oraz planów całej metropolii. Zalety opisują je jako współtworzące dużą aglomerację miejską, zwartą, dobrze wyposażoną w wiele urządzeń infrastrukturalnych, ale i promującą cenne, indywidualne inicjatywy miast dbające o podtrzymanie lokalnej oryginalności. Wady miast charakteryzuje przede wszystkim brak specyfiki zabudowy, chaos lokalizacji funkcji w przestrzeni i zanieczyszczenie. Inicjatywy strategiczne podejmowane w ramach aktywności GZM mają szanse przyczynić się do skuteczniejszej koordynacji działań rozwojowych i współpracy miast, pomagającej lepiej wykorzystywać siły i minimalizować oddziaływanie słabości.

Bibliografia

1. Biniński J., Szczupak B., *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
2. *Chorzów. Raport o stanie miasta 2018*, Urząd Miasta Chorzów, http://bip.chorzow.eu/add_www/file/raport_o_stanie_miasta_2018.pdf (dostęp: 26.09.2020).
3. Czornik M., *Inspiracje dla wizji rozwoju Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, [w:] *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia*, (red.) P. Kosiń, J. Podsiadło, PTE w Katowicach, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Katowice, Dąbrowa Górnicza 2021, s. 9-25.
4. Jegorow D., *Regionalne zróżnicowanie skłonności do postaw przedsiębiorczych w Polsce (na niekorzyść województw Polski Wschodniej)*, [w:] *Przedsiębiorczość: technologia i ludzie* (red.), A. Brzozowska, P. Kłobukowski, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 101-113.
5. Klasik A., Biniński J., *Metropolitalny foresight strategiczny – studium przypadku Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Badania miejskie i regionalne. Doświadczenia i perspektywy* (red.), F. Kuźnik, Studia PAN KPZK, tom CLIII, Warszawa 2013, s. 82-110.
6. Koźuch B., *Publiczne zarządzanie strategiczne. Zasady i metody*, [w:] *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (red.), B. Koźuch, C. Kochalski, Kraków 2011, s. 7-24.
7. Kraska E., Rogowska B., *Rola i znaczenie koncepcji Alfreda Marshalla dla wyjaśnienia współczesnych mechanizmów rozwoju regionalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 339, Wrocław 2014, s. 61-75.
8. Maleka S., *Strategy Management and Strategic Planning Process*, South African Perspective Conference Paper, https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process (dostęp: 22.10.2021).
9. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

10. Nowakowska A., *Strategia jako narzędzie stymulowania rozwoju gminy*, [w:] *Strategiczne problemy rozwoju miast i regionów* (red.), A. Jewtuchowicz, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000, s. 85-92.
11. Nowicki M., *SWOT*, [w:] *Kompendium metod i technik zarządzania. Technika i ćwiczenia* (red.), K. Szymańska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 325-354.
12. *Raport o stanie miasta Bytom 2018*, Urząd Miasta Bytomia, Bytom 2019.
13. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020*, Katowice 2012.
14. *Rocznik Statystyczny województw 2021*, GUS, Warszawa.
15. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym*, Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95.
16. Żemła M., Szubert M., *Wizerunek miast konurbacji górnośląskiej – wyzwanie przełamania stereotypów*, *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, FOLIA* 288, *Studia Geographica* nr 13, 2019, s. 57-77, DOI:10.24917/20845456.13.5.



MARIUSZ RACZEK
KRZYSZTOF WRANA

GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKA METROPOLIA WOBEĆ WYZWAŃ TRANSFORMACJI

Wstęp

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (GZM) jest policentrycznym obszarem o proveniencji industrialnej. GZM wpisuje się w zakres definicji aglomeracji policentrycznej, w której występują co najmniej dwa miasta rdzeniowe, zaś w wielu przypadkach miast takich jest więcej, nawet kilka lub kilkanaście; potencjał ilościowy oraz struktura miast tworzących aglomerację policentryczną są zróżnicowane i oprócz kilku ośrodków rdzeniowych, współistnieją także liczne miejscowości mniejsze lub umocowane niżej w strukturze danej formy osadniczej. W wymiarze administracyjnym Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia została powołana na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie utworzenia w województwie śląskim związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia” z siedzibą w Katowicach (GZM). Rozpoczęła ona swoją działalność 1 stycznia 2018 roku a w jej skład wchodzi 41 zróżnicowanych pod względem potencjałów, funkcji, sytuacji społeczno-ekonomicznej i innych cech miast i gmin.

Zgodnie ze strategią województwa śląskiego GZM a w szerszym ujęciu Metropolia Górnośląska (obejmująca również miasto Jaworzno nie należące do GZM) stanowi centrum tzw. subregionu centralnego województwa śląskiego, w strategii zidentyfikowano zbiór kluczowych wyzwań wobec tego obszaru, są to m.in:

- wzmocnienie procesu wewnętrznej integracji GZM;
- wzmacnianie dywersyfikacji gospodarczej bazy ekonomicznej obszaru;
- poprawa jakości środowiska;
- skuteczniejsze wykorzystywanie potencjałów przyrodniczych i kulturowych w rozwoju;
- wyhamowanie niekorzystnych procesów demograficznych;
- rekultywacja i rewitalizacja obszarów zdegradowanych, w tym terenów i obiektów poprzemysłowych;
- harmonizacja rozwoju infrastruktury oraz organizacji transportu publicznego;
- wzmocnienie działań na rzecz sprawiedliwej transformacji.

GZM jest uznawana za obszar o istotnym znaczeniu dla rozwoju regionu, stanowiąc najważniejsze skupisko ludności oraz podmiotów gospodarczych województwa.

Specyfika i wyzwania obszaru GZM

GZM to obszar, który można uznać za wyjątkowy w skali Polski, aczkolwiek posiadający swoje odpowiedniki w innych krajach europejskich (choćby Nadrenia Północna Westfalia lub Nord-Pas-de-Calais). Wśród charakterystycznych cech GZM wskazać należy:

- istotne znaczenie branż tradycyjnych – przemysłu wydobywczego, hutnictwa, gałęzi przemysłu ciężkiego oraz branż powiązanych – w historycznych procesach rozwoju społeczno-ekonomicznego;
- dużą samodzielność decyzyjną ośrodków składających się na metropolię i ograniczony zakres współpracy między poszczególnymi jednostkami;
- powiązania komunikacyjne i funkcjonalne tworzące solidną podstawę dla procesu metropolizacji obszaru GZM;
- ukształtowanie struktury przestrzennej miast metropolii w ścisłej relacji z potrzebami dominujących branż gospodarki, w tym zachowanie układów urbanistycznych i systemów infrastruktury, zorganizowanych wokół wiodących przedsiębiorstw z branż tradycyjnych; znaczna część miast metropolii to ośrodki składające się z wielu dzielnic, których geneza oparta jest na rozwoju kopalni, huty lub innych przedsiębiorstw z epoki uprzemysłowienia Górnego Śląska;
- zróżnicowane trajektorie rozwoju ośrodków składających się na metropolię obserwowane od początku transformacji systemowej na przełomie lat 80-tych i 90-tych XX wieku; wskazany okres to czas kształtowania liderów rozwoju obszaru (głównie ośrodków koncentrujących funkcje administracyjne, naukowe i kulturalne) oraz ośrodków o niższym tempie przemian, w tym także miast, które borykają się z dużym natężeniem

problemów gospodarczych, środowiskowych, społecznych, przestrzennych, wizerunkowych;

- lukę między cechami rynku pracy w metropolii a aspiracjami i kwalifikacjami społeczności lokalnej tworzącą zagrożenie utraty części kapitału ludzkiego o najwyższych kwalifikacjach;
- położenie na europejskich szlakach komunikacyjnych i usytuowanie między dwoma innymi polskimi metropoliami (Kraków i Wrocław) oraz bliskość aglomeracji ostrawskiej o podobnym, postindustrialnym charakterze; które wpływa na możliwości uczestnictwa w projektach i sieciach podnoszących międzynarodową pozycję konkurencyjną metropolii.

Warto dodać, że metropolitalny charakter GZM bywa kwestionowany. Obszar ten jest często określany mianem konurbacji lub aglomeracji, co wynika głównie z jego heterogeniczności i braku spójnego zarządzania.

Miasta i regiony podlegają ciągłej presji transformacji ze strony otoczenia. Z tego też względu istotnym procesem wpływającym na procesy rozwoju GZM będzie sprawiedliwa transformacja. Proces sprawiedliwej transformacji powinien nie tylko zapewniać wsparcie społeczne na rzecz pracowników i społeczności najbardziej dotkniętych transformacją, lecz powinien być również częścią szerszych ram dla długoterminowego planowania. W tym kontekście transformację metropolii postrzegać należy jako proces wielowątkowy, wielopodmiotowy i długofalowy. Wizję sukcesu transformacji należy konstruować wokół wielu wielowymiarowych priorytetów, w tym:

- dywersyfikacji i unowocześniania gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem roli branż będących nośnikami innowacji i kreatywności wpisujących się w ramy koncepcji Przemysłu 5.0;
- tworzenia urozmaiconego rynku pracy, umożliwiającego realizację karier zawodowych osób o wysokich kwalifikacjach a równocześnie zdolnego do wchłaniania osób pracujących dotychczas w branżach tradycyjnych,
- zrównoważonego rozwoju, w ramach którego transformacja gospodarki realizowana jest w ścisłej koegzystencji z sferą środowiskową i społeczno-kulturową;
- osiągnięcia pozytywnych rezultatów, które będą odczuwalne dla różnych grup społecznych, a w szczególności zapobieganie marginalizacji i nadmiernej polaryzacji społecznej;
- budowania odporności metropolii na różnego rodzaju wstrząsy ekonomiczne, klimatyczne, technologiczne czy epidemiczne;
- kreowania nowych możliwości rozwoju dzięki komplementarnemu wykorzystywaniu potencjałów miast tworzących metropolię;
- wzmacniania pozycji metropolii w otoczeniu, przede wszystkim w aspekcie relacji budowanych przez podmioty z metropolii z podmiotami w układzie regionalnym, krajowym i międzynarodowym;

- szacunku dla historii oraz dziedzictwa kulturowego i wykorzystywania tych czynników do budowania unikatowego atrakcyjnego wizerunku.

Proces transformacji wymaga stworzenia solidnego fundamentu dla wprowadzania oraz utrwalania strategicznej i systemowej zmiany. Wynikiem procesu transformacji, w pierwszym rzędzie powinno być wypracowanie nowych podstaw konkurencyjności struktury gospodarczej. Wzmacnianie konkurencyjności metropolii ukierunkowane powinno być na perspektywę globalną i długoterminową, co powoduje konieczność podejmowania działań nakierowanych na:

- zapewnianie gospodarce metropolii dostępu do kapitału ludzkiego o wysokim poziomie kwalifikacji, kompetencji i kreatywności; konieczne jest więc tworzenie dwójako rozumianego popytu na wiedzę – zarówno ze strony pracodawców, którzy w wartości tej winni upatrywać najważniejszy czynnik konkurencyjności, jak też wśród pracobiorców, u których wzrostowi aspiracji życiowych towarzyszyć powinno dążenie do stałego podnoszenia kwalifikacji; na poziomie metropolii tworzy to wyzwanie poprawiania dostępu do zróżnicowanej oferty edukacyjnej; szczególnie ważne jest wzmacnianie współpracy między instytucjami edukacyjnymi funkcjonującymi na różnych poziomach, a także kooperacja między światem edukacji, nauki i biznesu; wielopodmiotowy system edukacyjny to podstawa szans rozwojowych mieszkańców, ich mobilności profesjonalnej, możliwości odkrywania i rozwijania talentów a przede wszystkim przygotowywania kadr dla dziedzin napędzających zmianę strategiczną: innowacyjnych i kreatywnych biznesów, nauki, badań i rozwoju, kultury a także innowacji społecznych;
- zasilanie społeczno-ekonomicznego systemu metropolii w rozwiązania będące syntezą wiedzy powstającej w metropolii i absorbowanej z otoczenia; wyrazem tej zdolności jest skala realizowanych *badania* oraz ich wartość aplikacyjna; proces transformacji opiera się na selektywnym rozwijaniu branż już funkcjonujących oraz kształtowaniu nowych branż, które uczestniczą w generowaniu przełomowych innowacji technologicznych w partnerstwie z uniwersytetami i instytucjami badawczo-rozwojowymi;
- wzmocnienie udziału *kultury* w kształtowaniu wartości rynkowych; metropolie, jako miejsca realizacji funkcji wyższego rzędu oraz skupiające instytucje i środowiska twórcze są predestynowane do rozwoju przemysłów kreatywnych; w nieco mniejszym stopniu, wartości kulturalne mogą też stanowić zasilenie dla branż tradycyjnych wymagających wykreowania nowych atutów konkurencyjnych, czy też stworzenia podstaw dla przekształcenia kompetencji kadr związanych z tymi branżami;
- podnoszenie zdolności *biznesu* do stałego rozwijania oferty dóbr i usług o globalnej konkurencyjności; szczególną kompetencją jest coraz większe absorbowanie przez biznes wartości wykreowanych w sferze nauki,

technologii i kultury oraz budowanie atrakcyjności w segmentach rynku, gdzie przewaga opiera się na świadomie realizowanych długofalowych strategiach dyferencjacji;

- tworzenie zaplecza infrastrukturalnego wspierającego innowacyjne przekształcenia w branżach tradycyjnych oraz kreowanie nowych branż; w szczególności ważne jest doskonalenie *infrastruktury transportowej, energetycznej i teleinformatycznej* wspierającej wdrażanie nowoczesnych systemów logistycznych oraz rozwiązań energo- i materiałośzczędnych;
- poprawę *środowiska zamieszkania i życia* ocenianych z punktu widzenia różnych grup użytkowników miasta; z jednej strony, chodzi o wzrost atrakcyjności miasta dla kapitału ludzkiego pożądanego przez nowoczesną gospodarkę, a szczególnie dla osób reprezentujących klasę kreatywną, cechującą się wysoką mobilnością, poszukującą miejsca dla swojego rozwoju nie tylko w skali metropolitalnej bądź krajowej, ale także europejskiej i globalnej; z drugiej strony, postulat ten dotyczy czynienia metropolii przestrzenią bardziej przyjazną dla grup społecznych o słabszej pozycji ekonomicznej, społecznej lub politycznej; w tym aspekcie warto zwrócić uwagę na poprawę jakości przestrzeni miast, dostępność do udogodnień kulturalnych i środowiskowych, wdrażanie zasad projektowania uniwersalnego, respektowanie wytycznych wiążących się z eko-urbanizmem, czy też urozmaicenie rynku mieszkaniowego;
- zarządzanie miastem zapewniające włączenie mieszkańców w decydowanie o procesach rozwoju lokalnego; szczególnie istotne są w tym kontekście kwestie dotyczące wdrażania modelu *governance*, otwierania sektora publicznego na współpracę z podmiotami kreującymi innowacje, kreowania liderów lokalnych, wzmacniania partnerstwa i partycypacji jako sił napędzających kreatywny rozwój metropolii, budowania przywództwa strategicznego, zarówno w skali metropolii, poszczególnych miast, jak również poszczególnych sektorów; wynikiem tego procesu winno być upodmiotowienie oraz pogłębienie współdziałania różnych grup interesariuszy działających na scenie metropolitalnej.

Przeprowadzenie procesu transformacji stanowić będzie wyzwanie dla regionu i miast GZM. Transformacja węglowa przekształci rynek pracy, co będzie się wiązało z powstaniem zarówno nowych możliwości, ale także zagrożeń dla pracowników. Należy też zauważyć, że kształt i tempo procesu transformacji zostały obecnie poddane presji związanej z sytuacją międzynarodową i kryzysem energetycznym w obliczu, którego stanęła Europa.

Transformacja metropolii wymaga zatem zmierzenia się z wyzwaniami odnoszącymi się do przekształceń rynku pracy; które można widzieć w dwóch kontekstach:

- utrzymywania na rynku pracy osób funkcjonujących dotychczas w branżach tradycyjnych;
- zasilania gospodarki przez osoby o wysokich i aktualnych kwalifikacjach, w szczególności przez absolwentów.

W pierwszym wymienionym kontekście miasta GZM przeszły już długą drogę, której początkiem była zapoczątkowana u schyłku lat 80-tych XX wieku restrukturyzacja tradycyjnych gałęzi dominujących w strukturze gospodarczej ówczesnego okręgu przemysłowego. Obecnie, gospodarka metropolii została w dużym stopniu zdywersyfikowana i wzbogacona przez nowe działalności, w tym związane z nowoczesnymi, silnie zaawansowanymi technologicznie sektorami produkcyjnymi oraz usługowymi. Tym niemniej, rynek pracy części miast metropolii w dalszym ciągu jest związany z funkcjonowaniem przedsiębiorstw z branż tradycyjnych. Sprawiedliwa transformacja wymaga wypracowania ścieżki przejścia pracowników z tych branż do nowej gospodarki. Sytuacja demograficzna metropolii i regionu wskazuje na konieczność ograniczania narzędzi prowadzących do tworzenia instrumentów socjalnych obniżających aktywność zawodową mieszkańców. Wręcz przeciwnie, jako jeden z celów transformacji należy widzieć zatrzymywanie doświadczonych pracowników na rynku pracy w celu zasilania innych branż o wyższej konkurencyjności.

Drugi z wymienionych kontekstów opiera się na spostrzeżeniu, że współczesny rynek pracy to w coraz większym stopniu rynek kwalifikacji. Wymóg ciągłego podnoszenia kwalifikacji oraz proces rekonwersji zawodowej wpływają na wzrost znaczenia wiedzy i zdolności do jej elastycznego kształtowania przez pracowników, w tym zdolnych do funkcjonowania w branżach innowacyjnych i kreatywnych. Zapewnienie wysokiego poziomu konkurencyjności zarówno poszczególnych firm, jak i całej gospodarki wymaga dopływu do przedsiębiorstw nowych kadr z ich wiedzą, umiejętnościami i pomysłami. Pracodawcy oczekują na osoby, które są zdolne do natychmiastowego podjęcia określonych obowiązków oraz na takich pracownikach, którzy posiadają kompetencje pozwalające na szybkie zdobycie umiejętności do wykonywania zadań na stanowisku pracy. Ponadto, cenione są osoby, przedsiębiorcze, zdolne do pracy zespołowej, dysponujące wysokimi kompetencjami technicznymi, szczególnie cyfrowymi a także społecznymi. Tymczasem pracodawcy coraz powszechniej zwracają uwagę na trudności w pozyskaniu odpowiednich kadr. Symptomem tego faktu jest niezrównoważenie rynku pracy w aspekcie jakościowym. Kluczowym wyzwaniem staje się zapewnienie równowagi między kwalifikacjami i kompetencjami poszukiwanymi przez pracodawców a kwalifikacjami i kompetencjami, którymi dysponują osoby poszukujące pracy. Problem ten nabiera szczególnej mocy w przypadku absolwentów uczelni, a więc tych osób, które z definicji powinny być dla pracodawców najcenniejsze, które decydują o konkurencyjności współczesnych firm. Sytuacja absolwentów szkół różnych szczebli i uczelni na

rynku pracy metropolii jest złożona, a nawet trudna ze względu na występowanie następujących zjawisk i ograniczeń:

- niepełne rozeznanie przez przedsiębiorców kompetencji jakie są nabywane przez absolwentów w procesie kształcenia oraz nikły wpływ przedsiębiorców na wprowadzanie zmian w proces kształcenia; pracodawcy oceniają absolwenta, gdy ten trafia na rynek pracy, a w niewielkim stopniu uczestniczą w profilowaniu kwalifikacji na etapie ich nabywania; ponadto, pełna wiedza pracodawców o tym jakie kompetencje powinien wynieść absolwent może posłużyć kształtowaniu sumienności i rozwojowi uzdolnień absolwenta;
- absolwenci bardzo często podejmują pracę w zawodach niezwiązanych z ukończonym kierunkiem kształcenia; świadczyć to może o niedopasowaniu kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy lub też o niskich kompetencjach w zakresie kreowania swojej kariery zawodowej; prowadzi to do jakościowego niezrównoważenia rynku pracy, a przede wszystkim do marnowania środków wydawanych na budowanie kompetencji, które nie są doceniane i oczekiwane przez pracodawców;
- absolwenci mają dosyć ograniczone możliwości pełnego zaprezentowania swoich kompetencji oraz zdolności przedsiębiorczych i kreatywnych potencjalnym pracodawcom; standardowe procedury naboru – zwłaszcza stosowane przez małe i średnie firmy niedysponujące rozwiniętymi działami pozyskiwania zasobów ludzkich – ograniczają możliwości identyfikacji realnych talentów i postaw przedsiębiorczych, których nosicielami są absolwenci, a także idei generowanych przez absolwentów, które mogą stanowić podstawę dla wykreowania wartości rynkowych;
- kwalifikacje absolwentów – nie tylko te wynoszone z procesu kształcenia, ale także takie, które wynikają z indywidualnych predyspozycji nie są gwarancją uzyskania atrakcyjnej pracy na regionalnym rynku pracy; prowadzi to do emigracji zarobkowej, a w konsekwencji do utraty kapitału ludzkiego i kreatywnego metropolii – reprezentowanego zwłaszcza przez ludzi najbardziej mobilnych, kreatywnych i otwartych;
- rozbieżność czasowa między momentem ustalania programów nauczania oraz zakresu kompetencji, które powinien w trakcie kształcenia nabywać absolwent, a momentem weryfikacji kompetencji przez rynek pracy; niwelacja tej luki czasowej wymaga współpracy z przedsiębiorcą na etapie tworzenia programów, jak też w trakcie procesu kształcenia;
- dylematy związane z oceną wykształcenia wyższego i branżowego; uczelnie są czasem postrzegane jako instytucje kształcące „teoretyków” niezdolnych do spełniania konkretnych oczekiwań pracodawców; może to ograniczać skłonność do zatrudniania młodych ludzi a równocześnie wzmacniać zainteresowanie absolwentów emigracją i poszukiwaniem swoich szans w innych regionach.

Z tego też względu koniecznością staje się kreowanie i rozwijanie trwałych relacji uczelni wyższych, biznesu i administracji. Otwarte na otoczenie uczelnie funkcjonujące w metropolii, uczestniczące w międzynarodowych sieciach współpracy naukowej i kreujące procesy rozwojowe w wymiarze lokalnym, krajowym, europejskim i globalnym wpływać mogą pozytywnie na przełamanie wskazanych barier. Jak wskazuje M. Lis w celu osiągnięcia najwyższego poziomu współpracy pomiędzy uczelnią i biznesem globalnym konieczne jest posiadanie przez ośrodki naukowo-badawcze wysokich zasobów technologicznych, przede wszystkim odpowiedniej kadry naukowej oraz właściwie rozwiniętej infrastruktury naukowo-badawczej. Jednocześnie przedsiębiorstwa oczekują elastyczności działań, minimalnej biurokracji, zdecydowania i szybkości przy podejmowaniu decyzji. Podmioty samorządowe również doceniają rolę uczelni wyższych w procesach rozwoju lokalnego w szczególności polegającą na:

- inspirowaniu się innowacjami, które są upowszechniane przez uczelnię np. nowe technologie;
- współpracy z uczelniami jako partnerem w projektach, w tym zwłaszcza badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych;
- wykorzystaniu wyników badań prowadzonych na uczelniach;
- poszukiwaniu pracowników lub wolontariuszy na uczelniach wyższych.

Wskazane uwarunkowania stają się szczególnie ważne w sytuacji zmian demograficznych. Coraz mniejsza liczba osób funkcjonująca na rynku pracy musi stawać się coraz bardziej wydajna. Jest to warunkiem zachowania tempa wzrostu i konkurencyjności gospodarki metropolii.

Konieczność transformacji gospodarki metropolii wynika z szeregu dysproporcji i dysfunkcji, które pojawiły się przede wszystkim na skutek zdominowania życia społeczno-ekonomicznego przez kilka branż wokół, których zostały zorganizowane miasta i ich społeczności. U schyłku XX wieku ten model został zakwestionowany. Nie ma już zgody mieszkańców na miasta monofunkcyjne, zdegradowane pod względem środowiskowym, niewydolne infrastrukturalnie, podporządkowujące sens swojego istnienia tradycyjnym branżom, a zwłaszcza na miasta, które determinują narastanie społecznej polaryzacji. Dlatego, wśród kluczowych wyzwań, którym stawić czoła musi metropolia jest:

- wzmacnianie mechanizmu równoważenia rozwoju, związanego z rozsądnym wykorzystywaniem posiadanych zasobów decydujących o atrakcyjności miast i sile społeczności lokalnej;
- dążenie do zapewnienia trwałości rozwoju, ponoszenia odpowiedzialności za przyszłe pokolenia oraz solidarnego dzielenia się efektami rozwoju przez różne grupy społeczne.

W kontekście strategicznym transformacja to proces poszukiwania nowych sposobów wykorzystywania potencjałów metropolii. Mechanizm równoważenia skłania do poszukiwania takich sposobów, aby nie dopuścić do ich nadmier-

nej eksploatacji lub wyczerpania zasobów. Stosowanie zasad rozwoju zrównoważonego opiera się na zmianie jakościowej, stymuluje kreatywność i skłania do poszukiwania oryginalnych kierunków rozwoju opartych na innowacyjnych rozwiązaniach. Im zaś większa kreatywność i otwartość na zmianę, tym więcej możliwości wyboru rozwiązań umożliwiających wykorzystywanie posiadanych potencjałów.

W kontekście zasad rozwoju zrównoważonego należy też widzieć zagadnienia odnoszące się do podnoszenia spójności społecznej. W miastach GZM w ostatnich latach została wyraźnie ograniczona liczba osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej. Problem ten jednak nie zniknął całkowicie. Widoczny jest zwłaszcza w dzielnicach, które powstawały jako swego rodzaju otoczenie dużych przedsiębiorstw branż tradycyjnych. Dzisiaj, miasta metropolii stają wobec wyzwań szeroko rozumianej integracji społecznej: włączania środowisk zmarginalizowanych w procesy rozwoju, otwierania szans dla grup społecznych o ograniczonych możliwościach kształtowania karier zawodowych, integracji międzypokoleniowej.

Osobną kwestią odnoszącą się do sytuacji społecznej jest wzmacnianie udziału środowisk lokalnych w decydowaniu o kierunkach rozwoju swoich miast i całej metropolii. Rozwój partnerstwa lokalnego i podnoszenie poziomu partycypacji społecznej to sposób na upodmiotowienie mieszkańców i powiązania realnych procesów rozwoju z oczekiwaniami i aspiracjami użytkowników obszaru. Jest to więc droga do udzielenia odpowiedzi na fundamentalne pytanie o to, do jakich konkretnych efektów prowadzić winna transformacja oraz w jakie działania są skłonne włączyć się różne podmioty lokalne. Można więc stwierdzić, że równowaga społeczna oraz włączenie społeczne są zarówno celem, jak i warunkiem skutecznego prowadzenia procesu sprawiedliwej transformacji.

Ostatnie lata to spotęgowanie wpływu na rozwój miast, szeregu negatywnych zjawisk ograniczających dynamikę procesów rozwoju i transformacji. Kryzysy gospodarcze, sytuacja geopolityczna, konflikty zbrojne, zagrożenia epidemiczne itp. stawiają pod znakiem zapytania dotychczasowe kierunki strategicznego rozwoju i powodują, że transformacja miast metropolii realizowana będzie w warunkach wysokiej niepewności. Wymagać to będzie uwzględnienia działań wspierających odporność miast i gotowość podmiotów lokalnych do stawiania czoła kryzysom. Transformacja tym bardziej staje się koniecznością, a nie wyborem. Miasta odporne muszą być zdolne do zmian – zarówno planowanych, jak i kontekstowych, co wymaga stworzenia efektywnych struktur społecznych i gospodarczych. W zakresie budowania odporności miast i metropolii należy również zaakcentować znaczenie przestrzeni publicznych, które muszą być przestrzeniami przyjaznymi i funkcjonalnymi także w sytuacjach kryzysowych.

Wiele z nakreślonych wyzwań i uwarunkowań transformacji GZM można odnieść do wdrażania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technologicz-

nych wpisujących się w koncepcję *human smart city*; rozwiązania te koncentrują się wobec takich kwestii jak:

- wzbogacanie informacji o mieście, jej przetwarzanie i udostępnianie użytkownikom miasta;
- skuteczniejsze zarządzanie systemami infrastruktury miejskiej, zarówno w kontekście codziennym, jak również inwestycyjnym;
- rozwój zrównoważonego transportu;
- podnoszenie dostępności do usług publicznych i administracyjnych;
- podnoszenie energo- i materiałooszczędności będące warunkiem konkurencyjności gospodarki oraz budowy atrakcyjności miast;
- podnoszenie możliwości tworzenia lokalnych i ponadlokalnych sieci kooperacji;
- wdrażanie partycypacji podmiotów lokalnych i mieszkańców w procesach decyzyjnych.

Dla sprawiedliwej kompleksowo realizowanej transformacji każda z tych kwestii jest istotna. Można stwierdzić, że tak rozumiana inteligencja miasta stanowi wręcz jedną ze składowych transformacji miast i całej metropolii. Jest to szczególnie istotne dla GZM, który jest metropolią policentryczną wymagającą wdrażania narzędzi wspierających sieciowanie i zintegrowane zarządzanie obszarem.

Miasta metropolii wymagają także głębokiej przebudowy swojego wizerunku oraz wykreowania wizerunku GZM. Zmiana ta następuje, ale zarówno metropolia, jak też poszczególne miasta czy dzielnice wymagają kontynuacji działań w tym zakresie. W wielu przypadkach słabość wizerunkowa jest negatywną spuścizną przeszłości i jest oparta raczej na stereotypach niż faktach. Negatywny wizerunek w wymiarze wewnętrznym prowadzić może do utraty przez społeczność lokalną wiary w możliwość osiągnięcia realnej zmiany sytuacji, co może skutkować biernością osób z grup społecznych o niższym potencjale rozwojowym lub emigracją osób o wyższych kwalifikacjach i aspiracjach. W kontekście zewnętrznym negatywny wizerunek wpływa na mniejsze możliwości pozyskania inwestorów, nowych mieszkańców i innych potencjałów. Konsekwencją takiej sytuacji może być spowolnienie procesu transformacji oraz jego ograniczenie, czy wręcz zahamowanie. Kształt wizerunku to po części wybór dokonywany przez kreatorów polityki lokalnej, a po części wynik wielu procesów – uświadamianych i nieuświadamianych, ewolucyjnych i skokowych, kontrolowanych i spontanicznych, wewnętrznych i zewnętrznych względem miast i metropolii. Niewątpliwie jednak, przemiana wizerunkowa to wspólne zadanie wszystkich podmiotów metropolii. Podobnie jak w przypadku opisywanych wcześniej kwestii społecznych wizerunek jest jednym z uwarunkowań wpływających na proces transformacji a równocześnie stanowi efekt potwierdzający powodzenie tego procesu.

Podsumowanie i rekomendacje

Proces transformacji to proces wielowymiarowy wymagający konsekwencji działania i umiejętności współpracy oraz otwartości. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jako struktura organizacyjna stoi przed wieloma wyzwaniami zarówno w sferze społecznej, jak również gospodarczej i funkcjonalnej. Kluczowym zadaniem będzie zatem właściwe zaprojektowanie oraz umiejętne zarządzanie strategią i relacjami z partnerami wewnątrz metropolii i w jej otoczeniu, a od sprawności jej działania oraz aktywności partnerów samorządowych, gospodarczych, edukacyjnych i naukowych oraz mieszkańców zależeć będzie powodzenie tego procesu.

Bibliografia

1. Krzysztofik R., Runge J., Spórna T., *Delimitacja Regionu Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii „Silesia”, opracowanie dla GZM, Katowice 2011, udostępnione na: www.gzm.org.pl/dokumenty, s. 117.*
2. Lis M., *Higher Education Institutions as Partners in Growing Innovation of Local Economy*. Social Sciences. 2021; 10(8):316. <https://doi.org/10.3390/socsci10080316>
3. Kawka T., *Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki*, Zarządzanie i Finanse 2018, R. 16, nr 1, cz. 2, s. 117-131.
4. Kiewra D., Szpor A., Witajewski-Baltvilks J., *Sprawiedliwa transformacja węglowa w regionie śląskim – implikacje dla rynku pracy*, ibs research report 02/2019, MAJ 2018, https://ibs.org.pl/app/uploads/2019/05/IBS_Research_Report_02_2019.pdf
5. IVA's 2016 Annual Report, The Royal Swedish Academy of Engineering Sciences, <https://www.iva.se/globalassets/info-trycksaker/iva/iva-annual-report-2015.pdf>
6. Drobnik A., Plac K., *Urban resilience – transformacja miast poprzemysłowych aglomeracji górnośląskiej*, Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Ekonomia (4), 2015, nr 250, s. 75-98.
7. *A just transition fund. Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji – W jaki sposób można najskuteczniej wykorzystać budżet UE do wsparcia niezbędnej transformacji z paliw kopalnych na energię ze źródeł odnawialnych; Badanie na wniosek Komisji Budżetowej, Departament Tematyczny ds. Budżetu Dyrekcja Generalna ds. Polityki Wewnętrznej Unii Europejskiej PE 651.444 – kwiecień 2020 r.*, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/651444/IPOL_STU\(2020\)651444_PL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/651444/IPOL_STU(2020)651444_PL.pdf)
8. *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030” – Zielone Śląskie*, www.slaskie.pl

JACEK SZOŁTYSEK

TOMASZ PAPAJ

STRATEGIA GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII JAKO EFEKT SYNERGII JEJ CZŁONKÓW

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest nawiązaniem do opublikowanego rok temu artykułu związanego z paradoksami zarządzania GZM (Szoltysek, Papaj, 2021) oraz kontynuacją rozważań dotyczących zależności, jakie konstrukcja formalna Metropolii narzuca jej funkcjonowaniu, determinując los temu konstruktowi. Nadal bowiem uważamy, że obserwacje rzeczywistości samorządowej nasuwają szereg spostrzeżeń wartych omówienia i wstępnego uogólnienia. Podobnie jak uprzednio Autorzy podejmują ryzyko uogólniania głównie w oparciu o obserwacje i wnioskowanie indukcyjne z nadzieją na uzyskanie przydatnych zarówno w teorii, jak i w praktyce wniosków. Gwoli dopełnienia formalności Autorzy proponują wnioskowanie indukcyjne, usytuowane w narracji nauk o zarządzaniu, zaś rozważania sytuują w paradygmacie interpretacyjnym.

Problemem, którym Autorzy zainteresowali się tym razem jest kwestia zasad konstruowania strategii GZM w kontekście uwikłania w egzo- i endogeniczne zależności¹ ograniczające skuteczność realizacji działań Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii („GZM” lub „Metropolia”). Można sformułować pytanie badawcze, przy spełnieniu jakich przesłanek strategia GZM będzie miała szansę bycia skuteczną przy obecnej konstrukcji Metropolii, określonej bazowymi dokumentami oraz praktyką funkcjonowania?

¹ M.in. w kontekście konstrukcji władzy uchwałodawczej, bliskości międzyorganizacyjnej gmin; wchodzących w skład GZM a także gmin i GZM oraz spójności strategii GZM i poszczególnych gmin członkowskich, wpływu otoczenia (bliższego i dalszego).

Strategia GZM, strategie członków GZM i skuteczność działania GZM – konstrukt

Na wszelkie zachowania organizacji mają wpływ czynniki egzogeniczne i endogeniczne. Świadomość ich istnienia, stopień rozpoznania oraz uświadomienia pozwala przekształcić je w czynniki rozwoju poprzez ich umiejętne wykorzystanie. Uwarunkowania zewnętrzne mają charakter makroekonomiczny (w świetle zachodzących zjawisk gospodarczych i społecznych wręcz globalny) i są wypadkową decyzji oraz rozwiązań przyjętych na zewnątrz układu lokalnego, np. w skali regionalnej, w ramach kraju czy organizacji międzynarodowej (np. Unii Europejskiej). Można stwierdzić, że stanowią one uwarunkowania twarde, czyli takie, na które jednostka lokalna nie ma wpływu, ale których nieuwzględnienie w planach w znaczącym stopniu ogranicza skuteczność dalszego działania (Warczak 2015, s. 114). Pisząc „jednostka” Autorzy mają na myśli zarówno Metropolię, jak również wszystkie gminy, wchodzące w jej skład. Jak zauważają N. Derlukiewicz i M. Rogowska zakres tych uwarunkowań jest dosyć szeroki i wynika z przyjętych rozwiązań ustrojowych, kulturowych, prawnych, instytucjonalnych oraz jest wypadkową realizowanych założeń polityki gospodarczej państwa czy organizacji międzynarodowych (Derlukiewicz, Rogowska 2007, s. 47). Istnieją również poglądy, zgodnie z którymi za najbardziej doniosłe w tej grupie uwarunkowań są warunki, w jakich układ lokalny funkcjonuje, a także zakres działania wyznaczony przez układy wyższego rzędu, takie jak układ regionalny, krajowy, globalny (Potoczek 2007, s. 9). Autorzy przychylają się do obu tych koncepcji uznając, że są one niesprzeczne, lecz wskazują na inne perspektywy spojrzenia na uwarunkowania egzogeniczne. Zależności między wymienionymi zjawiskami prezentuje rysunek 1.

Z kolei uwarunkowania wewnętrzne tkwią w samym układzie lokalnym i wynikają niejako ze zlokalizowanych na danym obszarze zasobów, potencjału gospodarczego i korzystnych warunków środowiskowo-przestrzennych. S. Korenik zauważa, że są to wszelkie elementy mające znaczenie dla gospodarki całego obszaru, często o charakterze specyficznym, unikatowym, odpowiadającym tylko danemu układowi lokalnemu (Korenik 1999, s. 38). Warto też przypomnieć, że między uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi istnieje szereg sprzężeń zwrotnych, różny w zależności od obszaru, którego dotyczy. Szczególnie jest to widoczne w warunkach postępującej globalizacji i integracji, gdzie układy lokalne stają się coraz bardziej otwarte, a przez to coraz bardziej zależne (poprzez sieć istniejących powiązań) od otoczenia zewnętrznego, a także narażone na wszelkie niekorzystne efekty tych procesów (Warczak 2015, s. 114). Zaznaczone na rysunku 1 związki mają charakter dwustronny, niemniej, jak się wydaje, wpływ otoczenia na kształtowanie się myślenia o przyszłości GZM (i gmin ją tworzących) jest dominujący. Owe związki mogą sprzyjać roz-

wojowi Metropolii (stanowiąc siły napędowe) bądź opóźniać, czy też ograniczać rozwój (stanowiąc siły hamujące).

Rysunek 1. Czynniki egzogeniczne oraz charakterystyki endogeniczne wpływające na rozwój GZM



Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 1. Egzogeniczne czynniki rozwoju lokalnego

Gospodarka	Zasoby pracy, zasoby naturalne, nauka, technika, nowoczesne style zarządzania, innowacyjność, rynek wewnętrzny, kapitał ludzki
Otoczenie polityczne i prawne	Charakter władzy, zakres i kompetencje władzy, dominujące wartości, sposób sprawowania władzy, jej akceptacji przez społeczeństwo, obowiązujące uregulowania prawne i stosunki międzynarodowe
Współpraca i konkurencja (koopetycja)	Udział w układach sieciowych miast w kontekście przewag konkurencyjnych i współpracy
Środowisko naturalne / ekologia	Zachowanie i utrwalanie równowagi ekologicznej, racjonalne gospodarowanie zasobami środowiska naturalnego.
Otoczenie społeczne i kulturowe	Struktura demograficzna, oświata, wychowanie, ochrona zdrowia, system ubezpieczeń społecznych, upowszechnianie kultury, rozwój turystyki, sportu, wartości kulturalne, tradycje, wykształcenie, kapitał społeczny, tolerancja, inkluzyjność
Współzależne miasta	Miasta pozostające w układach sieciowych, warunkujących sukces GZM i miast je tworzących

Zamożność najbliższych sąsiadów i stan migracji	Poziom zamożności w ocenie mieszkańców GZM, zamożność i dążenie do osiągnięcia pułapu wyznaczonego przez zamożność sąsiadów. Przepływy osób do innych miejsc, stanowiących obietnicę wyższej jakości życia
Prestiżowe miejsca obywatelskiej „utopii”	Funkcjonowanie miejsc, w których, jak się powszechnie wierzy, jest lepiej, niż w dotychczasowym miejscu zamieszkania, w którym samo zamieszkanie zmienia wszystko na lepsze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Korenik S., *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 37 i nn; Warczak M., *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, *Contemporary Economy*, Uniwersytet Gdański, Vol. 6, Issue 4, 111-122, 2015, s. 115; Szoltysek J., *Logistyka miasta wobec podejścia sieciowego*, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 217, 2015, s. 81-94.

Wiele gmin w Polsce nie posiada aktualnych strategii rozwoju, często uznając, że tworzenie strategii jest zbędnym wysiłkiem, gdyż władze gmin „wiedzą, co należy robić dla ich rozwoju”. Takie traktowanie formalnej strategii nie jest właściwą postawą świadomych decydentów, lecz powinna być traktowana jako poważny ich niedostatek. Warto przypomnieć, że Ustawa o samorządzie gminnym (Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym) postrzega samorząd gminny w Polsce jako samodzielny podmiot gospodarujący, dysponujący określonym zakresem swobody w decydowaniu o sobie, drodze swojego rozwoju, wspólnym majątku oraz realizacji zadań publicznych. Fundamentem ich wykonywania są władze i administracja samorządowa oraz własne mienie i finanse. Podstawowym zadaniem własnym gminy jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty, czyli tworzenie jak najlepszego środowiska życia mieszkańców w takim tempie, jakie umożliwia tempo i skala rozwoju lokalnego. Za rozwój lokalny odpowiadają władze gminy, które mają do dyspozycji cały wachlarz nowoczesnych metod zarządzania, umożliwiających podejmowanie racjonalnych decyzji, dzięki którym, w procesie realizacji, można aktywnie wpływać na procesy rozwoju, ich skalę oraz tempo. To władze gminy mają obowiązek aktywnego sterowania procesami rozwoju gminy poprzez zadania regulacyjne, inicjujące, organizujące i stymulujące. Czym odważniejsze i z większą wyobraźnią są te władze, tym obserwowana aktywność, kreatywność czy innowacyjność są większe. Zatem realizacja takiego szerokiego zakresu działań rozwojowych powinna być konsekwentnym dążeniem drogą rozwojową w kierunku wyznaczonych celów, a te znajdziemy w dobrze przygotowanej i uaktualnianej w razie potrzeby strategii rozwoju gminy. Brak strategii mających cechę aktualności powoduje, że zadania realizowane przez samorząd gminy są często chaotyczne, niespójne, brakuje im priorytetowości, mogą ograniczać zdolność do realizacji wyznaczonych uprzednio celów, mogą dotyczyć zadań bieżących, nie odnosząc się do przyszłości. Dlatego posiadanie strategii rozwoju gminy jest warunkiem podstawowym i koniecznym, by tworzyć warunki do wyższej jakości życia mieszkańców, czyli by skutecznie tworzyć jak najlepsze środowisko ich życia. Strategia rozwoju gminy jest zatem jednym z podstawowych instrumen-

tów zarządzania samorządowego, stanowi specyficzny zasób – jest składową kapitału intelektualnego organizacji (gminy) będąc elementem megaprojektu gminnego (Guzal-Dec 2018, s. 85).

Na tle tych rozważań statuujących i porządkujących zakres istotnych zależności o znaczeniu strategicznym warto zauważyć, że gminy są na różnym stopniu dojrzałości strategicznej, którą można opisać standardowymi dla ich realiów funkcjonowania zachowaniami (tab. 2).

Tabela 2. Dojrzałość strategiczna gmin a charakter działań rozwojowych

Poziom dojrzałości	Metoda	Sposób rozwiązywania problemów	Dodatkowe komentarze
1. Bardzo niski (Początkowy)	Działanie od budżetu do budżetu	Bieżące administrowanie polega na sprawach doraźnych i fragmentarycznych. Stosowana metoda prób i błędów. Pasywne podejście do kształtowania procesów rozwojowych gminy. Brak strategii rozwoju².	Działania zachowawcze, intuicyjne, chaos, brak sukcesów tłumaczony niekorzystnymi okolicznościami zewnętrznymi. Budżet gminy staje się celem samym w sobie, zmiany budżetu w trakcie roku następują masowo. Takie rozwiązania są przejściowe, fasadowe, władze gminy występują w roli „straży pożarnej”, działania prewencyjne praktycznie nie występują. Brak świadomości o roli strategii. Władze wykonawcze poszukują wroga, którego można obwiniać za własną nieudolność.
2. Niski (Świadomość)	Działania kadencyjne	Rozwiązywanie problemów rozwojowych gminy w horyzoncie jednej kadencji władz gminy. Strategia rozwoju obejmuje jedną kadencję.	„Nasza kadencja jest najważniejsza, kolejne kadencje są zbyt odległe, aby o nich myśleć”. Kierowanie się zasadą, że działania powinny zmieścić się w trakcie 5-letniej kadencji, trzeba masowo realizować zadania łatwiejsze, by móc mieć czym się pochwalić przed wyborcami. Niedobory własnych środków pokrywane są z emisji obligacji, zaciągania kredytów, często nadmiernie obciążając budżet spłatami rat balonowych i odsetek w kolejnych kadencjach. „Po nas choćby potop”.
3. Średni (Projektowanie)	Działania życzeniowe	Władze dostrzegają konieczność kształtowania procesów rozwojowych długoterminowo (kilka następnych kadencji). Opracowują strategię rozwojową i towarzyszące jej dokumenty, lecz te strategie zawierają nadmiar celów i zadań w stosunku do możliwości finansowych.	Stworzone dokumenty przypominają „koncert życzeń” i z góry wiadomo, że wiele zadań nie zostanie zrealizowanych. W tej sytuacji mieszkańcy postrzegają działania gminy w znacznym stopniu jako obietnice bez pokrycia. Ta strategia skutkuje w rezultacie istotnymi zmianami w składzie władz gminy (radnych, wójtów/burmistrzów/prezydentów miast) po każdym kolejnych wyborach samorządowych.

² Zgodnie z art. 10e pkt 1 Ustawy o samorządzie gminnym: „Gmina może opracować strategię rozwoju gminy” zatem strategia rozwoju ma charakter fakultatywny ale w praktyce przy aplikowaniu przez gminę o zewnętrzne środki finansowe jest wymagana.

4. Wysoki (Wdrażanie)	Działania strategiczne	Kształtowanie procesów rozwojowych gminy i rozwiązywanie zdefiniowanych problemów w długim horyzoncie czasowym (kilkunastoletnia perspektywa). Jest aktualna strategia rozwojowa, nakierowana na wykorzystanie zasobów endogenicznych.	Działania nie są prostą kompilacją rocznych czy kadencyjnych planów działania, znajdują swe odzwierciedlenie w corocznie uchwalanych budżetach i aktualizowanej odpowiedzialnie Wieloletniej Prognozie Finansowej (WPF). Działania wynikają z ustaleń perspektywicznych, a co najważniejsze – są skorelowane z możliwościami ich sfinansowania zarówno ze środków własnych, jak i zewnętrznych. Jest ukierunkowana na maksymalne wykorzystanie endogenicznych czynników rozwoju, z uwzględnieniem uwarunkowań tkwiących w jej otoczeniu.
5. Bardzo wysoki (Doskonalenie)	Działania strategiczno-marketingowe	Jest aktualna strategia rozwojowa, nakierowana na wykorzystanie zasobów egzo- i endogenicznych.	Najbardziej pożądana metoda zarządzania rozwojem gminy w warunkach rynkowych i narastającej konkurencji międzygminnej przede wszystkim o kapitał (prywatny, publiczny), charakteryzuje się kompleksowym (zintegrowanym) podejściem do rozwoju gminy.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Ziółkowski M, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, Rok LXXVII – zeszyt 1, 2015, s. 149-151.

Strategia to zapis zintegrowanych i skoordynowanych działań przedstawiający cele do osiągnięcia oraz zadania do wykonania w określonym czasie, w odniesieniu do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz przy uwzględnieniu dostępnych środków. Strategia jako dokument jest wynikiem *planowania strategicznego*, a wdrażanie strategii jest elementem *zarządzania strategicznego*, będącego narzędziem wspierania rozwoju. Takie powiązanie tych pojęć pokazuje na systemowy charakter tworzenia i rozumienia strategii rozwoju gminy czy GZM. *Skuteczność* to takie działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel, tzn. które umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie, lub powoduje jego osiągnięcie, całkowite lub częściowe (Kotarbiński 1959, s. 131). Ponieważ skuteczność jest stopniowalna (również w kierunku przeciwnym – przeciwskutecznym), to interesuje nas każde działanie, które jest co najmniej minimalnie skuteczne, czyli pozwalające na realizację wyniku użytecznego przynajmniej na tyle cennego, iż sam przez się mógłby być celem głównym (Zieleniewski 1981, s. 225). W takim rozumieniu Autorzy używają opisanych powyżej pojęć.

Strategia Górnośląsko Zagłębiowskiej Metropolii na lata 2022-2027 z perspektywą do 2035 r. jest w czasie powstawania tego artykułu w fazie tworzenia. Obecnie obowiązuje Program działań strategicznych Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii do roku 2022 (tzw. PDS) uchwalony w 2018 roku (Uchwała Nr XII/73/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 30 listopada 2018). Był on już kilkakrotnie aktualizowany w zakresie liczby działań. Co do założeń realizacja zidentyfikowanych działań przez GZM umożliwi tworzenie rozwiązań, które byłyby nieosiągalne ze względów organizacyjnych i finansowych dla poszczególnych gmin wchodzących w skład Metropolii. Przykładowo wśród nich można wskazać na np. metropolitalną sieć błękitno-zielono-

nej infrastruktury, budowę kolei metropolitalnej, rower metropolitalny – system wypożyczania rowerów publicznych, wspólny bilet metropolitalny – zintegrowany system taryfowo-biletowy, GZM Data Store – otwarte dane dotyczące różnych obszarów funkcjonowania Metropolii.

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia – kontekst strategii

Metropolia zrzesza 41 gmin z terenu województwa śląskiego (Uchwała Nr V/1/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 16 lutego 2018 r.). Podzielona jest umownie na pięć podregionów: bytomski, gliwicki, katowicki, sosnowiecki, tyski. Ustawa o związku metropolitalnym w województwie śląskim (Ustawa z dnia 9 marca 2017 r.) oraz rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie utworzenia w województwie śląskim związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia” (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 czerwca 2017 r.) są źródłami prawa funkcjonowania GZM. Metropolię tworzą różnego rodzaju gminy takie jak miasta na prawach powiatu, gminy miejskie, gminy miejsko-wiejskie oraz wiejskie. Są to jednostki samorządu terytorialnego o zróżnicowanym potencjale społeczno-gospodarczym wyrażonym m.in. poprzez liczbę ludności, wielkość budżetu, skalę realizowanych inwestycji czy poziom zadłużenia. Sprzyja to w oparciu o bliskość międzyorganizacją pewnej tendencji gmin do powstawania klastrów, które tworzą tzw. liderzy rozwoju, kolejno gminy rozwijające, gminy stabilnie funkcjonujące oraz gminy z problemem strukturalnym finansów. Te podobieństwa mogą wywoływać dążenia do realizacji partykularnych interesów kosztem pozostałych gmin czy nawet całej Metropolii przy występujących podobnych potrzebach oraz sprzyjających cechach osobowych ich liderów. Organem uchwałodawczo-kontrolnym Metropolii jest zgromadzenie GZM. W jego skład wchodzi przedstawiciele wszystkich 41 gmin członkowskich. Organem wykonawczym Metropolii jest pięcioosobowy zarząd, w którym po 1 osobie zwyczajowo reprezentowane są wszystkie podregiony (Bliskość międzyorganizacyjna i skuteczność działań Śląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, Szoltysek, Papaj, 2021, s. 31).

GZM realizuje zadania, które zostały określone w §4 pkt 1 Statutu GZM (Uchwała Nr V/1/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 16 lutego 2018 r.). Mają być one wykonywane w oparciu o współpracę, współdecydowanie, a także współodpowiedzialność gmin tworzących GZM.

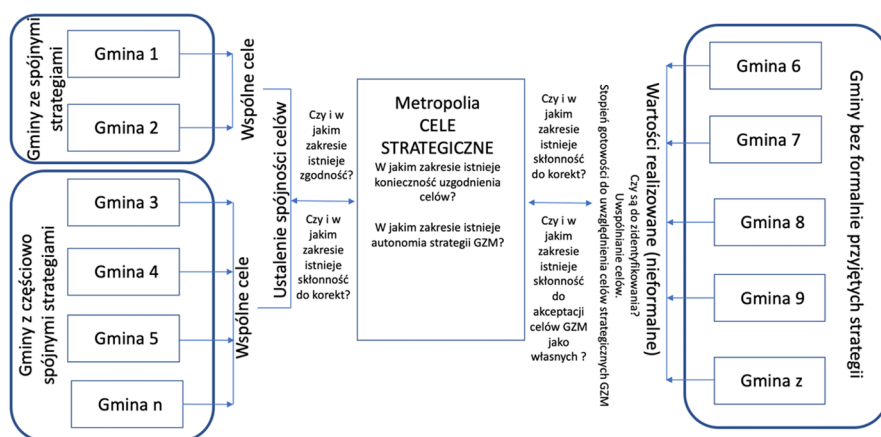
Priorytety funkcjonowania Metropolii zostały określone w „Programie działań strategicznych Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii do roku 2022” Dokument ten uwzględnia inne dokumenty strategiczne na poziomie krajowym, regionalnym oraz lokalnym, w tym strategię powiatów ziemskich leżących w obszarze Metropolii i gmin członkowskich Metropolii. Do zadań GZM należy (1) kształtowanie ładu przestrzennego, zrównoważona „zielona metropolia”

(rozwój terenów zielonych, racjonalizacja gospodarowania zasobami wodnymi, zintegrowana gospodarka odpadami w obiegu zamkniętym, optymalizacja zużycia energii elektrycznej, opracowanie studium metropolitalnego; (2) rozwój publicznego transportu zbiorowego i zrównoważona mobilność miejska oraz polityka rowerowa; (3) rozwój społeczny i gospodarczy (wspieranie realizacji zadań przez gminy członkowskie poprzez dotacje z Funduszu Solidarności, tworzenie otwartej bazy danych dotyczących różnych aspektów funkcjonowania GZM, realizacja projektów związanych z testowaniem i upowszechnianiem bezzałogowych statków powietrznych, działania związane z polityką senioralną); (4) promocja związku metropolitalnego i jego obszaru (budowanie marki i tożsamości metropolitalnej, propagowanie potencjału gmin członkowskich i całego obszaru Metropolii, współpraca z innymi metropoliami; (5) rozwój instytucjonalny (stworzenie Metropolitalnego Obserwatorium Społeczno-Ekonomicznego i platformy wymiany dobrych praktyk, wypracowanie wewnętrznego systemu zarządzania, opracowanie wspólnej strategii GZM) (Uchwała Nr XII/73/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 30 listopada 2018).

Wracając do sytuacji GZM na podstawie zarysowanego tła decyzyjnego można przeprowadzić następujące rozważania (patrz rysunek 2):

1. Gminy tworzące Górnośląsko Zagłębiowską Metropolię mają zróżnicowaną sytuację związaną z formalną strategią rozwojową – począwszy od strategii aktualnych, poprzez strategie niekompletne i nieaktualne, jak również takie, w których praktycznie brak strategii i brak odniesień do nich w działaniach gmin. Innymi słowy, gminy tworzące Metropolię znajdują się na zróżnicowanych poziomie dojrzałości strategicznej.

Rysunek 2. Strategia GZM jako efekt synergii jej członków



Źródło: Opracowanie własne.

2. Część zadań, które tradycyjnie są definiowane w strategiach rozwojowych gmin tworzących Metropolię jest zawartych w działaniach GZM. W kontekście strategii GZM wśród obszarów w strategiach gmin wymieniono: poprawę jakości życia mieszkańców, rozwój konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki, wzrost mobilności, sprawności transportu i komunikacji oraz poprawę i ochronę środowiska (Uchwała Nr XII/73/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 30 listopada 2018, s. 12-13)³. W ramach tych obszarów współpraca gmin tworzących GZM może maksymalizować efekt synergii. Z drugiej strony gminy mogą konkurować tworząc między sobą napięcia o dostęp do zasobów będących w dyspozycji GZM oraz poza GZM. Takie zachowania gmin członkowskich GZM, które zarówno współpracują jak też konkurują mogą przyjmować postać kooperacji.
3. Zakres 5 priorytetów rozwojowych GZM wskazuje na to, że wiele z nich ma na celu do 2022 roku dokonać samoorganizacji, pełnej zdolności do funkcjonowania w wybranych obszarach oraz przygotować Strategię Rozwoju Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii na lata 2022-2027 z perspektywą do 2035. Ta strategia nie może być zamknięta na strategię gmin członkowskich, które, jak to wskazano uprzednio, są zdywersyfikowane i w różnym zakresie aktualne.
4. Jak wynika z rysunku 2, wśród gmin członkowskich można zauważyć rozmaite grupy, wyodrębniane na podstawie stopnia spójności strategii, sprowadzającego się do współdzielenia celów rozwojowych, preferowanych w strategiach. Jeżeli strategię gmin są spójne, wówczas można uznać, że ich realizacja będzie powodowała, że dobrostan ich mieszkańców będzie osiągany poprzez realizację podobnych zadań, prowadzących do identycznych celów. W takim przypadku cele tych strategii mogą stanowić cele GZM. W przypadku, gdy strategię poszczególnych gmin mają zestawy celów jedynie częściowo spójne, wówczas w ramach tych spójnych celów można podejmować podobne działania, natomiast takie podejście ma pewną ułomność, jaką jest nieuwzględnianie systemowego podejścia do strategii rozwoju, w którym cele częściowo spójne z innymi gminami muszą być rozpatrywane w kontekście pozostałych celów danej gminy. Może zatem okazać się, że częściowa zbieżność (spójność) celów rozwoju gmin nie będzie przesłanką do potraktowania ich w sposób „centralistyczny” i wpisanie ich do strategii GZM. Stąd należałoby się zastanowić nad możliwością ustalenia spójności celów i wpisania tych celów do strategii GZM.
5. Strategia GZM jest strategią własną, chociaż dotyczy uwspólnionego interesu gmin członkowskich GZM. W procesie tworzenia strategii GZM

³ W dniu 07.10.2020 r. na XXVIII Sesji Zgromadzenia Metropolii podjęto uchwałę w sprawie trybu i harmonogramu prac nad Strategią Rozwoju GZM na lata 2022-2027 z perspektywą do 2035 r.

w stosunku do gmin, zaprezentowanych po stronie lewej na rysunek 2 trzeba uzyskać odpowiedzi na co najmniej dwa pytania: 1. Czy i w jakim stopniu istnieje zgodność celów uwspólnionych z celami GZM (w kontekście strategii rozwoju); oraz (2) czy i w jakim stopniu istnieje skłonność do ewentualnych korekt celów po stronie gmin członkowskich.

6. W przypadku gmin zaprezentowanych po prawej stronie rysunek 2, nie posiadających aktualnych strategii, oraz tych, które nie realizują zadań strategicznych (poziom dojrzałości bardzo niski i niski) należy strategię GZM potraktować jako propozycję dla tych gmin, uzyskując odpowiedzi od gmin na co najmniej następujące pytania: (1) Czy i w jakim stopniu istnieje skłonność do akceptacji celów GZM jako celów własnych gmin; oraz (2) Czy (w przypadku posiadania jakiś strategii, nieaktualnych i zapomnianych, co do których nagle gminy zaczęły z różnych powodów wykazywać sentyment) i w jakim zakresie istnieje skłonność do dokonania stosownych korekt we własnych (na przykład planowanych) strategiach.
7. Grupa gmin o podobnym charakterze zwanych klastrem z dużym potencjałem rozwojowym, mających dużą dojrzałość strategiczną, a także dużą liczbę mieszkańców może dominować w formułowaniu celów GZM. Może to sprzyjać spójności celów GZM z celami gmin tego klastra, ale niekoniecznie z pozostałymi gminami członkowskimi.
8. Uzgadnianiu celów w strategii GZM sprzyja bliskość międzyorganizacyjna pomiędzy gminami członkowskimi a Metropolią. Wymiar geograficzny tej bliskości generuje komplementarność działań w zakresie np. łączenia tras rowerowych gmin z trasami o charakterze metropolitalnym łączącymi poszczególne gminy GZM. W przypadku wymiaru organizacyjnego przykładowo tworzeniu karty mieszkańca Metropolii w ramach rozwoju instytucjonalnego GZM sprzyjałyby karty mieszkańca w poszczególnych gminach. Z drugiej strony przy uzgadnianiu celów w strategii pojawia się rozbieżność pomiędzy wydatkowaniem środków finansowych z Funduszu Solidarnościowego na zadania w gminach o charakterze lokalnym a nie metropolitalnym. Może to wynikać z tego, że dane zadanie znajduje się w aktualnej strategii gminy, ale w żaden sposób nie nawiązuje obecnie lub w przyszłości do zadań o charakterze metropolitalnym. W ramach wymiaru instytucjonalnego bliskości międzyorganizacyjnej uzgadnianiu spójności celów służy skala problemów w gminie o danym charakterze np. zagospodarowanie odpadów komunalnych. To może powodować większą chęć do wspólnych zadań jak np. budowa instalacji termicznej obróbki odpadów komunalnych dla Metropolii. Świadomość w gminach możliwości finansowania zadań inwestycyjnych przez GZM sprzyja generowaniu różnych projektów w budżetach członków Metropolii. Wydaje się, że ułatwia to realizację strategii gmin i GZM choć może dochodzić do

frustracji w gminach z powodu braku ich realizacji przez GZM. Dotyczy to wymiaru bliskości międzyorganizacyjnej o charakterze poznawczym. Biorąc pod uwagę wymiar społeczny bliskości można wskazać na potencjał w uzgadnianiu celów gmin i GZM w zakresie promocji związku metropolitalnego a przy tym poszczególnych gmin. W wymiarze komunikacyjnym bliskości można upatrywać możliwości uzgadniania celów, które będą wspólnie realizowane dla dobra GZM i poszczególnych gmin, dotyczących wzajemnej wymiany informacji w oparciu o np. otwarte dane.

9. Tworząc strategię rozwoju GZM władze Metropolii powinny na początku odpowiedzieć sobie na co najmniej dwa pytania: (1) w jakim zakresie istnieje autonomia strategii GZM (niezależność w stosunku do pomysłów strategicznych gmin członkowskich); oraz (2) w jakim zakresie istnieje konieczność uzgadniania celów. Odpowiedzi na te pytania zadecydują o tym, czy strategia GZM będzie zbieżna ze strategiami gmin członkowskich. Brak zgodności będzie bez wątpienia obniżał skuteczność strategii GZM.

Wnioski

Problem, który był przedmiotem rozważań został sformułowany we wstępie do artykułu w formie poszukiwania odpowiedzi na pytanie: przy spełnieniu jakich przesłanek strategia GZM będzie miała szansę bycia skuteczną przy obecnej konstrukcji Metropolii, określonej bazowymi dokumentami oraz praktyką funkcjonowania? Wśród przesłanek skutecznej strategii GZM zostało wskazane ustalanie spójności celów gmin mających strategię wspólną i częściowo wspólną z Metropolią. Kolejną przesłanką dotyczyła uwspólniania celów zgmin nieposiadających strategii lub niemających aktualnych strategii ze strategią Metropolii. Te uzgodnienia dotyczą identyfikacji celów Metropolii jako efektu synergii jej członków. Można również wskazać grupę celów Metropolii, która ma charakter autonomiczny z perspektywy GZM ponieważ gminy członkowskie nawet występujące w formie klastrów nie mają odpowiednich zasobów i możliwości, aby je uspołnić i uwspólnić. Wśród przesłanek można również wskazać na dojrzałość strategiczną gmin, która rzutuje na synergię z GZM. Paradoksalnie brak aktualnej strategii w gminie może powodować dostosowywanie się do strategii GZM. W przypadku wysokiego poziomu dojrzałości strategicznej gmina czy grupa gmin może znacznie oddziaływać na identyfikowane czy aktualizowane priorytety i cele GZM. Jeszcze jedną przesłanką jest odpowiednie wykorzystanie różnych wymiarów bliskości międzyorganizacyjnej pomiędzy gminami i GZM. Należy pamiętać, że z jednej strony wymiary te sprzyjają realizacji zadań jakie GZM może realizować korzystając z efektu synergii, ale z drugiej strony bliskość ma też wymiar hamujący (niesprzyjający rozwojowi), który umożliwia realizację partykularnych interesów poszczególnych gmin.

Rozważania były prowadzone w nurcie interpretatywnym. Zaproponowany schemat postępowania oraz koncepcja modelu (rysunek 2) powinny być przetestowane stosownymi badaniami w celu wyciągnięcia pogłębionych wniosków. Autorzy jednak mają nadzieję, że rzeczywistość znacznie nie odstaje od sformułowanych konstruktów.

Bibliografia

1. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa 1959.
2. Zieleniewski J., *Organizacja i Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 czerwca 2017 roku w sprawie utworzenia w województwie śląskim związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”, Dz.U. 2017, poz. 1290.
4. Uchwała Nr V/1/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 16 lutego 2018 roku w sprawie przyjęcia Statutu związku metropolitalnego „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”.
5. Uchwała Nr XII/73/2018 Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii z dnia 30 listopada 2018 roku w sprawie przyjęcia „Programu działań strategicznych Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii do roku 2022”.
6. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 2021 poz. 1372.
7. Ustawa z dnia 9 marca 2017 roku o związku metropolitalnym w województwie śląskim. Dz.U. 2017, poz. 730.
8. *Bliskość międzyorganizacyjna i skuteczność działań Śląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, J. Szoltysek (50%), T. Papaj (50%), [w:] *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia*, (red. nauk.) P. Kosiń, J. Podsiadło, WQSB University, PTE w Katowicach, 2021, s. 27-40.
9. Warczak M., *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, *Contemporary Economy*, Uniwersytet Gdański, Vol. 6, Issue 4, 111-122, 2015.
10. Derlukowicz N., Rogowska M., *Uwarunkowania innowacyjne jako jeden z elementów strategii innowacji jednostki przestrzennej*, [w:] *Miejsce innowacji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego. Teoria i praktyka*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, Prace Naukowe nr 7/2007, Wrocław 2007.
11. Potoczek A., *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, [w:] A. Potoczek (red.), *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*, Regionalny Ośrodek Studiów i Środowiska Kulturalnego w Toruniu, Toruń 2001.
12. Korenik S., *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
13. Szoltysek J., *Logistyka miasta wobec podejścia sieciowego*, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 217, 2015.

14. Guzal-Dec D., *Strategie rozwoju gminy jako narzędzia zarządzania rozwojem gmin wiejskich i miejsko-wiejskich wschodnich regionów peryferyjnych Polski*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, XX(6), 2018.
15. Ziółkowski M., *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, Rok LXXVII – zeszyt 1, 2015, s. 149-151.



ANNA SOBCZYK-KOLBUCH

MARKETING TERYTORIALNY GÓRNOŚLĄSKO-
-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII
– PERCEPCJA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH
SKIEROWANYCH DO MIESZKAŃCÓW

Wstęp

Współczesny rynek ma wiele obszarów, na które można oddziaływać przy pomocy narzędzi marketingowych, tak, aby maksymalizować potencjał rynkowy nagromadzony w danym obszarze. Jednym z takich obszarów są aglomeracje miejskie, a w szczególności metropolie. Wśród największych metropolii świata wymienić można Nowy Jork, Tokio, Sao Paulo czy Szanghaj. W każdym z nich władze administracyjne stosują działania marketingowe, aby przyciągnąć inwestorów, zaspokoić potrzeby mieszkańców czy zachęcić turystów do pobytu na ich terenie. Działania te powinny być odpowiednio wcześniej zaplanowane, a następnie monitorowane, tak aby maksymalizować ich oddziaływanie na mieszkańców oraz pozostałych interesariuszy.

Obecnie na kuli ziemskiej istnieje ponad 400 miast liczących milion i więcej mieszkańców, z czego jedna trzecia znajduje się w Azji (co ciekawe jeszcze w 1960 r. wśród 10 największych światowych metropolii, 4 znajdowały się w Europie, obecnie w tym rankingu nie ma już żadnej i wszystkie, z wyjątkiem Tokio i Nowego Jorku, położone są w tzw. Trzecim Świecie (Gorzelałak, 2009). Jest to zatem ogromny potencjał rynkowy, którym zainteresowane są potencjalnie wszystkie przedsiębiorstwa od transnarodowych korporacji po średnie

i małe przedsiębiorstwa. Mieszkańcy – konsumenci tych obszarów geograficznych podlegają oddziaływaniu narzędzi marketingowych a kupowane przez nich produkty oraz usługi mają ogromną wartość rynkową. Ta koncentracja popytu w poszczególnych ośrodkach miejskich jest atrakcyjna nie tylko dla przedsiębiorców czy inwestorów, ale również dla badaczy, gdyż można tu obserwować zachowania wielu różnych grup wiekowych czy społecznych. Te elementy łącznie powodują, że metropolie są bardzo atrakcyjne marketingowo, a same w sobie wymagają również marketingowego podejścia, tak by stale stanowiły interesujący obszar dla wszystkich interesariuszy (inwestorów, przedsiębiorców, administracji samorządowej oraz konsumentów indywidualnych – mieszkających na tym terenie lub odwiedzających ten obszar).

Marketing terytorialny i jego narzędzia

Rozpatrując działania marketingowe w miastach, aglomeracjach miejskich czy metropoliach należy zwrócić uwagę na dualny charakter tych działań. Z jednej strony są one skoncentrowane na realizację potrzeb konsumenckich w zakresie zakupu produktów i usług na danym obszarze, a z drugiej strony są skupione na produkcie miejskim i jego promocji w otoczeniu rynkowym. To ten drugi aspekt jest przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu, choć nie sposób pominąć tego pierwszego, związanego ściśle z konsumpcją dóbr i usług.

Marketing miejsc, zwany też marketingiem terytorialnym, to zestaw działań marketingowych, który ma na celu realizację celu i zaspokojenie potrzeb jednostek terytorialnych (Szromnik, 2007). W praktyce można mówić o marketingu: miast, powiatów, gmin, województw, regionów, stanów czy krajów, z których każdy realizować może różne cele. Podstawowym celem marketingu terytorialnego jest zmiana sposobu postrzegania danego miasta czy regionu w świadomości mieszkańców (marketing lokalny – plasowanie w świadomości mieszkańców określonej wizji miasta), osób rozważających relokację, inwestorów i turystów. Poprzez ukierunkowane kształtowanie wizerunku miasta czy regionu można realizować różne cele dodatkowe jak na przykład ściąganie kapitału inwestorskiego, zachęcanie studentów do wyboru konkretnych uczelni z danego obszaru, inspirowanie turystów do wyboru konkretnych destynacji lub do powrotu do tych destynacji, które stanowią atrakcję danego regionu czy pokazanie miasta jako dobrego miejsca do rozpoczęcia nowej pracy, kontynuowania kariery czy rozwoju osobistego lub założenia rodziny i stałego osiedlenia się (Kowalska, 2020).

W celu poinformowania mieszkańców lub potencjalnych mieszkańców o powyższych celach związanych z funkcjonowaniem metropolii należy opracować właściwą strategię marketingową, zwłaszcza w zakresie komunikacji mar-

ketingowej z mieszkańcami poszczególnych miast tworzących tę metropolię. A następnie doprecyzować poszczególne narzędzia marketingu, tworzące kompozycję marketingu-mix.

W przypadku marketingu terytorialnego do najważniejszych narzędzi komunikacji marketingowej będą należały: reklama (w wielu różnych formach i na wielu nośnikach, oprócz tradycyjnych również w przestrzeni wirtualnej), sprzedaż osobista (w trakcie różnych wydarzeń, eventów, spotkań z mieszkańcami itp.), promocja dodatkowa (np. konkursy lub loterie dla mieszkańców, drobne upominki, gadżety itp.) oraz *public relations* i *publicity* – budowanie dobrych relacji z lokalnymi społecznościami, z mediami, pozytywny rozgłos. Są to narzędzia bardzo popularne w marketingu i mogą mieć podobne zastosowanie w odniesieniu do marketingu terytorialnego.

Jeżeli chodzi o ogólną kompozycję narzędzi marketingowych – to spośród różnych, ewolucyjnie rozwijających się koncepcji od 4P (J. McCarthy), 5P (Ph. Kotlera) do 7P (ta ostatnia wydaje się najbardziej odpowiednia dla kompozycji marketingowej wykorzystywanej w marketingu terytorialnym, z uwagi na skoncentrowanie na elementach niematerialnych). Kompozycja elementów marketingu, które tworzą niematerialne i materialne, kontrolowane przez przedsiębiorstwo instrumenty i czynniki oddziaływania na rynek oraz kształtowania rynku i postępowania jego uczestników to tzw. marketing mix (Kotler, 2002). Marketing-mix (kompozycja marketingowa, mieszanka marketingowa) to zestaw narzędzi służący realizacji marketingu operacyjnego (Pazio, 2007). Stanowi on obszerną kategorię powiązanych ze sobą elementów tj. działania, procesy, metody i techniki, które wykorzystywane są w firmie i tworzą razem zintegrowany system oddziaływania na tzw. otoczenie rynkowe danego przedsiębiorstwa.

Najstarszą koncepcją (lata 60. ubiegłego wieku) był zaproponowana przez Jerome McCarthy'ego w formie tzw. modelu 4P koncepcja, na którą składają się:

- PRODUCT (produkt) – jakość produktu, logo, marka, opakowanie, usługi, gwarancja;
- PRICE (cena) – cena i warunki transakcji, tj. rabat, formy zapłaty;
- PLACE (miejsce, dystrybucja) – miejsce sprzedaży i sposób doprowadzenia produktu do nabywcy: kanały dystrybucji, logistyka marketingowa, fizyczny obieg produktów na rynku;
- PROMOTION (promocja) – reklama, sprzedaż osobista, public relations, aktywizacja sprzedaży, marketing bezpośredni.

Ph. Kotler w pierwotnej wersji dołączył do tej kompozycji PEOPLE (Ludzi – rozumianych jako Pracowników pierwszego kontaktu z klientem, którzy zajmują się bezpośrednio obsługą klientów w punktach sprzedaży, a w późniejszych koncepcjach wszystkich pracowników związanych z danym przedsiębior-

stwem). Z kolei według modelu nowoczesnego zarządzania marketingowego (Keller, Kotler, 2012) w skład kompozycji marketingu mix oprócz powyższych elementów wchodzi również:

- PROCESS (proces) – proces świadczenia usługi;
- PHYSICAL EVIDENCE (świadczenie materialne) – materialne elementy towarzyszące świadczonej usłudze.

Koncepcja 7 elementowa jest odpowiednia w przypadku marketingu terytorialnego, gdyż jest ona również oparta o procesy usługowe, które miasto/gmina/metropolia świadczą na rzecz swoich mieszkańców – klientów.

Istotnym aspektem w marketingu terytorialnym jest również zagadnienie marki. Miasto czy też aglomeracja miejska lub metropolia budują w świadomości swoich mieszkańców, ale także pozostałych interesariuszy określoną kompozycję wrażeń, kolorystykę czy obraz, który będą oni kojarzyć pozytywnie z danym miejscem czy też obszarem.

Marka to kompozycja elementów posiadających zintensyfikowane treści, które zobrazowane za pomocą różnych znaków. Samą markę można zdefiniować jako wyraz, pomysł, a także wrażenia dźwiękowe, obrazy, kolorystykę lub kombinacje wszystkich elementów mające na celu wyróżnienie się na rynku produktów czy usług danej firmy (Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius, 1998).

Marka przedstawia sens, cel, istotę produktu, jego pochodzenie oraz historię, co nadaje jej gwarancji autentyczności i niepowtarzalności (Kall, 2001), a także jest kumulacją odczuć i wrażeń klientów korzystających z jej produktów czy usług (Urbanek, 2002). Takie kompleksowe definiowanie marki wydaje się być zasadnym, aby prawidłowo zinterpretować wiele funkcji, które spełnia marka na rynku, bez względu na kategorię produktu, który oferuje firma.

Według J. Atkorna marka ma trzy znaczenia. Pierwsze z nich określił jako pozycję produktową (asortymentową), linię produktową, rodzinę produktów lub pełną ofertę produktową firmy. Drugim znaczeniem określił znak towarowy, na przykład słowny, graficzny, przestrzenny, czyli każde oznaczenie mające za zadanie odróżnienie produktu jednego producenta od innego. Jako trzecie znaczenie określił z kolei wizerunek produktów czy usług danej firmy w rynku (Niestrój, 2009).

W literaturze przedmiotu można znaleźć sześć podstawowych funkcji marki (Niestrój, 2009):

1. informacyjna – poprzez umieszczenie w nazwie i/lub znaku towarowym jasnego, czytelnego komunikatu, dostarcza odbiorcom informacji o właściwościach, przeznaczeniu lub formach zastosowania produktu;
2. identyfikacyjna – używając wielu elementów marki można wyróżnić ją od innych przez co łatwiej jest zauważyć, czy wyszukać jej produkty po-

- śródm innych, na przykład na półce ze względu na kolorystykę opakowania, logo, a w Internecie poprzez słowa kluczowe, na bannerach poprzez logo i tak dalej;
3. gwarancyjna – klient kupujący produkt danej marki po raz kolejny liczy na to, jakość jest taka sama bez względu na miejsce i datę zakupu, proces decyzyjny poprzez redukcję ryzyka niezadowolenia w przypadku nieznanym towarów;
 4. promocyjna – marka przyciąga uwagę konsumentów, segmentuje ich i skłania do zakupu, na przykład poprzez chęć przynależenia do danej społeczności może także potwierdzać wizerunek klienta, który kreowany jest w dużym stopniu przez używanie produktów określonej marki, na przykład ekskluzywnej, bądź kojarzonej z pewnymi wartościami, jak produkty ekologiczne;
 5. transformacyjna – wizerunek marki może wpływać na percepcję fizycznej lub jakościowej strony produktu, świadomość używanej marki wzbogaca odczucia i wrażenia związane z użyciem produktu;
 6. dochodowa – marki są traktowane jako niematerialne aktywa przedsiębiorstw, marka może być źródłem dochodów np. wynikających z opłat licencyjnych związanych z wynajmowaniem marki, może podwyższać lub obniżać wartość firmy lub pomóc przy wzroście przychodów.

Wszystkie powyższe funkcje spełnione są również w przypadku marki w marketingu terytorialnym. Dobry wizerunek marki sprawia, że klient ma satysfakcję z wyboru produktu i to ona skłania go do dokonania zakupu, a w marketingu terytorialnym do pozostania lub odwiedzenia konkretnego miejsca. Dlatego też silna marka należy do najbardziej cennych aktywów firmy – w marketingu terytorialnym miasta/regionu/metropolii, które może wykreować.

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia – ogólna charakterystyka

W XXI wieku większość mieszkańców ziemi mieszka na obszarach zurbanizowanych, a obecne stulecie będzie wiekiem metropolii. Wyjaśniając to pojęcie należy wyjaśnić czym jest aglomeracja miejska¹ (z łac. *agglomeratio* oznaczające nagromadzenie) to jednostka morfologiczna tworząca spójny zespół wzajemnie powiązanych jednostek osadniczych, rozumianych jako wyodrębnione pod względem morfologicznym skupienie budynków mieszkalnych i obiektów tworzących środowisko życia ludności, np. miasto, wieś, miejscowość (Runge,

¹ Aglomeracja w urbanistyce jest to obszar o intensywnej zabudowie, charakteryzujący się również dużym zagęszczeniem ludności przebywającej na danym terenie okresowo (np. w ciągu dnia) lub stale; aglomeracje charakteryzują się dużym przepływem osób i towarów oraz znaczną wymianą usług; w brzmieniu bardziej potocznym aglomeracja jest skupiskiem sąsiadujących ze sobą miast i wsi, które stanowią wspólny organizm, poprzez zintegrowanie lub uzupełnianie się rozmaitych form infrastruktury tych miejscowości oraz wzajemne wykorzystywanie potencjałów, którymi te miejscowości dysponują.

Runge, 2008), powstały w wyniku koncentracji zabudowy i zagospodarowania (Markowski, Marszał, 2006).

Niektórzy autorzy wskazują, że obecnie można mówić o metropolii Europa, jeżeli popatrzeć na obszar tzw. Europejskiego Pentagonu rozpiętego na Londynie, Paryżu, Hamburgu, Monachium i Mediolanie, a po Brexicie (Paryżu, Berlinie, Hamburgu, Monachium i Mediolanie), który zajmując jedynie 14% powierzchni 25 krajów Unii Europejskiej, jest zamieszkały przez 32% mieszkańców tego obszaru i dostarcza aż 43% produktu globalnego brutto. Europejskie metropolie – Paryż, Londyn, Frankfurt i kilkanaście innych tworzą sieć wzajemnie ze sobą powiązanych gospodarczo i społecznie ośrodków. Jeżeli chodzi o Europę Środkową i Wschodnią, to odczuwają one wpływ tego procesu i mają również szansę, mimo pewnych opóźnień i trudności wynikających z historycznych działań wpływających na ekonomię i gospodarkę tego obszaru w znaczącym stopniu opóźniającym pewne procesy, w tym działania marketingowe, wytworzyć bieguny metropolitalnego wzrostu o znaczeniu ponadkrajowym.

Michel Bassand (2007) zauważa, że zbiorowości miejskie w swojej historii organizowały się w trzech formach: *cité* (greckie miasto państwo, europejskie miasto średniowieczne); miasta okresu industrializacji; a obecnie metropolii. Metropolia według cytowanego autora wyróżnia się swoim potencjałem demograficznym, zainwestowaną powierzchnią, węzłowym położeniem w sieci podobnych miast oraz systemem aktorów sprawujących władzę ekonomiczną i polityczną, którzy sterują rozwojem metropolii i dbają o jej spójność i tożsamość. Metropolia – zdaniem Bassanda – zarządza: gospodarką, która generuje bogactwo, a w konsekwencji nierówności społeczne; autonomiczną sferą polityczną lansującą polityki publiczne; tworzy i animuje kulturę oraz złożone relacje; zagospodarowuje środowisko naturalne i obszar centralny; generuje ruchy ludności. Wszystkie te elementy i wiele innych tworzą złożoną strukturę społeczną i przestrzenną metropolii (Bassand 2007).

Na temat współczesnych przekształceń przestrzeni miejskich, które zmieniają zarówno swoją treść jak i formę istnieje już obszerna literatura, której autorzy są mniej więcej zgodni co do kierunku przemian. „Miasto przybiera postać sieci utworzonej przez ścisłe relacje między odległymi miejscami. Pustka jest stale odtwarzana w tym „mieście archipelagu”, gdzie w pełni widoczne są efekty linii i tuneli. To miasto „materializuje się przez ruch” (Beaucire). Miasto sieć zastępuje miasto terytorium, miasto interaktywne zastępuje aktywne (Gorzelał, et al, 2009). Dawne miasta otoczone były murami, co dodatkowo zaznaczało ich ekskluzywny charakter. Mury obok funkcji obronnej pełniły także rolę symboliczną oddziaływały swoich od obcych. Miasta od dawna, pomijając reliktowe przykłady jak Carcassonne czy Paczków, nie są już otoczone murami, ale jeszcze stosunkowo niedawno dobrze odróżniały się od wiejskiego otoczenia. Metro-

lia natomiast rozlewa się w przestrzeni i nie ma wyraźnie określonych granic, a obszary o odmiennych funkcjach i zróżnicowanej zabudowie są przemieszane i nakładają się na siebie. Miasto przyjmując kiedyś ludzi z zewnątrz nadawało im specyficzny status. Obecnie mieszkańców metropolii nie jest członkiem społeczności lokalnej i jest coraz bardziej oderwany od miejsca, ponieważ zaludniająca je populacja są w ciągłym ruchu. Dotyczy to wszystkich, nie tylko turystów i włóczęgów, ale także w mniejszym lub większym stopniu ogółu mieszkańców, chociaż ruch ten jest także społecznie determinowany. I tak np. średnia codzienna długość podróży francuskich kadr wyższych w Paryżu wynosi 29 km, urzędników 23 km, a robotników tylko 15 km. Metropolia wytwarza cywilizację jednostek i – jak pisze Alain Bourdin – jest społecznym wytworem, który powstaje i rozwija się w ciągłym ruchu powodującym stałą nierównowagę. Jedną z ważnych cech konstytutywnych miasta był rynek, natomiast metropolia sama jest gigantycznym rynkiem, towarem i informacją. Metropolia jest gigantyczną strukturą podaży, w której rozwijają się partykularne i autonomiczne struktury (np. osławione *gated communities*), w których każdy ma swobodę wyboru przynależności, podobnie jak może wybrać swoją religię, miejsce zamieszkania czy sposób podróżowania (Gorzelać, et al., 2005).

Historycznie rzecz ujmując, starania o to, by metropolia powstała w centrum województwa śląskiego trwały od prawie 20 lat. Przez cały ten czas samorządowcy niejednokrotnie udowodnili, że chcą ze sobą współpracować. Mieli bowiem świadomość, że jedno – nawet największe i najbogatsze, ale funkcjonujące samodzielnie – miasto, nie byłoby tak silne i nie miałoby tyle do zaoferowania, co synergia potencjałów wielu miast. Zgodnie z zasadą synergii – oddziaływanie razem przynosi większe efekty, niż poszczególnych jednostek. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jest pierwszą ustawowo powołaną metropolią w Polsce.

Rysunek 1. Logotyp Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii



Źródło: <https://metropoliagzm.pl/en/do-pobrania/> (dostęp: 01.07.2022).

Mieszkańcy Górnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego od dawna mieli poczucie, że funkcjonują w jednym, spójnym organizmie miejskim, a granice pomiędzy miastami mają charakter czysto umowny. Powstanie metropolii w centrum województwa śląskiego od lat było czymś naturalnym. Starania o to trwały już od początku reformy samorządowej z lat 90. XX wieku. Ważnym krokiem było powstanie, w 2006 roku, Górnośląskiego Związku Metropolitalnego. W jego skład weszło 14 największych miast konurbacji śląskiej. Działalność związku stworzyła podstawy pod dalsze prace nad budowaniem silnego ośrodka metropolitalnego.

Projekt ustawy o związku metropolitalnym w województwie śląskim trafił do Sejmu 10 stycznia 2017 roku. Głosowania w obu izbach parlamentu odbyły się w marcu 2017 roku: 9 marca w Sejmie, a tydzień później w Senacie. Historyczna i długo wyczekiwana chwila nastąpiła 4 kwietnia 2017 roku. Wtedy właśnie ustawa, powołująca metropolię w województwie śląskim, została podpisana w Katowicach przez Prezydenta RP.

29 czerwca 2017 roku wydane zostało rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie utworzenia związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”. 1 lipca 2017 roku powstała Metropolia. Pierwsze Zgromadzenie odbyło się 29 sierpnia 2017 roku, natomiast 12 września 2017 roku został wybrany Zarząd Metropolii. Przez następne kilka miesięcy budowane były struktury GZM, a od 1 stycznia 2018 Metropolia rozpoczęła realizację ustawowych zadań (<https://metropoliagzm.pl/droga-do-metropolii/>).

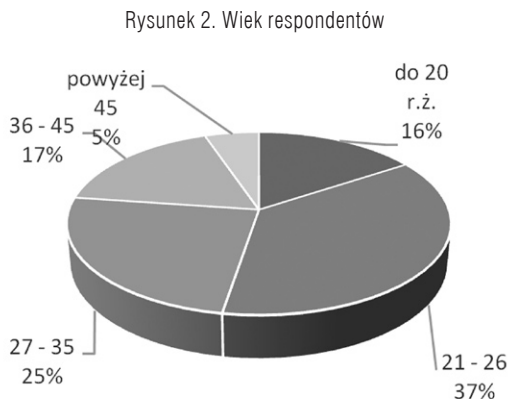
Z uwagi na stosunkowo młody wiek GZM faktyczne zmiany i dokonania będą mogły być obserwowane za jakiś czas, natomiast samo funkcjonowanie GZM jest ewidentnie korzystne dla mieszkańców Metropolii i dobrze wykorzystuje synergiczne funkcjonowanie wielu ośrodków miejskich skoncentrowanych i powiązanych z metropolią.

Działania marketingowe Metropolii – percepcja i ocena przez respondentów

W celu określenia zmian, które mieszkańcy GZM mogliby dostrzec i/lub dostrzegają w swoim aktualnym miejscu zamieszkania, w okresie od marca do czerwca 2022 przeprowadzono badania ankietowe przy wykorzystaniu kwestionariusza online². W badaniu wzięło udział 154 mieszkańców GZM, głównie z takich miast jak Katowice (około 60%, w tym 32% zamieszkuje największe

² Dobór próby badawczej był celowy, a zatem wyniki dotyczą wyłącznie badanej grupy, natomiast z uwagi na to, że Metropolia funkcjonuje dopiero 4 lata, a badani byli proszeni o ocenę zmian w dłuższej perspektywie – należy potraktować te wyniki jako badanie pilotażowe, natomiast planowane jest w przyszłości przeprowadzenie badań związanych wyłącznie z funkcjonowaniem GZM, a nie tylko poszczególnych miast; w bieżącym badaniu respondenci najczęściej odpowiadając na pytania podkreślali iż dotyczy to ściśle ich miasta, nie koniecznie aglomeracji czy metropolii; przekrojowe badania w tym zakresie planowane są na rok 2023.

w Katowicach osiedle – Tysiąclecia), a następnie w kolejności Rybnik, Czeladź, Chorzów, Bytom, Żory, Tychy oraz 10% stanowiły pojedyncze wskazania mniejszych miejscowości (zwykle na peryferiach). Jeżeli chodzi o wiek respondentów to dominowały osoby młode, gdyż zaledwie 5% badanych było powyżej 45 roku życia.



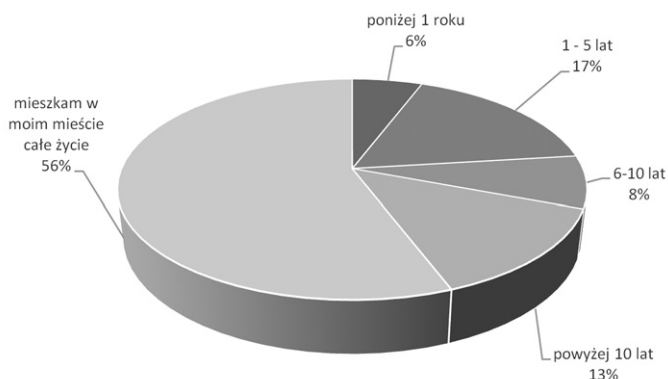
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najliczniejszą grupę stanowiły osoby między 21-26 rokiem życia (prawie 40%), a następnie jedna czwarta badanych to osoby w wieku 27 do 35 lat. W przypadku pytań dotyczących zaobserwowanych zmian – prawdopodobnie z uwagi na wiek respondentów widać było wyraźnie dwa nurty odpowiedzi – pierwszy, gdzie zmiany były bardziej zauważalne a podawane informacje odnośnie proponowanych ulepszeń czy modyfikacji działań bardziej konkretne (grupa starszych respondentów, mieszkających dłużej na terenie Metropolii) oraz druga grupa – młodszych respondentów, którzy albo zmian nie dostrzegali, albo dostrzegali je w niewielkim stopniu, nie potrafili też wskazać w jakim kierunku oczekiwaliby zmian w swoim miejscu zamieszkania. Była to grupa ewidentnie oczekująca na utrzymanie status quo. Warto też nadmienić, że wśród respondentów dominowały kobiety (65%), one również chętniej odpowiadały na pytania otwarte, zwłaszcza w zakresie co można by zmienić/ulepszyć w miejscu zamieszkania. Widać tu ewidentnie tendencję aktywizacji młodszej grupy na rzecz wprowadzenia konkretnych ulepszeń czy modyfikacji.

Bardzo interesującym wnioskiem, który również pozytywnie świadczy o miejscowościach, w których mieszkają respondenci w ramach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii jest odpowiedź na pytanie jak długo dana osoba mieszka na badanym obszarze. Okazało się, że ponad połowa badanych mieszka w swoim mieście całe życie, co może świadczyć o pozytywnych wrażeniach, które uzyskują respondenci mieszkając w swoim mieście. 13% mieszkańców jest związana ze swoim miastem ponad 10 lat a od 6-10 lat 8% respondentów.

Niespełna ¼ respondentów to mieszkający krócej niż 5 lat na terenie GZM, co świadczy o tym, że są również osoby, które chcą się tu przeprowadzić.

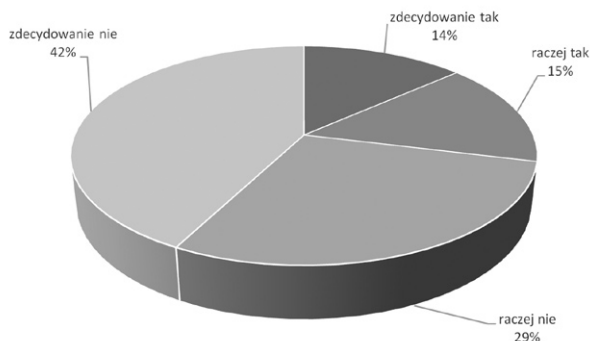
Rysunek 3. Czas zamieszkiwania w danym mieście



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kwestią, na którą na pewno należy zwrócić uwagę w najbliższej przyszłości, jest sprawa rozpoznawalności logotypu GZM. W badanej grupie jedynie 14% badanych było pewnych (i potrafiło opisać logotyp bezbłędnie), co stanowi niski wynik, jak na 4 letnie funkcjonowanie Metropolii. 15% respondentów nie była pewna, ale dobrze lub prawie dobrze identyfikowała cechy logotypu GZM. Natomiast zdecydowana większość miała albo problem z prawidłowym i bezbłędnym opisem logotypu, albo w ogóle przyznawała, że go nie zna. Taki stan rzeczy może być spowodowany trudnym czasem pandemii, gdzie praktycznie przez dwa lata nie odbywały się eventy ani inne imprezy, gdzie można byłoby ten logotyp eksponować, żeby też opatrzył się mieszkańcom. Jest to niewątpliwie jeden z elementów marketingowych, który będzie wymagał korekty w najbliższym czasie. Brak rozpoznawalności logotypu GZM skutkować może brakiem zainteresowania niektórymi wydarzeniami, czy działaniami, które Metropolia realizuje lub będzie realizować w najbliższej przyszłości. Z marketingowego punktu widzenia rozpoznawalność marki ma kluczowe znaczenie dla budowania lojalności mieszkańców, jak i pozytywnego wizerunku rynkowego Metropolii.

Rysunek 4. Rozpoznawalność marki (logo) GZM

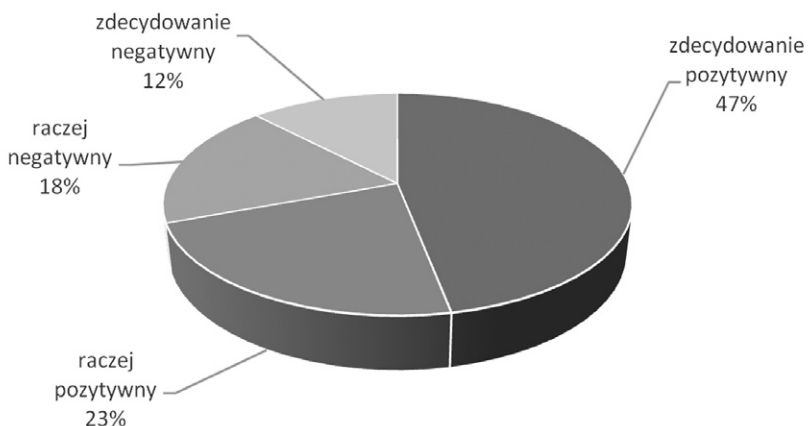


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Jeżeli chodzi o kwestię właśnie wizerunku rynkowego, to badani w większości przypadków bardzo pozytywnie wypowiadają się o swoich miastach – nie zawsze łącząc je mimo wszystko z Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolią, co też wymagać będzie czasu i cierpliwości, gdyż plasowanie w świadomości konsumentów – mieszkańców produktu jakim jest Metropolia nie jest procesem szybkim.

Na poniższym rysunku przedstawiono odpowiedzi respondentów odnośnie oceny miast, w których mieszkają. Okazuje się, że większość uważa, że, jak wspomniano powyżej, ich miasto ma wizerunek pozytywny.

Rysunek 5. Wizerunek miasta (pośrednio GZM)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Natomiast wciąż istnieje grupa niezadowolonych mieszkańców, którzy oceniają wizerunek swoich miast jako negatywny, co jest spowodowane wieloma czynnikami, prawdopodobnie również pandemia miała wpływ na ich odpowiedzi. W szczegółowych pytaniach otwartych, gdzie respondenci pytani byli o elementy, które wskazują do poprawy, albo które uważają za korzystne dla miasta i jego mieszkańców widać było wyraźnie pewne tendencje wynikające z wcześniejszych doświadczeń (przypomnieć należy, że liczna grupa mieszkańców mieszka w GZM przez całe swoje życie).

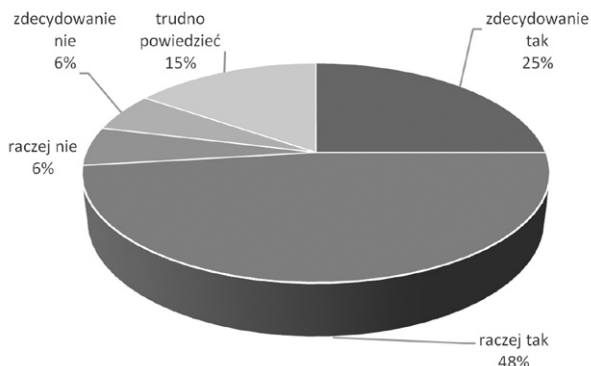
Wśród elementów, które respondenci wskazywali jako istotne dla poprawy jakości zamieszkania można wymienić:

- lepszą komunikację miejską między większą ilością miejscowości;
- ujednoczenie systemu opłat za różne elementy występujące w miastach,
- zwiększenie liczby parkingów (z tym od lat jest problem, wynikający również z przyzwyczajenia do korzystania z prywatnych samochodów, zamiast z publicznych środków komunikacji – wskazana byłaby intensyfikacja działań wspierających właśnie transport publiczny – na rzecz rezygnacji z dojazdu indywidualnym środkiem transportu);
- powstanie systemu Smart City (jako miasta digitalnego – gdzie większość transakcji, zakupów biletów komunikacji miejskiej, czy na poszczególne imprezy okolicznościowe, a także rezerwacje parkingów i opłaty za nie) będą się odbywać zdalnie, z wykorzystaniem kart elektronicznych;
- większą ilość imprez i wydarzeń na terenie poszczególnych miast (to wskazanie było bardzo częste zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn, wydaje się, że jest ono wynikiem sytuacji pandemicznej i zamkniętych miesiącami domów kultury, problemami z organizacją imprez masowych – czy wręcz zakazem ich organizowania – świadczy to o tym, że badani są zmęczeni zamknięciem w domach i chcą znowu wzbogacić swoje życie towarzyskie);
- respondenci zwrócili też uwagę na kwestie ekologiczne – chwalili poprawę jakości powietrza, choć w niektórych dzielnicach/miastach wciąż wskazywali to jako problem, który powinien być jak najszybciej rozwiązany.

Z kolei do wysoce pozytywnych elementów badani zaliczyli coraz liczniejsze ciche i ekologiczne autobusy elektryczne, dobrą jakość chodników i dróg dojazdowych, powstawanie ścieżek rowerowych (choć i tak zdaniem respondentów jest ich jeszcze za mało).

Jeżeli chodzi o przyszłość i rozwój miast w ramach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, to badani zdecydowanie liczą na rozwiązania XXI wieku – czyli koncepcję Smart City.

Rysunek 6. Smart City – jako koncepcja rozwoju Metropolii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ponad połowa badanych pozytywnie ocenia koncepcję rozwoju SMART CITY – jako drogę rozwojową dla miast w ramach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia zarządzających, gdyż społeczności lokalne powinny nie tylko akceptować takie rozwiązania, ale też chcieć aktywnie brać udział w ich realizacji. W takim przypadku zwiększają się szanse na skuteczne i korzystne dla wszystkich rozwiązania.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań ewidentnie wynika, że mieszkańcy Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – w ramach poszczególnych miast, są mieszkańcami lojalnymi, raczej zadowolonymi z zamieszkania, którzy nie mają zamiaru zmieniać miejsca pobytu z przyczyn pozaekonomicznych (w kwestionariuszu wykluczono opcję wyjazdu z powodu pracy). Do mankamentów wskazywanych przez mieszkańców zdecydowanie należą problemy z dużą ilością samochodów (korki uliczne, problem z parkowaniem), natomiast do pozytywnych zmian zaobserwowanych w ciągu ostatnich 5 lat jest polepszenie jakości powietrza, rozbudowa ścieżek rowerowych, a także parków, miejsc odpoczynku (np. tężnia solankowa). Jeżeli chodzi o działania marketingowe, to ewidentnie konieczna jest pewna ich intensyfikacja, co potwierdziła słaba znajomość logotypu Metropolii. Komunikacja marketingowa ze wszystkimi interesariuszami będzie z pewnością rozwijana w przyszłości.

Metropolia będzie się nadal rozwijać a mieszkańcy z pewnością będą kluczowym elementem tego rozwoju. W przyszłości planowane są poszerzone badania w zakresie Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii i czynników, które mogą stanowić przewagi konkurencyjne, które będą uatrakcyjnić Metropolię nie tylko dla mieszkańców, ale też inwestorów, przedsiębiorców i samorządowców.

Bibliografia

1. Bernié-Boissard C., *Des mots qui font la ville/ Words that make the city*, La Dispute, Paris 2008.
2. Bassand M., *Cité, Villas, métropoles. Les changement irreversible de la ville/, City, Villas, metropolis. The irreversible changes of the city*, Presses Polytechnique University, Lausanne 2007.
3. Cattan N., Berroir S., *Representations of urban sprawl in Europe: an attempt at interpretation*, [w:] Berque A. i inni; *The unsustainable city*, Belin, Paris, 2006.
4. Gorzelak G., Jałowiecki B., Smętkowski M., *Obszary metropolitalne w Polsce: problemy rozwojowe i delimitacja*, Raporty i analizy EUROREG 1/2009.
5. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
6. Kotler Ph., *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002.
7. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis 2012.
8. Kowalska M., *Marketing terytorialny – czym jest i jak robią to najlepsi?*, blog, 2020 (<https://harbingers.io/blog/marketing-terytorialny>).
9. Krześ A., *Delimitacja polskich obszarów metropolitalnych*, 2012.
10. Przybyłowski K., Hartley S., Kerin, R., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1998.
11. Markowski T., Marszał T., *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja: problemy i pojęcia podstawowe*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006.
12. Morgan M., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
13. Niestrój R., *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
14. Pazio N.M., *Podstawy marketingu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007.
15. Runge A., Runge J., *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*, Videograf Edukacja, 2008.
16. Szromnik A., *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
17. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
18. <https://metropoliagzm.pl/droga-do-metropolii/>



ANNA ADAMUS-MATUSZYŃSKA

PIOTR DZIK

CO KOMUNIKUJĄ LOGO MIAST I GMIN GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII?

Wprowadzenie

W literaturze dotyczącej marketingu oraz brandingu terytorialnego (miejsc)¹ termin „citybranding” zaczął być używany w pierwszych latach XXI wieku (Luca-relli i Berg, 2011), a wraz z nim termin marka miasta. Jak stwierdza w przeglądowym artykule Vuignier, tworzy się pewien teoretyczny konsensus wokół terminu „marka” wykorzystywany nie tylko w opisie działań biznesowych, ale także w odniesieniu do gmin, miast, regionów czy krajów² (Vuignier, 2017). Wprawdzie marka, w tym terytorialna, jest złożonym i wielowymiarowym konstruktem (Adamus-Matuszyńska, Dzik, 2017; Glińska, 2016; Shahabadi, Sajadzadeh i Rafieian, 2019), jednak w opracowaniach odnaleźć można następujące punkty wspólne:

- a. Marka jest rozumiana przez badaczy zagadnienia w sposób wąski i szeroki (Carpenter, 2005). Wąskie definiowanie marki to wskazanie zbioru elementów, które pozwalają na identyfikację (produktu, miasta, regionu), a więc cechy tworzone przez nadawcę, by wyróżnić daną markę spośród innych oraz jednocześnie wpływające na recepcję przez odbiorcę. Tymi cechami może być tożsamość marki (Kapferer, 2008), prezentacja (Mollerup, 2013) czy ekspresja (Schmitt, Simonson, 1999). Szerokie rozumienie tego terminu oznacza percepcję produktów /miast/ regionów przez

¹ Terminy „terytorium” i „miejsce” (place) są w literaturze przedmiotu traktowane jako synonimy.

² Termin „miejsce” jest w literaturze przedmiotu definiowany najczęściej jako obejmujący swoim zakresem pojęciowym 4 składowe: terytorium, zamieszkującą je ludność, zarządzającą nim władzę administracyjną i orientację na cele własne (Szromnik, 2012, s. 37). Zgodnie z taką definicją miasta i gminy są „miejscami” (Hanna, Rowley, 2008).

- odbiorców, to znaczy zespół cech marki, które wywołują określone wrażenia i w ten sposób przyczyniają się do zwiększenia lub zmniejszenia jej wartości, ponieważ wpływają na postrzeganie marki poprzez jej wizerunek (Zinkhan, 1990) czy reputację (Fombrum, 1996; Dąbrowski, 2010).
- b. Mechanizmem pośredniczącym pomiędzy tożsamością a wizerunkiem marki są kody kulturowe (Giza, 2017, s.167) lub kultura marki (Sturken, Cartwright, 2018; Schroeder, 2008). Mitchell przyjmuje, że marki funkcjonują w kulturze jako totemy (Mitchell, 2005, s. 164). W tradycyjnych społeczeństwach totemy są wielozadaniowymi symbolami, zwykle zwierząt, ale także roślin czy minerałów. Mogą to być także ikony religijne, postacie przodków lub symbole typowe dla tożsamości danej wspólnoty, np. pewne obiekty architektoniczne czy sygnały dźwiękowe, które stały się jej reprezentacjami. Oznacza to, że tożsamość/prezentacja/ekspresja marki przybiera postać zmysłowo postrzegalną, to znaczy odbiorca może ją zobaczyć, usłyszeć, dotknąć (ewentualnie posmakować czy powąchać). W konsekwencji można uznać, że bez doznań zmysłowych (ekspresji) nie można stworzyć marki, w tym także marki miasta.
- c. Jedną z podstawowych form ekspresji marki jest symbol wizualny, którym jest logo, co między innymi dostrzega Evamy pisząc: *Pomimo wszystkich inwestycji w „doświadczenie” marki, marketing cyfrowy i tworzenie „holistycznej relacji z marką”, to logo pozostaje jądrem każdego programu identyfikacji. [...] Ślady czynników wpływających na zmianę sposobu projektowania – rodzących się stylów i postaw, nowych technologii, internetu – są najbardziej widoczne i najbardziej zauważalne przez największą widownię właśnie w logo* (Evamy, 2008, s. 9).

Wobec powyższych twierdzeń uzasadnioną jest próba analizy logo miast i gmin tworzących Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolię (GZM), by poznać jakie ikony i reprezentacje wpływają na odbiór tych miejsc jako marek, a w konsekwencji całej Metropolii. Rozdział prezentuje logo miast i gmin wraz z ich charakterystyką oraz wskazanym znaczeniem ikonycznym, by w podsumowaniu wskazać specyfikę wizualną marki jaką jest GZM.

Logo. Czym jest i czemu służy?

Ponieważ konwencje nazewnicze nie są jeszcze ustalone i granica pomiędzy symbolem graficznym (logo) a logotypem jest nieokreślona (Evamy, 2008, s. 7), dlatego „logo” dla potrzeb rozdziału i zaprezentowanych w nim badań jest terminem wymagającym zdefiniowania. W literaturze z zakresu projektowania graficznego termin ten definiowany jest różnorodnie (Healey, 2010, s. 7; Mollerup, 2013, s. 99; Wheeler, 2018, s. 54). W polskiej praktyce marketingowej i konsultingowej³

³ Autorzy brali udział w ponad 50 projektach konsultingowych z zakresu marketingu terytorialnego (polskich i międzynarodowych), Piotr Dzik zatrudniony w Pracowni Identyfikacji Wizualnej, Promocji i Wizerunku w Katedrze Projektowania Graficznego na Wydziale Projektowym katowickiej ASP stale współpracuje ze środowiskiem projektowym.

przyjął się nazewniczy konsensus, który został przyjęty w niniejszym artykule. Zgodnie z nim określenie „logo” stosuje się do znaku wizualnego składającego się z elementu graficznego zwanego „sygnetem” oraz zapisanej w standardowej formie nazwy, w badanym przypadku – nazwy miasta. Do samej, zapisanej w formie graficznej nazwy miejsca czy organizacji stosuje się określenie „logotyp”. Jeżeli w logo pojawia się dodatkowy element, którym jest zapisany w standardowej formie i wizualnie połączony z grafiką – slogan, autorzy, za Kochanem (Kochan, 2005, s. 81-85) stosują określenie „slogo”. Tak więc w praktyce marketingowej można mieć do czynienia z różnymi kombinacjami elementów wizualnego symbolu promocyjnego miasta. Dla uporządkowania tych graficznych znaków w literaturze przedmiotu przyjmuje się różne, merytoryczne i formalne (odnoszące się do treści i zawartości oraz do kształtu graficznego) taksonomie logo terytorialnych (Adamus-Matuszyńska; Dzik, 2017, s. 62-69).

Logo nie funkcjonuje niezależnie, ale jest powiązane z innymi elementami wizualnymi, dlatego powinno być jądrem całego systemu identyfikacji wizualnej (Eskilson, 2012, s. 310). Zasada ta od lat 70. XX wieku dotyczy także miejsc (Eskilson, 2012, s. 334). System taki standardowo obejmuje elementy bazowe tj.: nazwę, logo, kolorystykę i fonty, czasem także tzw. piąty element, np. maskotkę – *brand hero*, elementy dźwiękowe, np. hejnały lub piosenki, itp. (Mollerup, 2013, s. 59) oraz rozbudowany *design programme*, którego elementy dobiera się w zależności od potrzeb korporacji, miasta czy też np. NGO (Wheeler, 2018). Przyjmuje się przy tym, że program taki może realizować kilka funkcji (Adams, Morioka, 1994, s. 14-15; Mollerup, 2013, s. 59), jednak należy podkreślić dwie najważniejsze jego funkcje: 1. jednoznacznego identyfikowania nadawcy, w przypadku miasta będzie to jego nazwa, która pozwala na pewne oznaczenie miejsca oraz 2. odróżniania nadawcy od konkurencji (Chua, Illicic, 2007, s. 8-9), czym w przypadku miasta będzie zawartość (treść) znaku graficznego, czyli logo oraz ewentualnie slogan (por. Aitken, Campelo 2011).

Analiza funkcji i znaczenia logo Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST), a więc także miast i gmin, może być dokonana poprzez badanie używanych motywów i symboli wizualnych. Przez „symbol” autorzy za Foss rozumieją: *...coś, co zastępuje lub reprezentuje coś innego na mocy związku, skojarzenia lub konwencji...*⁴ (Foss, 2018, s. 4). Logo, ale także herby, są takimi symbolami, a więc mają wywoływać asocjacje z konkretnym miastem (lub innym obiektem), oznaczonym przez znaki wykorzystane w treści logo. Rozpoznając więc znaki tworzące logo można wskazać jakie skojarzenia mogą wywoływać wykorzystane symbole oraz przeanalizować czy dwie najważniejsze funkcje tego znaku – identyfikacja i odróżnianie – są realizowane przez obrazy stanowiące jego treść.

⁴ Wszystkie cytaty z literatury zagranicznej tłumaczone były przez autorów rozdziału.

Metoda badawcza

Dla potrzeb analizy znaków promocyjnych – logo – stosowanych w promocji JST – członków GZM – wybrano metodę analizy treści, a dokładniej rozpoznania zawartości znaków wizualnych (Rose, 2016, s. 85-105). Analiza treści to metoda, która pozwala na sformułowanie wniosków z tekstu (lub innej formy prezentacji) dotyczących kontekstu jego/ich wykorzystania (Krippendorff, 2019, s. 24). Główną ideą metody jest wykorzystanie pozytywnych aspektów płynących z badań ilościowych, przy jednoczesnym dalszym ich rozwoju w kierunku badań jakościowych. Analiza treści jest stosowana, gdy trzeba opisać treść i formę przekazów, wyprowadzać wnioski dotyczące nadawcy przekazu. Pozwala także formułować hipotezy o zamierzonych skutkach oddziaływania treści na odbiorców. Należy zaznaczyć, że weryfikacja takich hipotez wymaga odrębnych badań nad odbiorem znaków i ich symboliki (Raganowicz, Smalej, 2011). W przypadku badania tożsamości wizualnej JST niezbędnym jest zbadanie dodatkowych działań realizowanych przez samorząd, jakimi są np. strategie rozwoju czy promocji, opisy znaków wykonane przez kreatorów, w których znaleźć można odwołanie się do tradycji, historii czy objaśnień konotacji, jak również istotne jest badanie przekazów medialnych, by dokładnie poznać ich treść, gdyż często stosowana symbolika ma charakter abstrakcyjny lub odwołuje się do znaków nieobecnych w codziennej przestrzeni publicznej. Metoda analizy treści sprawdza się zatem w analizie samego obrazu, a także pozwala na wnioskowanie statystyczne i jakościową charakterystykę.

W analizie treści badane są jednostki analizy, czyli najmniejsze elementy treści, które występują w przekazie, np. pojedyncze słowa czy znaki wizualne, oraz jednostki kontekstu, tzn. większe fragmenty treści, jak w przypadku prezentowanych badań, systemy identyfikacji wizualnej danego JST.

Omawiane badania koncentrowały się na analizie zawartości logo, to znaczy na graficznych przedstawieniach, motywach i tematach. Zrealizowane badanie ma charakter ilościowy i jakościowy. Przebadana została cała populacja, tj. 41 podmiotów tworzących GZM, co pozwala na sformułowanie wniosków ilościowo-jakościowych, choć oczywiście z punktu widzenia statystycznego tak nieliczna populacja niezbyt łatwo poddaje się testom.

Etapy analizy treści

Analiza treści, to znaczy znaków graficznych stosowanych w promocji regionów, powiatów i gmin została przeprowadzona zgodnie z metodologią zaproponowaną przez Gillian Rose i dotyczyła (Rose, 2016):

1. poszukiwania przedstawień (kwerenda logo);
2. opracowania kategorii do kodowania (wykorzystanie taksonomii, czyli

- kryteriów pozwalających na uporządkowanie treści);
- 3. procesu kodowania (zbudowaniu zestawień liczbowych);
- 4. przedstawienia wyników analizy treści logo podmiotów tworzących GZM.

W badaniach skoncentrowano się na prezentacjach, tzn. na tym, co logo danego miasta czy gminy poprzez używany symbol graficzny komunikuje o miejscu i jak JST jako nadawca chce to miejsce prezentować odbiorcom (interesariuszom). Proces poszukiwania znaków graficznych miast i gmin jest prowadzony stale od 2011 roku w ramach realizowanego przez autorów projektu badawczego dotyczącego treści logo polskich JST. Kwerenda dotycząca niniejszego artykułu została zamknięta 30.06.2022 roku. Wskazana data jest istotna, gdyż JST zmieniają, wycofują z praktyki lub modyfikują znaki, a działania takie są często ogłaszane z opóźnieniem. Dlatego po tej dacie mogły pojawić się w przestrzeni publicznej nowe lub zmienione logo.

Autorzy poszukiwali znaków graficznych kierując się kryterium formalnym, tj. przynależnością do GZM. Ze względu na to, że jednym z najważniejszych problemów metodologicznych w analizie treści jest dobór próby, autorzy postanowili zbadać logo wszystkich członków związku (pełna populacja), to znaczy miasta i gminy podregionów⁵:

- bytomskiego: Bytom, Ożarówice, Piekary Śląskie, Radzionków, Świerklaniec, Tarnowskie Góry, Zbrostawice;
- gliwickiego: Gliwice, Gierałtowice, Knurów, Pilchowice, Pyskowice, Rudziniec, Sośnicowice, Zabrze;
- katowickiego: Katowice, Chorzów, Mysłowice, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Świętochłowice;
- sosnowieckiego: Sosnowiec, Będzin, Bobrowniki, Czeladź, Dąbrowa Górnicza, Mierzęcice, Psary, Siewierz, Sławków, Wojkowice;
- tyskiego: Tychy, Bieruń, Bojszowy, Chełm Śląski, Imielin, Kobiór, Lędziny, Łaziska Górne, Mikołów, Wry.

Biorąc pod uwagę temat badania podstawową kwestią metodologiczną było opracowanie lub przyjęcie kategorii do kodowania. Zważyć przy tym należy, że istnieje wiele, nie do końca spójnych, systemów klasyfikacyjnych treści logo, opartych na różnych kryteriach merytorycznych i formalnych (Evamy, 2008; Healey, 2010; Wheeler, 2018; Hyland i Bateman, 2014; Mollerup, 2013; Glińska, Florek i Kowalewska, 2009), co stawia problem wyboru taksonomii najbardziej adekwatnej do przedmiotu badania. Autorzy postanowili wykorzystać rozwiązanie zaproponowane przez niemieckich autorów Matthiasa Beyrowa i Conztanze Vogt w ich pracy pt.: *Städte und Ihre Zeichen* (Beyrow i Vogt, 2015). Autorzy ci dzielą znaki miejskie na trzy grupy:

⁵ <https://metropoliagzm.pl/metropolia-dzis/> (dostęp: 20.06.2022).

1. znaki pokazujące, co miasto ma do zaoferowania, demonstrujące jego „substancję” (niem. *Substanz*), czyli coś co stanowi o istocie miejsca, grupa tych znaków podzielona jest na trzy podgrupy: 1. doświadczanie miejsca (niem. *Erlebnisorte*), 2. miejsce do życia – siedlisko (niem. *Lebensräume*), 3. czynniki społeczne, którymi są dynamika, postęp, różnorodność, rozrywka i poczucie wspólnoty;
2. znaki zwracające uwagę na teraźniejszość, obecność, występowanie (niem. *Präsenz*), grupa podzielona jest na znaki literowe oraz „słowa-obrazy” (niem. *Wortbilder*) np. pismo ręczne, różnego rodzaju tła oraz formy, w których dominuje przekaz tekstowy;
3. znaki odwołujące się do wartości elementów stanowiących pewien punkt odniesienia, który ma symboliczne znaczenie (niem. *Referenz*), w której znaleźć można dwie podgrupy: heraldyczną i znaków ilustrujących dobra kultury.

Taksonomia ta ma pięć cech, które sprawiają, że jej zastosowanie w prezentowanych badaniach jest uzasadnione. Po pierwsze została opracowana specjalnie na potrzeby analiz marek samorządowych (niemieckich), po drugie zawiera, w grupie referencyjnej herby, co pozwala na sklasyfikowanie tożsamości tych marek JST, które korzystają z herbu także w praktyce promocyjnej, po trzecie została przetestowana i szczegółowo opisana w cytowanej pracy dotyczącej miast w Niemczech, po czwarte, została zastosowana przez autorów do analiz logo JST w Polsce (Adamus-Matuszyńska, Dzik, 2017). Ostatnia zaleta ma charakter formalny, każda z grup klasyfikacyjnych zawiera kilka szczegółowo opisanych podgrup (wraz z przykładami), co pozwala na jednoznaczne przypisanie logo do konkretnej kategorii. Zaznaczyć także należy, że Beyrow i Vogt odwołują się do koncepcji socjologii miasta i socjologii przestrzeni Martiny Löw (Löw, 2018), co osadza ich pracę w utrwalonej naukowo tradycji socjologicznej.

Przedstawienie wyników

Autorzy w swoim projekcie badawczym przyjęli zasadę, że omawianie przedstawień wizualnych (w tym przypadku logo JST – członków GZM) wymaga ich prezentacji wprost, ponieważ obrazy nie podlegają cytowaniu, w przeciwieństwie do tekstu, który może być odtworzony i powtórzony bez uszczerbku na jego znaczeniu (Joly, 1996, s. 48)⁶. Obraz umiejscowiony w różnej przestrzeni publicznej – fizycznej i wirtualnej – nabiera odmiennego znaczenia od zamierzonego przez autora. Łączne stosowanie argumentacji werbalnej i wizualnej jest przy tym uprawnioną praktyką badawczo-analityczną w naukach społecznych, w tym w analizach marek terytorialnych (Baur, Thiéry, 2013; Adamus-Matuszyńska, Dzik, 2021), co zostało wykorzystane w zaprezentowanych rozważaniach.

⁶ W tekście oryginalnym autorka używa terminów „unquotable” w stosunku do obrazów i „reproducible” w stosunku do tekstów.









Tabela 1. Prezentacja logo⁷. Stan na 30.06.2022 r.

Miasto/gmina	Logo aktualnie obowiązujące	Slogan(słogo)/uwagi/klasyfikacja
GZM		Logo podstawowe, dostępne na stronie: https://metropoliagzm.pl/logo-metropolii-2/ , także wytyczne i księga znaku. Klasyfikacja według Beyrow/Vogt (dalej jako B/V): Obecność/Inicjał (znak literowy)
Podregion bytomski		
1. Bytom	Miasto oficjalnie, zgodnie z decyzją mieszkańców, posługuje się herbem, chociaż od 2019 stosuje nieoficjalne logo w materiałach promocyjnych.	Dla badaczy sytuacja nie jest jasna. Z przekazów medialnych, jak i strony internetowej wynika, że w praktyce stosowany jest herb. Jednakże miasto na swej stronie używa logo, które miało być wycofane (zob.: http://bytomodnowa.pl/). Miasto także wprowadza zupełnie nowe logo: por. tabela 2. Autorzy zdecydowali przyjąć, że miasto korzysta z logo.
2. Ożarówice	Gmina posługuje się herbem 	B/V: Referencja/heraldyka
3. Piekary Śląskie	Miasto posługuje się herbem 	W Piekarach Śląskich w 2010 roku przeprowadzono konkurs na logo miasta. Wybrane w tym konkursie logo nie zostało wdrożone. B/V: Referencja/heraldyka
4. Radzionków		Logo miasta powstało w 2004 roku, a slogan dołączono w 2010. Miasto dysponuje Systemem Identyfikacji Wizualnej (SIW). B/V: Substancja/Flora-fauna
5. Świerklaniec		Gmina dysponuje SIW, a standaryzacja wizualna dokonana została w 2018 roku, logo jest używane także bez sloganu. B/V: Substancja/przestrzenie, schemat, zestawienie





⁷ Miasta i gminy umieszczono w kolejności prezentacji na stronie: <https://metropoliagzm.pl/metropolia-dzis/>, (dostęp: 16.06.2022), w tabeli nie ujęto herbów, są one widoczne na stronach www i w Biuletynach Informacji Publicznej poszczególnych JST.

6. Tarnowskie Góry		Logo omówione szerzej w tekście artykułu jako studium przypadku. Logo powstało w 2018 roku, w naturalnej interakcji pomiędzy UM, miejscowym biznesem i projektantem graficznym. B/V: Obecność/Proklamacja (dominacja hasła)
7. Zbrosławice	<p>Gmina posługuje się herbem</p> 	Na http://www.zbroslawice.pl/ widoczna wersja herbu uproszczona, konturowa B/V: Referencja/heraldyka
Podregion gliwicki		
8. Gliwice	<p>Miasto posługuje się herbem</p> 	Jak wynika z informacji medialnych (por. tabela 3) logo jest wycyfrowane. B/V: Referencja/heraldyka
		
9. Gieraltów		Logo jest używane. Pierwsze dowody użycia pochodzą z 2012 roku. B/V: Obecność/Logotyp
10. Knurów		Logo używane od 2014 roku, które zastąpiło poprzednie. B/V: Substancja/przestrzeń, schemat, zestawienie
11. Pilchowice		Logo wyróżnione w wyniku konkursu w 2016 roku, a używane od 2018 r. B/V: Substancja/czynniki społeczne (wspólnota)

12. Pyskowice		Prezentowane logo pochodzi z 2019 roku, jest lekko zmodyfikowaną wersją logo z 2015 r. B/V: Referencja/stawne osoby (w mieście funkcjonuje opowieść o legendarnych założycielach – braciach Pyskach)
13. Rudziniec	<p>Gmina postępuje się herbem</p> 	B/V: Referencja/heraldyka
14. Sośnicowice		Logo wdrożone w styczniu 2021 r., nawiązuje do herbu i do ronda w centrum gminy. B/V: Substancja/przestrzeń, flora-fauna
15. Zabrze		Logo miasta Zabrze powstało wraz ze strategią promocji miasta na przełomie 2010/2011 roku. B/V: Substancja/czynniki społeczne (wspólnota)
Podregion katowicki		
16. Katowice		Logo szeroko używane przez miasto od 2012 roku, a SiW powstał w 2013. Wcześniej miasto używało dwóch innych znaków. Obecne logo przejęto od instytucji „Katowice – miasto ogrodów”. B/V: Substancja/czynniki społeczne, różnorodność
17. Chorzów		Logo i SiW powstały w 2012 roku. Używane w praktyce promocyjnej miasta. W logotypie swobodne nawiązanie do herbu zakonu Bożogrobców. B/V: Obecność/logotyp
18. Mysłowice		Logo i SiW używane od 2015 roku. Występowała także wersja z hasłem Mysłowice... dobrze brzmiące. To hasło przejęto z poprzedniego logo. Obecnie używany slogan to: Wszystko gra. B/V: Obecność/inicjał

19. Ruda Śląska		Logo powstało w 2010 roku, lifting techniczny przeprowadzono w 2016 r. Slogan: Miasto otwartych możliwości B/V: Obecność/inicjał
20. Siemianowice Śląskie		Logo w tej wersji zaczęło być stosowane w 2019 r., zgodnie z informacjami pozyskanymi w UM (zmiany omówione są dalej, por. tabela 4). Miasto dysponuje wirtualnym SIW. Miasto wcześniej eksperymentowało z kilkoma projektami tożsamości wizualnej marki. B/V: Obecność/forma
21. Świętochłowice		Logo pojawiło się na stronie miasta w 2022 r. (zob.: https://swietochlowice.pl/kategoria/multimedia/) B/V: Substancja/przestrzeń, sylwetka i scena miejska
Podregion sosnowiecki		
22. Sosnowiec		Identyfikacja wizualna istnieje i jest używana od 2009 roku. Stosowany jest slogan: Sosnowiec łączy. B/V: Substancja/czynniki społeczne, dynamika
23. Będzin		Aktualna identyfikacja wizualna (SIW) używana jest od 2011 roku, jednak w przestrzeni publicznej ciągle widoczne jest poprzednie logo (por. analiza zmian) B/V: Substancja/otoczenie, budowla obronna
24. Bobrowniki		Logo używane od 2016 roku. B/V: Substancja/przestrzeń, krajobraz
25. Czeladź		SIW powstał w 2007 roku. Logo konsekwentnie używane do tego roku bez zmian. B/V: Substancja/otoczenie, budowla sakralna
26. Dąbrowa Górnicza		Aktualna identyfikacja wizualna obowiązuje od 2015 roku, miasto dysponuje rozbudowanym systemem identyfikacji, obejmującym wszystkie aktywności promocyjne. B/V: Obecność/proklamacja (tak wynika z uzasadnienia znaku)




27. Mierzęcice	<p>Gmina postępuje się herbem</p> 	B/V: Referencja/heraldyka
28. Psary		Logo jest używane co najmniej od 2010 roku, choć kwerenda internetowa pozwala stwierdzić, że jest prawdopodobnie starsze. B/V: Substancja/przestrzeń, flora-fauna
29. Siewierz		Identyfikacja wizualna wraz ze strategią promocji powstała w 2010 roku. B/V: Substancja/przestrzeń/schemat, zestawienie
30. Sławków		Logo powstało w 2017 roku, jest używane w praktyce promocyjnej miasta. B/V: Substancja/otoczenie/specjalizacja (karczma)
31. Wojkowie		Logo powstało w 2016 r., jest wykorzystywane w praktyce promocyjnej miasta. B/V: Obecność/inicjał (znak literowy)
Podregion tyski		
32. Tychy		Identyfikacja używana od 2011 roku, logo często pojawia się łącznie z herbem. B/V: Referencja/heraldyka (znak nawiązuje do rogu myśliwskiego z herbu)
33. Bieruń		Logo i SIW wdrżone zostały w 2017 roku, slogan sformułowany jest w języku śląskim. B/V: Obecność/forma
34. Bojszowy		Logotyp pojawił się w 2019 roku, pierwotnie w mediach społecznościowych. Często używany łącznie z herbem B/V: Obecność/logotyp

35. Chetm Śląski	Gmina używa herbu 	B/V: Referencja/heraldyka
36. Imielin	Miasto używa herbu 	B/V: Referencja/heraldyka
37. Kobiór	Gmina używa herbu 	B/V: Referencja/heraldyka Slogan: Mała gmina z wielkim sercem
38. Łędziny		Logo i SIW zostały przyjęte w 2007 roku. B/V: Substancja/czynniki społeczne, wspólnota
39. Łaziska Górne	Miasto używa herbu 	W serwisie FB pojawia się uproszczona (nieheraldyczna) wersja herbu. B/V: Referencja/heraldyka
40. Mikołów		Logo i SIW przyjęte w wyniku konkursu w 2015 roku. B/V: Substancja/przestrzeń, schemat, zestawienie

41. Wyrzy		Logo przyjęte w 2016 roku. B/V: Substancja/otoczenie, flora, fauna
-----------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

Podsumowując uzyskane dane ilościowe należy podkreślić, że spośród 41 jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład GZM 30 używa logo. Niejasny jest status logo Bytomia ze względu na brak oficjalnych komunikatów dotyczących tego zagadnienia przekazanych przez nadawcę, czyli przez władze miasta. Nowe logo miasta, choć brak jest dokumentu stwierdzającego jego status, można zaklasyfikować według schematu B/V jako *Obecność / inicjał* (znak literowy).

Tabela 2. Nieoficjalne (?) logo miasta Bytom

Bytom				W Bytomiu od 2019 roku w obiegu spotkać można materiały promocyjne z nieoficjalnym logo w 3 wersjach. Wersja „z uśmiechem” ma dodatkowo dwa slogany: <i>Bytom jest cool</i> oraz <i>Bytom uśmiecha się do Ciebie</i> .
-------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Większość miast i gmin należących do GZM w sposób systematyczny i zamierzony korzysta z marketingowego symbolu jakim jest logo. Pozwala to tym miejscowościom wskazać wartości istotne dla ich wspólnoty, scharakteryzować ich specyfikę oraz wyróżnić się od innych podmiotów tworzących GZM. W przypadku tak zróżnicowanej złożonej metropolii jaką jest GZM wizualne znaki, szybko i łatwo dostrzegane w przestrzeni publicznej, ułatwiają odbiorcom rozpoznanie miejsca i poznanie jego cech.

Treść logo miast – członków GZM

Statystyczna analiza wyników (z uwzględnieniem Bytomia) zaprezentowana jest w tabeli 3.

Tabela 3. Podział logo według taksonomii Beyrot/Vogt

Typ logo	Liczba	Uwagi
Logo typu „Substancja”	18	Znaki są zróżnicowane, niektóre odwołują się do istniejących obiektów (np. Będzin, Czeladź, schematów i zestawień (np. Knurów). Pojawiają się czynniki społeczne (3 znaki wspólnotowe)
Logo typu „Obecność”	11	Znaki także bardzo różnorodne, chociaż 5 to znaki typu „inicjał” (podobnie jak logo GZM).
Logo typu „Referencja”	12	W tym jedenaście herbów, a jeden – sławne osoby.

Jak pokazują pozyskane dane, logo wykorzystywane przez miasta i gminy GZM są zróżnicowane i zawierają wiele różnorodnych elementów mających być symbolami kojarzonymi z danym miejscem. Najliczniej (18) reprezentowane są znaki określane terminem „substancja”, to znaczy takie, które demonstrują elementy cechujące zdaniem nadawców miasto, które w ten sposób ma być kojarzone, identyfikowane i odróżniane od innych. Oznacza to, że JST chcą zademonstrować poprzez wizualne znaki specyfikę miejsca, jego *genius loci* (Norberg-Schulz, 1979). Pozostawiają odbiorcom znaku ograniczone możliwości interpretacyjne, w pewnym sensie narzucają to, czego w danym miejscu mają się oni spodziewać.

Mniej liczne znaki (11) to herby stosowane także w tradycji marketingowej w taksonomii Beyrov/Vogt określane terminem „referencja”. Relacje między herbami a praktyką marketingową są trudne do zdefiniowania i można wskazać przynajmniej trzy różne perspektywy. Zdaniem Komisji Heraldycznej podmioty posługujące się herbem nie powinny posługiwać się logo, aby uniknąć naruszenia lub osłabienia funkcji herbu jako znaku identyfikującego (Strzyżewski, 2005, Suchodolska, 2018, Pogorzelski, 2012, Widłak, 2013). Herb to znak chroniony prawnie i powinien być stosowany przede wszystkim podczas specjalnych okazji, a logo powinno realizować cele promocyjne (Augustyn, 2008). Z kolei inni autorzy (Rychter i in. 2012) stoją na stanowisku, że w wielu przypadkach uzasadnione jest używanie zamiennie herbu i znaku promocyjnego w zależności od potrzeb i okoliczności. Trzecie podejście do relacji pomiędzy logo a herbami sugeruje, że miasta powinny wdrażać trzy rodzaje identyfikacji wizualnej (Włoszczyński 2016):

1. godło urzędowe jako znak używany w celach reprezentacyjnych,
2. znak marki miasta, oparty na herbie, do oznaczenia urzędu miasta oraz na jego potrzeby informacyjne i promocyjne,
3. logo jako znak promocyjny.

W Polsce praktyka marketingowa ma wpływ na badania empiryczne i dyskusje badaczy na temat relacji pomiędzy logo miasta a jego herbem (Adamus-Matuszyńska, Dzik 2017b, Rudolf, Wrześniewska-Szymańska 2018). Można sformułować tezę, że potrzeby ekonomiczne (np. rynku usług turystycznych), a także dyskusje praktyków, wpłynęły na wykorzystanie herbów w identyfikacji wizualnej samorządów (Goreti, Casaroto 2019). Herb miejsca ma być wizualnym wyrazem autonomii i indywidualności danego miejsca (Da Silva 2019: 950). Logo miejsca to szczególny i wyróżniający się symbol wizualny, który pełni dwie funkcje: identyfikacji poprzez opis i wyróżnienia od innych podobnych podmiotów (Mollerup 2013). Spośród przebadanych logo GZM jedenaście korzysta wyłącznie z herbu niezależnie od potrzeb oficjalnych czy promocyjnych, co jest dowodem, że tradycyjne wartości, długotrwała symbolika zdefiniowana

poprzez heraldykę jest naczelnym elementem identyfikacji tych miejsc. Znaki takie są dla odbiorcy wymagające, gdyż by skojarzyć znak z miejscem potrzebna jest wiedza historyczna oraz wiedza na temat znaczenia wykorzystywanych symboli. W praktyce polskich samorządów widoczny jest trend coraz częstszego wykorzystywania herbów do celów promocyjnych⁸.

Ostatnia grupa to logo określane terminem „obecność”, których istotą jest jednoznaczne przekazanie nazwy miejsca. Znaki takie występują w praktyce 11 miejscowości GZM. Można podsumować, że celem takich logo jest prostota i przedmiotowość. Taki znak, po pierwsze jest obrazem litericznym, w którym główną rolę odgrywają fonty i kolory, po drugie jest przekazem pozwalającym odbiorcy na dużą swobodę w interpretowaniu samego miejsca, którego logo jest symbolem, gdyż w niewielkim zakresie wyznaczają symbole, z którymi należy kojarzyć daną miejscowość.

Obok różnorodności treści logo miast GZM z badań wynika, że w zróżnicowany sposób zostały one wykreowane. Sposób tworzenia znaku ma istotny wpływ na jego zawartość, gdyż twórcy, którymi są czasami graficy, a czasami amatorzy sztuk plastycznych, zawsze mają wpływ na wykorzystywane symbole. Logo miejsca może zostać wykreowane poprzez przetarg, w którym biorą udział agencje reklamowe czy PR, może to być także forma konkursu czy efekt współpracy JST z uczelnią czy ekspertami. Interesującym z punktu widzenia praktyki tworzenia logo, przypadkiem kwestionującym wszelkie rozważania modelowe dotyczące procesu kreowania marek miejskich są Tarnowskie Góry. Udało się potwierdzić (wywiad z Piotrem Korabem, 2020), że proces miał w dużej mierze charakter organiczny, a logo pojawiło się w wyniku inicjatywy oddolnej, którą następnie zaczął wykorzystywać Urząd Miasta. Znak został poddany standaryzacji w momencie, gdy pracownicy Urzędu Miasta dostrzegli akceptację znaku przez społeczność lokalną i sami wykorzystywali go, np. jako znak na drobnych upominkach oferowanych przez prywatny biznes. Kolorystyka logo nawiązuje do herbu miasta, natomiast rozwiązanie „I / serce / nazwa miasta” wprost nawiązuje do powstałego w latach 70. ubiegłego wieku logo Nowego Jorku, wielokrotnie potem naśladowanego i reinterpretowanego (Eskilson, 2012, s. 334).

Wnioski

Jak zaznacza uznany praktyk i teoretyk projektowania graficznego Per Mollerup, jednym ze wskaźników dobrego logo jest: *Opisowość. Czy znak jest opisowy? Grafika znaku powinna opisywać albo przynajmniej dawać wskazówkę do tego czym zajmuje się i o co chodzi w działalności właściciela znaku* (Mollerup, 2013, s. 93). Niemniej doświadczenie badawcze autorów pokazuje, że zaledwie

⁸ Por. cykl komentarzy na stronie Andrzeja Ludwika Włoszczyńskiego (ceniony grafik-heraldyk i projektant): <http://alw.pl/logo-heraldyczne-cz-1/>; <http://alw.pl/logo-heraldyczne-cz-2/>; <http://alw.pl/logo-heraldyczne-cz-3/>, A.L. Włoszczyński jest autorem 1 wpisu, Marcin Wolny (Studio Otwarte) autorem wpisu 2, Piotr Dzik wpis nr 3, (dostęp: 04.07.2022).

co czwarte logo miejskie, co dotyczy także JST – członków GZM, może być za uznane za opisowe. Z drugiej strony analiza dokumentów strategicznych (strategie rozwoju i strategie oraz plany promocji) poszczególnych miast wskazują na opisową interpretację tożsamości wizualnej. Zjawisko to można interpretować jako tzw. „klątwę wiedzy” polegającą na przyjętym milcząco przez nadawcę znaku założeniu, że odbiorca zna i rozumie treść logo tak, jak zna i rozumie go nadawca, czyli twórca tego znaku (Bierut, 2018, s. 116). Jak podkreśla autor tego sformułowania – Bierut – w przypadku znaków graficznych liczy się kontekst, to znaczy sąsiedztwo zarówno słów (kontekst językowy) oraz innych elementów samego aktu komunikacji (kontekst pozajęzykowy), w wyniku czego odbiorca (mieszkaniec, turysta, odwiedzający) może poznać i zrozumieć logo zupełnie inaczej niż nadawca (JST).

Podsumowując należy zaznaczyć, że logo miast, w tym także członków GZM, by pełniły owe dwie zasadnicze funkcje, muszą swoją treścią opisywać miejsce tak, by odbiorca poznał, a następnie rozpoznawał przekazy zawierające logo miasta czy gminy. Prawdopodobnie dla większości odbiorców logo Warszawy (znak warszawskiej syrenki, odwołujący się także do treści herbu tego miasta) treść tego znaku jasno identyfikuje miasto i z całą pewnością pozwala na odróżnienie innych miast, nie tylko polskich.

Dyskusja

Tabela 6 to lista znaków wycofanych, zmienionych, zmodyfikowanych i niewdrożonych, która jest tak duża, że poddaje w wątpliwość tezę Elizabeth Chaplin, że logo powinno pełnić rolę stabilizującą dla marek, które przedstawiają się jako innowacyjne czy dynamiczne (Chaplin, 2003). W przypadku miejscowości – członków GZM – dynamika raczej związana jest ze zmiennością samego logo, niż z cechą identyfikującą konkretne miasto. Liczne odniesienia do tradycji, historii, przeszłości obecne w logo badanych miejscowości, to raczej dowód na konserwatywne spojrzenie na tożsamość miejsca niż nowoczesne. Zbadanie tego zagadnienia wymaga jednak analiz na poziomie oficjalnych uzasadnień zmian logo. Badania prowadzone przez autorów rozdziału wskazują na inne niż wymieniane w literaturze przedmiotu, przyczyny rebrandingu miast (Mróz-Gorgoń, 2019). Jak pisze uznany teoretyk i praktyk brandingowy Wally Olins (Ollins, 2009, s. 57): *Zmiany w brandingach nie są zlecane pod wpływem kaprysu. Z czego wynika tak duża zmienność znaków członków GZM nie wiadomo, ale jedną z hipotez jest twierdzenie, że powiązane to jest ze zmianami władz samorządowych. Autorzy w ramach projektu badawczego i własnej praktyki konsultingowej uzyskali informacje wskazujące, że bywają to czasem decyzje o charakterze politycznym, motywowane osobiście, np. gustem burmistrza, prezydenta czy wójta. W wywiadach wskazywano też na reakcje społeczne na ujawnione pro-*

jektu znaków czy na nieudane konkursy. Jednak taka hipoteza wymaga weryfikacji poprzez odpowiednie badania empiryczne.

Z punktu widzenia zmienności znaków wizualnych ważnym podkreślenia jest koncepcja tożsamości wizualnej miasta Siemianowice Śląskie, która przeszła długą drogę przeobrażeń i modyfikacji (tabela 5). W ramach pracy badawczej autorzy przeprowadzili wywiad z rzecznikiem prasowym UM Siemianowice Śląskie⁹. Miasto stosuje trzy typy tożsamości wizualnej: herb, logo „oficjalne/urzędowe” oraz logo promocyjne ze sloganem *Na weekend i całe życie!* (tabela 4). Taka koncepcja odpowiada perspektywie opisanej wcześniej, a zaprezentowanej przez Andrzeja Ludwika Włoszczańskiego, choć nie w pełni, gdyż zdaniem Włoszczańskiego logo „oficjalne” powinno nawiązywać do herbu. W przypadku Siemianowic Śląskich dotyczy to jedynie kolorów. Rozmówcy podkreślali, że logo marketingowe jest przeznaczone do oznaczania „rzeczy promocyjnych, masowych” i ma „krzyczeć”. Herb, poza komunikacją oficjalną, służy także do oznakowywania „rzeczy eleganckich” (np. wysokiej klasy pióra, oznakowanie grawerem).

Tabela 4. Aktualna tożsamość wizualna Siemianowic Śląskich

Herb	Logo „oficjalne”	Logo promocyjne
		

Tabela 5. Historia logo promocyjnych Siemianowic Śląskich

Lp.	Logo	Data obowiązywania, uwagi
1.		Logo pojawiło się po raz pierwszy prawdopodobnie w 2010 roku wraz z kampanią promocyjną pt. „Siemianowice Śląskie – strzał w dziesiątkę”. Źródło: https://www.youtube.com/watch?v=ltUMuNr2hmE
2.		Logo pojawiło się w 2014 roku, ale hasło, które towarzyszy znakowi, wykorzystywane było od 2012 r. w kampanii promującej tereny inwestycyjne w mieście.

⁹ Wywiad przeprowadzono 19.08.2022 r. w siedzibie UM Siemianowice Śląskie z rzecznikiem Piotrem Kochankiem oraz zespołem prasowym.

3.		<p>Logo „oficjalne”. Pierwsze dowody użycia: 2018 r. (witacze) Używane także jako winieta pisma samorządowego „Głos Miasta”, na wizytówkach</p>
4.		<p>Pierwsza, okazjonalna forma hasła. Pojawiła się w 2016 r., wycofana ostatecznie po prowadzeniu logo marketingowego (2020 r.)</p>
5.		<p>Forma okazjonalna, łącząca aktualne logo oficjalne i hasło promocyjne. Używane w materiałach promocyjnych, choć rzadko. (Zob. http://www.promo.siemianowice.pl/)</p>
6.		<p>Logo marketingowe obowiązujące od 2020 r.</p>

Zaznaczyć należy, że miasto dysponuje faktycznie 7 znakami: 1. herb, 2. herb „z podpisem”¹⁰, 3. herb „konturowy” (do graweru), 4. logo marketingowe, 5. logo internetowe, które funkcjonuje (np. w serwisie FB) bez nazwy miasta, 6. logo oficjalne (sam sygnet) i 7. logo oficjalne z elementami tekstowymi (patronat, „Głos Miasta”). Wydaje się, że taka, dość heterogeniczna rodzina znaków, może być trudna w zarządzaniu i wymaga pełnej standaryzacji oraz sprawnej kontroli wykorzystania w przestrzeni publicznej. Brak jest także spójności fontów, np. wersaliki w logo oficjalnym, litery podrzędne w marketingowym i w podpisie pod herbem.

Dla pełnego obrazu dynamiki zmian znaków wizualnych, a jednocześnie lepszego poznania znaczenia zawartości tych znaków w tabeli 6 zaprezentowane są logo, które zostały wycofane lub zmienione, ale także te, które nie zostały wdrożone, pomimo ich wcześniejszego opracowania.

¹⁰ Uwaga, zgodnie z wytycznymi Komisji Heraldycznej w herbach nie stosuje się nazwy jednostki samorządowej (zob.: <https://www.gov.pl/web/mswia/zasady-tworzenia-herbow-flag-sztandarow-i-pieczeci-jednostek-samorzadu-terytorialnego-w-polsce>, (dostęp: 20.08.2020).

Tabela 6. Logo wycofane, zmienione i niewdrożone JST – członków GZM (kolejność alfabetyczna)

JST	Logo	Uwagi
Logo wycofane i zmienione (zmodyfikowane)		
Metropolia „Silesia”, poprzednik GZM		Logo używane przez stowarzyszenie GZM, obejmujące 14 miast konurbacji górnośląskiej. Wyszło z użycia wraz powołaniem GZM w 2018 roku.
Będzin		Logo obowiązywało przed 2011 rokiem, chociaż wciąż jest widoczne w przestrzeni publicznej (por. zdjęcie)
Bytom		Logo utworzone ok. 2010 roku, w praktyce przestało być używane po przedterminowych wyborach samorządowych w 2013 roku. Istniały różne wersje, np. „Energia biznesu”
Dąbrowa Górnicza		Znak ten funkcjonował jako logo od ok. 2011 do 2015 roku, był także używany jako logotyp (nazwa z podkreśleniem, bez herbu)
Gliwice		Jak wynika z informacji medialnych ¹¹ logo ma być wycofane, niemniej w przestrzeni publicznej będzie jeszcze funkcjonować. Brak oficjalnego potwierdzenia tej decyzji. Logo powstało w 2004 roku, używano hasła <i>Stare miasto. Nowy świat</i> . Od 2010 używany jest slogan: <i>Gliwice. Przyszłość jest tu</i>
Katowice (a)		Logo używane do 2008 roku.

¹¹ Po 15 latach magistrat rezygnuje z logo Gliwic. Teraz kluczową rolę odgrywać ma herb wpis z 01/04/2022, autor: Michał Szewczyk <https://www.24gliwice.pl/wiadomosci/po-15-latach-magistrat-rezygnuje-z-logo-gliwic-teraz-kluczowa-role-odgrywac-ma-herb/>, (dostęp: 16.06.2022).

Katowice (b)		Logo używane w latach 2008-2013, w praktyce zarzucone po 2011 r. Trzeba podkreślić, że Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej Katowice nadal korzysta z logo, które jest modyfikacją obrazu Spodka w Katowicach (zob. https://pkm.katowice.pl/)
Knurów		Logo używane do 2014 roku.
Mysłowice		Logo to formalnie obowiązywało w latach 2011-2015. Wprowadzone Zarządzeniem Prezydenta Miasta 558/2009 z 21 września 2009 r. W praktyce nie było stosowane po 2014 r., slogan ... <i>dobrze brzmiące</i> jest używane w nowej identyfikacji miasta.
Pyskowice		Logo przyjęte w 2012 roku, zmodyfikowane w 2019.
Ruda Śląska		Oryginalna (bazowa) wersja znaku z 2010, poddana niewielkiej modyfikacji technicznej (<i>liftingowi</i>)
Świętochłowice		System Identyfikacji (w posiadaniu autorów) powstał w 2011 r. Logo było użyte co najmniej raz w kampanii promocyjnej miasta w 2012 roku na lotnisku w Pyrzowicach. Później nieformalnie zarzucone.
Logo niewdrożone		
Gliwice		W 2017 roku miasto rozpoczęło procedurę zmiany logo, wszystkie upublicznione propozycje spotkały się ze zmasowaną krytyką społeczną. Projekt zarzucono.
Piekary Śląskie		Logo to zostało wybrane w 2014 r., jednak po wyborach samorządowych z tego roku i zmianie władz, prace nie były kontynuowane

Rudziniec		Gmina chciała przyjąć logo, jednak ze względu na ujawnienie faktu, że logo zostało pobrane z internetu i wywołany tym skandal z 2017 r. nie zostało ono wdrożone (Adamus-Matuszyńska, Dzik 2019, s. 148).
Sosnowiec		Logo to pojawiło się w 2008 r. jako propozycja agencji reklamowej, nie zostało wdrożone ze względu na, upowszechnione w mediach, podejrzenie plagiatu.
Tychy		Projekt nowej identyfikacji został zaprezentowany w marcu 2020 roku. Logo, jak poprzednio, nawiązuje do herbu, propozycja nowej identyfikacji postuluje także utrzymanie hasła „Dobre miejsce”.

Z prezentacji znaków oraz analizy treści logo miast i gmin – członków GZM – wynika, że w aspekcie wizualnym niewiele łączy te podmioty. Każde z miast i gmin komunikuje w tych znakach to, co uznaje za najbardziej istotne dla danego miejsca. Brak jest symboli (ikon, kolorów, znaków werbalnych), które łączyłyby te miejscowości w pewną wizualną całość. Prezentacja wszystkich dostępnych logo pokazuje, że brak jest także próby identyfikacji członków GZM z aktualnym systemem identyfikacji wizualnej województwa śląskiego, który składa się z herbu z dookreśleniem słownym „Województwo Śląskie”. Brak także elementów wspólnych z logo GZM. Co więc komunikują znaki promocyjne miast i gmin Metropolii? Przede wszystkim komunikują swoją niezależność, odrębność, inność, czyli swoje *genius loci* – inaczej „duch miejsca”. Norberg-Schulz – urbanista, który wprowadził ten termin do debaty architektów, urbanistów i socjologów, przyjął podejście fenomenologiczne, zgodnie z którym uznaje, że „przestrzenie, w których toczy się życie, są miejscami (...). Miejsce to przestrzeń o wyrazistym charakterze. Od czasów starożytnych *genius loci*, czyli duch miejsca, był rozpoznawany jako konkretna rzeczywistość, z którą człowiek musi się zmierzyć i z którą musi się pogodzić w swoim codziennym życiu” (Norberg-Schulz, 1979).

Genius loci to termin wprowadzony do języka socjologów i urbanistów, aby oddać pewien charakter miejsca, na który składa się natura przekształcona przez działalność człowieka w krajobraz kulturowy określający, jak obiekty istnieją i jak są postrzegane przez wspólnotę. Nadawcy logo, którymi są jednostki samorządowe, pełnią funkcje społecznie użyteczne, w tym komunikują to, co dla danego miejsca jest ważne. Miejsce to nie tylko produkt w znaczeniu marketingowym. Miejsce (miasto, powiat, gmina) ma swoje symboliczne znaczenie wpisane w słowa (opowieści, legendy, a także slogany) oraz obrazy (obiekty architektoniczne, pejzaże, postaci czy logo), które są postrzegane jako realne,

gdyż oznaczają to, co dla wspólnoty i jej władz ma znaczenie. Podsumowując trzeba wskazać, że łączenie kilku podmiotów miejskich w jedną administracyjną całość jaką jest GZM, nie oznacza tworzenia nowego „ducha miejsca”, czego dowodem są logo prezentujące cechy definiujące i wartościujące charakter miejsc, których są symbolem. Logo członków GZM komunikują miejsce (zgodnie z wcześniej podaną definicją), a nie administracyjne przestrzenie.

Bibliografia

1. Adams S., Morioka N., *Logo design workbook: a hands-on guide to creating logos*. Gloucester, Rockport Publishers, Mass 1994.
2. Adamus-Matuszyńska A., Dzik P., *Tożsamość wizualna polskich województw, miast i powiatów. Identyfikacja, prezentacja, znaczenie*, Katowice – Toruń, ASP w Katowicach, Adam Marszałek, Toruń 2017.
3. Adamus-Matuszyńska A., Dzik P., *Wizualne badanie marek miejskich. Źródła, metody badawcze, prezentacja wyników*, [w:] K. Doktorowicz i K. Wolny-Zmorzyński (Redaktorzy), *Od semiotyki do konsumpcjonizmu. O potrzebie wartościowania fotografii*. Adam Marszałek, Toruń 2021, s. 161-183.
4. Augustyn A., *Kreowanie wizerunku jednostek terytorialnych w procesie rozwoju lokalnego*. BFKK, Białystok 2008.
5. Aitken, Robert; Campelo, Adriana, *The four R's of place branding*. „Journal of Marketing Management”, vol. 27, issue 9-10, 2011, pp. 913-933.
6. Baur R., Thiéry S., *Don't Brand My Public Space*. Lars Müller. Zurich 2013.
7. Beyrow M., Vogt C., *Städte und Ihre Zeichen*, av Edition, Stuttgart 2015.
8. Bierut M., *Raz mnie widzisz, raz nie widzisz*, (P. Lipszyc, tłum.), Karakter, Kraków 2018.
9. Carpenter P., *E-brands. Kreowanie marki w internecie*, WIG, Warszawa 2005.
10. Chaplin E., *Sociology and Visual Representation*, Routledge, London 2003.
11. Chua P., Illicic D., *Logo Savvy*, Rockport, Beverly MA 2007.
12. Eskilson S.J., *Graphic Design: A History*, Laurence King, London 2012.
13. Evamy M., *Logo. Przewodnik dla projektantów*, (E. Gwis, tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
14. Foss S.K., *Rhetorical Criticism. Exploration and Practice*, Waveland Press, Long Grove Ill 2018.
15. Giza A., *Uczeń czarnoksiężnika czyli społeczna historia marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017.
16. Glińska E., *Budowanie marki miasta. Koncepcje, warunki, modele*, Wolters-Kluwer, Warszawa 2016.
17. Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters-Kluwer, Warszawa 2009.
18. Hanna S., Rowley J., *An analysis of terminology use in place branding*. Place Branding and Public Diplomacy, 4(1), 2008, pp. 61-75.

19. Healey M., *Deconstructing Logo Design*, Rotovision, Mies 2010.
20. Hyland A., Bateman S., *Symbol: The reference guide to abstract and figurative trademarks*, Laurence King, London 2014.
21. Joly M., *Believing (in) the Image?* [in:] J. Thompson (eds.), *Towards a Theory of the Image*, Jan van Eyck Akademie Editions, Maastricht 1996, pp. 42-61.
22. Kapferer J.-N., *The New Strategic Brand Management. Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London 2008.
23. Kochan M., *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa 2005.
24. Korab P., *Tarnowskie Góry. Proces tworzenia marki miasta.* (A. Adamus-Matuszyńska i P. Dzik, Osoby przeprowadzające wywiad), 2020.
25. Krippendorff, K. *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*, SAGE, Los Angeles.
26. Lucarelli A., Berg P., City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 2011, pp. 9-27.
27. Löw M., *Socjologia przestrzeni*, (I. Drozdowska-Broering, tłum.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2018.
28. Mitchell W., *What Do Pictures Want? The Lives and Loves of Images*, The University of Chicago Press, Chicago 2005.
29. Mollerup P., *Marks of Excellence*, Phaidon Press, London 2013.
30. Mróz-Gorgoń B., *Rebranding. Strategiczna zmiana dla organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
31. Norberg-Schulz, Ch., *Genius Loci. Towards a Phenomenology of Architecture*, Rizzoli, New York 1979.
32. Ollins W., *Podręcznik brandingu.* (M.A. Boruc, tłum.), Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
33. Pogorzelski J., *Praktyczny marketing miast i regionów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
34. Raganowicz K., Smalej O., *Symbols of the City of Lublin in the Perception of its Inhabitants in Light of Quantitative and Qualitative Research.* „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H – Oeconomia”, vol. LII 5, 2018, pp. 67-80.
35. Rose G., *Visual methodologies. An Introduction to Researching with Visual Materials.* London: Sage, London 2016.
36. Rychter K., Chmielewski Z., Tworzydło D., *Tożsamość wizualna. Znak, system, wizerunek*, Newslin, Rzeszów 2012.
37. Schmitt B., Simonson A., *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, (M. Bernacki, tłum.) Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
38. Schroeder J.E., *Visual Analysis of Images in Brand Culture*, [in:] E.F. McQuarrie, B.J. Phillips, *Go Figure! New Directions in Advertising Rhetorics*, M.E. Sharpe, London 2008, pp. 277-296.
39. Shahabadi M.R., Sajadzadeh H., Rafieian M., *Developing a Conceptual Model for Place Branding: A Review of Theoretical Literature.* *Bagh – e Nazar*, 16(71), 2019, pp. 19-34.

40. Sturken M., Cartwright L., *Practices of Looking. An introduction to visual culture*, Oxford University Press, Oxford 2018.
41. Strzyżewski W., *Uwagi o identyfikacji wizualnej samorządów w województwie lubuskim Studia Lubuskie*, Prace Instytutu Prawa i Administracji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie 1, 2005, s. 23-30.
42. Suchodolska M., *Herb czy logo, a może jedno i drugie*. Dziennik – Gazeta Prawna, 2018, 23-25 marzec.
43. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters-Kluwer, Warszawa 2012.
44. Vuignier R., *Place branding & place marketing 1976-2016: A multidisciplinary literature review*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 14(4), 2017, pp. 447-473.
45. Wheeler A., *Designing Brand Identity*. Hoboken, John Wiley & Sons, NJ 2018.
46. Widlak B., *Figury zaszczytne i uszczerbione 2+3D* (Internet edition: 24.01.2013). <https://www.2plus3d.pl/artykuly/figury-zaszczytne-i-uszczerbione-o-projektowaniu-herbow> (dostęp: 01.03.2020).
47. Włoszczyński A.L., *Rozdzielenie funkcji znaków*, [w:] *Wizerunek miasta. Co, jak, dlaczego* (red.), J. Tyliczszak, J. Włoszczyński, A.L. Włoszczyński, e-bookowo, Będzin 2016, s. 77-79.

VII

BEATA BARSZCZOWSKA

ŚLĄSKO-MAŁOPOLSKA DOLINA WODOROWA SZANSĄ NA WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU GOSPODARCZEGO I NAUKOWEGO GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII

Wodór – w kierunku dekarbonizacji gospodarki

Dnia 8 lipca 2020 r. Komisja Europejska ogłosiła Strategię w zakresie wodoru na rzecz Europy neutralnej dla klimatu. Jak stwierdza Komisja, wodór jest kluczowym priorytetem służącym do osiągnięcia Europejskiego Zielonego Ładu, czystej transformacji energetycznej w Europie. Inwestycje w wodór będą mieć pozytywny wpływ na zrównoważony wzrost gospodarczy oraz przyczynią się do tworzenia miejsc pracy¹. Gaz ten może się także okazać znaczącym w procesie dekarbonizacji gospodarki, gdyż może zastąpić paliwa kopalne, także w niektórych energochłonnych i wysokoemisyjnych procesach technologicznych. Choć może być wykorzystany jako surowiec, paliwo, nośnik energii czy wreszcie magazyn energii. Komisja wskazuje, iż „obecnie ani wodór odnawialny, ani wodór niskoemisyjny, a zwłaszcza wodór z paliw kopalnych z wychwytywaniem dwutlenku węgla, nie są konkurencyjne pod względem kosztów w porównaniu z wodorem z paliw kopalnych”². Polska również postawiła na rozwój tych technologii. W dniu 14 października 2021 r. przedstawiciele środowiska przedsiębiorców, świata nauki, administracji publicznej i jednostek otoczenia biznesu podpisałi w Warszawie Porozumienie sektorowe na rzecz rozwoju gospodarki wodorowej. Gospodarka wodorowa to technologie wytwarzania, magazynowania, dystrybucji i wreszcie wykorzystania wodoru. Wspomniane Porozumienie było pokłosiem prawie rocznej pracy siedmiu grup roboczych pracujących

¹ Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> (dostęp: 03.01.2022).

² Ibidem, s. 5.

w obszarach:

- 1) Wdrożenia technologii wodorowych w energetyce.
- 2) Wykorzystania wodoru jako paliwa alternatywnego w transporcie.
- 3) Wsparcia dekarbonizacji przemysłu (przemysłowe zastosowanie wodoru).
- 4) Produkcji wodoru w nowych instalacjach.
- 5) Sprawnego i bezpiecznego przesyłu, dystrybucji i magazynowania wodoru.
- 6) Rozwoju krajowego łańcucha wartości gospodarki wodorowej.
- 7) Edukacji i promocji³.

Strony zadeklarowały „gotowość do tworzenia efektywnego środowiska budowy i rozwoju gospodarki wodorowej, dostrzegając przy tym znaczenie local content – polskiego wkładu dla rozwoju całej krajowej i unijnej gospodarki”⁴. Sygnatariusze podkreślili, iż wodór daje szansę na częściowe zastąpienie paliw kopalnych w produkcji m.in. stali amoniaku. Za najbardziej perspektywiczne uznano sektory przemysłu i transportu. Wykorzystanie wodoru w przemyśle umożliwi częściowe zastąpienie paliw kopalnych w produkcji stali, amoniaku i produktów drzewa metanolowego. Potencjał wodoru został dostrzeżony również w sektorze transportu. Jak słusznie zauważyli autorzy dokumentu, gaz ten zostanie wykorzystany w pojazdach komunikacji miejskiej i ciężkich pojazdach drogowych, a w dalszej perspektywie w transporcie kolejowym, rzeczonym i morskim.

Kolejnym milowym krokiem dla dekarbonizacji gospodarki jest ogłoszona w grudniu 2021 r. Polska strategia wodorowa do roku 2030 z perspektywą do roku 2040 r. (PSW). „Wizją i nadrzędnym celem PSW jest stworzenie polskiej gałęzi gospodarki wodorowej oraz jej rozwój na rzecz osiągnięcia neutralności klimatycznej i utrzymania konkurencyjności polskiej gospodarki”⁵. Strategia opiera się na sześciu celach szczegółowych.

Cel pierwszy to wdrożenie technologii wodorowych w energetyce oraz ciepłownictwie. Należy mieć na względzie, iż mimo postępującej dekarbonizacji gospodarki węgiel w szczególności wydobywany na Śląsku, w tym na terenie Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, pozostanie przez wiele lat dominującym surowcem w miksie energetycznym. W Polityce Energetycznej Polski (PEP 2040) przyjmuje się, że udział tego surowca w strukturze zużycia energii będzie się sukcesywnie obniżał, tak aby w 2030 r. nie przekraczać poziomu 56%.

³ Porozumienie sektorowe na rzecz rozwoju gospodarki wodorowej, <https://www.gov.pl/web/klimat/porozumienie-sektorowe-gospodarka-wodorowa> (dostęp: 12.12.2021). Eksperti pracowali pro bono. Autorka była członkiem zespołu siódmego – edukacja i promocja. W dniu 14 października 2021 r. Porozumienie podpisało 138 sygnatariuszy. Obecnie do porozumienia przystępują kolejne podmioty.

⁴ Ibidem, s. 12.

⁵ Polska strategia wodorowa do roku 2030 z perspektywą do roku 2040 r., <https://www.gov.pl/web/klimat/polska-strategia-wodorowa-do-roku-2030> (dostęp: 10.12.2021), s. 4.

Kolejnym cząstkowym celem wskazanym w Strategii jest zastosowanie wodoru jako paliwa alternatywnego w szeroko rozumianym transporcie. Wodór winien przyczynić się do redukcji emisji w transporcie, eliminując stopniowo paliwa konwencjonalne w transporcie, w pierwszej kolejności miejskim (autobusy wodorowe), a także drogowym (transport dalekobieżny i ciężki). Możliwość wykorzystania wodoru dostrzeżono także w innych pojazdach takich jak takśówki, lekkie samochody dostawcze, a także w mających powszechne zastosowanie (np. w centrach magazynowanych) wózkach widłowych. Na liniach kolejowych, niewyposażonych w trakcje elektryczne wykorzystywane mogą być lokomotywy wyposażone w ogniwa paliwowe⁶. Należy się spodziewać, iż wodór będzie miał tam zastosowanie w transporcie, gdzie elektryfikacja jest nieuzasadniona ekonomicznie bądź niemożliwa. Wreszcie wodór może zostać wykorzystany w transporcie wodnym, zarówno morskim jak i rzeczonym, a w konsekwencji w intermodalnym. W późniejszym okresie czasu także w lotnictwie⁷.

Podkreślić należy, iż wymiana floty autobusów miejskich na bezemisyjne jest konieczna przez miasta o ludności powyżej 100 tys., a wynika to z realizacji zapisów zarówno Strategii na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności – europejski transport na drodze ku przyszłości⁸ Komisji Europejskiej jaki i PEP 2040. Miasta te, począwszy od roku 2025 są zobligowane do nabywania tylko bezemisyjnych pojazdów. Na terenie Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii porusza się około 250 autobusów na paliwa alternatywne, w tym 150 autobusów na sprężony gaz ziemny, 47 elektryków i 56 pojazdów hybrydowych⁹. Metropolia konsekwentnie stawia na ekologiczne rozwiązania w transporcie miejskim, postawiła także na wodór. W dniu 14 września 2021 r. podpisała umowę z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na dofinansowanie przedsięwzięcia o nazwie „Hydrogen GZM”, realizowanego w ramach programu priorytetowego „Zielony Transport Publiczny”. GZM zgodnie z zapisami umowy otrzyma dotację w wysokości 81 mln zł przeznaczoną na zakup 20 autobusów, które mają obsługiwać szybkie połączenia między głównymi miastami w Metropolii i być zasilane paliwem wodorowym. Jak podkreśla GZM „to pierwszy, pilotażowy etap upowszechniania w województwie śląskim wodoru jako paliwa dla komunikacji miejskiej i zarazem element wdrażania strategii bezemisyjnego transportu publicznego na terenie GZM”¹⁰. Etap ma się zakończyć do 30 czerwca 2024 r.¹¹

⁶ W maju 2021 r. PESA zaprezentowała jak będzie wyglądać polska lokomotywa z napędem wodorowym SM42-6Dn. Jej premiera miała miejsce we wrześniu na targach TRAKO 2021. <https://pesa.pl/kolejowa-premiera-roku-pesa-zaprezentowala-lokomotywe-wodorowa-na-trako/> (dostęp: 03.01.2021).

⁷ *Polska Strategia Wodorowa...*, op. cit, s. 15.

⁸ COM(2020) 789 final, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:5e601657-3b06-11eb-b27b-01aa75ed71a1_0013_02/DOC_1&format=PDF (dostęp: 03.01.2021).

⁹ <https://metropoliagzm.pl/2022/01/13/w-metropolii-coraz-wiecej-autobusow-na-paliwa-alternatywne-beda-kolejne-zakupy/> (dostęp: 13.01.2022). W Tychach dodatkowo poruszają się trolejbusy.

¹⁰ <https://metropoliagzm.pl/tag/zielony-transport-publiczny/?print=print-search> (dostęp: 13.01.2022).

¹¹ Ibidem.

Polska Strategia Wodorowa zakłada, iż do 2025 r. rozpocznie się w Polsce eksploatacja od 100 do 250 nowych autobusów wodorowych, które będą wymagały wybudowania minimum 32 nowych stacji tankowania i bunkrowania wodoru¹².

PKN Orlen planuje do końca 2030 r. wybudowanie ponad 50 stacjonarnych stacji tankowania tego paliwa. W 2022 r. ma powstać stacja w Katowicach¹³.

Trzecim celem Polskiej Strategii Wodorowej jest wsparcie dekarbonizacji przemysłu. Wyzwaniem jest dekarbonizacja przemysłu ciężkiego, w którym najtrudniej jest osiągnąć cel neutralności klimatycznej. Polska jest jednym z kluczowych producentów wodoru z roczną produkcją około 1 mln ton, która opiera się na paliwach kopalnych¹⁴. Głównymi jego wytwórcami są producenci nawozów azotowych (Grupa Azoty S.A.), którzy wykorzystują go dla potrzeb własnych. Drugim pod względem ilości produkcyjnego gazu jest przemysł rafineryjny oraz petrochemiczny¹⁵.

Polska jest w drugiej dziesiątce światowych producentów stali¹⁶, a jej największym producentem w Polsce jest AcelorMittal Polska, który skupia 50% krajowego potencjału produkcyjnego w kraju oraz jest największym producentem koksu w Europie. W Polsce posiada sześć oddziałów, z czego cztery na terenie miast GZM, tj. w Dąbrowie Górniczej, Chorzowie, Sosnowcu oraz Świętochłowicach¹⁷. „Sektor przemysłowy posiada wysokie szanse do bycia największym odbiorcą niskoemisyjnego wodoru ze względu na brak alternatywnych opcji dekarbonizacji (...). W sektorze stalowym, który odpowiada za 22% emisji CO₂ (...) wskazane jest zastosowanie wodoru w procesie bezpośredniej redukcji rudy żelaza w wielkich piecach i piecach tukowych z wykorzystaniem technologii DRI (*Direct Reduced Iron*). Zastosowanie wodoru jako paliwa i reduktora w procesach wyrobu stali umożliwi odejście od węgla i koksu, których spalanie przyczynia się do znaczącej emisji CO₂”¹⁸.

Polska Strategia Wodorowa przewiduje wsparcie dla powstawania dolin wodorowych, których do 2030 r. ma powstać co najmniej pięć.

Produkcja w nowych instalacjach, to kolejny, czwarty cel cząstkowy PSW. Do 2030 r. rząd planuje wsparcie dla rozwoju instalacji do produkcji wodoru ze źródeł nisko- i zeroemisyjnych. Istotne jest, iż programy pomocowe będą dostępne

¹² *Polska Strategia Wodorowa...*, op. cit., s. 16.

¹³ <https://www.wnp.pl/nafta/jest-data-otwarcia-pierwszej-stacji-tankowania-wodoru-w-polsce,514519.html> (dostęp: 12.08.2021).

¹⁴ *Zielony wódór z OZE w Polsce. Wykorzystanie energetyki wiatrowej i PV do produkcji zielonego wodoru jako szansa na realizację założeń Polityki Klimatyczno-Energetycznej UE w Polsce*. Raport 2021, Dolnośląski Instytut Studiów Energetycznych, Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej, s.40, <http://psew.pl/raport-zielony-wodor/> (dostęp: 12.12.2021). PSW podaje wysokość tej produkcji na 1,3 mln ton, s. 17.

¹⁵ *Polska Strategia Wodorowa...*, op. cit., s. 17.

¹⁶ <https://www.wnp.pl/hutnictwo/oto-najwieksi-producenci-stali-na-swiecie,446674.html> (dostęp: 12.01.2022).

¹⁷ <https://poland.arcelormittal.com/o-nas/> (dostęp: 12.12.2021).

¹⁸ *Polska Strategia Wodorowa...*, op. cit, s. 17-18. Por. Roland Berger, *The future of steelmaking – How the European steel industry can achieve carbon neutrality*, (dostęp: 03.01.2022); https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/rroland_berger_future_of_steelmaking.pdf (dostęp: 12.12.2021).

dla produkcji wodoru z paliw kopalnych jedynie w przypadku, gdy będzie się ona odbywała z zastosowaniem technologii wychwytywania dwutlenku węgla. Interesujące z punktu widzenia regionu śląskiego może się okazać przewidywane do 2025 r. wsparcie dla produkcji wodoru z węgla w procesie jego zgazowania z wykorzystaniem technologii: CCS (*Carbon Capture and Storage*), CCU (*Carbon Capture and Utilisation*), IGCC (*Integrated Gasification Combined Cycle*)¹⁹ oraz IGFC (*Integrated Coal Gasification Fuel Cell Combined Cycle*)²⁰.

Celem piątym strategii jest sprawny i bezpieczny przesył, dystrybucja i magazynowanie wodoru. Przesył taki będzie możliwy z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury pod warunkiem wcześniejszego zbadania jej pod „pod kątem możliwości zatłaczania wodoru i przesyłu mieszanin wodoru z gazem oraz przeprowadzenie analizy wpływu mieszanin gazu z wodorem na procesy, urządzenia oraz AKPiA [Aparatura Kontrolno-Pomiarowa i Automatyka – dop. B.B.] po stronie odbiorców przemysłowych”²¹. Polska uczestniczy także w inicjatywie *European Hydrogen Backbone*²². W inicjatywie uczestniczy 21 europejskich krajówi jej celem jest do 2040 r. połączenie ich siecią przesyłową o długość 39,7 tys. km. Zakłada się, że około 69% projektu będzie wykonane z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury²³. Natomiast PSW zakłada do 2025 r. opracowanie studium wykonalności wodorowego rurociągu północ-południe, tzw. Autostrady Wodorowej²⁴.

W strategii założono, iż wodór będzie magazynowany w zbiornikach naziemnych i podziemnych z wykorzystaniem wyeksploatowanych pól naftowych i gazowych, kawern skalnych, a także nieczynnych kopalń, przy czym biorąc pod uwagę zarówno koszty jak i właściwości wodoru za najlepsze miejsce do składowania wodoru uznano kawerny solne²⁵.

Ostatnim, ale niezwykle istotnym celem PSW jest stworzenie stabilnego otoczenia regulacyjnego, czyli ram prawnych i normalizacyjnych. W dokumencie zestawiono wykaz podstawowych aktów prawnych, w których należy dokonać zmian²⁶.

¹⁹ ENEA prowadziła taki projekt, ale zawiesiła jego realizację z powodu wyboru zeroemisyjnego kierunku rozwoju, jaki wybrała spółka oraz wysokiej ceny gazu. Źródło: <https://comparic.pl/enea-nie-planuje-powrotu-do-projektu-zgazowania-wegla/> (dostęp: 03.01.2022).

²⁰ CCS – wychwytywanie i składowanie CO₂, CCU – wychwytywanie i wykorzystanie CO₂, IGCC – technologia zgazowania w cyklu gazowo-parowym zintegrowanym ze zgazowaniem paliw stałych, IGFC – technologia wykorzystująca część wychwyconej emisji gazów ze spalania do produkcji energii.

²¹ *Polska strategia wodorowa...*, op. cit., s. 21.

²² *Ibidem*, s. 22.

²³ <https://gasforclimate2050.eu/news-item/european-hydrogen-backbone-grows-to-40000-km/> (dostęp: 03.01.2022). Koszty te inwestycji szacuje się na 43-81 mld euro, a koszt transportu 1 kg H₂ na 1000 km na poziomie 0,11-0,21 euro. <https://gasforclimate2050.eu/wp-content/uploads/2021/04/European-Hydrogen-Backbone-2021-Webinar-sliddeck.pdf> (dostęp: 03.01.2022).

²⁴ *Polska strategia wodorowa...*, op. cit., s. 22.

²⁵ *Ibidem*, s. 22.

²⁶ *Zestawienie aktów prawnych wymagających zmiany – Polska strategia wodorowa...*, op. cit., s. 26-28.

Potencjał GZM w kontekście możliwości rozwoju doliny wodorowej – wybrane aspekty

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia utworzona dnia 1 lipca 2017 r. to pierwszy związek metropolitalny w Polsce²⁷. Obecnie tworzy ją 41 miast oraz gmin o łącznej powierzchni 2 554 km² i 2,23 mln mieszkańców²⁸. Metropolia wytwarza ok. 8% PKB całego kraju²⁹, a na jej terenie zarejestrowanych jest ponad 258 tys. podmiotów gospodarczych³⁰. Od stycznia 2019 r. komunikację miejską realizuje Zarząd Transportu Metropolitalnego (ZTM), który obsługuje 56 miast i gmin (także spoza GZM), przewożąc 250 mln pasażerów rocznie. Codziennie na drogi regionu wyjeżdża 1500 pojazdów (z czego ok. 250 zasilanych jest paliwami alternatywnymi), pokonując ponad 100 mln km rocznie³¹. Biorąc pod uwagę, iż sukcesywna wymiana floty może odbywać się wyłącznie na autobusy zeroemisyjne, GZM może okazać się znaczącym odbiorcą autobusów wodorowych w Polsce. Ostatecznie, czy będą to w większości autobusy wodoroweza-decyduje o tym rachunek ekonomiczny.

Transport na terenie Metropolii i poza nią realizują także Koleje Śląskie Sp. z o.o., w której 100% udziałów posiada Województwo Śląskie³². Jak podaje GZM, w 2020 r. pociągi tego przewoźnika przejechały 252 465 pociągo-kilometrów w ramach połączeń dofinansowanych przez Metropolię³³. Linie te jednak są w pełni zelektryfikowane.

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia przyciąga także polskie i zagraniczne centra logistyczne³⁴. Centra te to nie tylko ciężki transport, ale także wózki widłowe, które mogą być napędzane wodorem. Na rynku są już dostępne tego typu wózki³⁵.

Metropolia stawia na rozwój gospodarki opartej na wiedzy. W roku akademickim 2019/2020 na jej terenie funkcjonowały 24 uczelnie wyższe, na których studiowało blisko 90 tys. studentów (79% studentów wszystkich uczelni województwa śląskiego). Jedna czwarta studentów śląskich uczelni wybrała kierunki techniczne³⁶. W regionie działalność prowadzi także kilkanaście instytutów. Potencjał naukowo-badawczy uczelni i instytutów jest znaczący. Nie sposób zatem

²⁷ Podstawą prawną powołania GZM było rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2017 r. w sprawie utworzenia związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia” Dz.U. rok 2017, poz. 1290.

²⁸ Stan na 31.12.2020 r., <http://infogzm.metropoliagzm.pl/> (dostęp: 24.01.2022).

²⁹ *Potencjał gospodarczy i społeczny Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, Metropolia – materiał promocyjny 2021.

³⁰ Źródło: <http://infogzm.metropoliagzm.pl/> (dostęp: 24.01.2022).

³¹ *Potencjał gospodarczy i społeczny Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, Metropolia – materiał promocyjny 2021. Dane dotyczą wszystkich operatorów ZTM.

³² <http://bip.kolejeslaskie.com/> (dostęp: 03.01.2022).

³³ *Potencjał gospodarczy...*, op. cit., s. 106.

³⁴ Centra posiadają m.in. Impost, Panattoni, Amazon, Cosentino.

³⁵ Wózki takie produkuje m.in. Hyundai i Toyota. Źródło: <http://gashd.eu/2021/08/23/wozek-widlowy-na-wodor-od-hyundai-construction-equipment/>, <https://log24.pl/news/system-zasilania-wozkow-widlowych-wodorem-z-energii-odnawialnej/> (dostęp: 20.01.2022).

³⁶ *Potencjał gospodarczy...*, op. cit., s. 51.

tu wymienić wszystkich tych instytucji ani też opisać ich „aktywności” w obszarze wodoru. Największa uczelnia techniczna regionu to Politechnika Śląska w Gliwicach, której przedmiotem badań są także technologie wodorowe. Przykładem może być Priorytetowy Obszar Badawczy – Ochrona Klimatu i Środowiska, Nowoczesna Energetyka, który obejmuje m.in.

- wdrażanie technologii wodorowych,
- wykorzystanie wodoru jako paliwa alternatywnego,
- produkcję wodoru w nowych instalacjach,
- sprawny i bezpieczny przesył, dystrybucję i magazynowanie wodoru.

W obszarze technologii wodorowych Politechnika współpracuje z Instytutem Chemicznej Przeróbki Węgla w Zabrze³⁷. „W Instytucie prowadzone są priorytetowe dla gospodarki badania nad efektywnym wykorzystaniem paliw kopalnych, odnawialnych i alternatywnych. Obszar kompetencji Instytutu koncentruje się na ich termochemicznym przetwórstwie w procesach zgazowania, pirolizy i spalania”³⁸. Instytut był sygnatariuszem Porozumienia sektorowego na rzecz rozwoju gospodarki wodorowej podpisanego 14 października 2021 r. Od kilku lat prace związane z wodorem prowadzi także Główny Instytut Górnictwa w Katowicach, którego prace dotyczą m.in. „procesu zgazowania wybranych paliw do gazu bogatego w wodór, które pozwalają na określenie przydatności paliw o niższej jakości do zgazowania”³⁹, a także „wykorzystania wodoru i paliw alternatywnych dla ogniw paliwowych do produkcji energii elektrycznej”⁴⁰. GIG był również sygnatariuszem Porozumienia sektorowego na rzecz rozwoju gospodarki wodorowej. Obszarami wodorowymi zajmuje się również Sieć Badawcza Łukasiewicz, trzecia największa sieć badawcza w Europie, w skład której wchodzi 28 instytutów, w tym katowicki Instytut Technik Innowacyjnych EMAG w Katowicach⁴¹. Projekty w obszarze wodoru prowadzi także Instytut Techniki Górniczej KOMAG w Gliwicach m.in. w obszarze instalacji do elektrolizy wodoru⁴². Technologie wodorowe są także obszarem zainteresowania Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Śląsko-Małopolska Dolina Wodorowa – powstanie i cele statutowe

Dolina wodorowa to ekosystem, którego celem jest budowa łańcucha wartości związanych z gospodarką wodorową, a związanych z produkcją, transpor-

³⁷ https://www.polsl.pl/ps_aktualnosc/profesor-janusz-kotowicz-przewodniczacy-rady-naukowej-instytutu-sieci-lukasiewicz/ (dostęp: 10.01.2022).

³⁸ <http://www.ichpw.pl/instytut/> (dostęp: 10.01.2022).

³⁹ <https://gig.eu/pl/newsy/gig-partnerem-sektorowego-porozumienia-wodorowego>, (dostęp: 13.01.2022).

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ <https://emag.lukasiewicz.gov.pl/o-instytucie/lukasiewicz-emag> (dostęp: 03.01.2022).

⁴² <https://www.pap.pl/mediaroom/974756%2Ckomag-i-srk-wspolnie-chca-pokazac-co-znaczy-zielony-lad-po-slasku.html> (dostęp: 03.01.2022).

tem, magazynowaniem oraz końcowym zastosowaniem wodoru w przemyśle⁴³. To ekosystem regionalny rozwijający się „w oparciu o lokalną produkcję wodoru transportowanego na krótkie odległości, bazującą na zdecentralizowanej produkcji energii ze źródeł odnawialnych i lokalnym popycie”⁴⁴. Dolinę wodorową można traktować także jako projekt finansowy, który łączy ze sobą inicjatywy przemysłowe i badawcze, którego zadaniem jest realizacja projektu pilotażowego dla pełnego łańcucha wartości⁴⁵.

Polska Strategia Wodorowa przewiduje powstanie pięciu dolin, ale już dziś wiadomo, iż powstanie ich więcej. Najstarszą doliną wodorową jest Pomorska Dolina Wodorowa funkcjonująca w formie klastra, którego koordynatorem jest Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza⁴⁶. W maju 2021 r. w Jesionce podpisano list intencyjny dotyczący utworzenia Podkarpackiej Doliny Wodorowej⁴⁷. Dolina będzie działać w formie stowarzyszenia.

W lipcu 2021 r. podpisano wolę powołania Wielkopolskiej Doliny Wodorowej⁴⁸, a we wrześniu podczas Forum Ekonomicznego w Karpaczu podpisano list intencyjny w celu utworzenia Dolnośląskiej Doliny Wodorowej⁴⁹. Na uwagę zasługuje także inicjatywa powołania Rolniczej Doliny Wodorowej. List intencyjny w tej sprawie podpisano w grudniu 2021 r. w Urzędzie Gminy Sokolów⁵⁰.

Pierwsze spotkanie dotyczące inicjatywy powołania doliny na Śląsku miało miejsce 10 sierpnia 2021 r. Obyło się ono w Katowicach w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim. Początkowo planowano utworzenie Śląskiej Doliny Wodorowej, jednakże na sierpniowym spotkaniu padła inicjatywa utworzenia Śląsko-Małopolskiej Doliny Wodorowej (ŚMDW). Przedsięwzięcie zorganizowała Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (ARP), a z uwagi na lokalizację Doliny. Główne prace realizował jej katowicki oddział⁵¹. Planowano, iż dolina będzie funkcjonować w formie stowarzyszenia. Jego działalność reguluje ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach⁵². Stowarzyszenie może być założone przez minimum 7 osób, a osoba prawna może być członkiem wspierającym stowarzyszenia. Prace nad projektem statutu koordynowała ARP i jej katowicki Oddział. Najistotniejszą częścią prac było ustalenie przez członków założycieli celów i zakresu działalności stowarzyszenia. Za główny cel członkowie uznali wspieranie rozwoju gospodarki wodorowej i dążenie do zbudowania gałęzi śląsko-ma-

⁴³ *Polska Strategia Wodorowa*, s. 18.

⁴⁴ *Strategia w zakresie wodoru na rzecz Europy neutralnej dla klimatu*, s. 8.

⁴⁵ <https://hydrogen-central.com/what-is-a-hydrogen-valley/> (dostęp: 03.01.2022).

⁴⁶ <https://klasterwodorowy.pl/pomorska-dolina-wodorowa,53.pl> (dostęp: 03.01.2022).

⁴⁷ <https://rzeczow.uw.gov.pl/aktualnosci/na-podkarpaciu-powstanie-dolina-wodorowa/> (dostęp: 03.01.2022).

⁴⁸ <https://biznes.leszno.pl/aktualnosci/podpisanie-deklaracji-woli-powolania-wielkopolskiej-doliny-wodorowej/> (dostęp: 03.01.2022).

⁴⁹ <https://www.gov.pl/web/premier/premier-dolnoslaska-dolina-wodorowa-przyczyni-sie-do-rozwoju-naszej-gospodarki> (dostęp: 15.01.2022).

⁵⁰ <https://klasterwodorowy.pl/pierwsza-w-europie-rolnicza-dolina-wodorowa,178.pl> (dostęp: 15.01.2022).

⁵¹ Autorka wraz z Dyrektorem katowickiego Oddziału ARP zaangażowana była w te prace. Oddział też prowadzi portal wodorowy h2poland.eu.

⁵² Dz.U. z 2017 poz. 210 t.j. z dnia 3 lutego 2017 r.

łopolskiego przemysłu wodorowego. Dostrzeżono konieczność wykorzystania potencjału naukowo-badawczego obu regionów w celu m.in. tworzenia wspólnych łańcuchów wartości gospodarki wodorowej, zaimplementowania rozwiązań z zakresu termochemicznego przetwórstwa paliw kopalnych w połączeniu z technologiami CCS, CCU i CCUS, które stanowiąc będą istotne źródło wodoru w okresie przejściowym, kiedy to będzie produkowany wyłącznie wodór zielony. Bardzo istotne z punktu widzenia specyfiki regionu śląskiego, a przede wszystkim trwającej jego transformacji i dekarbonizacji, było wskazanie jako celu Stowarzyszenia aktywizacji i stwarzania warunków na przebranżowienie firm otoczenia górniczego. ŚMDW chciałaby także organizować i uczestniczyć w dialogu pomiędzy interesariuszami zainteresowanymi działaniami w obszarze gospodarki wodorowej. Być miejscem wymiany informacji i doświadczeń zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Wreszcie jej członkowie chcieli by działać na rzecz ochrony środowiska, kreując postawy proekologicznie. Członkowie założyciele postanowili, iż Stowarzyszenie będzie mogło prowadzić działalność gospodarczą. Statut zakłada, iż zarząd będzie się składał z od 3 do 7 członków, w tym Prezesa Zarządu i Wiceprezesa (lub Wiceprezesów). Spotkanie założycielskie odbyło się 31 stycznia 2022 r. w Muzeum Śląskim w Katowicach⁵³. Członkowie założyciele to dziewiętnaście osób związanych zarówno z biznesem, nauką jak i samorządem. Skład pierwszego zarządu Śląsko-Małopolskiej Doliny Wodorowej jest następujący:

- Prezes Zarządu Mirosław Skibski – Dyrektor katowickiego oddziału Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

Wiceprezesa Zarządu:

- prof. dr hab. inż. Arkadiusz Mężyk – Rektor Politechniki Śląskiej w Gliwicach;
- prof. dr hab. inż. Jerzy Lis – Rektor Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

Członkowie Zarządu:

- Emilia Makarewicz – Dyrektor rozwoju projektów wodorowych w Polenergia S.A. w Warszawie;
- Grzegorz Semerjak – Dyrektor ds. technologii i rozwoju w Orlen Południe S.A. w Trzebini.

Podsumowanie

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia to region o znaczącym potencjale, stawiającym na rozwój gospodarki opartej na wiedzy. O tym, czy Śląsko-Małopolska Dolina Wodorowa wykorzysta ten potencjał zależy od wielu czynników. Obecny podczas podpisania statutu Doliny Irenusz Zyska Sekretarz stanu,

⁵³ W momencie tworzenia rozdziału zarząd skierował wniosek do Krajowego Rejestru Sądowego celem rejestracji stowarzyszenia.

Pełnomocnik Rządu ds. Odnawialnych Źródeł Energii zapowiedział, że rząd pracuje nad powołaniem instytucji, która koordynowała będzie prace dolin wodorowych. Jej zadaniem była by także pomoc w uzyskaniu finansowania. Finansowanie jest jednym z kluczowych czynników, który będzie miał wpływ nie tylko na funkcjonowanie dolin, ale także na rozwój technologii wodorowych jako takich. Nie jest to jednak jedyny czynnik.

W 2021 r. ukazał się raport *Hydrogen Valleys. Insights into emerging Hydrogen economies around the world*⁵⁴, który powstał przy okazji tworzenia na zlecenie Unii Europejskiej portalu *Mission Innovation Hydrogen Platform* (www.h2v.eu). Obecnie na portalu można znaleźć informacje o ponad 30 istniejących w świecie dolinach, w których łączna wartość inwestycji wynosi ponad 30 mld euro. Celem wspomnianego wyżej badania było m.in. wskazanie kluczowych czynników sukcesów i istniejących barier w tworzeniu dolin.

Wśród kluczowych czynników sukcesu na etapie założenia doliny ankietowani wskazali:

- przekonującą koncepcję projektu, który winien w łańcuchu wartości i wybranej technologii wykorzystać lokalne zasoby i odpowiadać lokalnym potrzebom;
- właściwą strukturę, która pozwoli na realizację pierwszych opłacalnych, komercyjnych przedsięwzięć;
- finansowanie projektów zeźródnicowanych źródeł, zarówno publicznych jak i prywatnych;
- partnerstwo i współpraca z wieloma interesariuszami na każdym etapie projektu oraz ciągle zaangażowanie stron w projekt;
- wsparcie polityczne oraz opinii publicznej dla realizacji projektów⁵⁵.

Czynniki te zdecydują także o rozwoju Śląsko-Małopolskiej Doliny Wodorowej. Zdaniem autorki jednak jednym z najważniejszych determinantów rozwoju dolin będą kompetencje i doświadczenie osób zaangażowanych zarówno w proces ich tworzenia i rozwoju jak i realizacji poszczególnych projektów. Dlatego też niezbędne jest podjęcie szybkich działań mających na celu kształcenie zasobów ludzkich w zawodach związanych z technologiami wodorowymi.

Bibliografia

Dokumenty

1. *Hydrogen Valleys. Insights into emerging Hydrogen economies around the world*, https://www.fch.europa.eu/sites/default/files/documents/20210527_Hydrogen_Valleys_final_ONLINE.pdf

⁵⁴ https://www.fch.europa.eu/sites/default/files/documents/20210527_Hydrogen_Valleys_final_ONLINE.pdf, (dostęp: 03.01.2022).

⁵⁵ *Hydrogen Valleys. Insights into emerging Hydrogen economies around the world*, s. 30. https://www.fch.europa.eu/sites/default/files/documents/20210527_Hydrogen_Valleys_final_ONLINE.pdf, (dostęp: 03.01.2022).

2. *Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów COM(2020) 789 final*, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:5e601657-3b06-11eb-b27b-01aa75ed71a1.0013.02/DOC_1&format=PDF (dostęp: 03.01.2021).
3. *Polska strategia wodorowa do roku 2030 z perspektywą do roku 2040 r.*, <https://www.gov.pl/web/klimat/polska-strategia-wodorowa-do-roku-2030> (dostęp: 10.12.2021).
4. *Porozumienie sektorowe na rzecz rozwoju gospodarki wodorowej*, <https://www.gov.pl/web/klimat/porozumienie-sektorowe-gospodarka-wodorowa> (dostęp: 12.12.2021).
5. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2017 r. w sprawie utworzenia związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia” Dz.U. rok 2017, poz. 1290.
6. *The future of steelmaking – How the European steel industry can achieve carbon neutrality*, https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/rroland_berger_future_of_steelmaking.pdf
7. *Zielony wodór z OZE w Polsce. Wykorzystanie energetyki wiatrowej i PV do produkcji zielonego wodoru jako szansa na realizację założeń Polityki Klimatyczno-Energetycznej UE w Polsce. Raport 2021*, Dolnośląski Instytut Studiów Energetycznych, Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej, <http://psew.pl/raport-zielony-wodor/> (dostęp: 12.12.2021).

Witryny internetowe

1. <https://biznes.leszno.pl/aktualnosci/podpisanie-deklaracji-woli-powolania-wielkopolskiej-doliny-wodorowej/> (dostęp: 03.01.2022).
2. <https://comparic.pl/enea-nie-planuje-powrotu-do-projektu-zgazowania-wegla/> (dostęp: 03.01.2022).
3. <https://emag.lukasiewicz.gov.pl/pl/o-instytucie/lukasiewicz-emag> (dostęp: 03.01.2022).
4. <https://gasforclimate2050.eu/news-item/european-hydrogen-backbone-grows-to-40000-km/> (dostęp: 03.01.2022).
5. https://www.fch.europa.eu/sites/default/files/documents/20210527_Hydrogen_Valleys_final_ONLINE.pdf (dostęp: 03.01.2022).
6. <https://gig.eu/pl/newsy/gig-partnerem-sektorowego-porozumienia-wodorowego> (dostęp: 13.01.2022).
7. <https://hydrogen-central.com/what-is-a-hydrogen-valley/> (dostęp: 03.01.2022).
8. <https://klasterwodorowy.pl/pierwsza-w-europie-rolnicza-dolina-wodorowa,178,pl> (dostęp: 15.01.2022).
9. <https://klasterwodorowy.pl/pomorska-dolina-wodorowa,53,pl> (dostęp: 3.01.2022).
10. <https://metropoliagzm.pl/tag/zielony-transport-publiczny/?print=print-search> (dostęp: 13.01.2022).
11. <https://pesa.pl/kolejowa-premiera-roku-pesa-zaprezentowala-lokomotywe-wodorowa-na-trako/> (dostęp: 03.01.2021).

12. <https://rzeszow.uw.gov.pl/aktualnosci/na-podkarpaciu-powstanie-dolina-wodorowa/> (dostęp: 03.01.2022).
13. https://www.fch.europa.eu/sites/default/files/documents/20210527_Hydrogen_Valleys_final_ONLINE.pdf
14. <https://www.gov.pl/web/premier/premier-dolnoslaska-dolina-wodorowa-przyczynisie-do-rozwoju-naszej-gospodarki> (dostęp: 15.01.2022).
15. <https://www.pap.pl/mediaroom/974756%2Ckomag-i-srk-wspolnie-chca-pokazac-co-znaczy-zielony-lad-po-slasku.html> (dostęp: 03.01.2022).
16. https://www.polsl.pl/ps_aktualnosci/profesor-janusz-kotowicz-przewodniczacy-m Rady-naukowej-instytutu-sieci-lukasiewicz/ (dostęp: 10.01.2022).
17. <https://www.wnp.pl/hutnictwo/oto-najwieksi-producenci-stali-na-swiecie,446674.html> (dostęp: 12.01.2022).
18. <https://www.wnp.pl/nafta/jest-data-otwarcia-pierwszej-stacji-tankowania-wodoru-w-polsce,514519.html> (dostęp: 12.08.2021).
19. <https://gasforclimate2050.eu/wp-content/uploads/2021/04/European-Hydrogen-Backbone-2021-Webinar-slidedeck.pdf> (dostęp: 03.01.2022).
20. <http://gashd.eu/2021/08/23/wozek-widlowy-na-wodor-od-hyundai-construction-equipment/>, <https://log24.pl/news/system-zasilania-wozkow-widlowych-wodorem-z-energii-odnawialnej/> (dostęp: 20.01.2022).
21. <https://poland.arcelormittal.com/o-nas/> (dostęp: 12.12.2021).
22. <http://bip.kolejeslaskie.com/> (dostęp: 03.01.2022).
23. <http://www.ichpw.pl/instytut/> (dostęp: 10.01.2022).
24. <https://metropoliagzm.pl/2022/01/13/w-metropolii-coraz-wiecej-autobusow-na-paliwa-alternatywne-beda-kolejne-zakupy/> (dostęp: 13.01.2022).
25. <http://infogzm.metropoliagzm.pl/> (dostęp: 24.01.2022).

EWA POPŁAWSKA

SYSTEM OPIEKI ZDROWOTNEJ – REFORMY, KONSOLIDACJA I INTEGRACJA PODMIOTÓW LECZNICZYCH

Wstęp

Funkcjonowanie rynku usług medycznych w Polsce podlega ciągłym przeobrażeniom i reformom wynikającym z wielu czynników, a mających na celu ostatecznie zapewnienie najwyższego, możliwego do osiągnięcia poziomu jakości usług medycznych. Wzrastająca świadomość pacjentów oraz ich oczekiwania uzyskania profesjonalnej usługi medycznej kształtują rynek usług medycznych. W dobie postępującej komercjalizacji sektora branży medycznej kadra zarządzająca podmiotami leczniczymi staje przed wyzwaniem poszukiwania obiektywnych dowodów na potwierdzenie jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych oraz zapewnienia pacjentom odpowiedniej dostępności do świadczeń zdrowotnych. Dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne mające wpływ na kształtowanie polityki zdrowotnej, w tym o zasięgu regionalnym jest źródłem wprowadzanych zmian prawnych w funkcjonowaniu podmiotów leczniczych. Poszukiwanie skutecznych rozwiązań problemów z jakimi boryka się obecna ochrona zdrowia zmierza w kierunku wypracowania mechanizmów, które pozwolą ograniczyć koszty prowadzonej działalności medycznej oraz optymalnie wykorzystać posiadane zasoby, w tym zasoby ludzkie.

Polityka zdrowotna podlega regulacjom centralnym, jednakże kluczowe znaczenie w określaniu zapotrzebowania na usługi medyczne przypisuje się mapie potrzeb zdrowotnych, która determinowana jest nie tylko wskaźnikami takimi

jak zapadalność na choroby czy zachorowalność. Decydujące znacznie ma również region, w jakim świadczone są usługi medyczne oraz populacja regionu. Obszar Śląska i Zagłębia został objęty Ustawą o związku metropolitalnym w województwie śląskim¹, w związku z czym opieka zdrowotna na tym terenie wpisuje się w działalność Metropolii Górnośląsko-Zagłębiowskiej (GZM) w obszarze zadania: rozwój społeczny i gospodarczy związku metropolitalnego.

Rozdział I Reformy w ochronie zdrowia

Reformy w polskim systemie ochrony zdrowia są procesem o charakterze ciągłym wynikającym ze zmieniających się warunków otoczenia społecznego, gospodarczego i politycznego. Osiągnięcie celów niniejszej publikacji wymaga przeprowadzenia analizy kluczowych zagadnień wpisanych w wybrane poszczególne programy „uzdrowiania” polskiej ochrony zdrowia. Przełomowym wydarzeniem w procesie następujących reform było opublikowanie Ustawy z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym², która weszła w życie z dniem 1 stycznia 1999 r. i w sposób istotny zmieniła strukturę finansowania zakładów opieki zdrowotnej. Z systemu centralnego rozdziału środków finansowych nastąpiło przejście na rozdział regionalny związany z powołaniem kas powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego, nazywanych Kasami Chorych. Wspomniane kasy w sposób odmienny niż dotychczas miały uprawnienia do rozdziału środków finansowych przeznaczonych na ochronę zdrowia z tytułu odprowadzanych składek na ubezpieczenie zdrowotne. Po wprowadzeniu ustawy oraz jej praktycznej implementacji pojawiło się wiele głosów popierających wprowadzone zmiany, zwłaszcza ze strony kierownictwa zakładów opieki zdrowotnej, jak i wiele krytyki na niewydolność systemu ubezpieczeń. Reforma ochrony zdrowia wiązała się z ograniczoną dostępnością do lekarzy rodzinnych, lekarzy specjalistów oraz badań diagnostycznych, wywołując w ten sposób niezadowolenie wśród pacjentów z funkcjonowania publicznych placówek ochrony zdrowia i skierowanie się potrzebujących pomocy ku prywatnym placówkom ochrony zdrowia³. Zmniejszenie dostępności do świadczeń zdrowotnych uruchomiło proces urynkwienia sektora ochrony zdrowia poprzez tworzenie niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej. Taka sytuacja zapoczątkowała proces przekształceń restrukturyzacyjnych zakładów opieki zdrowotnej idąc w kierunku dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia rynku usług medycznych. Trudności złożoności procesu restrukturyzacji wynikały z postrzegania rynku usług zdrowotnych przez obywateli jako rynku, w którym usługi powinny być świadczone bezpłatnie.

¹ Ustawa z dnia 9 marca 2017 roku o związku metropolitalnym w województwie śląskim (Dz.U. 2017, poz. 730, z późn. zm)

² Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. z 1997, nr 28, poz. 153).

³ E. Kemicer-Chmielewska, B. Karakiewicz, *Kształtowanie wizerunku placówek ochrony zdrowia na rynku usług medycznych*, „Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie”, 2010, 56, 2, s. 114.

Zdaniem autorki trudności przekształceń restrukturyzacyjnych wynikały z kilku powodów. Po pierwsze z braku sprawdzonych wzorców rozwiązań naprawczych w polskim sektorze ochrony zdrowia. To co sprawdziło się w innych krajach w tym obszarze nie obejmowało specyficznych uwarunkowań gospodarczych i politycznych występujących w Polsce oraz sposobu finansowania świadczeń zdrowotnych poza środkami przeznaczonymi na ten cel przez państwo. Po drugie, każda zmiana, a zwłaszcza tak duża w funkcjonowaniu organizacji i wprowadzenie czasami wręcz nowatorskich rozwiązań wiąże się z niepewnością jej powodzenia oraz wpływem na sposób zarządzania podmiotem leczniczym.

Kolejnym elementem krytyki prowadzonych reform w ochronie zdrowia były nałożone liczne ograniczenia w różnych obszarach działalności zakładów opieki zdrowotnej (ZOZ). Wadą uniemożliwiającą sprawne funkcjonowanie systemu stało się limitowanie świadczeń. Wynikało to z ograniczenia środków oraz z luk w ustalanych przez samorządy planach ubezpieczeniowych rzeczywistych potrzeb zdrowotnych pacjentów⁴. Ograniczenia dotyczące ilości świadczeń finansowanych przez płatnika (Kasy chorych, później NFZ) spowodowały ciąg następujących po sobie zdarzeń, które wpłynęły w sposób znaczący na postrzeganie sektora ochrony zdrowia zarówno przez pacjentów, jak i świadczeniodawców. Pacjent, który płaci składki na ubezpieczenie zdrowotne stanął przed następującymi dylematami:

- ograniczenia dostępności do świadczeń, zwłaszcza pod koniec roku kalendarzowego, kiedy większość zakładów opieki zdrowotnej już „wypracowało” przyznany limit świadczeń;
- konieczności wcześniejszego zapisywania się w liście oczekujących na dany rodzaj świadczeń zdrowotnych;
- poszukiwania innych świadczeniodawców spoza regionu zamieszkania, u których jeszcze nie wykonano przyznaczonych limitów świadczeń zdrowotnych;
- w ostateczności, biorąc pod uwagę stan swojego zdrowia i konieczność szybkiego dostępu do świadczeń wybór prywatnego zakładu opieki zdrowotnej i opłatność za usługę medyczną.

Na podstawie przedstawionych reform i analizy branżowych przepisów prawnych można wyciągnąć wnioski, że przyjęty wówczas sposób finansowania usług medycznych w znacznej mierze ograniczał proces doskonalenia zarządzania podmiotem leczniczym w obszarze: planowania, rozwoju nowych usług medycznych oraz poprawy jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych.

⁴ M. Kolwicz, *Polski system ochrony zdrowia – perspektywy i możliwości zastosowania systemów ochrony zdrowia innych państw Unii Europejskiej*, „Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie”, 2010, 56, 3, s.136.

W drugim dziesięcioleciu transformacji systemowej w Polsce trzykrotnie dochodziło do zmiany obozu rządzącego, trzykrotnie także ogłaszany był oficjalny rządowy projekt reformy zdrowotnej. Spośród tych projektów, zaledwie jeden doczekał się konkretnej realizacji – projekt Ministra Mariusza Łapickiego wdrożony w 2003 r. Reforma ta w pewnej mierze stanowiła odstępstwo od kierunku obranego podczas działań reformatorskich poprzedniego rządu. Kształt tej reformy w dużej mierze determinowany był ponadto nie tyle realną potrzebą gruntownej reorganizacji systemu, co faktem społecznego niezadowolenia i zachwianiem poczucia bezpieczeństwa wywołanym gwałtowną zmianą w roku 1999⁵. Projekt reformy wszedł w życie wraz z ukazaniem się Ustawy z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia⁶. W artykule 4 tej ustawy była mowa o tym, że ubezpieczenie zdrowotne jest oparte na zasadach: równego traktowania obywateli i równości społecznej oraz zapewnienia ubezpieczonemu swobodnego dostępu do świadczeń zdrowotnych, w tym wolnego wyboru świadczeniodawców, na warunkach określonych w ustawie. Powyższe przesłanki dały dużo nadziei zarówno dla świadczeniodawców, jak i pacjentów, biorąc pod uwagę doświadczenia z poprzedniego systemu ubezpieczeń zdrowotnych opartego na Kasach Chorych. Omawiana ustawa powołała Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ), jako państwową jednostkę organizacyjną posiadającą osobowość prawną. NFZ w celu zapewnienia świadczeń zdrowotnych ubezpieczonym zarządza środkami finansowymi na podstawie ustawy oraz zawiera umowy ze świadczeniodawcami (podmiotami leczniczymi).

Autorka niniejszej publikacji sądzi, iż głównym powodem braku powodzenia proponowanych w projektach zmian w systemie opieki zdrowotnej były uwarunkowania polityczne oraz brak wystarczających środków finansowych pozwalających skutecznie wdrożyć w praktyce założenia projektu. Jednym z proponowanych rozwiązań, które miały w sposób znaczący wpłynąć na funkcjonowanie sektora publicznych zakładów opieki zdrowotnej było uruchomienie mechanizmów oddłużania szpitali i ich gruntownej restrukturyzacji, ale tylko w obszarze działalności finansowej. Działania legislacyjne w tym obszarze spowodowały wydanie ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 r. o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej⁷. Restrukturyzacja finansowa polegała na umorzeniu publicznemu zakładowi opieki zdrowotnej zobowiązań publicznoprawnych wraz z odsetkami na podstawie opracowanego przez zakład projektu programu restrukturyzacji.

⁵ K.Krajewski-Siuda, P. Romaniuk, *Zdrowie publiczne. Stan obecny, reformy ostatnich 20 lat, model docelowy*, Instytut Sobieskiego, Warszawa 2011, s. 29-30.

⁶ Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. z 2003, nr 45, poz. 391).

⁷ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 roku o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej Dz.U. z 2005, nr 78, poz.684, s. 3, 8, 15.

System finansowania świadczeń zdrowotnych z budżetu państwa bazując na doświadczeniach innych krajów Unii Europejskiej zmierzał nieuchronnie do doprecyzowania na szczeblu rządowym rodzajów świadczeń medycznych, które miały być gwarantowane dla świadczeniobiorców czyli pacjentów w ramach ubezpieczenia zdrowotnego. Końcowym efektem wieloletnich prac było wejście w życie Ustawy z dnia 25 czerwca 2009 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz o zmianie ustawy o cenach⁸. W artykule 1 omawianej ustawy zdefiniowano świadczenie gwarantowane *jako świadczenie opieki zdrowotnej finansowane w całości lub współfinansowane ze środków publicznych na zasadach i w zakresie określonym w ustawie*.

P. Ruciński⁹, który był koordynatorem projektu Koszyka Świadczeń Gwarantowanych w Agencji Oceny Technologii Medycznych uważa, iż koszyk świadczeń, (także w znaczeniu katalogu) ma uniwersalną funkcję regulowania i informowania ubezpieczonego, instytucję ubezpieczającą i świadczeniodawcę, jakie są prawa ubezpieczonego oraz zobowiązania płatnika i świadczeniodawcy w ramach określonego ubezpieczenia przy zapewnieniu równości w dostępie do wybranych świadczeń.

Poszukiwanie skutecznych mechanizmów usprawniających funkcjonowanie ochrony zdrowia jest procesem ciągłym i usprawnianym przez kolejne następujące lata. Wzrastające oczekiwania coraz bardziej świadomych świadczeniobiorców oraz świadczeniodawców usług medycznych były i są motorem postępu w przygotowywanych kolejnych projektach reform. Oczekiwania zostały po części zaspokojone wraz z kolejną dużą zmianą w ochronie zdrowia związaną z wejściem w życie Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.¹⁰ Ustawa o działalności leczniczej i postępująca reforma ochrony zdrowia to kolejny, swoistego rodzaju egzamin zarówno dla świadczeniodawców, jak i pacjentów. Przyjęty model przypomina rozwiązania stosowane w innych obszarach gospodarki: przewagę zyskują mechanizmy rynkowe, które sprawiają, że sektor zdrowotny zaczyna być postrzegany głównie jako obszar wdrażania nowych technologii, liczący się pracodawca i zleceniodawca, a zdrowie pacjentów staje kosztem systemu zamiast jego najważniejszym celem¹¹.

Biorąc pod uwagę dynamicznie zmieniające się otoczenie gospodarcze, rozwój technologii medycznych oraz zapotrzebowanie na konkretne rodzaje usług medycznych przedstawiane w mapie potrzeb zdrowotnych powstały

⁸ Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz o zmianie ustawy o cenach Dz.U. z 2009, nr 118, poz. 989.

⁹ P. Ruciński, *Koszyk świadczeń gwarantowanych A.D.2009*, „Kardiochirurgia i Torakochirurgia Polska” 2009, 6(4), s.414.

¹⁰ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2011, nr 112, poz. 654).

¹¹ D.Węglowska, M.Pasowicz, *Organizacja pracy podmiotu leczniczego i jego przedsiębiorstw*, [w:] M.Pasowicz (red.), *Zarządzanie podmiotami leczniczymi – bezpieczeństwo pacjentów i sposoby ograniczenia ryzyka szpitali*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o., Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 25.

kolejne założenia reformy podmiotów leczniczych. W maju 2021 roku Departament Zdrowia opublikował wyniki prac powołanego przez Ministra Zdrowia zespołu Zarządzeniem z dnia 23 grudnia 2020 r.¹² w zakresie założeń reformy podmiotów leczniczych świadczących usługi medyczne w rodzaju świadczenia szpitalne. Główne założenia reformy zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Zakładane kierunki zmian w reformie szpitalnictwa

Jakość usług medycznych	Nadzór nad szpitalami i ich restrukturyzacja	Kadra medyczna i zarządcza
Optymalizacja jakości leczenia i poziomu bezpieczeństwa pacjenta – wdrożenie systemowych rozwiązań dotyczących jakości i efektów leczenia (koncentracja leczenia specjalistycznego) oraz zwiększenie dostępności udzielanych świadczeń.	Utworzenie profesjonalnego, scentralizowanego systemu nadzoru poprzez powołanie Agencji Rozwoju Szpitali, której zasadniczym celem będzie zapewnienie rozwoju sektora szpitalnictwa oraz wspieranie procesów restrukturyzacji szpitali.	Efektowniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów kadrowych (koncentracja).
Prowadzenie spójnej polityki w zakresie zabezpieczenia świadczeń medycznych – optymalnego zabezpieczenia potrzeb zdrowotnych obywateli, zgodnego z Mapami Potrzeb Zdrowotnych i Planami Transformacji.	Wdrożenie skutecznych mechanizmów restrukturyzacyjnych poprawiających rentowność szpitali i ich stabilność finansowa oraz restrukturyzacja zobowiązań szpitali.	Wzmocnienie kadry zarządzającej i popularyzacja nowoczesnych systemów, narzędzi i metod zarządzania w ochronie zdrowia, certyfikacja umiejętności kadry zarządzającej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Założenia reformy podmiotów leczniczych wykonujących działalność w rodzaju świadczenia szpitalne”, praca zbiorowa, Departament Zdrowia, 2021, s. 3-4.

Analizując informacje przedstawione w tabeli 1 można stwierdzić, że kierunki zmian wskazują na konieczność przeprowadzenia po pierwsze restrukturyzacji szpitali, po drugie zapewnienia efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich oraz poprawy kompetencji kadry zarządzającej szpitalami, co w konsekwencji ma zapewnić odpowiedni poziom jakości świadczonych usług medycznych. Powodzenie przedstawionych założeń reformy jest uzależnione od dodatkowych czynników związanych z finansowaniem świadczeń zdrowotnych oraz zapewnieniem odpowiedniej, czyli nowoczesnej infrastruktury medycznej.

Przedstawione w rozdziale I rozważania skupiają się na różnych scenariuszach, których efektem ma być poprawa efektywności funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce w znacznej mierze skupiona wokół aspektów finansowych. Brak wystarczających zasobów finansowych umożliwiających reorganizację całego systemu opieki zdrowotnej skutkuje pojawianiem się coraz to nowszych propozycji rozwiązań problemów poprzez uchwalanie nowych przepisów prawnych oraz tworzenie programów reform.

¹² Zarządzenie z dnia 23 grudnia 2020 r. (Dz.Urz. Min. Zdrow. poz. 120 oraz z 2021 r. poz. 17) „Założenia reformy podmiotów leczniczych wykonujących działalność w rodzaju świadczenia szpitalne”, praca zbiorowa, Departament Zdrowia.

Rozdział II Konsolidacja i integracja podmiotów leczniczych

Kolejnym, przedstawiającym kierunki zmian w ochronie zdrowia na lata 2021-2027 z perspektywą do 2030 roku był opublikowany przez Ministerstwo Zdrowia dokument „Zdrowa Przyszłość”¹³. Sytuację w ochronie zdrowia przedstawiono w postaci bogatych zestawień danych dotyczących: demografii, zachorowalności oraz kondycji polskich podmiotów leczniczych w korelacji z takimi podmiotami w Unii Europejskiej. System ochrony zdrowia Rzeczypospolitej Polskiej od lat oceniany jest przez Polaków negatywnie, co pokazują cykliczne badania. Ponad połowa Polaków jest niezadowolonych z tego, jak funkcjonuje opieka zdrowotna. Wyniki badań przedstawiono na podstawie danych uzyskanych od CBOS, które można podsumować w następujący sposób:

- niewiele poniżej 50% badanych uważa, że problemy z dostępnością i jakością świadczeń uzyskiwanych w ramach powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego wynikają po części ze zbyt małych nakładów na opiekę zdrowotną, a po części z tego, że pieniądze, które się na ten cel przeznacza, są źle wykorzystywane;
- większość ankietowanych docenia lekarzy pod względem ich kompetencji (70%) oraz zaangażowania w pracę (65%);
- pozytywną oceną charakteryzuje się także dostępność usług lekarzy POZ (68%), jednocześnie jedynie 57% ankietowanych ocenia tryb diagnostyki i leczenia u lekarzy POZ w sposób pozytywny;
- najmniej osób wypowiedziało się pozytywnie o dostępie do specjalistów (13%) oraz wystarczającej liczbie personelu medycznego w szpitalach (13%).

Analizując uzyskane wyniki badań można uznać, że podstawowym źródłem niezadowolenia polskiego społeczeństwa jest brak zapewnienia odpowiedniego poziomu finansowania opieki zdrowotnej, co ma bezpośrednie przełożenie na dostępność lekarzy POZ, lekarzy specjalistów, jak i proces diagnostyki oraz leczenia. Dlatego też przedstawiany dokument wskazuje na fakty i prognozy uwzględniające w znacznej mierze możliwości wzrostu poziomu finansowania świadczeń zdrowotnych, takie jak:¹⁴

- stopniowy wzrost wydatków na ochronę zdrowia, które mają osiągnąć w 2023 r. poziom 6 proc. PKB, a obecnie jest planowany kolejny wzrost do 7 proc. PKB do 2027 r., co zostało ogłoszone w dokumencie programowym Polski Ład;
- mimo podejmowania działań reformowania systemu ochrony zdrowia w okresie 2015-2019 wciąż dostrzec można bardzo ograniczoną poprawę w zakresie dostępności świadczeń zdrowotnych. Niedobór wynika

¹³ Załącznik do Uchwały Rady Ministrów nr 196/2021 z dn. 27.12.2021 r. „Zdrowa przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021-2027 z perspektywą do 2030 roku, Ministerstwo Zdrowia.

¹⁴ Ibidem.

nie tylko ze zbyt niskiego finansowania ochrony zdrowia, ale i z procesów demograficznych. Dodatkowo, mamy do czynienia z narastającymi brakami kadrowymi i starzeniem się kadr w ochronie zdrowia. Problemy w sektorze pogłębiła narastająca nieefektywność w zakresie POZ oraz zbyt duży rozrost najdroższej formy opieki, tj. szpitalnictwa;

- ważnym aspektem związanym z finansowaniem ochrony zdrowia jest dywersyfikacja źródeł jego finansowania i uniezależnienie systemu od dotacji budżetowych;
- ważnym elementem są opłaty prozdrowotne takie jak tzw. „opłata cukrowa od napojów”, które z jednej strony zapewniają dodatkowe środki na ochronę zdrowia, a jednocześnie promują postawy prozdrowotne;
- dywersyfikacja finansowania poprzez wykorzystanie środków z Europejskich Funduszy Strategicznych i Inwestycyjnych – EFSI dostępnych w ramach polityki spójności UE;
- możliwość wprowadzenia dodatkowych ubezpieczeń;
- rozwój mechanizmów płacenia za jakość i/lub efekty zdrowotne w oparciu o obiektywne wskaźniki oraz realizację usług zgodnie z przyjętymi standardami;
- weryfikacja wykazu świadczeń gwarantowanych pod kątem ich efektywności zdrowotnej oraz stworzenie mechanizmów oceny interwencji w systemie ochrony zdrowia w zakresie wnoszonej przez nie innowacyjności i wartości zdrowotnej;
- rozwijanie narzędzi mających na celu przeciwdziałanie nadużyciom w systemie ochrony zdrowia oraz poprawa efektywności operacyjnej podmiotów leczniczych;
- reforma sektora szpitalnictwa pochłaniającego znaczną część wydatków na ochronę zdrowia i generującego znaczące zadłużenie. Niezbędna jest profesjonalizacja zarządzania w sektorze szpitalnictwa poprzez podniesienie kwalifikacji menedżerów opieki zdrowotnej posiadających zarówno niezbędne kompetencje zarządcze, jak i znajomość specyfiki systemu ochrony zdrowia;
- wdrożenie obowiązkowego systemu benchmarkingu szpitali obejmującego efektywność finansową, operacyjną oraz jakość świadczonych usług.

Jednym z wielu proponowanych rozwiązań jest ustanowienie ram do przeprowadzenia procesu konsolidacji podmiotów leczniczych i podejmowanie prób skoordynowania działań pomiędzy różnymi podmiotami leczniczymi. Konsolidacja rozumiana jako działania prowadzone w celu uzyskania wewnętrznej spójności jakiejś grupy lub struktury ma na celu zintegrować działania zbiorowości medycznej danego obszaru (np. województwa) w sposób gwarantujący maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, aby zapewnić możliwie jak najlepszą opiekę medyczną danej społeczności. „Zdrowa Przyszłość” określa

ramy strategiczne koniecznych działań. Jej uzupełnieniem na poziomie operacyjnym będą m.in. plany transformacji – krajowy i wojewódzkie, które zastąpią regionalne priorytety polityki zdrowotnej i stanowić będą istotny element operjonalizacji wniosków z mapy potrzeb zdrowotnych.

W trakcie prac nad planami transformacji na poziomie wojewódzkim obejmującymi województwo śląskie będzie powołany zespół ekspertów, do którego zasadne jest, aby dołączyli przedstawiciele GZM. Dyrektorzy poszczególnych Departamentów GZM mogą wówczas przedstawić plany rozwoju, które będą miały pośredni lub bezpośredni wpływ na kształt planów transformacji ochrony zdrowia w województwie śląskim. Takimi zagadnieniami mogą być plany dotyczące rozwoju publicznego transportu, co wpłynie na mobilność mieszkańców, czyli potencjalnych pacjentów.

Pogarszająca się sytuacja finansowa nie jest jedynym czynnikiem utrudniającym prawidłowe funkcjonowanie szpitali. W znacznym stopniu utrudnia je również zjawisko tzw. „wielowładztwa”, tj. pełnienia wobec szpitali funkcji podmiotów nadzorujących przez wiele różnych jednostek, głównie samorządu terytorialnego. Występowanie wielu podmiotów nadzorujących odpowiadających za funkcjonowanie poszczególnych szpitali na danym terenie nie służy również zapewnieniu kompleksowości udzielania świadczeń zdrowotnych. Zauważalna i niekorzystna dla funkcjonowania szpitali jest także nieuzasadniona konkurencja pomiędzy tymi jednostkami o pacjentów, personel medyczny oraz zasoby materialne. Zjawisko to w tym przypadku nacechowane jest negatywnie, gdyż szpitale prowadzące działalność na tym samym terenie nie powinny powiełać świadczonych usług, prowadząc de facto wobec siebie działalność konkurencyjną, a wzajemnie się w tym zakresie uzupełniać, co z punktu widzenia pacjenta zapewniłoby kompleksowość oferowanej opieki zdrowotnej. Z kolei rywalizacja o personel medyczny istotnie wpływa na zwiększenie kosztów wy-nagrodzeń ponoszonych przez szpitale¹⁵.

Polityka zdrowotna oraz wprowadzane elementy poszczególnych reform proponowanych przez Ministerstwo Zdrowia podlega mechanizmom kontrolnym, w tym kontrolom przeprowadzanym przez Najwyższą Izbę Kontroli. W raporcie NIK z dnia 14 maja 2019 r.¹⁶ w syntezy wyników kontroli i rekomendacjach wskazano, że dotychczasowe dwudziestoletnie próby skoordynowania działań pomiędzy różnymi podmiotami leczniczymi oraz ich organami właścicielskimi nie przyniosły pozytywnych rezultatów dla procesu leczenia i efektywnego gospodarowania środkami publicznymi. W wielu przypadkach na tym samym terenie występują podmioty lecznicze udzielające identycznych świadczeń, co prowadzi do zmniejszenia jednostkowych kontraktów NFZ zawieranych z tymi

¹⁵ „Założenia reformy podmiotów leczniczych wykonujących działalność w rodzaju świadczenia szpitalne”, praca zbiorowa, Departament Zdrowia, 2021, s. 11.

¹⁶ *Raport: System ochrony zdrowia w Polsce – stan obecny i pożądane kierunki zmian z dnia 14.05.2019 r.*, NIK.

podmiotami i pogorszenia ich sytuacji finansowej. Zaradzić temu może proces przejmowania przez samorząd wojewódzki szpitali powiatowych i miejskich (gminnych), który powinien być połączony z oddłużeniem przejmowanych szpitali. Konsolidacja uprawnień właścicielskich w przypadku szpitali samorządowych umożliwi koordynację i optymalizację wykorzystania bazy materialnej i kadrowej systemu.

Potrzebę koordynacji i konsolidacji podmiotów leczniczych jako kluczowy element reformowania polskiej ochrony zdrowia wskazano również w dokumencie „Strategiczne kierunki rozwoju systemu ochrony zdrowia w Polsce. Wyniki ogólnopolskiej debaty o kierunkach zmian w ochronie zdrowia”¹⁷. Na jednym obszarze działają często szpitale należące do wielu podmiotów publicznych (organów samorządu, ministerstw, uczelni), co powoduje, że wykorzystanie zasobów ludzkich i finansowych staje się nieoptymalne. Publiczni właściciele wykazują przy tym skłonność do ciągłego rozszerzania działalności, powiększania możliwości leczniczych i skupiania coraz większego pakietu świadczeń we własnych placówkach. W rezultacie szpitale rozwijają swoje zasoby niezależnie od siebie, konkurują o kadry medyczne, środki inwestycyjne i kontrakty NFZ. Wprowadzone w ostatnich latach rozwiązania planistyczne (mapy zdrowotne, IOWISZ, sieć szpitalna) w pewnym stopniu rozwiązały ten problem w zakresie nowych inwestycji. W celu skoordynowania funkcjonowania podmiotów leczniczych należy wprowadzić skuteczne mechanizmy koordynacji działania szpitali na szczeblu województwa, tak aby wyeliminować nieefektywne wykorzystanie zasobów¹⁸.

Menedżerowie jako osoby posiadające wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu podmiotami leczniczymi pozytywnie wypowiadają się na temat będący przedmiotem rozważań w niniejszej publikacji. J. Atłachowicz uważa, że wiele szpitali powiatowych, które obsługują zbyt małą populację ludności nie będzie w stanie samodzielnie się utrzymać. Konsolidacja lub choćby współpraca w ramach konsorcjum dwóch lub więcej szpitali, gdzie można obniżyć koszty stałe, głównie związane z zarządaniem wydają się jedynym rozsądnym rozwiązaniem¹⁹. Wskazuje na to, że niezależnie od tego, czy posiadany potencjał wykorzystujemy, czy nie, ponosimy koszty, tzw. stałe – wynagrodzenia personelu, ogrzania, oświetlenia, sprzątnięcia i konserwacji pomieszczeń oraz utrzymania aparatury medycznej w sprawności. Oczywisty staje się fakt, że obecnie poszukiwane są alternatywne źródła minimalizacji kosztów prowadzonej działalności leczniczej przy jednoczesnym zapewnieniu możliwie najwyższego poziomu jakości usług medycznych.

¹⁷ *Strategiczne kierunki rozwoju systemu ochrony zdrowia w Polsce. Wyniki ogólnopolskiej debaty o kierunkach zmian w ochronie zdrowia*. Ministerstwo Zdrowia (red.), P. Czuderna, M. Gałązka-Sobotka, P. Górski, T. Hryniewiecki, Warszawa 2019, s. 11.

¹⁸ *Ibidem*, s. 11.

¹⁹ <https://www.prawo.pl/zdrowie/konsolidacja-rozsadnym-rozwiazaniem-w-celu-obnizenia-kosztow,239515.html>, (dostęp: 15.04.2022).

Autorka niniejszej publikacji zgadza się z autorem J. Atłachowiczem mając na uwadze podmioty lecznicze funkcjonujące na terenie GZM, nie tylko o charakterze szpitali powiatowych. W nieodległej historii konsolidacja podmiotów leczniczych miała już miejsce. Taka sytuacja wystąpiła na przykład poprzez połączenie dwóch sąsiadujących ze sobą szpitali w Chorzowie: Szpitala Miejskiego oraz Centrum Pediatrii i Onkologii. Konsolidacja tych podmiotów leczniczych na terenie jednego śląskiego miasta miała wiele pozytywnych aspektów, do których możemy zaliczyć oszczędność zasobów ludzkich i finansowych (np. stworzenie jednej Dyrekcji, minimalizacja zasobów administracyjnych). Autorka publikacji jako doświadczony auditor branży medycznej widzi potrzebę szeroko zakrojonej analizy podmiotów leczniczych na terenie GZM w temacie konsolidacji. Bliskość geograficzna miast aglomeracji śląskiej powoduje, że w dobie sprawnej komunikacji między tymi miastami można konsolidować inne podmioty lecznicze, optymalnie wykorzystując posiadane zasoby kadr medycznych oraz infrastrukturę. Przykładem może być Zespół Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach, w którym funkcjonuje Oddział Pediatrii, a położnym nieopodal Chorzowie jest wysokospecjalistyczny podmiot leczniczy, dawne Centrum Pediatrii i Onkologii, obecnie Zespół Opieki Zdrowotnej. Przy braku na rynku usług medycznych lekarzy pediatrów może to być jedno z najlepszych rozwiązań, zapewniające kompleksową i specjalistyczną opiekę nad chorym dzieckiem.

Przedstawione analizy oraz kolejno po sobie następujące założenia reform w ochronie zdrowia zawsze należy odnosić do polityki zdrowotnej o zasięgu regionalnym, determinowanej mapą potrzeb zdrowotnych.

Podsumowanie

Zdrowie człowieka jest wartością nadrzędną i należy dołożyć wszelkich starań, aby społeczeństwo miało zapewnioną opiekę medyczną na najwyższym, możliwym do osiągnięcia poziomie jakości oraz jej dostępności. Zdaniem autorki niniejszej publikacji skuteczniejsza koordynacja i konsolidacja podmiotów leczniczych to jedna z najlepszych, możliwych dróg do osiągnięcia optymalnego poziomu jakości usług medycznych mając na uwadze następujące kluczowe kwestie:

- niewystarczającą ilość personelu medycznego, głównie lekarzy i pielęgniarek;
- dane demograficzne wskazujące na problem starzejącego się społeczeństwa i ujemnego przyrostu naturalnego;
- obecny poziom finansowania świadczeń zdrowotnych ze środków publicznych;
- wprowadzenie mechanizmów skutecznie obniżających koszty prowadzonej działalności medycznej;

- konieczność ciągłej modernizacji posiadanej infrastruktury, w tym infrastruktury medycznej.

Przedstawione zagadnienia są obszernym tematem do dyskusji oraz wymagają praktycznej implementacji, a następnie oceny poprzez prowadzenie badań w tym zakresie. Synteza przeprowadzanych reform ochrony zdrowia oraz aktualnej sytuacji na rynku usług medycznych prowadzi do wniosku, że jednym z korzystnych rozwiązań jest dążenie do uruchomienia w szerszym zakresie konsolidacji podmiotów leczniczych i ich większego współdziałania, na poziomie wojewódzkim.

Bibliografia

1. *Strategiczne kierunki rozwoju systemu ochrony zdrowia w Polsce. Wyniki ogólnopolskiej debaty o kierunkach zmian w ochronie zdrowia* (red.), P. Czuderna, M. Gałązka-Sobotka, P. Górski, T. Hryniewiecki, Ministerstwo Zdrowia, Warszawa 2019.
2. E. Kemicer-Chmielewska, B. Karakiewicz, *Kształtowanie wizerunku placówek ochrony zdrowia na rynku usług medycznych*, „Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie”, 2010, 56, 2.
3. M. Kolwicz, *Polski system ochrony zdrowia – perspektywy i możliwości zastosowania systemów ochrony zdrowia innych państw Unii Europejskiej*, „Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie”, 2010, 56, 3.
4. K. Krajewski-Siuda, P. Romaniuk, *Zdrowie publiczne. Stan obecny, reformy ostatnich 20 lat, model docelowy*, Instytut Sobieskiego, Warszawa 2011.
5. P. Ruciński, *Koszyk świadczeń gwarantowanych A.D. 2009*, „Kardiochirurgia i Torakochirurgia Polska” 2009, 6(4).
6. D. Węglowska, M. Pasowicz, *Organizacja pracy podmiotu leczniczego i jego przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie podmiotami leczniczymi – bezpieczeństwo pacjentów i sposoby ograniczenia ryzyka szpitali* (red.), M. Pasowicz, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o., Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012.
7. Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. z 1997, nr 28, poz.153).
8. Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. z 2003, nr 45, poz. 391).
9. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 roku o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. z 2005, nr 78, poz. 684).
10. Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz o zmianie ustawy o cenach (Dz.U. z 2009, nr 118, poz. 989).
11. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2011, nr 112, poz. 654).
12. Ustawa z dnia 9 marca 2017 roku o związku metropolitarnym w województwie śląskim (Dz.U. 2017, poz. 730, z późn. zm.).

13. *Raport: System ochrony zdrowia w Polsce – stan obecny i pożądane kierunki zmian z dnia 14.05.2019 r.*, NIK.
14. Zarządzenie z dnia 23 grudnia 2020 r. (Dz.Urz. Min. Zdrow. poz. 120 oraz z 2021r. poz. 17) „*Założenia reformy podmiotów leczniczych wykonujących działalność w rodzaju świadczenia szpitalne*”, praca zbiorowa, Departament Zdrowia,
15. Załącznik do Uchwały Rady Ministrów nr 196/2021 z dn. 27.12.2021 r. „*Zdrowa przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021-2027 z perspektywą do 2030 roku*”, Ministerstwo Zdrowia,
16. *Założenia reformy podmiotów leczniczych wykonujących działalność w rodzaju świadczenia szpitalne*”, praca zbiorowa, Departament Zdrowia, 2021.
17. <https://www.prawo.pl/zdrowie/konsolidacja-rozsadnym-rozwiazaniem-w-celu-obnizenia-kosztow,239515.html>, (dostęp: 15.04.2022).

KAROLINA MUCHA-KUŚ
DOMINIKA WIENCHOR

KOOPETYCJA NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU GRUP ZAKUPOWYCH GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKIEJ METROPOLII

Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu powodują ewolucję reguł gry rynkowej, co bezpośrednio wpływa na kształt relacji pomiędzy graczami. Dostarczanie produktów i usług w zglobalizowanej gospodarce bardzo często wymaga wielostronnych wspólnych interakcji. Organizacje szukają korzyści łącznie ze współpracy i konkurencji, uzupełniając wzajemnie swoje działania, w celu osiągnięcia większych korzyści niż w przypadku działania samodzielnego.

Współpraca międzyorganizacyjna jest przedmiotem badań naukowych w różnych aspektach, w tym jako relacje pomiędzy podmiotami prywatnymi oraz podmiotami z sektora publicznego. Uważa się, że potencjał organizacji działających w pojedynkę jest niewystarczający, aby sprostać stojącym przed nimi wyzwaniom (van de Vrande i in., 2009) i trwale budować przewagę konkurencyjną. Dotyczy to również organizacji z sektora publicznego, które to w celu realizacji swoich zadań, coraz częściej wchodzą w relacje z innymi podmiotami publicznymi i nie tylko. Relacje te, oparte są na współdziałaniu, które wynikają z ewolucji zarządzania w sektorze publicznym (Bochenek, 2017). Umiejętność współdziałania w grupie na rzecz osiągnięcia założonego celu w środowisku konkurencyjnym nosi nazwę koopetycji (Brandenburger, Nalebuff, 1996). Organizacje publiczne będąc dla siebie konkurencją na jednym polu (np. pozy-

skanie inwestorów, przyciąganie nowych mieszkańców), współpracują ze sobą na innych polach. Postawione przed nimi cele, wspólnie mogą być wykonywane skuteczniej i bardziej ekonomicznie. Realizacja zadań postawionych przed konkretnymi jednostkami, działając w sposób indywidualny, staje się czasem niemożliwa bądź nieopłacalna ze względu na nakład sił oraz środków, które powinny być poniesione.

Przesłanką zainteresowania poruszaną w niniejszym artykule było powstanie pierwszego z Polsce Związku Metropolitalnego Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Zestawiając ograniczony dorobek empiryczny w tym zakresie, tym samym zidentyfikowane luki badawcze oraz postulowane w literaturze zarządzania strategicznego implikacje kooperacji, eksploracja naukowa w tym obszarze potwierdza swoją aktualność i zasadność, w szczególności, w kontekście wspólnych korzyści jakie może przynieść współpraca konkurentów w sektorze publicznym.

Niniejszy artykuł przyczynia się do wypełnienia luki poznawczej w zakresie korzyści wspólnych osiąganym przez kooperatorów w administracji publicznej. Wybór pola badawczego, pozwalającego odzwierciedlić efekty interakcji kooperacyjnych został dokonany w sposób nieprzypadkowy. Przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest pierwsza w Polsce metropolia powołana na mocy dedykowanej ustawy (Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim).

I. Przegląd literatury

I.1. Współpraca

Współpraca międzyorganizacyjna opiera się na umiejętności nawiązywania kontaktów i kształtowania związków umożliwiających lub ułatwiających realizację założonych przedsięwzięć (Bochenek, 2017). Anna Kabalska (2017) wskazuje na definicję współpracy międzyorganizacyjnej, która jest podstawą rozwoju organizacji. Przedstawiana jako sformalizowany, dobrowolny, korzystny i precyzyjnie zdefiniowany, nastawiony na osiągnięcie celu związek pomiędzy co najmniej dwoma organizacjami. Zakres współpracy dotyczy nie tylko przedsięwzięć zajmujących się działalnością produkcyjną czy usługową, ale też ośrodków naukowo-badawczych czy organizacji non-profit. Działanie te może przyjmować proste formy jak i złożone sieci współpracy.

Mając na uwadze współdziałanie pozytywne, czyli współpracę (Kozuch, Sienkiewicz-Małjurek, 2013), istotną formą jest współpraca przybierająca formę projektów partnerskich. Współpraca definiowana jest jako korzystny dla wszystkich stron i dobrze zdefiniowany związek dwóch lub większej liczby organizacji, służący osiągnięciu wspólnych celów (Mattessich, Murray-Close, Monsey,

2001). Jak wskazuje Wojciech Czakon (2005), więzi międzyorganizacyjne, które powstają w ramach tej współpracy, oparte są o zaangażowanie i wzajemność. Założenie współpracy w ramach organizacji publicznych ma swoją szczególną specyfikę. Zgodnie z podstawowym założeniem, działania w ramach organizacji publicznych nie są nastawione na generowanie zysku. Wspólne zarządzanie koncentruje się na politykach i kwestiach publicznych (Ansell, Gash, 2008).

Faems i in. (2006) twierdzą, iż współpraca międzyorganizacyjna jest podstawą rozwoju organizacji i opiera się przede wszystkim na różnorodności partnerów. Zdaniem Niemczyka i in. (2012) współpraca międzyorganizacyjna stanowi szereg działań, podejmowanych z innymi podmiotami, w sytuacji występowania wzajemnie dopełniających się celów.

Relacje, czyli wszelkie związki i zależności, jak stosunki i oddziaływania, mają zupełnie inny charakter niż w wypadku przedsiębiorstw. Istnieje jednak wiele podobieństw do współdziałania organizacji publicznych. Jak wskazuje Barbara Kozuch i Katarzyna Sienkiewicz-Małjurek (2013), przesłanki współpracy międzyorganizacyjnej wynikają z istniejących zbieżności oraz komplementarności. Zaliczyć do nich można: działania w interesie publicznym czy dla dobra wspólnego, wspólne środowisko lokalne oraz osobiste stosunki międzyludzkie.

Zdaniem Chrisa Ansell'a oraz Alisoana Gash'a zarządzanie, które jest oparte na współpracy pojawiło się jako odpowiedź na niepowodzenia we wdrażaniu polityki rządowej. Wpływ miały wysokie koszty i upolitycznienie regulacji. Zarządzanie oparte na współpracy stało się jedną z alternatyw dla współczesnego zarządzania publicznego.

Monika Bochenek (2017) wskazuje, iż współpraca powinna opierać się na zaufaniu w celu osiągnięcia lepszych efektów. Jej zdaniem, zaufanie zwiększa i podtrzymuje kooperacyjność i stabilność w ramach sieci. W konsekwencji prowadzi do zmniejszenia strategicznej niepewności, poprawy wymiany informacji, wzmocnienia kontaktów między podmiotami w sieci, ponadto umacnia współpracę i ułatwia tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Współpraca i partnerstwo nie stanowią novum w sferze politycznej, aczkolwiek stosowanie ich w szerszej perspektywie zarządzania publicznego nabrało istotnego znaczenia.

Jak przedstawiono powyżej, współpraca pomiędzy organizacjami, jest podstawą i nadrzędną wartością przy skutecznym realizowaniu celów postawionych organizacjom w sektorze publicznym. Istotnym jest tworzenie pozytywnych i korzystnych relacji, szczególnie przy rozbudowanej sieci podmiotów. Szczególnie interesujące wydaje się być uwzględnienie perspektywy występujących relacji konkurencyjnych pomiędzy współpracującymi podmiotami.

1.2. Koopetycja

Relacje koopetycyjne, jak zauważają Banderburger i Nalebuff (1996), w kontekście przedmiotu badań określane są jako następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych i dynamicznych zachowań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami. Koopetycja jest przeniesieniem teorii gier w realia gospodarcze², tworząc nową teorię strategiczną, oznaczającą zdolność do wchodzenia w paradoksalne więzi międzyorganizacyjne, umożliwiając dostęp do zewnętrznych zasobów, to jest know-how, finansów czy technologii. Zdaniem Czakona, Muchy-Kuś oraz Rogalskiego, w tym świetle koopetycja to strategia wspólnego tworzenia wartości i konkurencji przy jej podziale, w warunkach częściowej zbieżności interesów lub celów oraz zmiennej struktury gry o sumie dodatniej (niezerowej), której wynik jest dodatni, ale zmienny ze względu na fakt, że zachowaniu kooperacyjnemu towarzyszy jednocześnie postawa konfrontacyjna i trudno jest określić *ex ante*, w jakim stopniu partnerzy będą uzyskiwać zyski z racji współpracy. Od trzech dekad badacze zarządzania strategicznego proponują definicję koopetycji. Tę, którą przyjęto do rozważań w niniejszym artykule jest definicja M. Bengtsson i S. Kocka mówiąca, że koopetycja jest współpracą konkurentów, a samo współdziałanie jak i konkurowanie może odbywać się w różnych dziedzinach działalności podmiotów.

Koopetycja jest dwustronną i paradoksalną relacją, która pojawia się pomiędzy współpracującymi organizacjami w pewnej części ich działalności, natomiast jednocześnie firmy te mogą konkurować na innym polu, mając na celu osiągnięcie lepszych wyników zarówno indywidualnych, jak i wspólnych. Literatura zarządzania strategicznego pokazuje pewne wzorce typowe dla koopetycji w codziennych praktycznych relacjach między organizacjami. Zjawisko to można klasyfikować w różny sposób w zależności od przyjętego kryterium podziału (Mucha-Kuś, Sołtysik, 2013). Po pierwsze, koopetycja może być zamierzona (Robert, Marques, Le Roy, 2009) oraz wyłaniająca się (Mariani, 2007). Ta pierwsza charakteryzuje się świadomym, przemyślanym i celowym poszukiwaniem korzyści na poziomie zarówno indywidualnym, jak i wspólnym, gdzie koordynacja działań współpracujących konkurentów jest stosunkowo jasna, a często jest ona wyraźnie sprecyzowana. Koopetycja w tym znaczeniu to zamierzona strategia, zorientowana zewnętrznie, silnie skoncentrowana na większej liczbie zaangażowanych podmiotów niż jedna firma. Z drugiej strony może być zachowaniem niejako sprowokowanym aktualną sytuacją na rynku. Wzorec wyłaniający się odnosi się do nagłego i dynamicznego wzrostu indywidualnych zachowań poszukiwania wartości wewnątrz powiązań współpracujących partnerów, najczęściej nieplanowanych przed rozpoczęciem współpracy. Jak zauważa Tidström (2009), biorąc pod uwagę kierunek przedmiotowych relacji, można wyróżnić koopetycję poziomą oraz pionową. Poziomą

me relacje dotyczą współpracy bezpośrednich konkurentów w ramach rynku, na którym funkcjonują, natomiast kooperacja pionowa występuje w relacjach sprzedający-nabywca i dotyczy przede wszystkim poziomu negocjowanych cen. W relacji pionowej dosyć łatwo jest dostrzec wspólne interesy partnerów i ich współzależność w ramach łańcucha dostaw. Z kolei kooperacja pozioma ma sprzyjać osiągnięciu silnej pozycji na rynku oraz pozyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Kooperatorem jest w tej sytuacji rywal, który zabiega o względy tego samego odbiorcy końcowego.

Organizacje nie mogą działać w oderwaniu od otoczenia zewnętrznego, dlatego tak ważne jest, by identyfikowały oraz świadomie wykorzystywały wszelkie współzależności z innymi podmiotami na rynku. Wspólnie wykreowana wartość jest często efektem współpracy wielu uczestników łańcuchawartości, w tym również konkurentów, co więcej, byłaby ona niemożliwa do osiągnięcia przez zaangażowane strony w pojedynkę.

2. Rezultaty

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (Metropolia GZM) powstała 1 lipca 2017 r., a zaczęła funkcjonować od 1 stycznia 2018 r. Organizacja – mocą ustawy dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, przygotowanej specjalnie dla regionu – skupia 41 miast i gmin centralnej części woj. śląskiego, zamieszkaną łącznie przez blisko 2,3 mln osób. Analizując ustawę o związku metropolitalnym w województwie śląskim oraz Statut związku metropolitalnego „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia” wskazać można na szereg szans dla rozwoju miast, które płyną z samego faktu utworzenia Metropolii, a w szczególności realizacji jej zadań. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia, stanowi związek metropolitalny, którego definicję legalną znajdujemy na początku ustawy o związku metropolitalnym w województwie śląskim. Artykuł 1 ust. 2 wprost określa, iż „związek metropolitalny jest zrzeszeniem gmin województwa śląskiego, charakteryzujących się istnieniem silnych powiązań funkcjonalnych oraz zaawansowaniem procesów urbanizacyjnych, położonych na obszarze spójnym pod względem przestrzennym, który zamieszkuje co najmniej 2 000 000 mieszkańców”.

Wskazując na założenie stworzenia silnego ośrodka wzrostu, który składa się z poszczególnych gmin członkowskich, szasną jest wykorzystanie potencjału poprzez realizację projektów i zadań o znaczeniu ponadlokalnym i osiągnięcie efektu synergii. Pobudzanie przez Metropolię GZM dynamizacji procesów gospodarczych i zwiększenie nakładów na inwestycje infrastrukturalne na obszarze związku metropolitalnego, kreować będzie gminy na coraz to silniejsze jednostki samorządu terytorialnego.

Przykładem szansy dla lokalnych samorządów jest projekt grup zakupowych. Jedno postępowanie przetargowe dla wielu podmiotów ma na celu obniżenie kosztów związanych z procesem zakupu energii elektrycznej oraz uzyskanie korzystniejszych cen dzięki efektowi skali.

Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia prowadzi projekty grup zakupowych od początku swojego istnienia. Trwa realizacja umów wynikających z utworzenia grup zakupowych: energii elektrycznej 2022-2023 oraz gazu 2022 oraz 2022-2023, wraz z bieżącym wsparciem merytoryczno-organizacyjnym, świadczonym przez Metropolię GZM dla członków grupy. W skład grup zakupowych wchodzi gminy tworzące związek metropolitalny w województwie śląskim, a w przypadku grupy zakupowej energii elektrycznej, również samorzady spoza jej granic oraz instytucje np. samorządu województwa. Osiągając efekt synergii jednostki samorządu terytorialnego, działając wspólnie, istnieje możliwość otrzymania korzystniejszej oferty, niż gdyby każda gmina robiła to osobno.

Przyglądając się bliżej poszczególnym edycjom grupy zakupowej energii elektrycznej, warto zwrócić uwagę na fakt, że utworzona przez Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolię grupa zakupowa, która miała kupić energię elektryczną dla jej członków na lata 2019-2020, została rozwiązana. Powodem były zbyt wysokie ceny uzyskane w ofertach przetargowych, z których najtańsza przekroczyła budżet o 20 proc. Założony przez uczestników grupy zakupowej budżet zamówienia opiewa na 336,7 mln zł, podczas gdy najkorzystniejsza oferta wyniosła 402,1 mln zł brutto. Grupę, która miała kupić niemal terawatogodzinę (TWh) energii, utworzyło 88 podmiotów obsługujących 307 jednostek. Decyzja o dalszym postępowaniu wynikała z analizy rynkowej oraz harmonogramu możliwego do realizacji. Do analiz wzięto pod uwagę czynniki fundamentalne tj. wzrost kosztów wytwarzania energii, wzrost krajowego zapotrzebowania na energię elektryczną, wzrost kosztów zakupu certyfikatów „zielonych”, ograniczenie zakresu konkurencji na rynku. Otrzymane wyniki i wnioski z nich płynące miały pozwolić na uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy w kolejnym postępowaniu przetargowym istnieje szansa uzyskania lepszej ceny i jakie jest ryzyko, że cena będzie jeszcze wyższa. Mając na uwadze, że obowiązujące wówczas umowy wygasły z dniem 31 grudnia 2018 r. można było zrealizować różne scenariusze działania, z wyjątkiem konfiguracji grupy w nowym składzie z uwagi na czasochłonność tego rozwiązania. Po wielu dyskusjach wspólnie zdecydowano o powołaniu nowej grupy zakupowej, która pozyska energię jedynie na okres roku 2019. I tak, nowa Grupa, decyzją jej członków została powołana w celu zakupu energii elektrycznej jedynie na kolejny rok, tj. rok 2019. W jej skład weszło 73 Zamawiających, a liczba podmiotów opiewała na 289. Nie wszyscy członkowie poprzedniego porozumienia zdecydowali się dołączyć to tej grupy, ze względów posiadania już zawartych umów na zakup energii elektrycznej na 2019 rok i byli oni zainteresowani jedynie zakresem roku 2020. Wolumen dla tej

grupy wyniósł prawie 0,5 TWh. Postępowanie zostało rozstrzygnięte i doszło do dalszej realizacji projektu zgodnie z planem.

Z uwagi na korzyści płynące z przyjętej formuły realizacji projektu zdecydowano o utworzeniu kolejnych grup zakupowych na lata 2020-2021 nie tylko dla energii elektrycznej ale również dla paliwa gazowego. I tak kolejna grupa powołana w celu wspólnego zakupu energii elektrycznej na dwa kolejne lata liczyła 113 Zamawiających (326 podmiotów) a wolumen energii wyniósł prawie 1 TWh. W przypadku paliwa gazowego, termin obowiązywania umów zakupu to również okres 2020-2021, 25 Zamawiających (Gminy GZM) a wolumen zapotrzebowania na błękitne paliwo wyniósł 215 GWh.

Tabela 1. Grupy Zakupowe energii elektrycznej GZM – podstawowe dane.

	GRUPA ZAKUPOWA 1	GRUPA ZAKUPOWA 2	GRUPA ZAKUPOWA 3	GRUPA ZAKUPOWA 4
Liczba Zamawiających	88	73	113	115
Liczba Podmiotów	307	289	326	308
Budżet	336,7 mln zł	162,6 mln zł	439,4 mln zł	597,5 mln zł
Wolumen energii elektrycznej	~ 1 TWh	~ 0,5 TWh	~ 1 TWh	~ 1 TWh
Okres obowiązywania Umów	2019-2020	2019	2020-2021	2022-2023
Przetarg rozstrzygnięty	nie	tak	tak	tak

Źródło: Opracowanie własne.

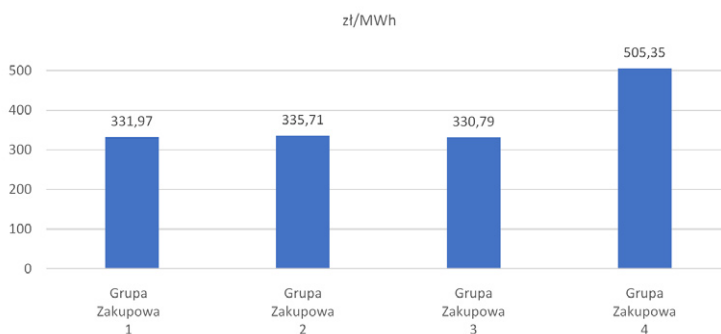
Grupa zakupowa energii elektrycznej utworzona w 2021 roku z okresem obowiązywania umów na lata 2022-2023 liczy 115 zamawiających i 308 podmiotów wchodzących w ich skład. Najkorzystniejsza oferta złożona w postępowaniu opiewała na kwotę 597,5 mln zł i przewyższyła o około 100 mln zł kwotę, którą zamawiający planowali przeznaczyć na cel. W związku z tym faktem, ponownie wrócono do dyskusji, jaka towarzyszyła w roku 2018. Finalnie, z uwagi na bardzo trudną sytuację na hurtowym rynku energii elektrycznej i wzrostowy trend cen, finalnie podjęto decyzję o rozstrzygnięciu postępowania.

W każdym z przetargów oferenci zobligowani byli do przedstawienia ceny za jednostkę energii elektrycznej dla zdefiniowanych grup:

- a) oświetlenie uliczne;
- b) lokale i obiekty inne niż oświetlenie uliczne;
- c) lokale i obiekty inne niż oświetlenie uliczne, zakup przez podmioty będące przedsiębiorstwami energetycznymi;
- d) obiekty zasilane z dystrybucyjnych grup taryfowych Bxx;
- e) obiekty zasilane z dystrybucyjnych grup taryfowych Bxx, zakup przez podmioty będące przedsiębiorstwami energetycznymi.

Średnie ceny dla wszystkich grup taryfowych uzyskane w poszczególnych przetargach w ramach najkorzystniejszych ofert zostały przedstawione na wykresie 1.

Wykres 1. Średnie ceny dla wszystkich grup taryfowych w poszczególnych przetargach w ramach najkorzystniejszych ofert



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe ceny, każdorazowo, okazywały się bardziej atrakcyjne, niż wartości osiągnięte w przetargach innych mniejszych instytucji samorządowych. Oznacza to, że efekt skali nie zawiódł i zadziałał pozytywnie na osiągnięte wyniki. Jednak, mimo to, ceny energii elektrycznej wskazują widoczny trend wzrostowy w kolejnych latach, co przekłada się na konieczność zwiększania budżetu miast w tym obszarze, kosztem innych.

Pozytywne efekty uzyskane w projektach grup zakupowych energii elektrycznej, dały wymierne argumenty dla tworzenia kolejnych grup. Tym samym, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia prowadzi również grupę zakupową gazu oraz jest w trakcie przygotowywania grupy zakupowej samochodów elektrycznych dla miast i gmin Metropolii GZM, co jest odpowiedzią na zapisy ustawy z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych.

Podsumowanie

Jest wiele korzyści płynących zarówno z samej współpracy, jak również z koopetycji przedstawianych i opisywanych w literaturze przedmiotu. W omawianym przypadku, warto podkreślić istotę racjonalnego wykorzystania zasobów i efektu skali przy jednoczesnej optymalizacji działań operacyjnych. Efekt skali, o którym mowa, jest unikalny ze względu na liczbę uczestników projektu oraz jego zakres. Nie ma w Polsce większej grupy zakupowej energii elektrycznej. W związku z tym, pojawia się uzasadnienie ekonomiczne i organizacyjne przygotowania i przeprowadzenia jednego postępowania, co z kolei pozwala na obniżenie kosztów operacyjnych związanych z procesem zakupu energii elektrycznej, w porównaniu do sytuacji, w której każdy z podmiotów chciał

działać w pojedynkę. Wspólne działanie poprzez doprowadzenie do zakupu sumarycznego wolumenu dla całej grupy zapewniło rynkowe ceny zamawiającym. Dodatkowymi korzyściami płynącymi z funkcjonowania tego rozwiązania są m.in.: centrum informacyjno-organizacyjne dla wszystkich podmiotów Grupy wraz ze stałą konsultacją i wsparciem merytorycznym dla koordynatorów ze wszystkich podmiotów grupy, zwiększanie świadomości energetycznej wśród członków Grupy oraz połączenie w ramach projektu działań nie tylko Gmin Metropolii GZM, ale również jednostek podległych Województwu Śląskiemu.

Dodatkowo, wartym podkreślenia jest fakt, iż w omawianym przykładzie metropolitalnej grupy zakupowej energii elektrycznej mamy do czynienia z kooperacją:

1. Poziomą (występującą pomiędzy konkurentami na rynku),
2. Zamierzoną (świadomą i sformalizowaną),
3. Sieciową (więcej niż dwóch uczestników),
4. Złożoną (więcej niż jedno ogniwo łańcucha wartości).

Wymierne efekty takiej relacji, przyczyniły się do rozszerzenia wachlarza zamawianych wspólnie produktów. Zintegrowany obszar, jakim jest związek metropolitalny, dał również możliwość na zebranie sprawdzonych i efektywnych rozwiązań wdrożonych przez poszczególne gminy, które mogły służyć jako modelowe czy inspirujące rozwiązania dla innych gmin. Szeroko pojęta współpraca w tym zakresie przełamuje bariery i wpisuje się w przyjętą przez autorów definicję kooperacji.

Bibliografia

1. Ansell C., Gash A., (2008), *Collaborative Governance in Theory and Practice*, <http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash>, (dostęp: 24.06.2021).
2. Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, No. 14(3), 1999, pp. 178-191.
3. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji*, nr 9, 2005.
4. Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M., *Coopetition Research Landscape – a Systematic Literature Review 1997-2010*, *Journal of Economics and Management*, 17, 2014, pp. 121-150.
5. Faems D., Janssens M., Bouwen R., Van Looy B., *Governing Explorative R&D Alliances: Searching for Effective Strategies*, *Management Revue*, No. 51, 2006.
6. Kabalska A., *Korzyści i bariery współpracy międzyorganizacyjnej – studium przypadku polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych*, *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, nr 431, 2017, s. 127-143.

7. Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 141, 2013, s. 185-198.
8. Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 168, 2013.
9. Macias J., *Konkurencyjność – strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 5, 2010, s. 4-7.
10. Mariani M., *Coopetition as an Emergent Strategy*, International Studies of Management & Organization, No. 37(2), 2007, pp. 97-126.
11. Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R., *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul 2001.
12. Mucha-Kuś K., Sołtysik M., *Koopetycja w procesie inwestycyjnym na przykładzie projektu budowy elektrowni jądrowej w Polsce*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 155, 2013, s. 43-494.
13. Nalebuff B.J., Brandenburger A., Maulana A., *Co-opetition*, Harper Collins Business, London 1996.
14. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
15. Robert F., Marques P., Le Roy F., *Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, No. 8(1), 2009, pp. 23-43.
16. Tidström A., *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, Journal of Business & Industrial Marketing, No. 7(24), 2009, pp. 506-518.
17. van de Vrande V., de Jong J., Vanhaverbeke W., de Rochemont M., *Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges*, Technovation, Vol. 29, No. 6-7, 2009, pp. 423-437.



MARTYNA KUCHARSKA-STASZEL

ŁUKASZ STASZEL

PROJEKTOWANE REGULACJE PRAWNE DOTYCZĄCE PRACY ZDALNEJ JAKO EFEKT PANDEMII COVID-19

Wstęp

Wystąpienie epidemii COVID-19 oraz idące za tym regulacje prawne, w szerokim zakresie dotyczące stosunku pracy w sposób wyraźny wpłynęły na postrzeganie pracy tak z perspektywy pracodawcy jak i pracownika. Rozwiązania wprowadzone jako tymczasowe, w okresie COVID-19 – jak chociażby praca zdalna uregulowana w art. 3 ustawy z 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych¹, zagospzczą już zapewne na stałe w polskim porządku prawnym. Wbrew wielu obawom niektórych pracodawców, praca zdalna przyniosła więcej korzyści, niż zakładano początkowo i jawi się jako narzędzie przydatne nie tylko w okresie trwania rozlicznych restrykcji związanych ze stanem epidemii czy zagrożenia epidemicznego. Co istotne i warte podkreślenia, w stanie prawnym przed pandemią COVID-19 polski Kodeks pracy nie regulował zagadnienia takiego rodzaju pracy, często zwanego też przez pracowników home office, pomimo iż zagadnienie to (zwłaszcza w większych firmach) było już znane i postulowane przez strony stosunku pracy. Z pewnością nie sposób utożsamić pracy zdalnej (jako instytucji nieznannej ustawie polskiej przed pandemią) z telepracą, którą Kodeks pracy reguluje od lat. Stan prawny przed pandemią oraz w związku z jej wprowadzeniem, co do pracy zdalnej mieliśmy już okazję analizować².

¹ Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020 poz. 374 z późn. zm.

² Zob.: *Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy z perspektywy pracodawcy oraz pracownika w okresie pandemii COVID-19* (M. Kucharska-Staszel, Ł. Staszel), [w:] *Ekonomiczne skutki pandemii* (red.), J. Błach, B. Barszczowska, PTE w Katowicach, Akademia WSB, Katowice, 2021.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych – projektowanych dopiero – regulacji prawnych dotyczących pracy zdalnej, jakie obecnie procedowane są w Sejmie. W ocenie autorów tego artykułu, kompleksowa regulacja pracy zdalnej w treści samego Kodeksu pracy jest wskazana, a wręcz konieczna. Nadto według autorów artykułu, obecnie toczący się proces legislacyjny w szerokim zakresie uzasadniony jest doświadczeniami i wnioskami wyciągniętymi podczas trwania pandemii COVID-19, w tym doświadczeniami związanymi ze stosowaniem ustawy z 2 marca 2020 roku. Autorzy artykułu wskazują też, że praca zdalna jako narzędzie adresowane do pracy o specyfice umożliwiającej jej wykonywanie w ten sposób, odegrała i będzie odgrywać szczególną rolę, na terenie funkcjonowania pracodawców zatrudniających w szerokim zakresie pracowników umysłowych. Bez wątplenia Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jest tą częścią kraju, dla której opisywane regulacje będą miały największe znaczenie.

Obecne regulacje prawne w zakresie pracy zdalnej

Jak wskazano już na wstępie – Kodeks pracy nie zawiera definicji pracy zdalnej. Pojęcie pracy zdalnej zostało jednak przybliżone przez ustawodawcę w ustawie z 2 marca 2020 roku – o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Zgodnie z aktualnie obowiązującą ustawą, art. 3 ust. 1 – w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19 oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna). Na pierwszy plan z treści powołanego przepisu wysuwa się to, że pracodawca w drodze jednostronnej decyzji może powierzyć wykonywanie pracy w formie zdalnej. W tym więc ujęciu, istotne jest to że nie musi dojść do porozumienia pomiędzy pracownikiem a pracodawcą co do rozpoczęcia pracy w formie zdalnej. Komentowany przepis nie wskazuje, w jakiej formie pracodawca powinien wydać pracownikowi polecenie wykonywania pracy zdalnej. Stąd należy uznać, że polecenie może być wydane w dowolnej formie, zarówno ustnie, jak i pisemnie. Dla celów dowodowych warto jednak, aby takie polecenie znalazło potwierdzenie, chociażby w wiadomości e-mail, co pozwoli uniknąć w przyszłości wątpliwości co do wydania takiego polecenia przez pracodawcę. Ponadto, polecenie wykonywania pracy zdalnej powinno zawierać informację, na jaki okres pracodawca poleca pracownikowi wykonywanie pracy zdalnej³. Drugą charakterystyczną cechą pracy zdalnej na kanwie opisywanej definicji

³ K. Szmid (red.), *Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Komentarz*, Warszawa 2020.

pozostaje to, iż praca w tej formie wykonywana powinna być przez czas oznaczony (określony). Wreszcie też zważyć trzeba, że praca zdalna odnosi się rodzajowo do tej samej pracy, która uprzednio wykonywana była stacjonarnie. Brak jest więc możliwości odmiennego ukształtowania stosunku pracy w zakresie rodzaju pracy pod pozorem stosowania pracy zdalnej, brak jest też możliwości wykorzystania tej regulacji do dokonania stałej ingerencji w stosunek pracy. Choć obowiązkiem pracownika jest wykonywanie pracy w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę (art. 22 § 1 KP), obligatoryjnym elementem umowy o pracę jest określenie miejsca jej wykonywania (art. 29 § 1 pkt 2 KP), co oznacza, że ustanowienie wyjątków od tego miejsca wymaga albo modyfikacji umowy o pracę, albo wyraźnej podstawy prawnej. Komentowany przepis nie powinien być odczytywany jako wprowadzający tryb jednostronnej czasowej zmiany w treści stosunku pracy. Stanowi on raczej podstawę prawną dla wprowadzenia tymczasowego odstępstwa od wiążącego charakteru umowy o pracę, w zakresie miejsca wykonywania pracy w okresie wynikającym z polecenia pracodawcy⁴. Fakt, że praca w formie zdalnej musi być tą samą pracą co wynikająca z umowy o pracę sprawia, iż pracodawca w okresie wykonywania pracy w tej formie przez pracownika, nie może mu powierzyć – nawet na czas nieprzekraczający okresu 3 miesięcy – innej pracy na podstawie art. 42 § 4 KP⁵.

Opisywana regulacja art. 3 ust. 1 powołanej ustawy ma zastosowanie nie tylko w czasie trwania stanu epidemii czy stanu zagrożenia epidemicznego, ale również w okresie 3 miesięcy od ich odwołania. Ostatnimi czasy przyzwyczailiśmy się do koncepcji zakończenia pandemii, nie oznacza to jednak od strony formalnej, iż wszelkie ograniczenia i zakazy związane z COVID-19 zniknęły z obrotu prawnego. Od dnia 16 maja 2022 roku stan epidemii w Polsce został zastąpiony stanem zagrożenia epidemicznego⁶. Tak więc obecnie – w czasie gdy wciąż obowiązuje stan zagrożenia epidemicznego (stan na: 30 czerwca 2022 r.), wciąż w pełni możliwe pozostaje stosowanie art. 3 ust. 1 wcześniej wskazanej ustawy, mało tego – możliwość taka będzie funkcjonować jeszcze przez kolejne 3 miesiące licząc od uchylecia tegoż stanu zagrożenia epidemicznego.

Bez wątplenia – tak na gruncie dotychczasowych przepisów, jak i planowanych, praca zdalna znajdzie najszerze zastosowanie w przypadku pracodawców zatrudniających pracowników umysłowych. Tak więc praca zdalna w zakresie już zebranych doświadczeń jak i użyteczności tej instytucji na przyszłość – najszerze zastosowanie znajdzie w środowiskach miejskich, w których

⁴ A. Sobczyk, *Regulacje Covid-19 w prawie pracy. Komentarz*, Warszawa 2020, rok 2020, wyd. 1.

⁵ Szerzej w: *Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy z perspektywy pracodawcy oraz pracownika w okresie pandemii COVID-19* (M. Kucharska-Staszel, Ł. Staszel), [w:] *Ekonomiczne skutki pandemii* (red.), J. Blach, B. Barszczowska, PTE w Katowicach, Akademia WSB, Katowice, 2021.

⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, Dz.U. poz. 1025.

przeważa działalność usługowa i przemysłowa. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia składa się z 41 miast i gmin, w których mieszka łącznie 2,3 miliona mieszkańców i jednocześnie działa 240 tysięcy firm i przedsiębiorstw, które odpowiadają za 8% PKB⁷. Dodatkowo, obecny profil przedsiębiorców działających na terenie Metropolii oraz skala inwestycji w tym regionie, przekonują że właśnie w takich miejscach praca zdalna będzie zyskiwała na znaczeniu. Etap transformacji gospodarczej, jaki przechodzi ten region, wiążący się z silnym rozwojem technologii adresowanych m.in. dla energetyki, ochrony środowiska, medycyny, jak również w zakresie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych⁸ sprzyja pracy zdalnej i jej upowszechnianiu.

Projekt nowelizacji Kodeksu pracy – w odniesieniu do pracy zdalnej

Obecnie w Sejmie procedowany jest rządowy projekt o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Projekt wpłynął do Sejmu w dniu 7 czerwca 2022 roku, stan prac na dzień 27 czerwca 2022 roku jest taki, iż nie dokończono jeszcze I czytania projektu na posiedzeniu Sejmu⁹. Opisujący projekt zakłada uchylene rozdziału IIb, a więc dotyczącego Telepracy, przy jednoczesnym dodaniu do ustawy rozdziału IIc o tytule praca zdalna¹⁰.

W myśl projektowanych przepisów, podejmuje się próbę definicji pracy zdalnej – *Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)*. Projekt ustawy zakłada, iż strony stosunku pracy będą mogły zdecydować się na stosowanie pracy zdalnej przy zawieraniu umowy o pracę (przy nawiązywaniu stosunku pracy) lub w trakcie trwania stosunku pracy. Co warto podkreślić, z przytoczonej definicji zdaje się wynikać, że praca zdalna będzie mogła być stosowana do części czasu pracy pracownika, tak aby mógł on łączyć pracę zdalną z pracą w formule tradycyjnej (stacjonarnej) w pozostałym okresie. Opisujący przepis tj. projektowany art. 67¹⁹ Kodeksu pracy, wprowadza regulę właściwą dla idei stosunku pracy jako umowy, wymagającej zgodnej woli stron (uzgodnienie). Ten tryb rozpoczęcia świadczenia pracy zdalnej jest jak sądzimy podstawowym trybem inicjującym stosowanie tej formuły świadczenia pracy.

Przy tym w kolejnym przepisie projektujący ustawę, jak może się wydawać nawiązuje do obecnego art. 3 ust. 1 ustawy z 2 marca 2020 roku, tworząc kata-

⁷ <https://metropoliagzm.pl/o-metropolii/>

⁸ *Potencjały i wyzwania rozwojowe województwa śląskiego w kontekście sprawiedliwej transformacji*, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Katowice 2022, https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120__za_C5_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf

⁹ <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2335>

¹⁰ *Rządowy projekt o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*, druk nr 2335.

log okoliczności, kiedy to pracodawca w sposób jednostronny może zdecydować o powierzeniu pracownikowi świadczenia pracy w formie zdalnej. Katalog ten tworzą następujące przypadki, gdy pracodawca może polecić wykonywanie pracy zdalnej:

- 1) w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu lub
- 2) w okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej – jeżeli pracownik złoży bezpośrednio przed wydaniem polecenia oświadczenie w postaci papierowej lub elektronicznej, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej.

Zastrzeżenie poczynione tuż po punkcie 2, do pewnego stopnia osłabia więc kompetencję władczego, jednostronnego umocowania pracodawcy do podjęcia decyzji o rozpoczęciu polecenia pracy w formie zdalnej, skoro wymagana jest uprzednia deklaracja pracownika w zakresie warunków lokalowo-technicznych. Mając jednak na uwadze tryb polecenia, a nie uzgodnienia z pracownikiem świadczenia pracy w tej formie – w obrębie przypadków objętych wyżej wskazanym katalogiem, pracodawca ma też możliwość za jednodniowym uprzedzeniem cofnąć swoje polecenie o wykonywaniu pracy zdalnej. W ocenie autorów artykułu, opisywany przepis zasługuje na pełną aprobatę. O ile przepis kreuje prawo wydania polecenia po stronie pracodawcy, to jest oczywistym, że sytuacja lokalowo-techniczna po stronie pracownika może kształtować się różnie, co bez wątpienia może mieć wpływa na faktyczną możliwość świadczenia pracy zdalnej.

Projektowana ustawa, zakłada również – co jest regulacją wybitnie pro-pracowniczą, przypadki kiedy to pracodawca jest z założenia zobowiązany do uwzględnienia wniosku pracownika o możliwość świadczenia pracy zdalnej. Są to przypadki następujących pracowników:

- 1) pracownika – rodzica dziecka posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz.U. z 2019 r. poz. 473 i 1818);
- 2) pracownika – rodzica:
 - a) dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
 oraz
 - b) dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia

specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych, o których mowa w przepisach ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r. poz. 910);

- 3) pracownicy w ciąży;
- 4) pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia,
- 5) pracownika sprawującego opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadających orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności.

Odmowa pracodawcy tj. nieuwzględnienie wniosku pracownika o pracę zdalną, w przypadku powołanych wyżej kategorii pracowników, następować może tylko wyjątkowo – ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. O przyczynie odmowy uwzględnienia wniosku pracodawca – zgodnie z projektem ustawy – informować ma pracownika w postaci papierowej lub elektronicznej w terminie 7 dni roboczych od dnia złożenia wniosku przez pracownika.

Projektodawca tworząc opisywane przepisy stwarza również po stronie pracodawcy obowiązek podjęcia trudu ustalenia wewnętrznych regulacji w zakresie pracy zdalnej. Projekt ustawy zakłada konieczność ustalenia zasad wykonywania pracy zdalnej w (zależności od sytuacji danego pracodawcy): porozumieniu zawierającym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową, regulaminie po konsultacji z przedstawicielami pracowników lub w samym poleceniu wykonywania pracy zdalnej. Dokument ten (jeden z podanych w przypadku danego pracodawcy), określać powinien:

- 1) grupę lub grupy pracowników, którzy mogą być objęci pracą zdalną;
- 2) zasady pokrywania kosztów organizacji pracy zdalnej;
- 3) zasady ustalania ekwiwalentu pieniężnego dla pracownika (o czym mowa będzie dalej);
- 4) zasady porozumiewania się pracodawcy i pracownika wykonującego pracę zdalną, w tym sposób potwierdzania obecności na stanowisku pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną;
- 5) zasady kontroli wykonywania pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną;
- 6) zasady kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- 7) zasady kontroli przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych;
- 8) zasady instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, aktualizacji oprogramowania i serwisu powierzonych pracownikowi narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych.

Mając na względzie zakres normowania jaki ciążył będzie po stronie pracodawców, postulować należy odpowiednio długie *vacatio legis* nowelizacji, aby pracodawcy mieli zapewniony niezbędny czas na przygotowanie się do stawianych im wymogów regulacyjnych.

Na uwagę – w projekcie – zasługuje przepis art. 6724, jaki miałby znaleźć się w Kodeksie pracy. Przepis ten nakłada na pracodawcę następujące obowiązki:

- 1) zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiały i narzędzia pracy, w tym urządzenia techniczne, niezbędne do wykonywania pracy zdalnej;
- 2) zapewnić instalację, serwis, konserwację narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej lub pokryć niezbędne koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także pokryć koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;
- 3) pokryć inne koszty niż koszty określone w pkt 2 bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej, jeżeli zwrot takich kosztów został określony w porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 1 i 2, regulaminie, o którym mowa w art. 67²⁰ § 3 i 4, poleceniu, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 3, albo porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 5 zdanie drugie;
- 4) zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną szkolenia i pomoc techniczną niezbędne do wykonywania tej pracy.

§ 2. Strony mogą ustalić zasady wykorzystywania przez pracownika wykonującego pracę zdalną materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, niezapewnionych przez pracodawcę, spełniających wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego.

§ 3. W przypadku, o którym mowa w § 2, pracownikowi wykonującemu pracę zdalną przysługuje ekwiwalent pieniężny w wysokości ustalonej z pracodawcą.

§ 4. Obowiązek pokrycia kosztów, o których mowa w § 1 pkt 2 i 3, albo wypłaty ekwiwalentu, o którym mowa w § 3, może być zastąpiony obowiązkiem wypłaty ryczałtu, którego wysokość odpowiada przewidywanym kosztom ponoszonym przez pracownika w związku z pracą zdalną.

§ 5. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu albo ryczałtu bierze się pod uwagę w szczególności normy zużycia materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, ich udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość materiału wykorzystanego na potrzeby pracodawcy i ceny rynkowe tego materiału, a także normy zużycia energii elektrycznej oraz koszty usług telekomunikacyjnych.

Z omawianego przepisu (projektowanego) na pierwszy plan wyłania się obowiązek pracodawcy do stworzenia pracownikowi technicznych możliwości świadczenia pracy zdalnej poprzez zapewnienie materiałów, narzędzi – w szczególności urządzeń. Co istotne z omawianego przepisu wynika też obowiązek pracodawcy do poniesienia kosztów związanych z serwisem i eksploatacją urządzeń jak też koszty energii elektrycznej i usług telekomunikacyjnych. Dalsze przepisy przewidują też możliwość wykorzystania przez pracownika własnego sprzętu, o ile ten zapewnia niezbędne wymagania. W ślad za tym przepisem, odnoszącym się do wykorzystania sprzętu (urządzeń) prywatnych – pojawia się obowiązek pracodawcy do wypłaty pracownikowi ekwiwalentu tym tytułem (zob. § 3). Proponowane przepisy zakładają, iż obowiązki finansowe pracodawcy – związane z kosztem energii elektrycznej, kosztem usług telekomunikacyjnych czy kosztem serwisu mogą być zastąpione ryczałtem, którego wysokość odpowiada prognozowanym kosztom ponoszonym przez pracownika w związku z pracą zdalną.

Opisywany przepis o ile odnosi się do kosztów instalacji czy serwisowania urządzeń nie budzi wątpliwości. Koszty te powinny być ponoszone przez pracodawcę, gdyż ich poniesienie leży w interesie pracodawcy i jest bezpośrednio związane ze stosunkiem pracy. W większości wypadków pracownik świadczy pracę w oparciu o sprzęt pracodawcy, a sprawność urządzeń ma również na celu zachowanie integralności i poufności danych osobowych oraz danych mogących stanowić tajemnicę przedsiębiorstwa. Niemniej jednak wydaje się być regulacją potencjalnie mogącą zniechęcać pracodawców do stosowania pracy zdalnej – jej część, w jakiej tworzy się bezwarunkowy de facto obowiązek pracodawcy ponoszenia kosztów m.in. energii elektrycznej czy usług telekomunikacyjnych. Przepis zdaje się bowiem nie uwzględniać w jakimkolwiek zakresie, że wykonywanie pracy w formie zdalnej jako takie, przynosi również korzyści ekonomiczne po stronie pracownika. Skoro bowiem pracownik nie musi dojeżdżać do pracy i skoro nie musi ponosić np. kosztów wyżywienia poza miejscem zamieszkania, to z pewnością rachunek ekonomiczny po jego stronie jest dodatni w tym ujęciu. Wskazane wartości w ujęciu miesięcznym czy rocznym, przy obecnej cenie paliwa (stan na koniec czerwca 2022 roku, średnio 7,80 zł za litr¹¹) mogą mieć istotne znaczenie z perspektywy pracownika. Dodatkowo wskazać trzeba, iż do czasu pracy nie wlicza się czasu jaki pracownik poświęca celem dojazdu do pracy, bowiem w myśl aktualnych przepisów czas pracy to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy¹². Tym samym zauważyć więc trzeba, że pracownik świadczący pracę zdalną zyskuje również w zakresie czasu dojazdu do i z pracy, co zwłaszcza w przypadku dużych miast

¹¹ <https://www.autocentrum.pl/paliwa/ceny-paliw/>

¹² Art. 128 § 1 Kodeksu pracy.

(o wyraźnych godzinach szczytu komunikacyjnego), jak i w przypadku zakładu pracy znaczenie odległego od miejsca zamieszkania pracownika – ma istotne znaczenie i nie powinno być pomijane. Projektowane przepisy zdają się też nie uwzględniać, że koszty usług telekomunikacyjnych jako takie, ponoszone są przez większość Polaków, bez względu na to czy świadczą pracę zdalną czy też nie. W stanie na 2021 rok, blisko 92,5 % gospodarstw domowych w Polsce ma dostęp do Internetu¹³. W ocenie autorów artykułu, wprowadzenie norm prawnych w zakresie pracy zdalnej poprzedzone powinno być analizą czy praca zdalna przynosi więcej korzyści ekonomicznych po stronie pracownika (oszczędności), czy też faktycznie zwiększa jego wydatki. W naszej ocenie, w większości przypadków praca zdalna przynosić będzie oszczędności po stronie pracownika a nie wydatki. Zauważyć też trzeba, że projektowana ustawa jako podstawową metodę rozpoczęcia pracy zdalnej opisuje jako uzgodnienie pracownika z pracodawcą, a nie polecenie (jednostronna decyzja pracodawcy). W tym ujęciu, ewentualne koszty i oszczędności związane z pracą zdalną, oraz określenie która z wartości jest wyższa, nie powinno być określane ogólnie, a pozostawione powinno zostać do oceny stronom stosunku pracy, które biorą pod uwagę świadczenie pracy w formule zdalnej. Z drugiej też strony, zauważyć trzeba, iż określenie przypuszczalnych czy prognozowanych kosztów związanych z pracą zdalną (energia elektryczna, usługi telekomunikacyjne) jest trudne, przy stale zmieniających się realiach gospodarczych i postępującej inflacji. Przy tym projektowana ustawa nie tworzy żadnych ram, czy wytycznych w zakresie sposobu ustalania tych kosztów czy ryczaftu.

W myśl proponowanych przepisów ustawy – na potrzeby wykonywania pracy zdalnej pracodawca określa procedury ochrony danych osobowych oraz przeprowadza, w miarę potrzeby, instruktaż i szkolenie w tym zakresie. Jest oczywistym, że praca zdalna niesie z sobą większe ryzyko w kontekście przetwarzania danych osobowych, ale również w odniesieniu do danych stanowiących tajemnicę służbową czy tajemnicę przedsiębiorstwa. W tym zakresie po stronie pracodawcy powstanie obowiązek uregulowania tych kwestii, w sposób spójny ze stosowanymi środkami technicznymi. W opisywanym zakresie aktualne pozostają metody i działania, które mieliśmy już okazję opisywać¹⁴.

Uzasadnienie projektu nowelizacji

W uzasadnieniu projektu ustawy, wskazuje się, iż jest ona wyjściem na przeciw uzasadnionym potrzebom pracowników i pracodawców. Nadto podniesiono (słusznie), iż konieczne jest wprowadzenie stałych regulacji prawnych w odniesieniu do pracy zdalnej. Jak zauważają autorzy projektu – skutkiem

¹³ <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/gus-internet-mobilny-w-polsce-spoleczenstwo-informacyjne-raport>

¹⁴ Szerzej w: *Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy z perspektywy pracodawcy oraz pracownika w okresie pandemii COVID-19* (M. Kucharska-Staszel, Ł. Staszel), [w:] *Ekonomiczne skutki pandemii* (red.), J. Blach, B. Barszczowska, PTE w Katowicach, Akademia WSB, Katowice, 2021.

rozpowszechnienia pracy zdalnej jest dostrzeżenie zalet takiej pracy przez obie strony stosunku pracy. W efekcie wpłynęło wiele postulatów zarówno od pracowników, jak i od organizacji pracodawców, aby wprowadzić regulacje dotyczące pracy zdalnej, jako rozwiązania stałego, to jest w ramach Kodeksu pracy. W związku z tym, że praca zdalna jako rozwiązanie przewidziane w kodeksie ma być rozwiązaniem do zastosowania w warunkach typowych, nie zaś jak obecnie – w warunkach nadzwyczajnych, w celu przeciwdziałania COVID-19, nie jest zasadne przeniesienie obecnych regulacji w tym zakresie, zawartych w art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r., ale konieczne jest stworzenie nowych regulacji, które zabezpieczą interesy obu stron stosunku pracy. Odpowiednie ukształtowanie pracy zdalnej wymagało dyskusji i ustalenia rozwiązań prawnych, które będą akceptowane przez stronę społeczną (związki zawodowe i organizacje pracodawców)¹⁵.

W ogólnym więc zarysie, trudno w opisywanym kontekście zanegować celowości działań projektodawcy. Niemniej jednak największym obecnie problemem – potencjalną wadą stosowania pracy zdalnej, będą zwiększone koszty po stronie pracodawcy, który uiszczać będzie musiał m.in. ekwiwalent lub ryczałt bądź po prostu, który ponosił będzie dodatkowe koszty związane z pracą zdalną. Niestety na próżno szukać uzasadnienia opisywanych regulacji, w ujęciu czy projektodawca brał pod uwagę, iż praca zdalna sama w sobie może przynieść o wiele więcej korzyści ekonomicznych po stronie pracownika (oszczędności), niż faktycznych kosztów po jego stronie. Ta z kolei obawa, o ile projektowana ustawa w tym kształcie stanie się obowiązującym prawem – może przyczynić się do zmniejszenia zainteresowania pracodawców stosowaniem pracy zdalnej, zwłaszcza pracodawców mniejszych.

Podsumowanie

Bez wątplenia praca zdalna zasługuje na kompleksową – wyczerpującą regulację na poziomie Kodeksu pracy. Dotychczasowe regulacje dotyczące telepracy nie odpowiadają uwarunkowaniom społecznym i gospodarczym, wobec czego zastąpienie jej stałą, już nie tylko covidową regulacją, jest konieczne. Wątpliwości – nierozstrzygnięte na chwilę obecną budzi jednak to, czy praca zdalna nie straci na znaczeniu w ujęciu praktycznym, skoro jej wprowadzenie wiąże się ze zwiększonymi kosztami po stronie pracodawcy, koniecznością wprowadzenia wewnętrznych regulacji w tym obszarze, oraz z większym zaangażowaniem (zapewne również finansowym), aby uczynić pracę zdalną – bezpieczną, w kontekście danych osobowych czy tajemnicy przedsiębiorstwa.

¹⁵ *Uzasadnienie projektu ustawy, druk 2335*, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2335>

Bibliografia

1. Błach J., Barszczowska B. (red.), *Ekonomiczne skutki pandemii*, PTE w Katowicach, Akademia WSB, Katowice, 2021.
2. Sobczyk A., *Regulacje Covid-19 w prawie pracy. Komentarz*, Warszawa 2020, rok 2020, wyd. 1.
3. Szmid K. (red.), *Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Komentarz*, Warszawa 2020.

Źródła prawa

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy, z późn. zm. (Dz.U. z 2020 r., poz. 1320).
2. *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*, Dz.U. 2020 poz. 374 z późn. zm.
3. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii*, Dz.U. poz. 1025.

Inne źródła

1. *Rządowy projekt o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk nr 2335*, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2335>
2. *Uzasadnienie projektu ustawy, druk 2335*, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2335>
3. <https://www.autocentrum.pl/paliwa/ceny-paliw/>
4. <https://www.wirtualnemedia.pl/arttykul/gus-internet-mobilny-w-polsce-spoleczenstwo-informacyjne-raport>
5. <https://metropoliagzm.pl/o-metropolii/>
6. https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120_z_a_C5_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf, *Potencjały i wyzwania rozwojowe województwa śląskiego w kontekście sprawiedliwej transformacji*, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Katowice 2022.

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Słowo „zakończenie” sugeruje wnioski, sugeruje podsumowanie. Trzeba jednak przyznać, że wnioski z toczących się obecnie dyskusji dalekie są od wypracowania jednolitego modelu strukturalno-rozwojowego GZM. Nie było to też zamysłem związanym z trzecią edycją konferencji naukowej PTE poświęconej funkcjonowaniu Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii zorganizowanej przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Katowicach w dniu 04 listopada 2021 roku. Uznać należy dyskusję za niezakończoną.

W oczekiwaniach wszystkich zaangażowanych w przygotowanie niniejszej monografii znajduje się chęć włączenia się w szerszy nurt naukowego ukonstytuowania specyficznego przedmiotu zarządzania jakim jest organizacja metropolitalna. Problem jest tym istotniejszy, że w literaturze przedmiotu brak jest wzorców strukturalnych o uniwersalnej użyteczności. Nakłada się na to specyfika Metropolii Górnośląsko-Zagłębiowskiej, z jej historią, zasobami i wyzwaniem turbulენტnej przyszłości.

Otwarta pozostaje kwestia tego, czy skuteczna i efektywna strategia w omawianym przypadku jest możliwa bez zmian istniejących struktur zarządczych i zmian legislacyjnych? Czy w przypadku, gdy odpowiedź na to pytanie będzie wskazywać na umocnienie roli organów metropolitalnych, zaistnieje wola takich działań, zarówno po stronie legislacyjnej, jak i ze strony samorządów lokalnych.

Efekty skali działania i koncentracji zasobów, będące fundamentem koncepcji metropolitalnej, są raczej oczywiste i mieszczą się poza dyskusją wartościującą. Niedomknięty obszar badawczy kształtują pytania o skalę koncentracji i narzędzia implementacyjne. Niech zawarte w przedkładanej monografii rozdziały staną się inspiracją dalszych, pogłębionych badań. Obszar objęty oddziaływaniem GZM i mieszkańcy tego obszaru zasługują na coraz to doskonalsze rozwiązania formalne i dalekosiężne koncepcje rozwoju.



Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia łączy miejsca, ludzi i wydarzenia



Wspólnie można więcej!

41 miast i gmin

2,3 mln mieszkańców

2,5 tys. km² powierzchni

Metropolia największą w Polsce platformą współpracy

Jesteśmy pionierami we wdrażaniu metropolitalnych rozwiązań. Naszą siłą jest największa w Polsce samorządowa platforma współpracy, dzięki której eliminujemy z naszego życia publicznego egoizm i stagnację, a nowe wyzwania zamieniamy na realizację wspólnego celu: tworzenie Metropolii wygodnej do życia, zdolnej do rozwoju, pielęgnującej wzajemny szacunek i odwagę do codziennej przemiany. Robimy to z myślą o każdym z 41 naszych samorządów i o każdym, każdej z Was.

Metropolia po stronie idei

Wspieramy ambicje miast i gmin w dążeniu do doskonałości. Dofinansowujemy plany i pomysły, które podnoszą jakość życia naszych mieszkańców. Stawiamy na dziełnie się dobrymi praktykami w samorządzie i na pomoc naszym uczelniom wyższym w doskonaleniu się. Śledzimy aktualne trendy w mobilności miejskiej czy w wykorzystaniu statków bezzałogowych. Dbamy o sprawną komunikację i unowocześnienie publicznego transportu – pracujemy nad stworzeniem Kolei Metropolitalnej.

Metropolia przyjazna środowisku

Jesteśmy za ochroną środowiska naturalnego. Zależy nam na bezpieczeństwie ekologicznym naszych gmin i komforcie życia naszych mieszkańców. Wspieramy miasta i gminy w walce ze smogiem oraz w prawidłowej gospodarce odpadami komunalnymi. Pracujemy nad nowymi kierunkami ładu przestrzennego, tak aby wpływać na jakość metropolitalnej przestrzeni publicznej, chronić obszary zielone czy zadbać o płynny, bezkolejowy transport publiczny.



PRZEDSIĘBIORCO!

CZAS NA ROZWÓJ TWOJEGO BIZNESU

OTRZYMAJ WSPARCIE W KSSE!



w Europie

w rankingu FDI Business
Financial Times 2021!

Czy wiesz, że:

Od 2015 roku niemal **200 mikro, małych i średnich firm zainwestowało i otrzymało wsparcie na rozwój biznesu** w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej?

W 2021 roku **ponad połowa firm, które uzyskały zgodę na inwestycję** w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa?

Mikro, małe i średnie firmy otrzymały w 2021 roku łącznie niemal 300 milionów złotych wsparcia na rozwój biznesu, inwestując w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej?

SPRAWDŹ, CZY TY TEŻ KWALIFIKUJESZ SIĘ DO WSPARCIA!



Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.
ul. Wojewódzka 42, 40-026 Katowice
e-mail: ksse@ksse.com.pl, tel. +48 505 102 102
www.ksse.com.pl



- **Postępowania habilitacyjne w 4 dyscyplinach naukowych**
- Szkoła Doktorska
- Doktorat wdrożeniowy
- Seminaria Doktorskie

Akademia WSB posiada uprawnienia do nadawania stopnia **doktora habilitowanego** oraz stopnia **doktora** w czterech dyscyplinach naukowych:

- nauki o zarządzaniu i jakości
PhD seminar in management studies (*English*)
- pedagogika
- nauki o bezpieczeństwie
- inżynieria lądowa i transport **NOWOŚĆ**



prof. dr hab. Marek Lisiński

Kierownik Seminarium Doktorskiego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości



prof. dr hab. Mirosława Nowak-Dziemianowicz

Kierownik Seminarium Doktorskiego w dyscyplinie pedagogika



**dr hab. Ryszard Szynowski,
prof. AWSB**

Kierownik Seminarium Doktorskiego w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie



prof. dr hab. inż. Marek Sitarz

Opiekun naukowy rozpraw doktorskich w dyscyplinie inżynieria lądowa i transport





GŁÓWNE OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

1. Konferencje i debaty o charakterze krajowym i międzynarodowym o tematyce obejmującej m.in.:
 - Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolię (I edycja 2018, II edycja 2020, III edycja 2021);
 - Społeczną Odpowiedzialność Biznesu „CSR” (I edycja 2021, II edycja 2022);
 - Przedsiębiorców w czasach kryzysu. Wybrane problemy i analizy;
 - Debaty dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw z zakresu zarządzania, finansów i ekonomii;
 - Ekonomiczne skutki pandemii (I edycja 2020, II edycja 2021, III edycja 2022);
 - Ubezpieczenia i ryzyka finansowe w dobie pandemii;
 - Biznes w nowej rzeczywistości.
2. Realizacja Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej (XXXV edycji).
3. Doradztwo, ekspertyzy, szkolenia.
4. Działalność wydawnicza (w latach 2020-2022 wydano 5 monografii recenzowanych i punktowanych o nakładzie ponad 500 sztuk).

ZARZĄD

1. Jerzy Podsiadło, dr (prezes Zarządu)
2. Barszczowska Beata, dr (wiceprezes Zarządu)
3. Kosiń Paweł, dr hab., prof. UE (wiceprezes Zarządu)
4. Lis Marcin, dr hab., prof. AWSB (wiceprezes Zarządu)
5. Popławska Ewa, dr (sekretarz Zarządu)
6. Cyganik Barbara, mgr (członek Zarządu)
7. Dacko-Pikiewicz Zdzisława, dr hab., prof. AWSB (członek Zarządu)
8. Kania Piotr, dr (członek Zarządu)
9. Leśniewski Longin, dr (członek Zarządu)
10. Motyka Mirosław, mgr (członek Zarządu)
11. Olszak Celina, prof. dr hab., (członek Zarządu)
12. Szaflarski Krzysztof, dr hab., prof. GWSH (członek Zarządu)
13. Szczepańska-Woszczyna Katarzyna, dr hab., prof. AWSB (członek Zarządu)
14. Wittek Halina, mgr (członek Zarządu)

KOMISJA REWIZYJNA

1. Adamus Matuszyńska Anna, dr hab., prof. UE
2. Kot-Radojewska Magdalena, dr
3. Sobczyk-Kolbuch Anna, dr, prof. GWSH
4. Tetlak Zbigniew, dr

BIURO ZARZĄDU

Dyrektor Biura Zarządu / Koordynator Konferencji PTE w Katowicach mgr Adam Sztukowski

CZŁONKOSTWO W PTE W KATOWICACH

Zgodnie ze Statutem PTE „Przyjęcia w poczet członków zwyczajnych i wspierających dokonują Zarządy Oddziałów”. Podstawą przyjęcia jest złożenie deklaracji członkowskiej.

KONTAKT Z PTE W KATOWICACH

40-068 Katowice, ul. Koszarowa 6, lok. 167 • Tel./Fax (32) 25-98-878, (32) 258-54-82
www.ptekatowice.pl, e-mail: katowice@pte.pl, KRS: 0000123128

—

—

—



KSM funkcjonuje od 1957 roku jako korporacja członkowska, a zarazem przedsiębiorstwo, służąc przez 65 lat tysiącom członków i ich rodzinom w nabywaniu lokali, zarządzaniu majątkiem i zaspakajaniu innych potrzeb, w tym w zakresie wsparcia społecznego oraz w sferze rozwoju kulturalnego.

Działalność społeczna, oświatowa i kulturalna realizowana jest dla mieszkańców we wszystkich kategoriach wiekowych w 17 osiedlach, w tym w 6 klubach, 2 salach integracyjnych oraz w układzie ogólnospółdzielczym w formie imprez organizowanych w obszarze kultury, rekreacji, turystyki i edukacji.

Dzieci i dorośli mogą realizować swoje pasje i zainteresowania w licznych sekcjach, kołach, zespołach np. muzycznych, ruchowych, plastycznych, a także w zajęciach warsztatowych i w klubach seniora. W obrębie działań społecznych Stanowisko ds. pomocy i wolontariatu udziela wsparcia osobom w trudnej sytuacji życiowej i w nawiązywaniu kontaktów z jednostkami powołanymi do opieki instytucjonalnej.



Mieszkaniowe Biuro Pośrednictwa Katowickiej Spółdzielni Mieszkaniowej

OFERUJE KOMPLEKSOWĄ OBSŁUGĘ

- sprzedaż - wynajem i zamiana mieszkań
- regulacja stanów prawnych nieruchomości
- postępowanie majątkowe
- notarialna finalizacja

ZAPRASZAMY!

www.ksm.katowice.pl
e-mail : obrotmieszkaniowy@ksm.katowice.pl
tel. 32 208 47 39, 32 208 47 40

NASZ ADRES:
Ul. Klonowa 35C
40-168 Katowice



Twój 1% pomoże nam zintensyfikować działalność społeczną, kulturalną, rekreacyjną i ekologiczną, a także promować historię kraju i regionu. Od ponad 15 lat zaktywizowaliśmy i zadbaliliśmy o wielu beneficjentów, głównie o seniorów i młodzież, osamotnionych oraz najmłodszych i rodziny.



Fundacja Da Moc

Adres: 40-168 Katowice, ul. Klonowa 35C
Tel.: 32/ 208 47 77
e-mail: fundacja@ksm.katowice.pl
NIP: 954 25 63 885

W ramach działalności gospodarczej prowadzimy w siedzibie Fundacji oraz na platformach Facebook i OLX dobroczynny sklep i wypożyczalnię „Współdzielnia”, gdzie zakupisz unikatowe artykuły, nawiązujące do śląskich tradycji: koszulki, kubki i plecako-worki, torby ekologiczne i wypożyczysz nieodpłatnie sprzęt rehabilitacyjny oraz, za drobną odpłatnością stroje Kigurumi i karnawałowe w różnych rozmiarach, a także sprzęt do drobnych remontów domowych.

Wesprzyj NAS
KRS 000 025 90 94

1%
podatku

Nr konta:
98 1090 2008 0000 0001 4784 6506

Program
Pomocna
dłoń
w potrzebie

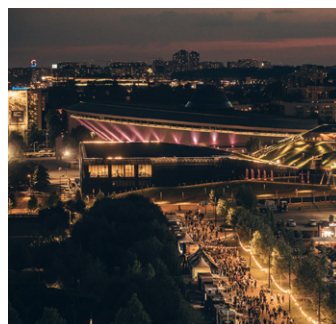
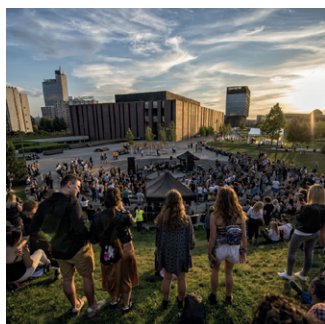
Program
„CSR - pomocna dłoń
w biznesie, by biznes zmieniał
świat na lepszy”



KATOWICE
dla odmiany

Dla odmiany:

City break w Katowicach



welcome.katowice.eu



