



Paweł Adamowicz

GDAŃSK
JAKO WYZWANIE

słowo/obraz terytoria

Moim Rodzicom – Mamie Teresie i Tacie Ryszardowi
z miłością

Wstęp

Tyle w nas Gdańska, ile nas w nim.

„Chciałbym, aby mówiąc: jestem gdańszczaninem, *jo jem z Gdańska, Ich bin ein Danziger, I am from Gdańsk*, każdy z nas mógł odczuwać ten szczególny rodzaj dumy, płynący z przynależności do dziedzictwa kulturowego tego wyjątkowego miasta. Miasta zawsze na wskroś europejskiego, które wraz z Polską powraca do swych cywilizacyjnych korzeni” – tak mówiłem, otwierając pierwszy Światowy Zjazd Gdańszczan w maju 2002 roku w Teatrze „Wybrzeże”. Było to pierwsze spotkanie dawnych i obecnych, mówiących różnymi językami, reprezentujących różne państwa ludzi, kochających to samo miasto – Gdańsk.

Oddaję Państwu tę książkę z nieudawanym onieśmieniem. Pracowałem nad nią z przekonaniem, że warto spisać kilka refleksji o naszym Gdańsku. Chcę w ten sposób zachęcić Was, Drodzy Gdańszczanie, i Was, Przyjaciele Gdańska, do rozmowy o teraźniejszości i przyszłości naszego miasta. Dialog, rozmowa i debata stanowią istotę życia publicznego wolnych obywateli. Zapraszam więc serdecznie do rozmowy.

Dziękuję Wam, Drodzy Gdańszczanie, za inspiracje. Liczne rozmowy, listy, e-maile, spotkania z mieszkańcami dzielnic

są mi niezwykle potrzebne i wzbogacają moją wiedzę o Gdańsku. Nade wszystko dziękuję Wam, że powołaliście mnie do tak fascynującej pracy, jaką jest zarządzanie tak niezwykle i wyjątkowym miastem, jakim jest Gdańsk.

W tym miejscu chciałbym też podziękować moim najbliższym: żonie Magdalenie i córce Antoninie za to, że cierpliwie znosiły w ciągu ostatnich trzech miesięcy moją większą niż zwykle nieobecność w życiu rodziny, która wynikała z pracy nad książką. Dziękuję moim kobietom życia, że podnosiły mnie na duchu w nierzadkich chwilach zniechęcenia.

Chciałbym podziękować moim przyjaciółom i współpracownikom za rozmowy, uwagi i krytykę moich pomysłów. W szczególności dziękuję Annie Czekanowicz, Helenie Chmielowiec, Mariuszowi Czepczyńskiemu i Antoniemu Pawlakowi za życzliwą krytykę kolejnych powstających rozdziałów tej książki. A Helenie Chmielowiec składam specjalne podziękowanie za trud odczytywania moich koślawych liter i przepisanie rękopisu książki.

Paweł Adamowicz

Gdańsk, Stare Miasto, 6 września 2008 roku

1.

Droga na Nowe Ogrody

Moi rodzice obdarowali mnie swoją miłością, wyposażając w busołę wartości, abym w życiu nie zbłądził. Są dla mnie autorytetem i żywym sumieniem. I jeżeli popełniałem w życiu jakieś błędy czy jeszcze popełnię, to w silnym przeświadczeniu, że wyłączną odpowiedzialność sam ponoszę, bo rodzice mnie szczerze wyposażyli na tę długą i niełatwą drogę życia.

Moje korzenie

Tych parę słów, od których zaczyna się opowieść, zawsze potem rzutuje na całą historię.

Urodziłem się w Gdańsku. To pierwsze zdanie.

Tutaj się wychowałem, studiowałem, ożeniłem, tutaj urodziła się moja córka, tu mieszkam i pracuję. To zdanie następne.

Właściwie można by uznać, że wszystko zostało powiedziane, gdyby nie cała opowieść, która znajduje się pomiędzy tymi dwoma zdaniem...

W roku 1946 przybył z Wilna do Gdańska, wyposażony w „zaświadczenie dla ewakuacji do Polski”, wystawione przez głównego pełnomocnika PKWN, Ryszard Adamowicz, mój ojciec. Razem z nim wagonem towarowym podróżowali jego rodzice i brat, jak wielu im podobnych zmuszeni do opuszczenia swojej zamieszkiwanej od pokoleń ojczyzny i osiedlenia się w nieznanym im wcześniej mieście położonym na brzegu Morza Bałtyckiego u ujścia rzeki Wisły. Pod powiekami nieśli obraz rozświetlonego barokowego miasta, nieporównywalnego z niczym stylu architektury, który bliższy był południu Europy niż jej północno-wschodnim kresom. Przed sobą zobaczyli surowe gotyckie budowle z czerwonej cegły i wypalone ulice Głównego Miasta. Może uwiodła ich uroda pobliskich krajobrazów, może po wielu dniach tułaczki nie mieli siły jechać dalej? Może pamięć o wielonarodowym i wieloreligijnym mieście, grodzie wielkich poetów i patriotów – Wilnie – znalazła tu, w mieście o podobnej tradycji, dobre dla siebie schronienie?

Droga mojej matki Teresy, jej rodziców i sióstr wiodła ze Smorgoń i Nowej Wklejki do Łap, gdzie jeszcze przed wojną skierowany został jej ojciec, kolejarz, poprzez Elbląg... w świat. Z trzech sióstr tylko moja Mama przyjechała do Gdańska, jej siostra Hania osiedliła się w Warszawie, Józefa, druga moja ciotka, mieszka w Kanadzie.

Wychowałem się w domu, w którym silna była pamięć o przeszłości, a przepelnione tęsknotą za rodzinnymi Smorgoniami bajkowe opowieści mojej babki Julii stały się ważną częścią przekazu emocji i pamięci między pokoleniem moich dziadków i rodziców a mną i moim bratem Piotrem. Baśnie i opowieści rodzinne przeplatały się z historią Polski. Wspomnienia o dziadku Kazimierzu, legionście, w sposób naturalny prowadziły do opowieści o mądrości i bohaterstwie Józefa Pił-

sudskiego, który bacznie obserwował mnie i brata z wiszącego na ścianie naszego pokoju portretu, oprawionego w złote, pamiętające przedwojenny Gdańsk ramy.

Wspomnienia Wileńszczyzny były równocześnie niezaplanowaną lekcją otwartości na inne kultury i narody, szacunku dla innych religii i rytuałów. W tych opowieściach moja wyobraźnia wędrowała po uliczkach Trok, pośród domostw karaimów, spotykała babkę Pelagię, prawosławną matkę mojego Ojca, a później jej sąsiadów: Tatarów, Żydów, Rosjan i Białorusinów. W mojej wyobraźni powstawała miniatura nieistniejącej Rzeczypospolitej wielu narodów, języków, smaków i zapachów. To dom, to wychowanie skutecznie uodporniło mnie i Piotra na groźne choroby – nacjonalizm i inne „izmy”. Bliższa nam była Polska Jagiellonów niż propagandowe zaklęcia o państwie jednolitym narodowościowo.

Rodzice pobrali się w roku 1960 i zamieszkali na ulicy Mniszki. Tata Ryszard – ekonomista z wykształcenia – całe życie przepracował w bankowości. Był zawsze społecznikiem, służył pomocą sąsiadom, angażował się w odbudowę kościoła Świętej Katarzyny. Mama, także ekonomistka, pracowała jako księgowa, ale często – ze względu na moje nieustające w dzieciństwie choroby – musiała się mną opiekować. Ze wzruszeniem wspominam częste odwiedziny i troskliwą opiekę Mamy w czasie moich wielomiesięcznych pobytów w szpitalu reumatologicznym w Sopocie. Dziękuję moim lekarzom i pielęgniarkom z tego szpitala, z panią doktor Danutą Zarówny na czele, za prawdziwie troskliwą opiekę. Mimo panujących wówczas trudności z zaopatrzeniem w leki i żywność dokładali wszelkich starań, abym jak najszybciej wracał do zdrowia.

Rodzice nigdy nie wstąpili do PZPR. Utrzymanie rodziny spoczywało głównie na Tacie; często brał do domu dodatkowe

zajęcia i długo w nocy ślęczał nad papierami. To Mama czytała mi pierwsze książki dzieciństwa. Do tej pory pamiętam opowieść Czesława Janczarskiego *Jak Wojtek został strażakiem* i marzenie, żeby być odważnym jak ów książkowy bohater, który ratuje z pożaru niemowlę.

Wychowałem się więc w zwyczajnej, tradycyjnej, skromnej rodzinie. Niezapomnianym widokiem mojego dzieciństwa były wyrastające za oknem pokoju okaleczone gotyckie szczyty kościoła Świętej Brygidy. To one uświadomiły mi rozmiar gdańskiej tragedii wojennej.

W domu było sporo książek – rodzice dużo czytali, przede wszystkim literaturę historyczną i książki pisarzy katolickich, na przykład Gołubiewa czy Brandstaettera, prenumerowali „Tygodnik Powszechny” i „bezpartyjny” „Dziennik Bałtycki”. Widok rodziców czytających zdecydowanie przeważał nad obrazem rodziców oglądających telewizję. Ten nawyk czytania mocno udzielał się nam, dzieciom, a zwłaszcza mojemu bratu Piotrowi – do tego stopnia, że dosłownie pochłaniał kolejne książki. Na porządku dziennym był też rytuał słuchania, za wszelką cenę zamkniętymi oknami i drzwiami, Radia Wolna Europa, Głosu Ameryki czy BBC.

Rodzice są osobami nie tylko religijnymi, ale też żywo interesującymi się sprawami Kościoła katolickiego. Wydarzenia w Kościele polskim, jak i w powszechnym, zawsze zajmowały ważne miejsce w naszym domu. Śmierć papieża Pawła VI, krótki pontyfikat Jana Pawła I. Pamiętam, jak pewnego razu, przy wspólnej kolacji, w trakcie trwającego już konklawe po śmierci Jana Pawła I, rozmawialiśmy na temat przyszłego papieża. Mama ku zaskoczeniu wszystkich powiedziała z wielkim przekonaniem, że nowym papieżem będzie kardynał Karol Wojtyła. Wiedzieliśmy oczywiście, kto to jest; rok czy dwa

wcześniej był w Gdańsku i odwiedził nawet naszą parafię Świętej Brygidy. Ale nikt nie wziął poważnie tej „przepowiedni”. Jaka była nasza radość i równocześnie zdziwienie, kiedy dzień lub dwa później usłyszeliśmy, że nowym pasterzem Kościoła został nasz rodak. Tamtego wieczora nikt z nas nie był jednak w stanie przewidzieć dalekosiężnych następstw w historii świata, wynikających z wyboru i rozpoczynającego się pontyfikatu Jana Pawła II.

Pod koniec lat siedemdziesiątych mój brat Piotr zaczął przynosić do domu „bibułę”. Stało się tak dzięki kontaktowi z młodym nauczycielem historii w VI Liceum, do którego Piotr uczęszczał. Wkrótce, też za sprawą owego nauczyciela, Aleksandra Halla, trafił do tworzącego się środowiska opozycji demokratycznej – Ruchu Młodej Polski (RMP).

Podobnie jak wielu Polaków naszego pokolenia, brat i ja zostaliśmy więc ukształtowani wbrew obowiązującej historii oficjalnej; od dzieciństwa znaliśmy nie tylko złowrogie brzmienie skrótu gestapo, ale także NKWD; znakomicie rozumieliśmy, co się kryje za nazwami dalekich miejsc: Kazachstan, Syberia, Katyń. Z trudem mieściliśmy się w tym podwójnym świecie, nie dość skłonni do pójścia na kompromis z oficjalną propagandą. Rodzice parę razy musieli wysłuchiwać od nauczycieli i dyrekcji szkoły ostrzeżeń i pouczeń dotyczących brata, który opowiadał o wydarzeniach, jakie oficjalnie nigdy nie miały miejsca.

Dziś z rozbawieniem wspominam swoje wczesne, naiwne zderzenie z oficjalną rzeczywistością. W pierwszych klasach szkoły podstawowej fascynowałem się kształtem naszego godła narodowego. W starych, przedwojennych książkach, na pocztówkach czy w katedrze wawelskiej podziwiałem dumne białe orły ozdobione złotymi królewskimi koronami. Nie da-

wało mi spokoju pytanie, dlaczego nie nosi korony „nasz” orzeł, to znaczy peerelowskie godło. Problem intrygował mnie do tego stopnia, że zapytałem nauczycielkę. Zaskoczona niecodziennym pytaniem, odpowiedziała prosto: „Bo w Polsce nie ma króla!”. To było w drugiej lub trzeciej klasie szkoły podstawowej. Nie przekonało mnie. W zeszycie do historii stworzyłem całą galerię orłów z różnych epok historycznych Rzeczypospolitej, które wycinałem z miesięcznika „Mówią wieki”. W stanie wojennym, kiedy wszyscy nosili oporniki, ja nosiłem inny mały znaczek – orła w koronie. I ten orzeł w końcu zaprowadził mnie, nieletniego ucznia do zatrzymania przez ZOMO.

Moje dzieciństwo i lata dojrzewania upłynęły w niezwyklej i symbolicznej przestrzeni Gdańska. Codzienną topografię wyznaczały ulice: Świerczewskiego (dziś Nowe Ogrody), gdzie w Szpitalu Wojewódzkim imienia Mikołaja Kopernika się urodziłem, Mniszki, gdzie mieszkaliśmy, Świętojańska i kościół Świętego Mikołaja, gdzie zostałem ochrzczony, Pachółów i Brygidki, gdzie chodziłem do przedszkola państwowego i sióstr zakonnych, Grobla IV, gdzie uczyłem się w Szkole Podstawowej nr 50 imienia Emilii Plater. I znowu Brygidki, gdzie w odbudowywanym na moich oczach i przy moim niewielkim udziale (często nosiliśmy cegły murarzem) kościele Świętej Brygidy przyjąłem pierwszą Komunię świętą, byłem bierzmowany, ślubowałem mojej żonie Magdalenie i gdzie ochrzciliśmy naszą córkę Antoninę. Na Wałach Piastowskich, po których w grudniu 1970 szedł zbuntowany tłum stoczniovców, mieściło się moje I Liceum Ogólnokształcące imienia Mikołaja Kopernika. Tu zdałem maturę w roku 1984 – naznaczonym symbolicznie przez George’a Orwella. Następne lata otwierały przede mną kolejne ulice mojego miasta, place, podwórka, ko-

ścioly i ratusze, oswajały z przestrzenią Starego i Głównego Miasta, a potem dalej położonych dzielnic.

Moja „Solidarność”

Strajk w Stoczni Gdańskiej imienia Lenina w sierpniu 1980 roku obserwowałem na ekranie telewizora mojej ciotki w Kanadzie. Miałem piętnaście lat, mój sposób myślenia, moje wyobrażenie o świecie doznały prawdziwego szoku podczas dwóch miesięcy pobytu w kraju klonowego liścia. I nie chodziło tu wyłącznie o fasadę materialną – autostrady, duże samochody, czy supermarkety, zupełnie inne niż w moim kraju. Największy wstrząs przeżyłem, gdy w amerykańskiej i kanadyjskiej telewizji zobaczyłem moje miasto, znajome twarze, Gdańsk, Stocznnię i bramę stoczniową pełną kwiatów, portretów papieża, z widocznym krzyżem. Ale wtedy jeszcze nie uświadamiałem sobie, że Gdańsk na dobre wkroczył do historii światowej.

Wróciłem do Gdańska dwa dni przed podpisaniem historycznego porozumienia 31 sierpnia. Przywiozłem z Kanady skarb, najdroższy osobisty zakup, wydaną przez paryską „Kulturę” książkę Bronisława Krzyżanowskiego *Matecznik wileński*, którą kupiłem za niebywałą jak na tamte czasy kwotę dwudziestu dolarów kanadyjskich.

Mój brat Piotr uczestniczył w strajku w Stoczni jako osoba wspierająca. Po zarejestrowaniu NSZZ „Solidarność” aż do wprowadzenia stanu wojennego w 1981 roku pracował w sekretariacie Komisji Krajowej.

Szesnaście miesięcy legalnej działalności „Solidarności”, zwane karnawalem wolności, przyspieszyło mój rozwój intelektualny. Uczestniczyłem w licznych debatach publicznych,

dyskusjach i wiecach. Niemal każdy tydzień przynosił nowe wydarzenia, które zmuszały do zajęcia stanowiska, do opowiedzenia się po którejś ze stron konfliktu. Wśród moich szkolnych kolegów byli też przeciwnicy nowej siły społecznej, co wzbudzało namiętne spory. Nieustannie musiałem szukać argumentów, nowych, lepszych, trafniejszych, aby przekonać adwersarzy.

Oddychałem pełną piersią. Oczywiście byłem tylko obserwatorem wypadków, zbyt młodym na członkostwo w „Solidarności”, ale w pamięci zapisywały się kolejne wydarzenia: kryzys bydgoski z Janem Rulewskim, strajki studenckie, strajk w Szkole Pożarnictwa i szczególnie przejmujące dla mnie przeżycie, jakim była pełna powagi uroczystość odsłonięcia i poświęcenia Pomnika Poległych Stoczniowców 16 grudnia 1980 roku. Nastrój tej chwili był niezwykły: mróz, ciemności, nieprzebrane tłumny gdańszczan i ludzi z całej Polski; Daniel Olbrychski odczytujący apel poległych...

Wprowadzenie stanu wojennego jeszcze bardziej przyspieszyło moje dojrzewanie. Jak wielu rówieśników, 13 grudnia 1981 poczułem się jakby powołany do służby, do konspiracji. Dłużej nie można było pozostać tylko obserwatorem. Ojczyzna domagała się czynu.

Nikt nam niczego nie kazał. Nikt nie przydzielał zadań i nie rozliczał. Nikt nie obiecywał awansu i pomocy w karierze. Wielu podobnych do mnie nastolatków czuło ten sam nakaz wewnętrzny. Nie byliśmy szkoleni w konspiracji, z kolei drogą prób i błędów każdy podejmował działanie na swoją miarę. Na wagę złota były maszyny do pisania, papier, farba drukarska. Słowo bowiem, wolne słowo drukowane, stało się pokojowym orężem, który mobilizował do oporu, krzepił wtapiających i zachęcał do ulicznych demonstracji.

Na początku stycznia 1982 mój dwudziestojednoletni wówczas brat Piotr został zatrzymany na ulicy przez patrol ZOMO i internowany – najpierw w więzieniu w Iławie, a później w Kwidzynie. Mama mężnie znosiła jego aresztowanie.

Pamiętam, jak w tym czasie razem ze Sławkiem Suchodolskim, kolegą z I Liceum (dziś nauczycielem w tej szkole), zaczęliśmy wystukiwać na maszynie do pisania ulotki wzywające do oporu. Dopiero później przyszły bardziej zaawansowane techniki drukarskie – matryce białkowe, farba i rama obciążona materiałem z flanelowej koszuli Taty.

Nasza mała konspiracja odbywała się w tajemnicy przed zatrwożonymi o nasz los rodzicami. Braliśmy udział w demonstracjach i walkach ulicznych z ZOMO tuż obok mojego liceum, na placu Gorkiego przed Dworcem PKP (dziś City Forum), na placu Heweliusza (dziś Centrum Madison), na Hucisku i Wąłach Jagiellońskich.

W szkole organizowaliśmy przerwy milczenia, ubieraliśmy się na czarno, wpinaliśmy na piersi oporniki, masowo wykupywane ze sklepów z akcesoriami elektrycznymi. Ja dumnie nosiłem znaczek orła w koronie do momentu, gdy 2 maja 1982 po raz pierwszy zatrzymała mnie milicja. Miałem wtedy niespełna siedemnaście lat. Rodzice po wielu godzinach wędrówek od komisariatu do komisariatu w końcu znaleźli mnie w Nowym Porcie. Zahartował mnie ten areszt. Liczyłem się z tym, że wcześniej czy później może mnie zatrzymać MO, ale jednocześnie bałem się jak wszyscy. Musiałem ten strach przeć i nie odpowiadać na pytania przesłuchujących. Pomocą i instruktążem okazał się *Mały konspirator* autorstwa Macieja Poleskiego (pseudonim Czesława Bieleckiego).

W liceum miałem szczęście spotkać fantastyczną nauczycielkę historii, Teresę Trzebiatowską (jednocześnie szefową „So-

lidarności”), która odkryła przede mną wielu znakomitych historyków, takich jak Władysław Konopczyński czy Szymon Askenazy, ucząc jednocześnie krytycznego i dojrzałego myślenia. Wdzięczny jestem także mojemu wychowawcy, Jackowi Blijowi, za pomoc i przyjaźń, którą wówczas mnie, młodego człowieka, obdarzył.

W szkolnym tłumie szybko odnajdywali się ci, którzy postanowili aktywnie przeciwstawić się WRON-iej. W styczniu 1984 Piotr Sernicki, Jarosław Pieńkowski i ja zaczęliśmy wydawać „Jedynkę”, nielegalną gazetkę I LO. Byliśmy jednocześnie redaktorami, drukarzami i kolporterami. Wkrótce dołączyli do nas Leszek Borawski i Sławomir Berbec. Podążaliśmy tropem grupy Krzysztofa Skiby (dzisiaj lidera zespołu Big Cyc), wówczas tworzącej Ruch Społeczeństwa Alternatywnego i wydającej programowe pismo „Homek”. To oni umożliwili nam zakup matryc, nieosiągalnych na legalnym rynku i podarowali wałek drukarski.

W czasie studiów na Uniwersytecie Gdańskim (1984–1989) kontynuowałem nielegalną działalność. Razem z bratem Piotrem przemierzaliśmy pociągami trasy od Lublina, przez Kraków i Warszawę, do Gdańska, dźwigając wielkie plecaki wypełnione książkami i gazetami. W tym czasie sam też składałem i drukowałem książki, a z Maciejem Żakiewiczem, Wojciechem Kreftem i Arkadiuszem Staniszewskim (dziś adiunktem w gdańskiej Akademii Sztuk Pięknych) wydawaliśmy nielegalne pismo studentów UG „ABC”. Było to możliwe dzięki pomocy nieżyjącego już księdza Kazimierza Filipiaka, który pozwolił nam wstawić powielacz na strych kaplicy cudownego obrazu

MAJ 1970

RAZEM ZE STARSZYM BRATEM PIOTREM SFOTOGRAFOWALIŚMY
SIĘ PRZY POMNIKU SOBIESKIEGO
FOT. ARCHIWUM RODZINNE

Matki Boskiej ze Stanisławowa przy kościele Świętego Piotra i Pawła.

Na pierwszym roku studiów zaangażowałem się w działalność samorządową studentów. Zdążyłem nawet zostać legalnie wybrany w wolnych wyborach do Rady Wydziału Prawa i Administracji jako przedstawiciel Samorządu Studentów. Nie trwało to długo, bo mimo ograniczeń samorządność studentów niepokoiła reżim komunistyczny i została zlikwidowana.

Prawdziwie wielkim wstrząsem było dla mnie uprowadzenie i zamordowanie w październiku 1984 roku księdza Jerzego Popiełuszki. Razem z Mamą pojechaliśmy do Warszawy na jego pogrzeb. Wiele godzin nocnych spędziliśmy w długiej kolejce, aby pomodlić się nad trumną. Śledziłem bacznie relacje z procesu zabójców księdza Jerzego. Pierwszy raz tak mocno odczułem bezsilność wobec zła.

Studia były dla mnie czasem intensywnego rozwoju intelektualnego; poza nauką bardzo dużo czytałem; angażowałem się w debaty w Duszpasterstwie Akademickim ojców dominikanów „Na Górcie” i w warszawskim Klubie Politycznym „Dziekania”. Pasjonowałem się fenomenem tworzenia i funkcjonowania środowisk ideowo-politycznych w Polsce: Komitetu Obrony Robotników i Ruchu Młodej Polski. Ważne były dla mnie osobiste spotkania i publikowane później, między innymi na łamach „ABC”, wywiady z niektórymi współtwórcami i uczestnikami tych środowisk. Dzięki kontaktom brata poznałem Antoniego Macierewicza (w czasie internowania Piotr przez kilka miesięcy dzielił z nim celę więzienną). To była pasjonująca, długa rozmowa o prapoczątkach KOR.

LATA SIEDEMDZIESIĄTE

MOI RODZICE, TATA RYSZARD I MAMA TERESA, CIOCIA ANNA,

PIOTR I JA, SIEDZI BABCIA JULIA

FOT. ARCHIWUM RODZINNE

Jednocześnie odkryłem książkę Bohdana Cywińskiego *Rodowody niepokornych*, która wywarła na mnie wielki wpływ. Czuję się, jakbym w opisywanych losach odnalazł swoich antenatów, jakbym znalazł potwierdzenie dla swoich wyborów. Dzięki znajomości z Aleksandrem Hallem miałem szczęście wiele godzin rozmawiać ze Stefanem Kisielewskim czy z Januszem Szpotańskim. W salonie politycznym państwa Musydłowskich w Sopocie przysłuchiwałem się dyskusjom politycznym z udziałem Aleksandra Halla, Lecha Kaczyńskiego, Janusza Lewandowskiego, Donalda Tuska, Jacka Merkla czy Bogdana Borusewicza.

Nauka, egzaminy (bywało, że oblewane, zdawane po poprawkach) i zaliczenia splecione były z działalnością konspiracyjną. Dzięki niezależnemu obiegowi wydawniczemu poznawałem niedostępne legalnie dzieła współczesnych myślicieli politycznych i filozoficznych: Friedricha Hayeka, Rose'a Friedmana, Hannah Arendt, Karla Poppera, Alana Besançona, Zbigniewa Brzezińskiego, Leszka Kołakowskiego. Odkryłem prace Alexis de Tocqueville'a, z fundamentalnym dziełem *O demokracji w Ameryce*. Od tej pory problematyka społeczeństwa obywatelskiego, relacji państwo–obywatel, aktywności i bierności obywatelskiej stała się moją nieskrywaną pasją. Nawet pracę magisterską napisałem o „Społeczeństwie obywatelskim i państwie politycznym w filozofii Karola Marksa”.

Zaczytywałem się zarówno w wychodzących poza cenzurą pismach, takich jak „Polityka Polska” (wywodząca się ze środowiska Ruchu Młodej Polski), „Przegląd Polityczny” (środowisko gdańskich liberałów), „Krytyka”, „Arka”, jak i w legalnie wydawanym „Znaku”, „ResPublice” czy „Powściągliwości i Pracy”. Wiele artykułów i książek stanowiło wtedy przedmiot spontanicznych, prowadzonych z pasją rozmów towarzy-

skich. Reformy gospodarcze we Francji czy USA, opisywane przez Guya Sormana w kolejnych książkach, były źródłem naszej fascynacji.

Pamiętam prowadzone w gronie przyjaciół gorące dyskusje nad książką Michaela Novaka *Duch demokratycznego kapitalizmu*. Czy można pogodzić liberalizm z chrześcijaństwem, naukę papieży z kapitalizmem, wolność z równością? Te i inne dysputy nad zasadniczymi kwestiami, wsparte lekturami, ukształtowały moje poglądy polityczne i ideowe. Tamte, wydawałoby się, dość oderwane od rzeczywistości PRL dyskusje – jak się później okazało – powróciły ze zwielokrotnioną siłą w wolnej Polsce w latach dziewięćdziesiątych i w pierwszych latach nowego tysiąclecia.

Od pierwszego roku studiów pracowałem fizycznie w gdańskich stoczniach na zlecenie studenckiej Spółdzielni Techno-Service. Pieniądze potrzebne były na działalność antyrządową, chciałem też zdjąć chociaż część ciężaru z rodziców. Na trzecim roku studiów podjąłem pierwsze zajęcie na umowę o pracę – było to pół etatu stróża nocnego w Gdańskim Towarzystwie Naukowym przy ulicy Grodzkiej. W ten sposób zapewniłem sobie niewielkie, ale stałe dochody i zacząłem mozolnie wypracowywać tak zwany staż.

Mimo wykruszania się chętnych do pracy konspiracyjnej, mimo ogólnej apatii i bierności, w poczuciu obowiązku wobec idei solidarności (zainspirowany przez Tatę) przez całe studia kontynuowałem działalność. Prawdziwym przełomem stał się strajk studencki na Uniwersytecie Gdańskim w maju 1988 roku, który wybuchł na znak solidarności ze strajkującą Stoczną Gdańską. Chcieliśmy mieć – my, ostatni rocznik solidarnościowej młodzieży – „nasz sierpień”, zdać egzamin z ideowości i oddania Sprawie. Grupa studentów inicjująca strajk,

związana głównie z nielegalnym Niezależnym Zrzeszeniem Studentów, wybrała mnie na przewodniczącego Studenckiego Komitetu Strajkowego. Przewodzenie strajkowi zmusiło mnie, osobnika raczej nieśmiałego, do aktywności publicznej. Musiałem przemóc lęk, stanąć przed setkami studentów i przemawiać, by podtrzymywać wolę sprzeciwu i motywować do strajku. Pierwszy raz w życiu doświadczyłem nieznośnego ciężaru odpowiedzialności nie tylko za siebie i swój los, ale również za innych.

Następny, sierpniowy strajk w Stoczni Gdańskiej zaczął się dla mnie pechowo. Zatrzymany przez milicję, spędziłem czterdzieści osiem godzin w areszcie Komendy Miejskiej przy Świerczewskiego. Po wyjściu włączyłem się w pomoc strajkującym. Ale i ten strajk zakończył się bez wyraźnego sukcesu politycznego, choć jak się okazało, rozpoczął drogę do prawdziwej zmiany, jaka dokonana się w roku 1989. Nikt z nas nie spodziewał się wtedy, że rok później historia gwałtownie przyspieszy: obrady Okrągłego Stołu, wybory czerwcowe do Sejmu i Senatu oraz powstanie pierwszego niekomunistycznego rządu Tadeusza Mazowieckiego.

W gorącym i przełomowym lecie roku 1989 z wielkim trudem skupiałem się na zdaniu ostatnich egzaminów i napisaniu pracy magisterskiej. Stan euforii na przemian z poczuciem niepewności, czy uda się nam, Polakom, powrót legalnej „Solidarności”, zajmował moje myśli i uskrzydlał.

Stan wojenny dla mnie, jak i wielu innych, stał się motywacją do aktywności obywatelskiej, do podejmowania ryzyka, do mierzenia się z rzeczywistością Polski niesuwerennej. Byłem tylko szeregowym uczestnikiem tego ruchu, nieustająco jednak odczuwałem istnienie wielkiej wspólnoty ludzi mi podobnych. Dlatego „Solidarność” uważam za najważniejsze prze-

życie pokoleniowe, które pozwoliło mi dojrzeć i ukształtowało mój charakter.

Jak zostałem samorządowcem

Już działał rząd Tadeusza Mazowieckiego, kiedy obroniłem pracę magisterską na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego. Promotor mojej pracy, profesor Andrzej Sylwestrzak, zaproponował mi stanowisko asystenta w Katedrze Historii Państwa i Prawa Polskiego. Przyjąłem tę ofertę z radością, ponieważ dawała mi możliwość rozwoju intelektualnego i przedłużała funkcjonowanie w środowisku akademickim. Rozpocząłem działalność dydaktyczną, prowadząc ćwiczenia ze studentami.

W tym samym czasie w powtórnie zalegalizowanej „Solidarności” i w nowym rządzie pracę podjęło wielu moich znajomych z opozycji demokratycznej. Pojawiła się pokusa, by wskoczyć do tego „pociągu do Warszawy”. Aleksander Hall, który został członkiem Rady Ministrów, zaproponował mi pracę w nowo kształtujących się strukturach rządu. Byłem (i jestem) wdzięczny Olkowi za zaufanie i pamięć o świeżo upieczonym magistrze prawa. Ale odmówiłem. Czułem, że muszę się jeszcze wiele nauczyć i zdobyć doświadczenie zawodowe i życiowe.

Zacząłem pracować na pół etatu w Wojewódzkim Biurze Poselsko-Senatorskim Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego. Zająłem miejsce zwolnione przez Tomasza Posadzkiego (Prezydent Gdańska w latach 1994–1998), starszego kolegi ze studiów, który właśnie rozpoczął aplikację adwokacką. Moim szefem był Jacek Starościak (późniejszy pierwszy demokratycz-

nie wybrany Prezydent Gdańska). Jako sekretarz Rady Porozumienia KO „S” pracowałem dla posłów i senatorów (między innymi Bogdana Lisa i Lecha Kaczyńskiego) oraz wspierałem i utrzymywałem kontakty z Komitetami Obywatelskimi „Solidarności” w województwie gdańskim. Przyjmowałem skargi mieszkańców na administrację, postulaty do rządu, wyjaśniałem przepisy prawne, prowadziłem korespondencję. W czasie pracy biura OKP odebrałem bardzo dobrą szkołę życia politycznego i społecznego. Poznałem wielu polityków solidarnościowych, o których wcześniej tylko słyszałem.

Jednym z ważnych zadań władzy solidarnościowej było odbudowanie podmiotowości społeczności lokalnych poprzez przywrócenie zniszczonego przez komunistów samorządu terytorialnego. Powstałe przed wyborami do Sejmu i Senatu Komitety Obywatelskie „Solidarności” stały się naturalnymi ośrodkami skupiającymi aktywnych obywateli o antykomunistycznych przekonaniach.

Początki były niełatwe. Brakowało doświadczenia, wiedzy i – co niezmiernie ważne – tradycji samorządowej. Wszyscy się uczyli, rosło zapotrzebowanie na szkolenia i wykłady. Takiej otwartości, pędu do nauki, entuzjazmu i autentycznej troski o dobro wspólne już nigdy później nie doświadczyłem. Za namową mojego uniwersyteckiego nauczyciela prawa konstytucyjnego, Lecha Mażewskiego, przygotowałem i rozpocząłem cykl wykładów na temat samorządu terytorialnego dla działaczy Komitetów Obywatelskich. Oczywiście, muszę szczerze przyznać, moja wiedza na początku była dość skromna. Najpierw po nocach studiowałem wszystkie książki na temat samorządności, które były dostępne w gdańskich bibliotekach (nie było jeszcze internetu). Czytałem od deski do deski nowo powstały, poświęcony samorządności tygodnik „Wspólnota” oraz

broszury wydawane przez nieocenioną Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej, powołaną przez profesora Zbigniewa Re-gulskiego. Poznawałem też kolejne wersje projektów ustawy o samorządzie terytorialnym. Od jesieni 1989 do wiosny 1990 niosłem kaganek wiedzy samorządowej od Gdańska, poprzez Tczew, Kartuzy, Chmielno, Wejherowo, Lębork, Bytów, Słupsk, nawet do najmniejszej gminy, jaką był Osiek. Pomagałem w przy-gotowywaniu lokalnych programów i kampanii wyborczych. Spotkałem wielu entuzjastów samorządności, którzy do tej pory aktywnie działają.

Sam nie zamierzałem kandydować na radnego, chciałem realizować moje akademickie ambicje. Chciałem być doradcą, służyć pomocą, ale bez angażowania się w struktury samorzą-dowe. Tymczasem w mojej dzielnicy – Starym Mieście – rów-nież powstał Komitet Obywatelski. Udzielali się w nim między innymi moi sąsiedzi. Omawiali plany remontów domów, zamartwiali się przeciekającymi dachami, ale przede wszystkim przygotowywali się do nadchodzących wyborów.

Pewnego dnia moja Mama, wynosząc śmieci, spotkała pa-nią Amelię Dolecką z ulicy Mniszki. Sąsiadka oświadczyła, że razem z Zosią Rogozą zgłosiły syna (to znaczy mnie) jako kan-dydata na radnego ze Starego Miasta. Argumentowały, że po-winienem kontynuować działalność społeczną z czasów walki podziemnej i włączyć się w budowę samorządności lokalnej. I to właśnie te dwie panie poruszyły skutecznie struny mojej wrażliwości i poczucia obowiązku.

27 maja 1990 roku mieszkańcy Śródmieścia Gdańska wy-brali mnie (z trzeciego miejsca na liście) na radnego. Listę otwierał Andrzej Januszajtis. Zebrałem 2102 głosy i w wieku dwudziestu pięciu lat zostałem najmłodszym radnym Gdań-ska. Wdzięczny jestem pani Zofii Rogozie i ś.p. pani Amelii

Doleckiej za ich namowę. Za sprawą tej małej wspólnoty sąsiedzkiej zostałem samorządowcem.

W nowo wybranej sześćdziesięcioosobowej Radzie Miasta Gdańska większość, bo aż pięćdziesiąt dziewięć miejsc, zdobyli kandydaci KO „S”; jedno miejsce przypadło przedstawicielowi centroprawicowego „Sojuszu na rzecz Gdańska”, znanemu piekarzowi, Andrzejowi Szydłowskiemu. Byłem jedynym radnym z wykształceniem prawniczym. W trakcie budowania od podstaw instytucji demokratycznych, przy tworzeniu reguł i zasad ja, magister prawa zaledwie od roku, nieustannie byłem angażowany do nowych przedsięwzięć. Zostałem wybrany na przewodniczącego komisji opracowującej Statut Miasta Gdańska. Później dodatkowo zostałem wybrany na przewodniczącego komisji samorządu, która między innymi opracowywała zasady tworzenia rad dzielnic, czyli samorządu mieszkańców. Niestety obecnie, po osiemnastu latach, w sejmie i w radach miejskich nadal nie ma zbyt wielu prawników, co niesie ze sobą znane wszystkim efekty, podczas gdy w USA stanowią oni większość w gremiach samorządowych i w Izbie Reprezentantów.

Odczuwałem wówczas wielką satysfakcję z obranego kierunku studiów – prawa. Początkowo chciałem naturalnie studiować historię, jak mój brat. Ale po rodzinnych dyskusjach i chłodnej argumentacji naszej sąsiadki, pani Pelagii Bogusz – „Po co dwóch historyków w rodzinie? Po prawie będzie miał więcej szans na pracę” – ostatecznie wybrałem prawo.

Zostałem także delegatem Gdańska do Sejmiku Samorządowego Województwa Gdańskiego, gdzie również odczuwalny był deficyt prawników. Wybrano mnie więc na wiceprzewodniczącego Sejmiku, którego szefem był Grzegorz Grzelak, dawny działacz RMP i „Solidarności”. Wspominam do dziś,

jak prowadziłem niełatwe posiedzenia, na których dwukrotnie opiniowano kandydatury Macieja Płażyńskiego na wojewodę gdańskiego oraz Józefa Borzyszkowskiego na wicewojewodę. W myśl zasady, że dałeś się poznać z nie najgorszej strony, delegaci do sejmiku poprosili mnie, abym zorganizował prace Kolegium Odwoławczego (instancji odwoławczej od decyzji administracyjnych podejmowanych przez wójtów, burmistrzów i prezydentów). Raptem ja, dwudziestopięcioletni pracownik dydaktyczny, stanąłem przed wyzwaniem zbudowania nowej instytucji. Kierując się zdrowym rozsądkiem i zaufaniem do ludzi, powoli kompletowałem zespół etatowych pracowników Kolegium spośród pracowników Urzędu Wojewódzkiego; zaprosiłem też do współpracy szerokie grono radców prawnych i prawników z Uniwersytetu Gdańskiego jako tak zwanych nietatowych członków Kolegium (ich jedynym wynagrodzeniem były diety).

To był moment, kiedy doceniłem znaczenie praktyk odbywanych w czasie studiów w sądach oraz wiedzę z zakresu prawa administracyjnego, zdobytą na wykładach profesora Eugeniusza Bojanowskiego. Mimo wątpliwości i rozterek towarzyszących objęciu funkcji przewodniczącego Kolegium Odwoławczego podjąłem to nowe wyzwanie. Nic tak bowiem nie uczy i nie wzmacnia, jak poważne i nowe zadania.

W niedługi czas potem okazało się, że w pamiętnym i przełomowym roku 1990 miało mnie spotkać jeszcze jedno niezaplanowane wyzwanie, które zmusiło mnie do ograniczenia szerokiej do tej pory aktywności zawodowej. 19 listopada 1990 Uczelniane Kolegium Elektorów na wniosek nowo wybranego Rektora Uniwersytetu Gdańskiego, profesora Zbigniewa Grzonki, pierwszy raz w historii szkół wyższych w Polsce wybrało asystenta na prorektora UG ds. studenckich. Był to dość eks-

trawagancki eksperyment. Po latach dowiedziałem się od rektora Grzonki, że uwagę na mnie zwrócił i zasugerował jako kandydata na prorektora ds. studenckich profesor Czesław Jackowiak, znawca prawa pracy i rektor UG poprzedniej kadencji. Nieżyjącego już profesora Jackowiaka wspominam z życzliwością jako odpowiedzialnego i partnerskiego rektora, który sprawował swą funkcję w trudnym politycznie 1988 roku i z którym w imieniu studentów prowadziłem negocjacje w czasie strajku.

Niespełna dwa lata wcześniej występowałem przeciw porządkowi panującemu na uczelni, współorganizując i przewodząc strajkowi studentów, a teraz stałem się częścią władzy rektorskiej. To mogło się wydarzyć tylko w pełnym zmian i entuzjazmu roku 1990. Po wyborze na prorektora trudno było pogodzić wszystkie dotychczasowe formy aktywności. Zrezygnowałem z pracy w biurze parlamentarnym i w Gdańskim Towarzystwie Naukowym. Prowadzenie Samorządowego Kolegium Odwoławczego przy Sejmiku przejęła ode mnie Dorota Jurewicz (do tej pory skutecznie wykonuje te obowiązki), rozstałem się również z pracą w prezydium Sejmiku Województwa Gdańskiego.

Trzy lata pełnienia funkcji prorektora dały mi nowe doświadczenia i nowe umiejętności. Po pierwsze, doświadczyłem pracy w zespole, w której szef – rektor – wyznaczał strategię działania, a poszczególni współpracownicy i podwładni – proktorzy – realizowali ją w zakresie powierzonych im kompetencji. Rektor Grzonka, którego wcześniej bliżej nie znałem, okazał się szefem bardzo pracowitym i konkretnym. Do bliższych i dalszych współpracowników odnosił się z taktem i szacunkiem, ale bez nadmiernej poufałości. Ujął mnie swoją prostolinijnością, rzetelnością i otwartością na nowe pomysły.

Nigdy nie dostrzegłem w nim nawet cienia megalomanii i wyniosłości, która nierzadko występuje na różnych szczytach administracji. Drzwi jego gabinetu zawsze były otwarte dla współpracowników pragnących podzielić się swoimi troskami i zasięgnąć porady.

Mimo mojego młodego wieku i niskiego statusu akademickiego (byłem rok po magisterium, podczas gdy w poprzednich ekipach wszyscy prorektorzy byli co najmniej doktorami habilitowanymi) rektor Grzonka traktował mnie, podobnie jak pozostałych prorektorów – profesorów – jak partnera. Dodatkowym atutem tego doświadczenia była zasada obowiązująca na kolegiach rektorskich, gdzie w odróżnieniu od zbytnej spontaniczności i gadulstwa, które panowały w Radzie Miasta i w Sejmiku Wojewódzkim, realizowano reżim planowania działań, dobrego przygotowania spotkań, szukania optymalnych rozwiązań, przy jednoczesnym trzymaniu się dyscypliny minimalizacji kosztów. Poza rektorem Grzonką również pozostali prorektorzy byli prawdziwymi osobowościami. Z jednej strony socjolog i Kaszub, przemiły i kompetentny profesor Brunon Synak (dziś przewodniczący Sejmiku Województwa Pomorskiego), z drugiej profesor Maciej Żylicz, wybitny biochemik i pierwszy szef „Solidarności” na Uniwersytecie Gdańskim (dziś prezes Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej w Warszawie). Wiele zawdzięczam im oraz innym profesorom. Praktyka, której doświadczałem, potwierdzała zasadę, że najważniejsze jest, by na drodze życia spotykać ludzi mądrzejszych od siebie.

Jako prorektor ds. studenckich konsultowałem ze studentami nowy regulamin stypendialny i zasady przydzielania miejsc w akademikach, negocjowałem wysokość i formy pomocy socjalnej. Przyjmowałem na dyżurach, w trybie odwołań, studen-

tów niezadowolonych z decyzji dziekanów. Niejednokrotnie musiałem spotykać się z płaczącymi, podenerwowanymi albo zachowującymi się agresywnie studentami. Nie było to łatwe, ale dzięki temu rozwijałem w sobie zdolności empatyczne na przemian z asertywnością.

W 1992 roku namówiłem ówczesnego prezydenta Gdańska, Franciszka Jamroża, do stworzenia nowego systemu stypendiów dla najlepiej uczących się studentów Uniwersytetu Gdańskiego. Jestem dumny, że udało mi się zbudować dodatkowy system stypendialny, oparty na budżecie miasta. Później hojne władze Gdańska rozszerzyły ten program stypendialny na studentów wszystkich gdańskich uczelni – system działa do dziś.

Pełniąc funkcję prorektora, prowadziłem zajęcia ze studentami, wypełniałem obowiązki radnego Gdańska i delegata do sejmiku województwa. Wymagało to ode mnie nieustannej pracy nad zarządzaniem swoim czasem, by skutecznie pogodzić wiele obowiązków.

W czerwcu 1994 roku gdańszczanie wybrali mnie powtórnie na radnego. Kandydowałem z Komitetu Wyborczego Unia Wolności – Partia Konserwatywna. Na podstawie ustaleń koalicyjnych zostałem wybrany na przewodniczącego Rady Miasta Gdańska. Obejmowałem tę zaszczytną funkcję jako trzeci z kolei w krótkiej historii odrodzonego gdańskiego samorządu, po Franciszku Jamrożu i Andrzeju Januszajtisie.

Okres przewodzenia Radzie Miasta (1994–1998) to kolejny ważny – po studenckim strajku w maju 1988, pracy w sejmiku i w Radzie pierwszej kadencji oraz pracy prorektora Uniwersytetu Gdańskiego – etap zdobywania doświadczenia w samodzielnym działaniu. Przejmując przewodzenie Radzie, postawiłem sobie za cel konsekwentne budowanie godności i po-

zycji organu przedstawicielskiego w relacji z mieszkańcami i zarządem miasta – organem wykonawczym.

W odróżnieniu od demokracji lokalnych miast Europy Zachodniej, cechujących się nieprzerwaną ciągłością instytucjonalną i nawarstwiającą się przez wieki tradycją i rytuałem zakorzenionym w świadomości obywateli, w Polsce i w Gdańsku musieliśmy od podstaw budować tożsamość samorządu miejskiego. Oczywiście jesteśmy dumni z przeszłości miasta i odwołujemy się do tradycji gdańskiego samorządu, sięgającej pierwszej Rzeczypospolitej, ale ze względu na przerwana ciągłość i upływ czasu ma to znaczenie czysto symboliczne.

Rada Miasta musi nieprzerwanie, celowo i planowo budować swoją obecność w świadomości obywateli, nie tylko poprzez rutynowo podejmowane uchwały, ale także poprzez budowanie wzorców społecznych, honorowanie osób i instytucji zasłużonych dla miasta. To niełatwe zadanie, zwłaszcza że musi być realizowane przez ciało liczne, kolegialne, w którym obecni są radni o różnym stopniu wyrobienia społecznego, różnym wykształceniu, wywodzący się z różnych formacji kulturowych. W takiej złożonej sytuacji kluczowa rola przypada przewodniczącemu Rady i niesłuchanie istotny staje się styl przywództwa, jaki on proponuje.

Zaproponowałem Radzie Miasta Gdańska – oprócz reaktywowanego w 1993 roku tytułu Honorowego Obywatela Gdańska – przyznawanie medali Świętego Wojciecha i księcia Mściwoja II. Wybór patrona pierwszego medalu, przyznawanego za zasługi dla Gdańska na arenie międzynarodowej, świętego i biskupa praskiego, chrzciciela Gdańska, wydawał mi się naturalny. Natomiast obierając za patrona drugiego medalu ważnego władcę dynastii gdańsko-pomorskiej, chciałem przywrócić pamięci gdańszczan historyczny układ z Kępna, na którego

mocy w roku 1282 Mściwój II (nie mając męskiego potomka) przekazał Gdańsk i całe Księstwo Pomorskie we władanie Przemysławowi Wielkopolskiemu, co dało podstawę do jego koronacji na króla Polski. Medale cieszą się dużym uznaniem, a Rada Miasta już od dziesięciu lat wyróżnia wybitne osobistości. Ceremoniał im towarzyszący, który osobiście opracowałem, przyjął się i jest stosowany do tej pory.

Centralnym punktem kadencji Rady Miasta pod moim przewodnictwem były jednak obchody tysiąclecia najstarszej pisemnej wzmianki o Gdańsku, które przypadły na rok 1997. Inauguracja roku jubileuszowego Gdańska odbyła się 1 stycznia 1997 w Watykanie, w czasie noworocznej mszy świętej odprawionej w bazylice Świętego Piotra pod przewodnictwem Ojca Świętego Jana Pawła II. To wielka zasługa księdza arcybiskupa Tadeusza Gocłowskiego, że doprowadził do tej niezapomnianej i historycznej uroczystości. Każda wspólnota potrzebuje autorytetu i duchowego przywódcy, którym dla Gdańska przełomu tysiącleci był arcybiskup Gocłowski. Przez niespełna trzydzieści lat swojej pracy w naszym mieście i diecezji motywował, tworzył, wspierał, inspirował, radził i komentował rzeczywistość. Wiele mu zawdzięczam, wiele zawdzięczają mu gdańszczanie.

Rada Miasta zorganizowała uroczystą sesję inauguracyjną obchody tysiąclecia. W porozumieniu z arcybiskupem Gocłowskim zabiegałem o obecność na uroczystej mszy świętej i sesji Rady księdza prymasa Józefa Glempa i nuncjusza Stolicy Apostolskiej księdza arcybiskupa Józefa Kowalczyka. Jednak największym wyzwaniem stało się ustalenie listy gości świeckich. Stałem przed wyborem politycznym i ideowo-historycznym. Naturalne było, by na uroczystość zaprosić głowę państwa – ranga Gdańska i jubileuszu domagała się tego. Byłem jednak świadomy napięcia, jakie istniało między pierwszym prezyden-

tem RP Lechem Wałęsą a jego następcą Aleksandrem Kwaśniewskim. Rządzącej wówczas w kraju i województwie gdańskim lewicy zależało na mocnym wyeksponowaniu obecności prezydenta Kwaśniewskiego w obchodach tysiąclecia solidarnościowego Gdańska. Jednak prezydent Lech Wałęsa odmawiał uczestnictwa w uroczystościach, w których udział weźmie prezydent Kwaśniewski. Wielu radziło mi, by Wałęsę zaprosić tylko na uroczystą mszę świętą do Bazyliki Mariackiej, a Kwaśniewskiego na uroczystości świeckie – sesję Rady Miasta. Ujawnili się też liczni i głośni oponenti prezydenta Kwaśniewskiego, wzywający mnie i prezydenta miasta Tomasza Posadzkiego do całkowitego zamknięcia bram Gdańska dla urzędującego prezydenta RP.

Decyzja należała do mnie, jako gospodarza uroczystości. Są takie momenty, kiedy presja mediów, polityków i opinii publicznej jest trudna do zniesienia. To była taka chwila. Na kilka dni przed obchodami do Gdańska przyjechała szefowa Kancelarii Prezydenta Kwaśniewskiego, pani Danuta Waniek. Chciała mnie przekonać do zaproszenia Aleksandra Kwaśniewskiego na sesję Rady Miasta. A ja od początku wiedziałem, że dla Gdańska najważniejszy jest najślynniejszy gdańszczanin, Lech Wałęsa. I to on powinien być głównym gościem uroczystego posiedzenia Rady Miasta. Dlatego nie wysłałem zaproszenia do Prezydenta RP.

Sprzeciwiłem się natomiast tym radykalnym głosom, które doradzały, by w ogóle nie zapraszać prezydenta Kwaśniewskiego. Dlatego urzędujący prezydent, razem z prezydentem Niemiec Romanem Herzogiem, był głównym gościem drugiej ważnej uroczystości jubileuszu – międzynarodowego Zjazdu Nowej Hanzy. Moją postawę lojalności wobec Wałęsy niektóre media okrzyknęły jako „wysoce niedojrzałą”, niektórzy przy-

równywali ją do decyzji Rady Miasta Gdańska z czerwca roku 1577, kiedy to nie wpuściła ona do miasta nowo obranego króla, Stefana Batorego.

Zależało mi bardzo, aby w ramach obchodów milenijnych mocno i wyraźnie uwypuklić wolnościowe i solidarnościowe dziedzictwo Gdańska. Byłem przekonany, że zdecydowanie zbyt słabo przypominamy i podkreślamy wobec świata, Europy i obywateli Polski rolę naszego miasta w procesie upadku komunizmu i zjednoczeniu Europy. Mijało już osiem lat niepodległości, a my tak niewiele zrobiliśmy dla pamięci.

Poszukiwałem właściwego pomysłu, radziłem się wielu osób. Ostatecznie zdecydowałem o zorganizowaniu uroczystości z udziałem najważniejszych świadków i twórców wielkiej historii, takich jak George Bush, Margaret Thatcher, Richard von Weizsäcker i oczywiście Lech Wałęsa. Miałem list polecający Lecha Wałęsę i pięć miesięcy; wspierało mnie kilka życzliwych osób. Rozpocząłem zabiegi, by zaprosić do Gdańska tych kilku wyjątkowych gości. Najtrudniejsze okazało się skoordynowanie kalendarzy tych nieprawdopodobnie zapracowanych emerytów. Jednak bez wiary w sukces nie można go odnieść. Ostatecznie 30 czerwca 1997 roku w Dworze Artusa odbyła się wielka uroczystość wręczenia honorowego obywatelstwa Gdańska George'owi Bushowi, Lechowi Wałęsie i Richardowi von Weizsäckerowi. Wszyscy zgodnie uznali to wydarzenie za najbardziej światowy punkt obchodów tysiąclecia Gdańska. Był to moment wielkiej chwały gdańskiej „Solidarności”, Lecha Wałęsę i ich roli w pokojowym zjednoczeniu Europy i przewyciężeniu komunizmu.

1984

STUDNIÓWKA W I LICEUM W GDAŃSKU, JESTEM

NA SAMEJ GÓRZE

FOT. ARCHIWUM RODZINNE

W trudzie przygotowań pomógł mi bardzo Janusz Reiter, były ambasador Polski w Niemczech, mój brat Piotr i młody zdolny pracownik Urzędu Miasta, Maciej Buczkowski. Byłem nie tylko szczęśliwy, ale też pewny, że także w przyszłości należy organizować duże międzynarodowe wydarzenia, które będą rozślawiały Gdańsk i utrwały dziedzictwo „Solidarności”. To doświadczenie okazało się bardzo pomocne, kiedy już jako prezydent Gdańska przygotowywałem dwudziestą i dwudziestą piątą rocznicę powstania „Solidarności” i opracowywałem projekt budowy Europejskiego Centrum Solidarności na terenie Stoczni Gdańskiej. Będąc samorządowcem czy politykiem, warto i trzeba mieć marzenia.

Obchody tysiąclecia stały się też wyjątkową okazją do podjęcia trudnego dialogu z dawnymi mieszkańcami Gdańska. Dzięki pośrednictwu radnego Michała Górskiego spotkałem się z kierownictwem Związku Gdańszczan z Lubeki, organizacji, którą określa się mianem ziomkostwa. Było to pierwsze tego typu spotkanie od zakończenia wojny. Rozmowy były niełatwe, ale zaowocowały wspólnymi wystawami fotograficznymi, a mnie zainspirowały do gruntowniejszego zainteresowania się wspólną polsko-niemiecką historią Gdańska. Kontynuowałem te zainteresowania, między innymi organizując Światowe Zjazdy Gdańszczan i otwierając w 2002 roku Cmentarz Nieistniejących Cmentarzy.

Przywróciłem też do oficjalnego kalendarza uroczystości miejskich przypadający 28 marca dzień powrotu Gdańska do Macierzy, zwany w PRL „dniem wyzwolenia Gdańska”. Uznałem, że rok 1945 – mimo kontekstu politycznego oraz zacho-

1986

NIELEGALNE PISEMKO UCZNIÓW I LO; ZACZĘLIŚMY JE WYDAWAĆ
Z PIOTREM SARNECKIM I JAROSŁAWEM PIEŃKOWSKIM W ROKU 1984
FOT. ARCHIWUM RODZINNE

wania Armii Czerwonej wobec niemieckiej ludności cywilnej i materialnego dziedzictwa Gdańska – jest punktem zwrotnym w historii miasta. Nie można kwestionować, że Gdańsk po stu pięćdziesięciu dwóch latach ponownie znalazł się w granicach państwa polskiego. Rok 1945 symbolizuje materialną i społeczną zagładę ówczesnego miasta, ale też początek nowej ery – wygnańcy zastąpili wygnanych.

Poznając historię Gdańska, natknąłem się na opis oporu ludności i Rady Miejskiej wobec wchłonięcia Gdańska przez Fryderyka Wielkiego. Jednym z gestów sprzeciwu wobec okupacji pruskiej było zrzucenie paradnych tóg noszonych przez rajców gdańskich – oznaki godności urzędu. Nakłoniłem więc radnych, aby po raz pierwszy od 1793 roku włożyli uszyte na własny koszt togi na uroczystą sesję Rady Miasta w dniu 18 kwietnia 1997, inaugurującą jubileusz tysiąclecia. I choć jeszcze nie wszyscy radni przekonali się do tej tradycji, to gdańszczanie i turyści z dużą życzliwością witają przyodzia-nych w togi radnych.

Dopełnieniem tej swoistej rekonstrukcji gdańskiego obyczaju było ufundowanie – na moją prośbę – wspaniałego łańcucha, ozdobionego pierwszym i obecnym herbem Gdańska oraz herbem Rzeczypospolitej i Prus Królewskich, jako znaku godności przewodniczącego Rady Miasta. Wdzięczny jestem Wojciechowi Majchrzakowskiemu, ówczesnemu prezesowi Wojewódzkiego Zrzeszenia Handlu i Usług, oraz Stanisławowi Małuszkowi, prezesowi Pomorskiej Izby Rzemieślniczej, za ufundowanie tego łańcucha.

Prawdziwym wyzwaniem politycznym, przed którym stanąłem w tamtym czasie, było odwołanie przez premiera wieloletniego wojewody gdańskiego, Macieja Płażyńskiego. Współ z radnym Włodzimierzem Machczyńskim, obecnie prezesem

lotniska imienia Lecha Wałęsy, byłem pomysłodawcą i współorganizatorem wiecu w obronie Płazyńskiego. Pomysł wiecu wzbudził protest radnych SLD – grozili (zresztą nie po raz pierwszy) odwołaniem mnie z funkcji przewodniczącego i straszili „nieobliczalnymi skutkami działań wiecujących”. Na wiec przyszły tłumy, przyjechali samorządowcy z całego województwa i stoczniowcy ze Stoczni Gdańskiej. Towarzyszyło mu szerokie echo w całym kraju.

Pod koniec kadencji Rady podjęliśmy wspólnie z wiceprzewodniczącym Rady, Tadeuszem Gleinertem, decyzję o wystąpieniu do prezydenta miasta Tomasza Posadzkiego o przeznaczenie okazałego budynku przy Wałach Jagiellońskich 1 – dawnej siedziby klubu studenckiego „Żak” – na siedzibę Rady Miasta Gdańska. Po wielu wizytach w zaprzyjaźnionej hanzeatyckiej Bremie dojrzała we mnie myśl, że organ uchwałodawczy – Rada Miasta – musi być fizycznie i przestrzennie oddzielony od siedziby Prezydenta Miasta – władzy wykonawczej. Te dwie władze powinny ze sobą współpracować dla dobra Gdańska, ale mając inne zadanie i uprawnienia oraz legitymację do rządzenia, muszą obradować w innych budynkach, aby zachować pełną niezależność i godność. Do czasu przeniesienia Rady – co nastąpiło już za mojej prezydentury, w roku 2000 – obradowała ona w budynku Urzędu Miejskiego przy Nowych Ogrodach.

W czerwcu 1998 roku kończyła się kadencja Rady Miasta Gdańska, a z nią moje przewodzenie. Czułem satysfakcję ze wzmocnienia rangi Rady w opinii gdańszczyzan. Wiele zaproponowanych przeze mnie rozwiązań, poczynawszy od regulaminu uwzględniającego pojawienie się klubów partyjnych, poprzez uroczysty i godny rytuał nadawania honorowego obywatel-

stwa i medali Świętego Wojciecha oraz Księcia Mściwoja, po uporządkowanie kwestii oficjalnego herbu Gdańska, zdało próbę czasu, przetrwało kolejne kadencje Rady i zyskało społeczną akceptację. Tak rodzi się tradycja.

Gdańsk obywatelski

Kierunek i dynamika zmian społecznych i gospodarczych w każdym mieście – i w kraju – zależy od trzech rodzajów kapitału: ludzkiego, społecznego i finansowego. Postawy, mentalność i indywidualne wybory ludzi mają decydujący wpływ na dwa pierwsze rodzaje kapitału. Polacy pomnożyli kapitał ludzki, są lepiej wykształceni niż na początku lat dziewięćdziesiątych, bardziej zaradni, zamożniejsi, bardziej dbają o zdrowie i więcej czasu poświęcają uprawianiu sportu i rekreacji. Zdecydowanie gorzej radzimy sobie z pomnażaniem kapitału społecznego. Kapitał społeczny to zestaw wartości i norm etycznych, wspólnych dla członków danej społeczności, umożliwiających im skuteczne współdziałanie. Kapitał ten odnosi się też do takich umiejętności, jak obdarzanie zaufaniem. Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której zaufania brak¹.

Poziom kapitału społecznego decyduje więc o wzajemnej pomocy, o jakości spontanicznej współpracy, o gęstości sieci

stowarzyszeń, o gotowości do dotrzymywania umów i kontraktów. Sukces w przewycięzaniu dylematów zbiorowego działania i samoniszczącego oportunistu zależy w dużej mierze od poziomu odziedziczonego lub wypracowanego kapitału społecznego.

Miasto i obywatele

Psychologowie społeczni twierdzą, że mentalnie pozostajemy w PRL. W dalszym ciągu sobie nie ufamy. Tylko 14 procent Polaków w 2007 roku uważało, że innym można ufać (ostatnie miejsce wśród członków UE według badań z 2004 roku). Nie potrafimy współpracować, nie uczestniczymy w życiu publicznym, nie udzielamy się społecznie, nie zrzeszamy się w dobrowolnych organizacjach (87 procent Polaków w 2007 przyznało, że nie należy do żadnej organizacji, co również plasuje nas na ostatnim miejscu wśród członków UE). Jesteśmy najmniej tolerancyjni i obywatelscy.

Autorzy licznych badań wysuwają tezę, że mamy „społeczeństwo obywatelskie bez obywateli”. Profesor Lena Kolarska-Bobińska tak komentuje te przygnębiające wyniki badań: „Polacy sobie nie ufają, są przekonani, że inni dbają tylko o swoje interesy. Brakuje poczucia, że trzeba troszczyć się o dobro wspólne. Rodzice i krewni to właściwie jedyna wspólnota, o którą należy się troszczyć. Towarzyszy temu zadawniona niechęć do instytucji, organizacji. Również politycy od początku przemian robili bardzo mało, żeby to zmienić. Lekceważą bądź krytykują organizacje pozarządowe. Winne są też organizacje pozarządowe, które nie nauczyły się pozyskiwać członków i sympatyków”².

Budowa społeczeństwa obywatelskiego i pomnożenie kapitału społecznego jest priorytetem działalności, szczególnie dla lokalnych władz samorządowych. Trzeba oprzeć się na rozwoju wspólnotowym, bo przepaść między coraz bardziej efektywnymi jednostkami a nieefektywną wspólnotą wciąż się pogłębia. Odbudowa wzajemnego zaufania między Polakami i zachęta do współpracy powinna znaleźć się w centrum debaty publicznej i troski elit lokalnych i krajowych.

Nasze miasto ma wielkie tradycje obywatelskiego współdziałania. To tu pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku powstały nielegalne organizacje skupiające robotników – Wolne Związki Zawodowe – oraz młodą inteligencję – Ruch Młodej Polski. Wcześniej powstało legalne, ale utrzymujące pewną niezależność od reżimu komunistycznego Zrzeszenie Kaszubsko-Pomorskie. Wreszcie w sierpniu 1980 w Stoczni Gdańskiej powstał pierwszy między Łabą a Pacyfikiem legalny i niezależny od partii komunistycznej związek zawodowy „Solidarność”. Później mimo represji stanu wojennego rodziły się kolejne niezależne organizacje, skupiające wielu mieszkańców Gdańska. Gdańczanie w dobie PRL, wbrew reżimowi komunistycznemu, wyróżniali się aktywnością społeczną i wysokim stopniem samoorganizacji na tle mieszkańców innych dużych miast.

Badania opinii publicznej z grudnia 2007 roku, które zlecił Pracowni Realizacji Badań Socjologicznych Uniwersytetu Gdańskiego, poświęcone wybranym problemom życia Gdańska, pokazały tkwiący w nas potencjał. Na pytanie: „Gdyby w związku z Euro 2012 pojawiły się oddolne inicjatywy społeczne, mające na celu poprawę wizerunku Gdańska (np. sprzątanie i upiększanie miasta), to czy włączyłby się Pan(i) do tego typu inicjatywy?”, aż 61 procent pytanych wyraziło chęć udziału w takich działaniach, tylko 14 procent odmówiło, a 25 pro-

cent nie miało zdania. Potwierdza to moją intuicję, że przygotowania do Euro 2012 mogą i powinny aktywizować obywateli Gdańska.

W listopadzie 2007 roku zwróciłem się do dwóch znanych menedżerów – Zbigniewa Canowieckiego i Piotra Soyki – z prośbą o pomoc w zaangażowaniu środowisk gdańskich i pomorskich przedsiębiorców we wsparcie przygotowań Gdańska do organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej. W mojej wizji bowiem Euro ma być nie tylko fantastyczną imprezą sportową, promującą Gdańsk w świecie, ale też przedsięwzięciem skupiającym i angażującym energię, emocje i czas obywateli różnych środowisk i zawodów. Euro 2012 to przede wszystkim przedsięwzięcie społeczne i obywatelskie.

Poznałem Canowieckiego i Soykę dwanaście lat wcześniej, w trakcie przygotowań do obchodów tysiąclecia Gdańska. Wtedy miałem sposobność obserwować ich bezinteresowne zaangażowanie, zdolności organizacyjne i pasję, z jaką namawiali innych przedsiębiorców do wsparcia finansowego i organizacyjnego obchodów milenijnych. Potem przez lata współpracowaliśmy przy kolejnych przedsięwzięciach społecznych.

Właśnie im przedstawiłem ideę powołania Społecznego Komitetu Wsparcia Euro 2012, a panowie Canowiecki i Soyka nie odmówili pomocy. Za ich radą wysłałem zaproszenie do współpracy wszystkim organizacjom przedsiębiorców i pracodawców w regionie. Zaproszenie spotkało się z życzliwym przyjęciem. Powstał Społeczny Komitet Wsparcia Euro 2012 (SKW) pod przewodnictwem prezesa Gdańskiej Stoczni Remontowej S.A. – Piotra Soyki. Na czele Rady ds. Sponsorów przy SKW stanął prezes Grupy Lotos – Paweł Olechnowicz. Dziś SKW skupia grono ponad trzydziestu menedżerów, którzy przygotowują i realizują pomysły na Euro 2012. Konkretnie

działania i współpraca zintegrowały środowisko, co doprowadziło do ponownego podjęcia inicjatywy utworzenia Pomorskiej Izby Gospodarczej. Dużą w tym też zasługą Marszałka Województwa Pomorskiego, Jana Kozłowskiego.

Menedżerowie skupieni w Komitecie pragną pozostawić materialny ślad swojej działalności obywatelskiej. Zdecydowali, że sfinansują budowę szesnastu boisk przyszkolnych. Ten szczodry dar, jak planuje lider tej akcji, prezes Navimoru, Roman Kinda, ma doprowadzić do aktywizacji społeczności szkolnej. To tylko jedna z wielu inicjatyw obywatelskich, która pojawiła się w Gdańsku w ostatnim czasie. Ma pokazywać, jak wiele dobrego można wspólnie zrobić dla swojej ulicy, dzielnicy i miasta, ujawnić pokłady pozytywnej energii, ukrytej w gdańszczyzanach i Polakach.

Zapał jednostek niestety nie udziela się wszystkim. Od 1990 roku udział gdańszczyzan w wyborach lokalnych, parlamentarnych i prezydenckich nie był imponujący. Frekwencja zmieniła się: od 46 procent w 1990 roku do 34 procent w ostatnich wyborach samorządowych w 2006 roku. Zainteresowanie sprawami miasta deklarowało w ostatnich badaniach opinii publicznej (od 1999 do 2007) od 30 do 24,2 procent gdańszczyzan. Zainteresowanie polityką lokalną wciąż kształtuje się na niskim poziomie.

Innym wskaźnikiem pomiaru poziomu kapitału społecznego jest liczba gdańskich podatników, którzy zadeklarowali w swych zeznaniach podatkowych darowiznę na rzecz organizacji pożytku publicznego. W 2004 roku jedynie 4,62 procent obywateli wpłaciło 1 procent (1 153 491 zł), ale w roku 2006 było ich już 10,75 procent (2 496 890 zł), a w 2007 – 29,29 procent (5 965 113 zł). Szeroka promocja w mediach i zaangażowanie gdańskiego samorządu przyniosły efekt.

O aktywności obywatelskiej świadczą również organizacje i członkostwo w grupach dobrowolnych, począwszy od klubów sportowych, poprzez chóry, aż po organizacje społeczne, fundacje i partie polityczne. Brakuje jednak kompletnych danych, co nie najlepiej świadczy o państwowych służbach statystycznych. W Gdańsku, według szacunków Urzędu Miejskiego, działa około 1600 organizacji, w tym około 80 fundacji. Według Unii Metropolii Polskich, analizującej liczbę organizacji pozarządowych w stosunku do liczby mieszkańców w dziesięciu największych miastach, Gdańsk zajmuje trzecią pozycję po Lublinie i Warszawie, mając 3,36 organizacji na 1000 mieszkańców.

Jednym ze sposobów weryfikacji aktywności organizacji są badania terenowe. Takie badania środowiska gdańskich organizacji pozarządowych w grudniu 2007 zlecił Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego w Gdańsku. Badaniem objęto znaczącą część sektora pozarządowego (428 podmiotów). Zdecydowana większość lokalnych organizacji ma status stowarzyszenia zarejestrowanego (86 procent), 8 procent to fundacje, a 5 procent – związki stowarzyszeń. Niecały jeden procent stanowią organizacje powstałe na mocy umowy Państwo–Kościół. Większość przebadanych organizacji (43 procent) powstało w latach 2000–2007, w latach dziewięćdziesiątych powstało 38 procent organizacji, a przed rokiem 1989 – 19 procent. Najstarsza z badanych organizacji została zarejestrowana w roku 1911.

Ponad połowa organizacji (53 procent) działa na rzecz dzieci i młodzieży, 42 procent skupia swą działalność na ubogich, chorych, niepełnosprawnych, uzależnionych, bezrobotnych i osobach starszych. 25 procent organizacji zajmuje się określonymi grupami zawodowymi, 9 procent zaś – problemami kobiet. Aż 65 procent badanych organizacji deklaruje, że ogarnia swoim zasięgiem cały Gdańsk.

Gdańskie organizacje społeczne w większości znajdują się na początku swojej działalności, wymagają wsparcia samorządu, przedsiębiorstw i tych obywateli, którym się lepiej powodzi. Moim stałym partnerem, doradcą i pierwszym recenzentem działalności organizacji pozarządowych jest powołana w 2005 roku Gdańska Rada Pożytku Publicznego.

Promocja działań obywatelskich jest niezwykle ważna. Dlatego w roku 2000 ustanowiłem Nagrodę imienia Lecha Bądkowskiego dla wyróżniających się gdańskich organizacji społecznych. Wybór patrona nie był przypadkowy. Choć osobiście nie znałem Lecha Bądkowskiego, to lektura jego książek i artykułów oraz opowieści o roli, jaką odegrał w tworzeniu „Solidarności”, wskazywała, że to wymarzony patron budującego się społeczeństwa obywatelskiego. W roku 2005 powstał dodatkowo honorowy tytuł Darczyńcy Roku – dla tych obywateli i przedsiębiorców, którzy wspierają organizacje społeczne czy ubogie rodziny.

Ogromną grupę, z której na pewno można by wyłonić wielu wolontariuszy i lokalnych liderów, stanowią emeryci. Przykład moich rodziców pokazał mi, jak wiele dobrego bezinteresownie czynią emeryci na rzecz dobra publicznego. Często są to ludzie wykształceni, z dużym doświadczeniem zawodowym i społecznym oraz o ustabilizowanej sytuacji finansowej. Należy uruchomić tę ogromną energię obywatelską, uwięzioną dziś w zaciszu domów. Społeczeństwo gdańskie potrzebuje aktywnych seniorów, ich mądrości życiowej i doświadczenia. Dobrze rozwijające się Uniwersytety Trzeciego Wieku powinny stać się zaczynem ich większej aktywności. Świetnym przykładem takiej bezinteresownej aktywności w jesieni życia jest wspierające dzieci i młodzież Stowarzyszenie „Nasze Siedlce”, prowadzone przez panią Lucynę Karczewską. We Wrzeszczu

grono pań, a wśród nich Irma „Murka” Antkowiak i Maria Grzywaczewska, prowadzi sklep „Puchatek”, w którym zbierają, czyszczą, segregują i sprzedają za „grosik” używane ubrania, a niewielkie zyski z tej działalności przeznaczają na dożywianie dzieci.

W celu lepszej koordynacji działań na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego powołałem Referat do spraw Organizacji Pozarządowych, którym kieruje Magdalena Skiba, długoletnia prezeska jednego z gdańskich stowarzyszeń. Staram się zachęcać współpracowników z Urzędu Miejskiego i podległych mi jednostek organizacyjnych do współpracy i otwartości wobec sektora obywatelskiego. Z radością odnotowuję przykłady, kiedy pracownicy Urzędu osobiście angażują się w działalność społeczną. Nie ma nic skuteczniejszego dla promowania zachowań obywatelskich niż przykład dawany przez pracowników i kierownictwo instytucji samorządowych. To buduje zaufanie, zwłaszcza w naszym skażonym nieufnością społeczeństwie. Potrzebny jest stały udział radnych, posłów, prezydenta i innych przedstawicieli lokalnych elit w działaniach społecznych, nie tylko przy okazji zbiórki na rzecz Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, ale też przy sprzątanii parków i skwerów, przy małych dzielnicowych akcjach społecznych, w działaniach, w których przejawia się osobista ofiarność.

Sprawność zarządzania miastem

Sprawność każdego działania można oceniać na podstawie co najmniej dwóch kryteriów: skuteczności i ekonomii. Skuteczne jest takie działanie, które prowadzi do osiągnięcia wytyczo-

nego celu. Ekonomiczne natomiast będzie osiągnięcie celu jak najmniejszym kosztem³.

W wypadku przedsiębiorstwa łatwo określić, jakie są kryteria sprawności zarządzania (stopa zysku, udział w rynku czy porównanie wielkości kosztów działania do osiągniętych wyników). Trudniej określić sprawność zarządzania miastem. Wynika to z wielu uwarunkowań. Po pierwsze, głównym celem władzy miasta jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty lokalnej. Potrzeby te stale się zmieniają i są tak różnorodne (od zapewnienia miejsc w żłobkach i przedszkolach, poprzez usługi transportu publicznego, skończywszy na zapewnieniu miejsc na cmentarzach), że trudno określić stopień ich zaspokojenia. Nie mówiąc już o tym, że nikt nie jest w stanie ich wszystkich zrealizować. Po drugie, gospodarka finansowa miasta opiera się na budżecie, w którym dochody i wydatki muszą się bilansować. Dochody miasta w niemalym stopniu zależą od decyzji sejmu i rządu. Każda decyzja władz centralnych (wprowadzająca na przykład ulgę rodzinną czy obniżająca stawki podatku dochodowego od osób fizycznych) powoduje obniżkę dochodów miasta, a więc również zmniejszenie zdolności zaspokajania potrzeb mieszkańców.

Miasto nie jest nastawione na osiąganie zysku, a jego działalność polega na zaspokajaniu określonych ustawami potrzeb mieszkańców. Dlatego nie można zastosować kryterium ekonomicznego (charakterystycznego dla przedsiębiorstw) do oceny sprawności działania prezydenta i administracji samorządowej.

Inne czynniki, które wpływają na sprawność zarządzania miastem, to mechanizm wyłaniania – co cztery lata – prezydenta i rady miasta. Na sprawność zarządzania niebagatelny wpływ mają relacje między prezydentem a radą. Antagonistyczne stosunki między większością w radzie a prezydentem

będą obniżały sprawność zarządzania, co przejawiać się będzie brakiem decyzji, opóźnieniem ich podjęcia i bałaganem. Optymalnym rozwiązaniem są relacje partnerskie, oparte na zaufaniu do prezydenta. Gwarancją takiej współpracy jest przynależność prezydenta i większości w radzie do jednego ugrupowania bądź koalicji. Jednakże nawet w tym modelu prezydent może natrafić na wewnętrzną opozycję w swojej partii czy koalicji. W mojej dziesięcioletniej prezydenturze doświadczyłem wszystkich rodzajów relacji z radą. Od wrogości i regularnie zgłaszanych wniosków o odwołanie (w latach 1998–2002), do dość harmonijnej współpracy (w latach 2002–2008). Bez wątpienia atmosfera współpracy, umiejętność wypracowania kompromisu, brak zaciętrzewienia i wrogości w radzie miasta istotnie wpływa na skuteczność zarządzania.

Niezmiernie ważny jest też przepływ informacji i budowanie „kultury korporacyjnej”. Od rzetelnej informacji i szybkości jej przekazywania zależy trafność podejmowanych decyzji. Od prawidłowo zdefiniowanych krótko- i długoterminowych zadań, współpracy między różnymi jednostkami oraz od entuzjazmu ludzi zależy sprawność zarządzania miastem.

Samorząd miasta działającego w warunkach rynkowych i konkurencyjnych wymaga innego niż korporacja systemu oceny sprawności działania. Opinia publiczna, dziennikarze, politycy przywykli do rozliczania prezydentów z efektów inwestycyjnych w odniesieniu do zaplanowanych wydatków w budżecie. Oczywiście to ważne, ile kilometrów dróg, wodociągów i kanalizacji wybudowano z pieniędzy miasta czy spółek miejskich. Ale ważniejsze jest, jakie efekty rozwojowe te inwestycje przyniosły miastu. Ile pieniędzy zainwestowano, ile metrów kwadratowych biur, hoteli, sklepów wybudowano, ile przeznaczono na maszyny i obiekty przemysłowe, jak się wo-

bec tego zwiększyły dochody budżetu miasta z podatków. Ekonomiści nazywają to efektem dźwigni. Ważnym kryterium oceny sprawności lidera lokalnej społeczności jest odpowiedź na pytanie, czy udaje mu się stworzyć warunki do inwestowania, ile czasu i sił przeznaczają na inicjowanie i pobudzanie sektora prywatnego i pozarządowego⁴.

Rozwój miasta zależy od umiejętnego współdziałania między przywódcą lokalnym a najważniejszymi podmiotami gospodarczymi i społecznymi oraz od ich wspierania przez władzę samorządową. Miasta na wskroś obywatelskie, o wielu zrzeszeniach obywatelskich, licznych czytelnikach gazet, użytkowników internetu, o wysokiej frekwencji wyborczej, o dużym procencie osób z wyższym wykształceniem, stanowią naturalne zaplecze i wsparcie dla efektywnych rządów. Istnieje prosta zależność: im bardziej zaangażowana jest lokalna społeczność, tym bardziej sprawne jest zarządzanie miastem.

Podam tylko jeden przykład. Jako prezydent miasta nie mam żadnych prawnych kompetencji w odniesieniu do kontrolowanej przez Skarb Państwa Grupy Lotos. Ale przyszłość Lotosu nigdy nie była mi obojętna. Dlatego poprzez zabiegi polityczne – rozmowy, oświadczenia i konferencje prasowe – broniłem niezależności Lotosu, kiedy władze centralne próbowały połączyć go z Orlenem. Powiedziałem wówczas – „broniemy Lotosu jak niepodległości”. Kiedy Lotos zdecydował się na forsowny program inwestycyjny „10+” (szerzej na ten temat w rozdziale: „Gdańskie lokomotywy biznesu”), w którego wyniku powstanie *de facto* druga rafineria, zaangażowałem się w poparcie tej inwestycji. Zabiegałem u ministrów rządu Donalda Tuska, by przekonali ministra skarbu o słuszności tej największej inwestycji przemysłowej na północ od Warszawy. Miliardy złotych zainwestowane w Gdańsku przyniosą nie tylko

nowe miejsca pracy, lecz także wzmocnią budżet. Za kilka lat znacznie wzrosną wpływy – nie tylko z tytułu podatku od nieruchomości, ale też podatku dochodowego od podmiotów gospodarczych.

Istotną miarą skuteczności instytucji samorządowych jest ich ocena przez obywateli, czyli wyborców. W Gdańsku od 1996 roku przeprowadzany jest doroczny sondaż opinii publicznej, dotyczący wybranych problemów miasta. W 2007 roku 48 procent respondentów oceniło działalność Rady Miasta jako minimum dobrą, 37 procent – jako dostateczną, 15 procent zaś – jako niedostateczną. Rada Miasta uzyskała średnią ocen 3,3. Opinie gdańszczan na temat działalności prezydenta okazały się również dość zróżnicowane: 61 procent respondentów oceniło ją jako minimum dobrą, 25 procent wystawiło ocenę dostateczną, a 14 procent – mierną. Średnia ocen wyniosła 3,6. W stosunku do lat poprzednich to lekki wzrost (z 3,2 w 2000 roku do 3,6 w 2006). Nastąpił także wzrost liczby respondentów deklarujących zaufanie do mnie: z 21 procent w 2004 do 38 procent w 2007 roku. W stosunku do lat poprzednich zmniejszył się też odsetek deklarujących brak zaufania do prezydenta (z 20 procent do 13 procent).

Dodatkowo z badań CBOS, przeprowadzonych w ośmiu największych miastach, wynika, że mieszkańcy Gdańska żywią najwyższy poziom zaufania do władz lokalnych (35 procent) i najwyższe przekonanie o możliwości wpływu na to, co się dzieje w mieście. Wskaźniki te są o wiele wyższe niż w wypadku Łodzi, Lublina, Krakowa, Poznania czy Katowic⁵.

O wszystkim decydują ludzie

Każdy mój sukces w zarządzaniu Gdańskiem zawdzięczam w równej mierze swojej pracy, jak oddaniu i pracowitości moich bliższych i dalszych współpracowników. Za każdą nową inwestycją, remontem drogi, sprawną obsługą klienta przy wyrobieniu dowodu osobistego, wydarzeniem kulturalnym czy sportowym stoją konkretni ludzie, ze swoją pomysłowością i pasją działania. O wszystkim decydują kompetentni urzędnicy, wykonujący rzetelnie swoje obowiązki. Rolą lidera jest koordynowanie, wspieranie i motywowanie, ale też – jeśli trzeba – karanie.

Wszyscy wiemy, że w organizacjach świadczących usługi największym kapitałem są ludzie. Podobnie jest w administracji samorządowej. Nawet najlepiej zorganizowana administracja, z pracowitym prezydentem czy burmistrzem, nie będzie zdolna do sprawnego działania bez odpowiednio wykształconej, wykwalifikowanej i umotywowanej kadry. Dobrze wykształcony, podnoszący swoje kwalifikacje, sprawny i kulturalnie obsługujący obywateli, utożsamiający się z Gdańskiem, uczciwy i rzetelny pracownik Urzędu Miejskiego to wzorzec, który staram się kształtować i upowszechniać wśród moich współpracowników.

O jakości kadr, a więc w konsekwencji o sprawności pracy urzędu, decyduje między innymi polityka zatrudnienia. Obowiązkowe konkursy przy rekrutacji nowych pracowników Urzędu Miejskiego wprowadziłem kilka lat wcześniej, zanim

1990

TO DWIE SĄSIADKI NAMÓWIŁY MNIE DO STARTU W WYBORACH

DO RADY MIASTA GDAŃSKA

FOT. ARCHIWUM RODZINNE

pojawił się taki wymóg ustawy. W ten sposób, poprzez konkurencję, unikając pokusy kumoterstwa, wybieramy najlepszych kandydatów do pracy.

Nowoczesne zarządzanie kadrami w administracji samorządowej staje się tak samo ważne, jak zarządzanie inwestycjami. Zarządzający miliardami złotych gdański samorząd musi pozyskiwać jak najlepszych pracowników, tym bardziej że konkurencja na rynku pracy w ostatnich trzech latach się zaostrzyła, a my nie możemy pozwolić na to, by zdolni pracownicy uciekali do sektora prywatnego. Trzeba zliberalizować i uelastyczyć przepisy regulujące system płac, przynajmniej w dużych miastach, gdzie rynek pracy jest najbardziej konkurencyjny. Należy to zrobić po to, by prezydent mógł odpowiednio wynagradzać swoich pracowników. W przeciwnym razie utracimy tych najzdolniejszych, przysparzających miastu wielu inwestycji.

Po doświadczeniach kilku pierwszych lat swojej prezydentury postanowiłem osobiście zatrudniać pracowników Urzędu Miejskiego. Uznałem, że powinienem przeprowadzać rozmowy z kandydatami do pracy i podejmować decyzję o zatrudnieniu, oczywiście wysłuchując opinii dyrektora lub kierownika wydziału. Podobnie postępuję, przedłużając umowy o pracę. I choć te czynności zabierają sporo czasu (tylko w 2007 roku rozmawiałem z ponad 200 osobami), to umożliwiają mi lepsze poznanie ludzi.

W dobie społeczeństwa wiedzy i szybko zmieniającej się rzeczywistości nowym wyzwaniem jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji przez pracowników samorządowych. W 2005 roku wprowadziłem obowiązkową aplikację administracyjną dla nowo przyjętych pracowników Urzędu Miejskiego, prawdopodobnie jedyną tego rodzaju w Polsce. W ramach szkolenia, obejmującego zagadnienia z zakresu prawa samorządo-

wego, administracyjnego, finansowego i zamówień publicznych, kodeksu etyki pracownika samorządowego i elementów protokołu dyplomatycznego, pragnę kształtować wysoki standard wiedzy pracownika samorządowego. Każdy uczestnik szkolenia po jego zakończeniu musi zdać test, co jest warunkiem przedłużenia umowy o pracę na czas nieokreślony.

Wiem, jak dużym przeżyciem emocjonalnym są pierwsze miesiące pracy w Urzędzie. Dlatego wprowadziłem nową praktykę – każdy nowo zatrudniony ma swojego opiekuna, którego powinnością jest wprowadzenie pracownika w jego obowiązki, udzielenie mu pomocy i rady. Moim celem jest, aby nowo zatrudnieni w miarę szybko aklimatyzowali się w środowisku pracowniczym i stawali się pełnoprawnymi uczestnikami naszej drużyny.

Dużą uwagę przywiązuję do budowania dobrej, koleżeńskiejskiej atmosfery w Urzędzie. Dlatego osobiście, w obecności wszystkich dyrektorów, wręczam umowy o pracę nowo zatrudnionym oraz nagrody jubileuszowe. Żegnam się z odchodzącymi na emeryturę. Od dziewięciu lat co roku zapraszam wszystkich pracowników Urzędu na piknik integracyjny. Bierze w nim udział zawsze około sześciuset osób. Mimo krytyki niektórych mediów uważam, że ta forma wspólnej zabawy jest ważnym czynnikiem zbliżającym i wzmacniającym zespół. Inną formą budowy kultury organizacyjnej i dobrej atmosfery między pracownikami, tym razem szczebla kierowniczego, są do roczne jednodniowe narady poza Urzędem. Podczas tych narad, wolni od presji czasu, szczerze i rzetelnie oceniamy swoją pracę, szukamy sposobów rozwiązywania problemów, a nade wszystko uczymy się współpracy.

W naszym Urzędzie wielkim wyzwaniem jest wzmocnienie współpracy między dyrektorami wydziałów i ich pracow-

nikami. Praca zespołowa, działanie w grupie nie jest najmocniejszą stroną gdańskich urzędników. Ważne jednak, że znamy swoje słabe strony i chcemy nad nimi pracować. Im lepsza współpraca, tym szybciej, sprawniej i taniej będziemy realizować zadania publiczne i wpływać na rozwój miasta.

Działania administracji, nie tylko samorządowej, spotykają się często z krytyką opinii publicznej, która określa ją mianem biurokracji. Zgodnie z potocznym rozumieniem tego słowa oznacza ono powolność, ociążałość, rutynę, skomplikowaną procedurę i niedostosowanie organizacji do potrzeb, które powinna zaspokajać. Funkcjonowanie administracji nie jest możliwe bez pewnego stopnia biurokracji. Problem tkwi w tym, jak określić jej optymalny poziom. Samorząd terytorialny poprzez urząd miejski wykonuje ustawy sejmowe, często bardzo niskiej jakości. Także zbyt sformalizowane instytucje i urzędnicy-formaliści są źródłem biurokracji. Ci ostatni wykonują swoje powinności nie w imieniu i interesie rzeczywistego mocodawcy – prezydenta miasta, lecz we własnym interesie, traktując funkcjonowanie swoich komórek organizacyjnych jako cel sam w sobie. I zamiast rozwiązywać problemy, pomnażają je, miast szukać rozwiązań, utrudniają obywatelom życie. Niekiedy muszą interweniować i zmieniać ich decyzje.

Wyzwaniem dla mnie i dla mojego zespołu jest budowa etosu pracownika samorządowego, który rozumie istotę służby wobec mieszkańców, naszych pracodawców. W tym celu już w trzecim roku mojej prezydentury wprowadziłem Kodeks etyki pracowników samorządowych Urzędu Miejskiego w Gdańsku. W 2005 roku kierowany przeze mnie Urząd przystąpił do programu „Przejrzysta Polska”, którego celem jest promowanie uczciwości i skuteczności oraz przeciwdziałanie korupcji. Korzystając z doświadczeń sektora prywatnego, w roku 2006

zdecydowałem się na przeprowadzenie kontroli Urzędu metodą *mystery shopping*. Jej istotą jest badanie procedur administracyjnych przez wcielających się w rolę petenta kontrolerów, którzy sprawdzają jakość i warunki usług. Wyniki eksperymentu, drugiego w Polsce po Poznaniu, przyniosły optymistyczny obraz Urzędu.

Ważną cechą dojrzałej demokracji jest apolityczny charakter administracji. Administrację tworzą ludzie, którzy nie starają się o głosy wyborców, nie podlegają dyscyplinie partyjnej. Apolityczność administracji stanowi podstawowy warunek, żeby bez napięć i konfliktów mogła ona wykonywać nałożone na nią zadania, bez względu na zmiany na stanowisku prezydenta miasta. Podobnie przy wyborze najbliższych współpracowników – zastępców, sekretarza i skarbnika miasta – kieruję się przygotowaniem merytorycznym do pełnionej funkcji, doświadczeniem i cechami charakteru, a nie przynależnością partyjną. Sądzę, że mimo upływu dziesięciu lat mojej prezydentury udało mi się utrzymać apolityczność administracji.

W XXI wieku ważnym czynnikiem sprawności zarządzania rozwojem miast będzie zdolność tej coraz bardziej złożonej organizacji samorządowej do uczenia się. Dlatego też organizacja samorządowa musi przyciągać do pracy ludzi, którzy są w stanie podnosić kwalifikacje. Tradycyjni urzędnicy muszą ustępować miejsca menedżerom samorządowym. Tylko organizacja złożona ze starannie dobranej, silnie zmotywowanej, kierującej się wysokimi standardami etycznymi grupy może kierować rozwojem miasta w warunkach konkurencyjnego i globalizującego się rynku, w nieustabilizowanym, burzliwym otoczeniu.

Po co jest prezydent?

„Czym zajmuje się prezydent miasta?” – takie pytanie często zadają mi uczniowie odwiedzający mnie w Urzędzie Miasta. W powszechnym odbiorze, kształtowanym przez środki masowego przekazu, sprawowanie najważniejszej wybieralnej funkcji w mieście łączy się z otwieraniem i zamykaniem ważnych konferencji, spotkań, koncertów czy nowych inwestycji. Prezydent ponadto widoczny jest przy okazji jubileuszy, ślubów, pogrzebów i innych podobnych okoliczności. Pełnienie funkcji reprezentacyjnej to najbardziej widowiskowy, czasochłonny i niekiedy męczący z obowiązków. Stwarza jednak możliwość poznania wielu gdańszczan, a także gości z kraju i zagranicy i podkreśla autorytetem Miasta dokonania ludzi i środowisk. Ludzie oczekują obecności prezydenta i jest to integralna część mojej pracy, choć często wykonywana dużym kosztem (w 2007 roku miałem jedynie sześć całkowicie wolnych sobót i zaledwie o kilka więcej niedziel).

Do prezydenta dużego miasta, takiego jak Gdańsk, kierowanych jest dużo oczekiwań, zaproszeń, obowiązków codziennych i nietypowych. Niezwykle ważne staje się takie zarządzanie czasem, które spełniając możliwie najwięcej oczekiwań, umożliwi sprawne funkcjonowanie Urzędu. Dba o to Kancelaria Prezydenta, kierowana przez dyrektora Helenę Chmielowiec. Kancelaria stanowi zaplecze, które – często metodą prób i błędów – tworzyłem od podstaw od momentu objęcia urzędu prezydenta, ale proces ten nie jest jeszcze ukończony. Liczne zaproszenia, sugestie, propozycje, protesty, listy, petycje, prośby, żądania muszą być segregowane, a część z nich – przekazana innym, odpowiednim jednostkom organizacyjnym Urzędu.

Ta dystrybucja i sortowanie informacji są niezbędne, abym mógł zajmować się najważniejszymi aspektami zarządzania miastem.

Niezależnie od powierzchownego postrzegania roli prezydenta, jest on przede wszystkim politykiem i menedżerem. Polityka, według Maksa Webera, oznacza dążenie do udziału we władzy lub do wywierania wpływu na podział władzy oraz jej utrzymanie. „Kto uprawia politykę, ten dąży do władzy – do władzy rozumianej jako środek w służbie innych celów, idealnych bądź egoistycznych, lub do władzy «dla niej samej»: po to, by rozkoszować się poczuciem prestiżu, jakie ona daje”⁶. Tak niemiecki socjolog charakteryzuje politykę i polityka.

Rolą prezydenta – polityka – i jego współpracowników jest ciągle informowanie, wyjaśnianie i przekonywanie do swoich racji i decyzji. Ważne, by strategiczne dla miasta decyzje były z możliwie dużym wyprzedzeniem omawiane z zapleczem politycznym w radzie miasta. Największa liczba spięć na linii prezydent–radni wynika z nieumiejętności (zaplecza prezydenta) zaplanowania czasu na konsultacje i rozmowy w klubie radnych i w komisjach. Powodem sporów – oprócz występującej niekiedy złej woli – jest brak profesjonalnego przygotowania radnych do sprawowania funkcji. Ciągle brakuje prawników i ekonomistów. To wielkie wyzwanie dla partii politycznych, by staranniej selekcjonować kandydatów.

Ważne jest wczesne rozpoznawanie pól ewentualnych rozgrywek politycznych i takie zarządzanie sporem politycznym, by demokratycznie wybrane władze samorządowe nie paraliżowały realizacji zadań publicznych. W czasie mojej pierwszej kadencji (1998–2002) opozycja prawicowo-lewicowa przez wiele miesięcy blokowała prace nad budową gdańsko-sopockiej hali widowiskowo-sportowej, przez co straciliśmy parę lat.

Prezydent jest również menedżerem, który odpowiada zarówno za kierowanie Urzędem Miasta, jak i za zarządzanie miastem. Przyjrzyjmy się zakresowi władzy i odpowiedzialności prezydenta.

Prezydent jest organem wykonawczym miasta, a więc z jednej strony wykonuje uchwały rady miasta, a z drugiej realizuje zadania publiczne, określone przepisami prawa. Jednym z ważniejszych zadań jest gospodarowanie mieniem komunalnym (gruntami, budynkami i tak dalej). Prezydent wydaje decyzje administracyjne w sprawach indywidualnych. W Gdańsku tylko w roku 2007 upoważnieni przeze mnie pracownicy wydali 567 892 takie decyzje. Prezydent jest ponadto zwierzchnikiem służbowym ponad tysiąca stu pracowników Urzędu Miejskiego oraz dwustu czterdziestu siedmiu dyrektorów różnych jednostek organizacyjnych: od żłobków, przedszkoli, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, Straży Miejskiej aż do Miejskiego Ogrodu Zoologicznego.

Prezydent Gdańska wykonuje budżet miasta i jest organem podatkowym w zakresie podatków lokalnych. Pełni funkcję nadzoru właścicielskiego wobec dziewięciu spółek miejskich ze stuprocentowym udziałem miasta oraz jedenastu z udziałem mniejszościowym.

Od reformy samorządowej w 1998 roku prezydent Gdańska pełni dodatkowo funkcję starosty, wykonując zadania między innymi z zakresu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa. W pełnieniu tych rozległych obowiązków pomaga mi czterech zastępców (Wiesław Bielawski, Ewa Kamińska, Maciej Lisicki i Marcin Szpak), skarbnik (Andrzej Bojanowski) i sekretarz miasta (Danuta Janczarek).

Zarządzanie miastem przez prezydenta i jego współpracowników odbywa się na dwóch poziomach. Pierwszy skiero-

wany jest „do wewnątrz” i obejmuje zarządzanie Urzędem Miasta. Tu priorytetem jest planowanie (długofalowe cele i sposoby ich osiągnięcia), organizowanie (podział pracy, obieg informacji), decydowanie, motywowanie (oczekiwania wobec pracowników, rozpoznawanie ich potrzeb i aspiracji) i wreszcie kontrolowanie.

Drugi poziom to skierowane „na zewnątrz” zarządzanie miastem jako całością, które obejmuje uzgadnianie celów i sposobów ich realizacji z partnerami publicznymi (wojewoda, marszałek województwa, firmy prywatne, organizacje społeczne i tym podobne), zabieganie o środki z Unii Europejskiej (u ministrów rządu, na przykład na remont ulicy Słowackiego czy budowę Europejskiego Centrum Solidarności), lobbing wobec rządu o korzystne dla Gdańska rozstrzygnięcia (na przykład trwające dziesięć lat starania o pozyskanie gruntów północnej części Wyspy Spichrzów od firmy państwowej czy wsparcie grupy Lotos przy projekcie „10+”).

Obecnie każdy duży projekt inwestycyjny, wydarzenie kulturalne czy sportowe wymaga od prezydenta i jego zaplecza wielorakich interakcji z podmiotami zewnętrznymi. Co więcej, wiele tych działań o charakterze lobbingowym nie mieści się w klasycznym zakresie obowiązków publicznych prezydenta. Długofalowe interesy Gdańska, aspiracje jego mieszkańców, zaostrażająca się konkurencja między metropoliami wymuszają na prezydencie i administracji większą elastyczność i zachowania menedżerskie, charakterystyczne raczej dla firm prywatnych.

Niezwykle ważna jest w polskich warunkach scentralizowanego państwa przychylność każdego z rządów wobec Gdańska i Pomorza. Nie jest obojętna dla interesów Gdańska dominująca opcja polityczna rządzących krajem. W przeszłości Gdańsk i Pomorze często były pomijane przy podziale środ-

ków z budżetu centralnego czy innych ważnych decyzjach. Na początku lat dziewięćdziesiątych – gdy prezydentem był Lech Wałęsa, a premierem Jan Krzysztof Bielecki – wśród pracowników rządu i kancelarii prezydenta wiele osób pochodziło z Gdańska. Podobnie w okresie, gdy władzę sprawowała Akcja Wyborcza Solidarność. Wymierne efekty tego były niewielkie. Szczególnie jeśli chodzi o ważne dla regionu i miasta inwestycje infrastrukturalne i gospodarcze. Modernizacja drogi wyjazdowej z Gdańska do Warszawy, czy udana za sprawą ministra Janusza Lewandowskiego prywatyzacja papierni w Kwidzynie to wyjątki potwierdzające regułę. To prawda, niektórzy ludzie wspomagali Gdańsk: ówczesny szef MEN Edmund Wittbrodt (środki na rozbudowę kampusu Uniwersytetu Gdańskiego), szef MSWiA Marek Biernacki (środki na komendę policji w Sopocie), wiceminister sportu Jan Kozłowski (środki na gdańsko-sopocką halę widowisko-sportową), wiceminister kultury Arkadiusz Rybicki (środki na wystawę „Drogi do wolności”) czy były wojewoda Ryszard Kurylczyk z SLD (środki na przebudowę ulic Marynarki Polskiej oraz Podwała Grodzkiego). Sukcesem także zakończyła się batalia o pozostawienie Trasy Sucharskiego na liście projektów dofinansowywanych z UE za rządów PiS (w wyniku nacisków samorządowców i mediów). Ale przeważnie były to działania doraźne, a nie systemowe. I tak, konieczna nam autostrada A-1 nadal pozostaje marzeniem. Nie udało się też rozwiązać fatalnego w skutkach niedoszacowania nakładów państwa na pomorską służbę zdrowia⁷.

Obecny rząd, kierowany przez Donalda Tuska, jest pierwszym od długiego czasu, który z otwartą życzliwością odnosi się do Gdańska i Pomorza. Nie bez znaczenia jest osobiste zainteresowanie premiera Tuska, gdańszczanina z urodzenia, ważnymi dla regionu sprawami. Także najbliżsi współpracow-

nicy premiera, Tomasz Arabski i Sławomir Nowak, starają się być skutecznymi rzecznikami naszych gdańskich i pomorskich spraw. Oczywiście ta potencjalnie sprzyjająca sytuacja, nie zwalnia nas z obowiązku najlepszego przygotowywania dokumentów i projektów inwestycyjnych. Wcale też nie oznacza mniejszej liczby moich wizyt służbowych w Warszawie.

Miasto jest jednostką gospodarczą, która ma osiągać określone efekty przy możliwie niskich nakładach. W mieście, podobnie jak w firmie, trzeba przygotowywać długofalowy plan rozwoju. Trzeba kłaść nacisk na wzmacnianie konkurencyjności i podstaw trwałego rozwoju miasta. Trzeba wybierać między konsumpcją – wydatkami bieżącymi – a inwestycjami.

To, co najbardziej różni zarządzanie miastem od zarządzania firmą, to tempo i procedury podejmowania decyzji. Władze samorządowe działają znacznie wolniej niż menedżerowie przedsiębiorstw, zwłaszcza organy kolegialne samorządu. Często też mamy do czynienia z nieumiejętnością podejmowania decyzji przez urzędników, wynikającą z lęku przed odpowiedzialnością. I wówczas sprawa niezafatwiona na odpowiednim poziomie z powodu asekuracyjności decydenta jest przekazywana do rozstrzygnięcia na szczeble wyższe. A czas biegnie i interesant ponosi wymierne straty.

Prezydent dużego miasta, zwłaszcza takiego jak Gdańsk, niekiedy godzi wiele ról nie tylko na poziomie lokalnym, ale i na szczeblu regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Wielkość i znaczenie Gdańska determinują wiele dodatkowych obowiązków. Na przykład na szczeblu krajowym jestem prezesem Fundacji Unii Metropolii Polskich, zrzeszającej dwanaście największych miast polskich, a także członkiem Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Moim zadaniem jest dbanie o interesy dużych miast wobec rządu i sejmu, lobbying,

opiniowanie projektów ustaw, a także monitorowanie działań rządu, aby przynajmniej nie umniejszono uprawnień i dochodów miast. Na arenie międzynarodowej reprezentuję Gdańsk między innymi w Stowarzyszeniu Eurocities, zrzeszającym duże miasta krajów Unii Europejskiej. Aktywność międzynarodowa służy promocji Gdańska i zdobywaniu doświadczeń w miastach starej Europy. Innym rodzajem aktywności zagranicznej są organizowane we współpracy z Urzędem Marszałkowskim i miastami Metropolii Gdańskiej wyjazdy gospodarcze do ważnych ośrodków w Europie, Ameryce i Azji. Ich głównym celem jest pozyskanie nowych inwestorów.

Wielkim wyzwaniem stojącym przed prezydentami jest konsekwentne przeobrażanie tradycyjnych postaw urzędniczych w zachowania i postawy menedżerów. Menedżer – pracownik samorządowy powinien z otwartością, zaufaniem i ochotą załatwiać sprawy i wychodzić naprzeciw interesantom. Powinien szukać rozwiązania nawet najbardziej skomplikowanej sprawy, a nie gromadzić argumenty pozwalające mu tej sprawy nie załatwić. W miarę możliwości należy zatem adaptować na potrzeby urzędu techniki zarządzania sprawdzone w firmach komercyjnych. Dotyczy to zwłaszcza planowania i rozliczania działań, motywowania, oceniania i wynagradzania pracowników (por. rozdział „O wszystkim decydują ludzie”).

W dobie wyzwań cywilizacyjnych i gospodarczych XXI wieku prezydent miasta przede wszystkim pełni funkcję menedżera, organizatora złożonych przedsięwzięć służących rozwojowi miasta. Politykiem zaś pozostaje w zakresie niezbędnym do zdobycia i utrzymania urzędu prezydenckiego.

Prezydent a partia

Kwestia przynależności partyjnej prezydenta miasta jest bardziej skomplikowana, niżby się wydawało na pierwszy rzut oka. Przynależć do partii bowiem – wszystko jedno, rządzącej czy opozycyjnej – to pewien rodzaj podporządkowania się linii partyjnej. To rodzaj lojalności. Natomiast sprawy, z jakimi na co dzień boryka się prezydent, są zazwyczaj bezpartyjne – bezpartyjne są dziury w jezdniach i pomoc socjalna, bezpartyjne jest pozyskiwanie nowych inwestorów i rozbudowa połączeń tramwajowych.

To prawda – przynależność do silnej partii może pomagać. Na przykład w okresie wyborów samorządowych, kiedy partia desygnuje kandydata na prezydenta i stara się go popierać w kampanii wyborczej. Albo wtedy, gdy partia ma większość w radzie miasta. Przynależność może jednak także przeszkadzać. Na przykład wtedy, gdy komuś w partii zamarzą się próby nieformalnego wpływania na politykę miasta. Dobrym przykładem takiej sytuacji w skali całego kraju była pozycja, jaką w okresie rządu Jerzego Buzka zagwarantował sobie ówczesny przewodniczący NSZZ „Solidarność” Marian Krzaklewski – pełna decyzyjność i zero odpowiedzialności. To bywa pokusą dla wielu.

Źle pojęta lojalność partyjna przeszkadza też wtedy, gdy działacze partyni żądają dla siebie stanowisk i przywilejów tylko z tego powodu, że są członkami tej samej partii, co prezydent. Nie jest to bolączka tylko PSL. To niestety problem o wiele szerszy, dotyczący praktycznie wszystkich polskich partii.

Przed wyborami samorządowymi w 2006 roku grupa działaczy Platformy Obywatelskiej próbowała wymusić, że-

bym jeszcze przed ogłoszeniem wyników wyraził zgodę, by część moich zastępców została wskazana (czytaj: narzucona) przez partię. Nie zgodziłem się na to, albowiem to wybrany prezydent ponosi całkowitą odpowiedzialność za mianowanie swoich najbliższych współpracowników, a rolą partii jest tylko nominacja kandydata na prezydenta miasta oraz kandydatów na radnych. Z tym wiąże się jeszcze jeden problem. Nazwałbym go „syndromem młodych wilczków”. Istnieje wcale pokaźna grupa bardzo młodych działaczy, w różnych ugrupowaniach partyjnych, którzy nauczyli się (ciekawe, od kogo?) chodzenia na skrót. Wydaje się im, że nie ma nic łatwiejszego niż być radnym, prezydentem miasta, czy nawet ministrem – bez przygotowania, bez doświadczenia. I nie jest to wyłącznie brak wyobraźni. To sprawa o wiele poważniejsza, wydaje się bowiem, że ludzie ci tylko w niewielkim stopniu interesują się realnymi problemami społecznymi, gospodarczymi czy przestrzennymi miasta; nie martwią ich także istniejące ograniczenia czy regulacje prawne, a wzmożoną aktywność zazwyczaj przejawiają w sytuacjach konfliktowych. Swojego udziału w radzie miasta nie traktują w kategoriach służby społecznej. To jest dla nich jedynie trampolina do „prawdziwej kariery politycznej”. Marzy im się sejm i rząd. Marzy im się władza dla samej satysfakcji posiadania władzy. Niestety – brak wyobraźni funkcjonuje ponad podziałami, jest ponadpartyjny.

Jest jednak wiele przykładów pozytywnych, pokazujących dobrą współpracę prezydenta z partią. W moich staraniach wspiera mnie wielu radnych klubu PO. Na szczególne podkreślenie zasługuje pełna zaufania, partnerska współpraca z Bogdanem Oleszkiem, który już drugą kadencję kieruje pracami Rady Miasta Gdańska, oraz Jarosławem Goreckim, przewodniczącym klubu radnych PO.

Styl przywództwa

Miarą skuteczności menedżera – prezydenta miasta jest nie tylko aktualny poziom zadowolenia jego mieszkańców, ale również stworzenie podstaw długoletniego stabilnego rozwoju, przekraczającego horyzont formalnych kadencji prezydenckich. Dlatego też prezydent powinien zdobywać sojuszników w działaniach na rzecz miasta (nawet politycznie oddalonych od jego ugrupowania), współpracować z sektorem pozarządowym i prywatnym, budować trwałe koalicje ponad partyjnymi podziałami.

Kiedy dziesięć lat temu po raz pierwszy zostałem prezydentem Gdańska, nie miałem za sobą specjalistycznych kursów z zakresu kierowania ludźmi czy przywództwa. Za sobą miałem osiem lat doświadczeń pracy w radzie miasta, w tym cztery jako jej przewodniczący, oraz trzy lata pełnienia funkcji prorektora Uniwersytetu Gdańskiego. Byłem jednak człowiekiem ukształtowanym przez rodzinne wychowanie. Z własnych doświadczeń i doświadczeń starszych kolegów (by przypomnieć Aleksandra Halla) wiedziałem, że w polityce – jak w życiu – najważniejszy jest charakter, potem umiejętności, a na końcu wiedza. Ostrzegano mnie przed zmianą tej kolejności; przed współpracą z tak mądrymi ludźmi, że będą mogli wszystko precyzyjnie opisać, ale nie będą zdolni do podjęcia decyzji, bądź takimi, którzy sprawnie będą zdobywali władzę, ale nie będą w stanie współpracować dla wspólnego dobra.

Osobowość i styl przywództwa wywierają znaczący wpływ na skuteczność działania samorządu. A jaki styl jest najskuteczniejszy? Jest ich wiele, jak wiele jest typów osobowości. Spośród tych opisanych w literaturze przyjrzyjmy się dwóm.

Pierwszy to styl autorytarny. Autorytarne przywództwo jest skuteczne, gdyż jest szybkie – zwierzchnik komunikuje podwładnemu, co należy zrobić, i nie traci czasu na dyskusje. Według orędowników tego stylu ludzie są leniwi, więc trzeba wywierać na nich presję poprzez system nagród i kar. Większość podwładnych oczekuje, że ich przełożeni będą autorytarni, ponieważ w taki sposób ich wychowano i wykształcono. Inny styl rządzenia mógłby być interpretowany jako słabość lidera i budzić lekceważenie.

Drugi to styl uczestniczący, opierający się na zasadzie partycypacji podwładnego w procesie podejmowania decyzji. Ten rodzaj przywództwa niedyrektywnego może prowadzić do bardziej twórczych i skutecznych efektów, gdyż bardziej angażuje ludzi w realizację zadania. Styl ten ma wiele pozytywów, ale jest czasochłonny, wymaga od lidera słuchania i inspirowania podwładnych, uczestnictwa w niekiedy długich dyskusjach.

Oba style mają za cel sprawne i skuteczne działanie. Różnią się wyraźnie innym traktowaniem podwładnych i poziomem zaufania do nich. Podstawową cechą przywództwa jest wywieranie wpływu na ludzi w celu zmiany ich postępowania lub postawy. Można ten wpływ wywierać, odwołując się do prostej zależności hierarchicznej („ręczne sterowanie”), do lęku czy do tradycji. Ale dziś – przy coraz wyższym poziomie wykształcenia i demokratyzacji stosunków międzyludzkich – model przywództwa opartego tylko na posłuszeństwie i hierarchii wydaje mi się nieefektywny i nieodpowiedni.

Rozpoczynając pracę prezydenta miasta – pewnie ze względu na uwarunkowania rodzinne i kulturowe – instynktownie

wybrałem uczestniczący styl zarządzania. Myślę, że wyniosłem to z domu. Moi rodzice częściej stosowali perswazję i odwoływali się do racjonalnych argumentów niż do lęku. Starali się wychować mnie na samodzielnego człowieka, a nie na ślepo posłusznego żołnierza. Czas dojrzewania, który przypadł na wielkie zmiany świadomościowe i polityczne początków lat osiemdziesiątych, sprzyjał i wzmacniał otwartość na świat i ludzi, na kreatywność i inicjatywę, zaufanie i krytycyzm. I co najważniejsze, wartości takie, jak obywatelskość, służba i odpowiedzialność za dobro wspólne, nie były dla mnie tylko werbalnym zaklęciem, ale realnym drogowskazem w życiu.

Odnowiony po odzyskanej niepodległości i demokratyzacji samorząd terytorialny stawiał przed sobą nie tylko zadanie usprawnienia zarządzania naszymi miastami i gminami, wyremontowanie dziurawych ulic i odrapanych budynków. Chodziło o coś znacznie więcej, o dokończenie rewolucji „Solidarności”, o zagospodarowanie odzyskanej wolności, o zwiększenie udziału i wpływu mieszkańców na życie publiczne. Tych idei, tej misji obywatelskiej samorządu nie można wiarygodnie i efektywnie realizować, traktując swoich podwładnych jak przedmiot ręcznego sterowania. Nowa pozycja samorządu wymaga tworzenia sieciowych powiązań współpracy i wymiany informacji między lokalnymi aktorami, wymaga zaufania i partnerstwa. Taki nowy układ współpracy na rzecz dobra wspólnego wyklucza hierarchiczne podporządkowanie oparte na posłuszeństwie i dominacji.

Nowy sposób zarządzania gminą wymusza niejako zastępowanie przywództwa autorytarnego przywództwem uczest-

KWIECIEŃ 1999

DELEGACJA PREZYDENTÓW GDYNI, SOPOTU I GDAŃSKA
NA OSOBISTEJ AUDIENCJI U JANA PAWŁA II; OJCIEC ŚWIĘTY
POBŁOGOSŁAWIŁ MAGDĘ I MNIE NA MIESIĄC PRZED ŚLUBEM
FOT. „L'OSSERVATORE ROMANO”

niczącym. Zarządzanie rozwojem miasta coraz częściej polega nie na jednostronnym wydawaniu poleceń, ale na ciągłym, cierpliwym, a więc i czasochłonnym, budowaniu sieciowych i partnerskich układów współpracy pomiędzy lokalnym samorządem, jego urzędem i jednostkami organizacyjnymi, organizacjami pozarządowymi i firmami prywatnymi funkcjonującymi w mieście.

Nowe zarządzanie i nowy typ przywództwa wymaga zmian w sposobie pracy urzędów i jednostek organizacyjnych miasta. Jestem świadomy, że wymaga to zmian w postawie i zachowaniach wielu pracowników. Dodatkowym utrudnieniem jest upolitycznienie samorządu i kadencyjność organów samorządowych. A opinia publiczna domaga się szybkich zmian i często zbyt mocno wierzy w skuteczność ręcznego sterowania. W tej niełatwej sytuacji rozwój będzie zależeć w dużym stopniu od siły oddziaływania autorytetów lokalnych, w tym prezydenta miasta. Lider samorządowy powinien mieć siłę i samozaparcie, aby przełamywać pasywność czy obstrukcję w działaniu niektórych pracowników urzędu miejskiego. Nie przeceniając funkcji przywódcy samorządowego czy lokalnych autorytetów, zgodzić się należy z opinią, że od siły społecznej prezydenta i innych lokalnych liderów (przedsiębiorców, duchownych czy działaczy społecznych) zależy tempo i zakres zmian w mieście. Bez wątplenia ciągłość w sprawowaniu funkcji samorządowej, a co za tym idzie – zgromadzone doświadczenie i wiedza, włącznie z doświadczeniami negatywnymi czy porażkami, oraz baza kontaktów wewnątrz miasta i poza nim jest wielkim atutem tych miast, w których prezydenci sprawują swoją funkcję przez wiele kadencji.

W stronę gdańskiej demokracji deliberatywnej

Instytucje demokracji przedstawicielskiej w Europie przechodzą długotrwały kryzys. Upraszczając nieco, można określić główne kierunki tego kryzysu. Według teoretyków i praktyków polityki demokracja pojmowana jest jako swoisty system norm, mający zapewnić pokojową grę o władzę. Niektórzy przyrównują zasady gry demokratycznej do zasad gry rynkowej. Tak więc w polityce, jak na rynku, są tacy, którzy chcą coś sprzedać (politycy z projektami politycznymi), i tacy, którzy mogą to kupić (wyborcy), jeśli zostaną odpowiednio zachęceni. Im więcej politycy sprzedadzą (im więcej dostaną głosów), tym większą zdobędą władzę, a tym samym większą możliwość realizacji swoich celów.

Obywatele – wyborcy, rozdrobnieni i podzieleni na grupy terytorialne lub zawodowe – niechętnie godzą się na zmiany, wyrzeczenia na rzecz przyszłości i przyszłych pokoleń, czy choćby na czasowe zawieszenie swoich przywilejów. Czy jedynym i podstawowym kryterium demokracji przedstawicielskiej jest zaspokajanie (głównie konsumpcyjnych) interesów jednostkowych i grupowych? Oznaczałoby to, że czynnik dystrybucji dochodów stałby się swego rodzaju złotym cielcem demokracji i cała polityka zostałaby zredukowana do tego, która grupa społeczna zdoła najwięcej wyrwać. W takim ujęciu zachłanność i egoistyczne interesy kłócą się z istotą demokracji – interesem publicznym⁸.

Wielu słusznie kwestionuje sprowadzenie polityki demokratycznej do prostej agregacji indywidualnych interesów i gry o głosy. Teoretycy i praktycy sądzą, że coś takiego, jak interes publiczny, rzeczywiście istnieje, że trzeba zachować etos spo-

łecznego zobowiązania. Ważny cel polityki to uzgodnienie owego interesu. Określenie, na czym on polega, nie może w demokracji dokonywać się odgórnie – wymaga demokratycznej debaty, którą określa się mianem deliberatywnej. Jakie są warunki tej debaty? Po pierwsze, jej uczestnicy muszą uznać, że są sobie równi, i odnosić się do siebie z szacunkiem. Po drugie, muszą przedstawiać swoje stanowisko w sposób zrozumiały dla innych, tak aby ci ostatni mogli w nim dostrzec wspólny sens. Szacunek dla uczestników debaty oznacza również uważne słuchanie, co mają do powiedzenia inni. Po trzecie, uczestnicy powinni dążyć do uzgodnienia stanowisk i usuwania występujących między nimi rozbieżności w drodze analizy różnic i tego, co jest im wspólne. Analiza argumentów za i przeciw, ważenie ich, powoduje, że wyjściowe stanowiska uczestników debaty ulegają przekształceniu i uwzględniają punkt widzenia innych.

Zwolennicy idei demokracji debatującej wychodzą z założenia, że ludzie – z szacunku dla ogólnej sprawiedliwości i powszechnego interesu wspólnoty – są skłonni do ulegania racjonalnym argumentom i odrzucenia partykularnych interesów. W toku debaty uczestnicy tworzą grupę poszukującą wspólnych reguł działania oraz decyzji, co powoduje ograniczenie roszczeń. Taka wersja demokracji wymaga dużo większych kompetencji intelektualnych uczestników i aktywizacji obywateli na szczeblu lokalnym⁹.

Bezpośrednie uczestnictwo obywateli w debacie, nawet na poziomie lokalnym, stanowi poważne wyzwanie organizacyjne. Skłania do tworzenia agor czy areopagów, na których obywatele, wraz ze swoimi radnymi i parlamentarzystami, mogliby dyskutować kwestie o lokalnym czy ogólnokrajowym wymiarze. Zwolennicy debat nie mają wątpliwości, że partie polityczne

w swym obecnym kształcie wykazują tendencję do biurokratyzacji i oligarchizacji. Przywódcy stają się coraz mniej odpowiedzialni przed swoimi zwolennikami i społeczeństwem. Niektórzy analitycy w krytyce praktyki demokracji idą dalej i stawiają tezę o „autonomizacji elit politycznych” i przekształceniu się przedstawicielskiej elity w kastę zawodową, społecznie niereprezentatywną, mającą skłonność do samopodtrzymywania własnego istnienia. Obywatele tracą poczucie wpływu na decyzje publiczne. Aktywni i krytycznie debatujący zastępowani są przez pasywnych konsumentów.

Słabości czy braki demokracji przedstawicielskiej mogą być przezwyciężone przez demokrację debatującą, która ma nie tyle zastąpić, ile pomóc tej pierwszej. Trzeba wychowywać i zachęcać ludzi, by nie tylko wyrażali swe opinie polityczne, ale też by kształtowali te opinie drogą publicznych debat.

„Przeżywamy dziś niezwykle chwile. Ludzie odrzucają maski z twarzy, wychodzą z kryjówek, ukazują prawdziwe twarze. (...) Jesteśmy dziś tacy, jakimi naprawdę jesteśmy. Wierzący są wierzącymi, wątpiący wątpiącymi, a niewierzący niewierzącymi. Nie ma sensu grać cudzych ról. Każdy chce być nazwany swoim własnym imieniem” – tak prorokował ksiądz Józef Tischner w kazaniu na Wawelu 19 października 1980 roku. Później, w jednym z artykułów zebranych pod znamienym tytułem *Etyka Solidarności*, filozof-góral napisał: „Dialog oznacza, że ludzie (...) zbliżyli się do siebie, rozpoczęli wymianę zdań. Początek dialogu – wyjście z kryjówki – już jest dużym wydarzeniem. Trzeba się wychylić, przekroczyć próg i wyciągnąć rękę, znaleźć wspólne miejsce do rozmowy”. I dalej: „Rzetelny dialog sprawia prawdziwe rewolucje w życiu ludzi i społeczeństw. On jest jak wpuszczenie światła w mrok piwnicy”¹⁰.

W czasie zrywu Solidarności w latach 1980–1981 otwartość na dialog i debatę była czymś niezwykłym i wyjątkowym. Odbywające się wtedy wielogodzinne czy wielodniowe narady i zebrania związkowe z wysiłkiem wypracowywały normy procedur demokratycznych. Polacy uczyli się tych norm – jak głosować, jak wybierać, jak dyskutować, jaki sposób zachowania jest, a jaki nie jest demokratyczny. Tak z trudem odradzało się społeczeństwo obywatelskie i swobodna debata.

Po dwudziestu ośmiu latach od powstania „Solidarności” i po dziewiętnastu latach od odzyskania pełnej suwerenności czujemy wielkie wyzwania stojące przed nami, ale czujemy też słabości polskiego dialogu, debaty publicznej.

Z wielu stron dobiegają nawoływania do aktywnej, niefasadowej i systematycznej debaty nad najważniejszymi kwestiami kraju. Jednym z prekursorów powrotu do dialogu i powtórnego wyjścia obywateli z kryjówek jest Jan Szomburg, prezes Gdańskiego Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Z pasją i zaangażowaniem zainicjował w 2004 roku pracę Polskiego Forum Wartości i Rozwoju, gromadząc wokół idei ożywienia debaty publicznej grono intelektualistów, działaczy społecznych, menedżerów i liderów młodych środowisk. W trakcie organizowanych co roku w Warszawie Kongresów Obywatelskich Jan Szomburg stawia ważne pytania dotyczące strategicznych spraw kraju. Oto tytuły niektórych debat: „Jak poprawić dialog Polaków?”, „System wartości i norm społecznych podstawą rozwoju Polski” czy „Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity”. Kongresy gromadzą opiniotwórczych obywateli i młodych ludzi, którzy mają okazję usłyszeć dyskusję na wysokim poziomie intelektualnym.

Interesującym rozwinięciem i przeniesieniem na poziom lokalny formuły debat obywatelskich jest organizowany od

2005 roku przez gdański Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, coroczny Pomorski Kongres Obywatelski, poświęcony takim zagadnieniom, jak „Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?”, „Młodzi o Pomorzu”, „Media a rozwój wspólnoty regionalnej”. Kongres stanowi niezwykle przykład spotkania kilkuset aktywnych mieszkańców Pomorza, reprezentujących różne zawody, środowiska społeczne i terytorialne.

Innym, nieco wcześniejszym przedsięwzięciem, zainicjowanym w 2000 roku w Gdańsku przez dwóch kapłanów: Krzysztofa Niedałtowskiego i Witolda Bocka, jest Gdański Areopag – Forum Dialogu. U początków tego forum legło uroczyste ogłoszenie Karty Powinności Człowieka w dwudziestą rocznicę podpisania Porozumień Sierpniowych. Jednoznaczna inspiracja ideowa autorów Karty strajkiem stoczniovym i 21 postulatami Międzyzakładowego Komitetu Strajkowego stanowiła ważny przykład ponadpokoleniowej ciągłości pamięci historycznej i swoistego *genius loci*, związanego z miejscem narodzin tej inicjatywy – z Gdańskiem. Dwóch katolickich księży oraz ich młodzi współpracownicy konsekwentnie przez siedem kolejnych lat, w okolicach 11 listopada – święta odzyskania niepodległości – organizowali debaty publiczne, gromadzące ponad tysiąc uczestników, którzy cierpliwie i z uwagą wsłuchiwali się w dyskusje zaproszonych gości. To niezwykle wydarzenie społeczne świadczy o ogromnej potrzebie obywateli, by uczestniczyć w dyskusjach na niebanalne tematy. To społeczne zainteresowanie dialogiem kontrastuje z jałowością i fasadowością debat w wybieralnych instytucjach demokracji przedstawicielskiej na poziomie ogólnokrajowym i – niestety – często lokalnym.

Po zakończeniu cyklu debat odwołujących się do poszczególnych powinności człowieka liderzy Gdańskiego Areopagu

zamierzają w latach 2008–2012 uczynić przedmiotem dyskusji panelowych cnoty obywatelskie (zgoda, sprawiedliwość, szacunek i roztropność) oraz dążenia gdańszczyzan (pokój, wolność, dobrobyt i sławę). W ten sposób twórcy Areopagu, sięgając do bogatej starogdańskiej i republikańskiej tradycji obywatelskiej, ożywią i wzbogacą współczesną kulturę obywatelską gdańszczyzan. Inspirację dla debat znaleźli w najklasycyjszym w formie dziele gdańskiej architektury – Złotej Bramie – jednej z odsłon imponującego zespołu bram i przedbramia ulicy Długiej. Wyjątkowo piękny i bogaty jest wystrój bliźniaczych elewacji budowli – od strony ulicy Długiej i od strony Katowni. Każdą z nich dzielą pionowo wolno stojące kolumny. Dolne kolumny dźwigają belkowanie, którego fryz służy za tło sentencjom. Od strony zachodniej niemieckie biblijne życzenie głosi: „Oby się dobrze wiodło tym, co cię miłują, oby pokój panował w twych murach i szczęście w pałacach”. Na elewacji od strony ulicy Długiej zapisano: „Zgodą małe państwa rosną, niezgodą – wielkie upadają”. Całą budowlę wieńczy wydatny gzyms, nad którym usytuowano balustradę tworzącą na osiach kolumn postument pod wykonane w 1648 roku alegoryczne rzeźby przedstawiające cnoty i dążenia.

Te dwa przykłady przedsięwzięć, które narodziły się w Gdańsku, świadczą o tym, jak ważne dla społeczeństwa jest rozwijanie obywatelskiej kultury politycznej, tworzenie miejsc i wzorców dla kolejnych roczników gdańszczyzan. Jestem przekonany, że wszystko, co ważne, zaczyna się na małą skalę, ale przy zaangażowaniu liderów opinii publicznej. W ten sposób to, co było małe i słabe, rośnie i staje się silne. Kwestię podstawową stanowi szeroka akceptacja zasad debaty deliberatywnej i dialogu jako realnego, a nie odświętnego rytuału. Trzeba promować i upowszechniać dialog obywatelski wykraczający

poza tradycyjnych partnerów, takich jak związki zawodowe i środowisko pracodawców. Powinno to być uzupełniane przez konsultacje publiczne, na przykład *public hearing*, czyli publiczne wysłuchanie.

Poważne zadanie mają tu do spełnienia władze, zwłaszcza lokalne, które do tej pory koncentrowały się głównie na sprawach ekonomicznych i na inwestycjach, mniej uwagi poświęcając rozwojowi społecznemu. Potrzebni są przywódcy lokalni o współuczestniczącym stylu kierowania, którzy skoncentrują się na uruchamianiu energii wielu partnerów społecznych i współdziałaniu z nimi w rozwiązywaniu konkretnych problemów (por. rozdział „Styl przywództwa”). Samorząd i państwo powinny nauczyć się współdziałać z aktywnymi obywatelami, dostrzegać i doceniać ich oddolne, innowacyjne wysiłki.

Ważna jest świadomość, że polityka miasta rodzi się i kształtuje w ciągłym konfrontowaniu tego, co postulowane, z tym, co możliwe, choćby ze względu na finanse. Opinia publiczna powinna być stale informowana o celach, metodach i kosztach realizowanych zmian, projektów czy inwestycji. Poinformowany obywatel to obywatel świadomy i racjonalny.

W Gdańsku próbuję upowszechniać ten styl ciągłego podtrzymywania dialogu publicznego z grupami mieszkańców. Regularnie – zazwyczaj raz na miesiąc – spotykam się z mieszkańcami poszczególnych dzielnic. Moi współpracownicy starają się dostarczyć mieszkańcom jak najwięcej informacji dotyczących wszystkich dziedzin życia ich dzielnicy. Postulaty i skargi na administrację są spisywane tak, aby po spotkaniach nie tylko na nie pisemnie odpowiedzieć, ale też zgłoszone problemy rozwiązać. W spotkaniach z mieszkańcami uczestniczy większość dyrektorów kluczowych wydziałów i jednostek organizacyjnych miasta. Dzięki temu poznają oni rzeczywiste

problemy i nastroje mieszkańców. Natomiast ja mam możliwość skontrolowania działalności podległych mi służb miejskich na podstawie bezpośredniej oceny społecznej i ewentualnego skorygowania niektórych działań. Inną formą budowania platformy ciągłej debaty z przedstawicielami organizacji i grup społecznych są powoływane przy Prezydencie Gdańska ciała doradczo-opiniodawcze, które zgłaszają postulaty, recenzują działania służb miejskich i są rzecznikami poszczególnych środowisk. W naszym mieście działa kilka takich rad: Gdańska Rada Pożytku Publicznego, Gdańska Rada Oświatowa, Gdańska Rada ds. Sportu, Gdańska Rada ds. Seniorów, Miejska Komisja Urbanistyczno-Architektoniczna i Rada ds. Rozwiązywania Problemów Alkoholowych.

Media – prasa, radio, telewizja i portale internetowe – mają do odegrania odpowiedzialną rolę we wspieraniu deliberytywnej demokracji, w upowszechnianiu wzorców aktywności obywatelskiej. W centrum zainteresowania mediów powinien się znaleźć zaangażowany, krytyczny obywatel i jego organizacje społeczne. Trzeba promować i upowszechniać wzorce możliwości i pracy społecznej poprzez ukazywanie konkretnych działań aktywnych obywateli. Zwrócił ostatnio moją uwagę cykl zatytułowany *Poradnik buntownika*, publikowany przez „Gazetę Wyborczą”. Szkoda, że ten niesłychanie godny upowszechnienia przykład medialnej kampanii obywatelskiej nie znajduje swej kontynuacji w lokalnych, na przykład Trójmiejskiej, edycjach „Gazety...”. Przecież wokół nas jest wiele osób, które nie godząc się na brzydotę, brud, dewastację czy panujący na ulicach wulgarny język, nie przechodzą obok nich obojętnie, przekonani że tak naprawdę jakość życia zależy przede wszystkim nie od poziomu bogactwa, a od podnoszenia poziomu codziennych relacji między obywatelami. To trudna do

przecenienia rola dla mediów: promować aktywne postawy obywatelskie, budować świadomość. Kiedy co miesiąc spotykam się z mieszkańcami kolejnych dzielnic Gdańska, często wbrew nastrojowi sali, do której mówię, tłumaczę, że to od nas zależy, czy nasze ulice, podwórka, słupy latarni, skrzynki, a więc w jakimś sensie podstawowe elementy przestrzeni wspólnej, będą dla nas źródłem satysfakcji, rodzajem rozłożonej w czasie obietnicy dobrego życia.

Zalążki demokracji rodzą się na dole – w gminie i w mieście. Do jej ustabilizowania i trwałości konieczne jest stopniowe wcielanie etosu obywatelskiego w codzienne nawyki, przekonania i praktyki ludzi. W Polsce bowiem idee demokracji i społeczeństwa obywatelskiego wciąż jeszcze czekają na urzeczywistnienie. Stoimy przed szansą odbudowy zaufania obywateli do siebie nawzajem, a także do instytucji władzy. Zmiana wzorców społecznych wymaga wiele czasu, i to spędzonego nie na biernym oczekiwaniu, ale na działaniu. Efekty tych działań przyjdą po wielu latach, dlatego konieczna jest cierpliwość i konsekwencja.

Gdańsk ducha: niematerialne znaczenia

Miasto to nie tylko jego materialna tkanka, wszystkie budynki, drogi, rurociągi. Miasto to więcej niż jego zakłady pracy, parki, ulice i wieżowce. Miasto to także – a może przede wszystkim – jego nienamacalny, niewidzialny, lecz być może najważniejszy potencjał duchowy, zapisany w umysłach mieszkańców, w znaczeniach jego przestrzeni wewnętrznych. To ten potencjał w dużej mierze decyduje o atrakcyjności miasta, o jego kreatywności i możliwościach dalszego rozwoju.

Gdańsk wyróżnia się swoimi przestrzeniami duchowymi, kulturą, dziedzictwem i kreatywnością mieszkańców. Te niematerialne znaczenia i wartości – muzyczne, literackie – tworzą miasto i jego przestrzenie, wraz z ulicami, mostami, placami i domami.

Kultura, czyli (prawie) wszystko

Rola kultury w mieście wynika w dużej mierze ze sposobu pojmowania samej kultury. Jej rozumienie zmienia się z czasem, a zmiany te przybrały na sile na przełomie XX i XXI wieku. Kiedy rozpoczynałem swoje życie polityczne, panowała skłonność do widzenia kultury albo jako fragmentu większego programu społecznego, albo jako jednego z wielu ogniw gospodarki, na dodatek bardzo kosztownego. To wiodło ku zwodniczym wizjom „uwolnienia” i próbom poszukiwania sposobów samofinansowania. Kulturę dotykała – bardziej niż inne dziedziny – regulująca wszystko „ręka rynku”, wolna gra wielu sił, zakładająca, że istniał będzie tylko ten, kto przetrwa.

To wtedy pojawiały się utopijne, jak już dzisiaj wiemy, podmioty kultury nowego typu – niecierpiące ze środków publicznych, utrzymywane z prywatnego kapitału i własnych dochodów. W latach rodzenia się nowej samorządności, po reformie administracyjnej 1999 roku, w Gdańsku, jak również w innych dużych miastach, samorzady likwidowały wydziały kultury i powoływały wielkie wydziały spraw społecznych, gdzie kultura stanowiła tylko jeden z segmentów aktywności. Taka wizja kultury ciągle jeszcze jest mocno obecna w myśleniu wielu decydenckich kręgów Unii Europejskiej, co najwyraźniej widać w wysokości kwot, jakie mają w swoim posiadaniu poszczególne programy unijne. Porównajmy: Europejski Fundusz Społeczny to ponad 9,7 miliarda euro, podczas gdy siedmioletni budżet programu strukturalnego Kultura 2007–2013 wynosi zaledwie 400 milionów euro.

W Gdańsku w ciągu ostatnich dziesięciu lat struktura Urzędu Miasta ulegała wielokrotnym zmianom, nie tylko by

usprawnić jakość zarządzania, ale także by unaocznic wagę danej dziedziny. Po dziesięciu latach kultura zyskała ponownie rangę samodzielnej jednostki, podległej bezpośrednio prezydentowi, kierowanej przez Annę Czekanowicz, osobę spoza tradycyjnego systemu administracji publicznej (była na przykład wiceszefem Opery Bałtyckiej i prezesem gdańskiego oddziału Stowarzyszenia Pisarzy Polskich). Sama kultura stała się jednym – obok zapisanych pod hasłami: mieszkańcy i gospodarka – z priorytetów w strategicznym rozwoju miasta. Dodatkowo program kulturalny, czyli aplikowanie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016, stał się jednym z najważniejszych wizerunkowych projektów Gdańska. Ma on służyć nie tylko zdobyciu tego zaszczytnego tytułu, ale przede wszystkim budowaniu wspólnoty wielu podmiotów działających na polu kultury w Gdańsku i obszarze metropolitalnym, a więc w miastach i gminach położonych między Tczewem a Wejherowem. Podjąłem decyzję dotyczącą ubiegania się o ten prestiżowy tytuł i uzyskałem dla niej poparcie Rady Miasta mimo wielkich obciążeń spoczywających na Gdańsku w związku z organizacją Euro 2012. Był tylko jeden powód podjęcia tej ryzykownej decyzji – dobro wspólne. Dodatkowo, by konsekwentnie budować pozycje Gdańska jako centrum ruchu obywatelskiego, zdecydowałem że operator tego przedsięwzięcia zostanie wybrany w drodze otwartego konkursu. Biuro Gdańsk 2016 rozpoczęło pracę w sierpniu 2008.

Kultura to prawie wszystko, ponieważ pojęcie kultury w najogólniejszym znaczeniu zawiera w sobie to, co charakteryzuje ludzkość – wszystko, co stanowi wytwór człowieka, zarówno materialny, jak i duchowy. To ona tworzy wspólnoty ludzkie i mieści w sobie zarówno wzorce zachowań, światopogląd, sposób życia, język, wiedzę, sztukę, technikę, politykę,

tradycję, religię, mit, symbol, trwałość, jak i zmienność. To przewodnik po rzeczywistości społecznej. Norma, do której przestrzegania wdrażali nas rodzice, jak i skłonność do przekraczania tej normy. Oczywiście tak szeroko rozumiana kultura rozpada się na wiele wzajemnie ze sobą powiązanych dziedzin, a czynnikiem umożliwiającym prawdziwe i pełne odczytanie kodu danej kultury jest wspólnota języka. Bolesnie odczuwają ten fakt najgruntowniej nawet wykształceni emigranci, którzy przy nawet bardzo dobrej znajomości nowego języka tylko incydentalnie się w nim zakorzeniają. I dzieje się tak mimo ponowoczesnego obrazu świata, w którym dominują ponadnarodowe korporacje i globalne sieci informatyczne, prowadzące do multikulturalizmu, czyli uniwersalizacji kultury.

Pisząc o kulturze w mieście, oczywiście zawężam pole zainteresowania do tych jej sfer i przejawów, które może inspirować, buduje i rozwija samorząd lokalny. Nie bez świadomości jednak, że to materia, w której istnieje rodzaj sprzężenia zwrotnego – one także inspirują i budują samorząd lokalny. Warto tutaj przypomnieć, że wybierane w demokratycznych wyborach samorządy wyrastają z kultury miejsca i ludzi, którym mają służyć. To wyrastanie z kultury, dojrzewanie do niej i jej wspieranie wymaga wyznaczenia dalekosiężnych i odważnych kierunków wzrostu czy wizji. Wizja rozwoju kultury w mieście i działania z nią związane mogą bowiem stać się prawdziwą trampoliną dla naszego miasta, już teraz widzianego przez swoich mieszkańców jako wymarzone miejsce do życia, miejsce dające szanse rozwoju jednostki, stanowiące źródło inspiracji. W wizji kultury w Gdańsku liczy się muszą na równi

2006

Z MOIMI UKOCHANYMI KOBIETAMI: MAGDĄ I ANTONINĄ
NA PARADZIE NIEPODLEGŁOŚCI

FOT. KRZYSZTOF MYSTKOWSKI / KFP

historia i mit, które tworzą magię miejsca, otwarcie na świat i na zmiany.

Dziedzictwo – дума i obowiązek

Dziedzictwo – mimo powszechnego użycia tego słowa – bywa rozmaicie definiowane: jako majątek ruchomy bądź nieruchomy, przejęty jako spadek, ale także jako spuścizna i sukcesja¹. Dziedzictwo jest także określane jako ta część przeszłości, która została wybrana do realizacji celów współczesnych: kulturowych, ekonomicznych, politycznych i społecznych². Zakładając, że kultura to całość informacji wytworzonej przez pokolenia, niezależnie od ciągłości genetycznej, terytorialnej, językowej czy religijnej, dziedzictwem kulturowym może być ta część przekazu, którą uznaje się za konieczną do powstania więzi społecznych i określenia własnej tożsamości³. Nasze dziedzictwo jest *de facto* procesem społecznym, który bazuje na identyfikacji czy dziedziczeniu i wybieraniu z szerokiej spuścizny historycznej Gdańska. Szczególne miejsce w tym dziedzictwie zajmuje kaszubskość miasta, z jego historycznymi korzeniami i znaczeniem współczesnych Kaszubów w rozwoju *genius loci*.

Uświadomione – bo przecież nie może być innego – dziedzictwo kulturowe Gdańska obejmuje obecnie przede wszystkim obszar historycznego Śródmieścia, ale także Westerplatte i tradycje „Solidarności”. Do dziedzictwa zaliczyć należy także dorobek wybitnych gdańszczan, w tym Opitza, Heweliusza,

Fahrenheita, Schopenhauera, Chodowieckiego, Grassa, Bądkowskiego, Wałęsy, jak również gdańskie meble, gdańską wódkę, tradycje handlu i bursztynnictwa oraz herb miasta i wiele innych. Gdańsk ma prawdziwy wymiar mikrokosmosu, który wyraża się w wielowiekowym tyglu narodów i wspólnot religijnych, jakie zamieszkiwały miasto: Polaków, Kaszubów i Niemców, a także Żydów, Holendrów, Szkotów, Anglików, hugenotów, menonitów i wielu innych, które zostawiły tu po sobie bogatą spuściznę kulturową.

Gdańsk jest miejscem fenomenalnym, pełnym różnorodnych dziedzictw, w którym każdy może znaleźć dla siebie punkt odniesienia i dziedziczenia. Jest to miasto niesłychane – zarówno w zakresie dziedzictwa materialnego, jak i dokonań kultury duchowej może się chwalić swoją oryginalnością i wyjątkowością. Zawdzięcza powstanie i tysiącletni rozwój umiejętności harmonijnej współpracy ludzi różnych narodowości, religii i kultur. Wyjątkowy przywilej, gwarancja wolności i niezależności, jaką w 1457 roku dał Gdańskowi król Kazimierz Jagiellończyk, legł u podstaw wielonarodowej republiki miejskiej, która stała się mecenasem wielu wybitnych artystów i wydała unikatowe dzieła wielkiej architektury. Pragniemy historycznego Gdańska zamieszkałego przez młodych utalentowanych ludzi, dla których Gdańsk będzie powodem dumy i szansą na spełnienie marzeń o interesującym życiu. Chcemy oczywiście, by ten Gdańsk odwiedzał rzesze ciekawych tego miejsca turystów: tych, którzy przybędą tu ze względu na pamięć historyczną, pragnąc zderzyć zapis przekazany z pamięci przodków z własnym doświadczeniem, ale też tych, których przyciągnie tu sława współczesnych dokonań miasta.

Naszym obowiązkiem jest zatem dbanie o stan odziedziczonych walorów i symboli. Dlatego właśnie od roku 1997

trwają starania, by wpisać zabytki Gdańska na listę światowego dziedzictwa UNESCO. Pierwszy wniosek został po roku wycofany przez Ministerstwo Kultury z powodu „braku autentyzmu substancji historycznej”. Zdecydowano tak, ponieważ gdańskie kamieniczki zostały w większości odbudowane po zakończeniu II wojny światowej. W 2005 roku miasto podjęło kolejną próbę i zamiast proponować wpisanie na listę całego Głównego Miasta, wybrało niektóre z historycznych obiektów Gdańska. Ten projekt także został odrzucony. Po raz trzeci, w maju 2007, ministerstwo zdecydowało o wycofaniu kandydatury Gdańska – jak donosiła prasa za gdańskim wojewódzkim konserwatorem zabytków – z powodu „zignorowania przez miasto zaleceń komisarzy UNESCO pani Margareth Ehrstrom, która kwestionowała plany budowy wysokościowców w obrębie pomnika historii, jakim jest Główne Miasto”⁴.

Prawda jest jednak inna. Jak uświadamia studium *Gdańsk i Lista Światowego Dziedzictwa UNESCO*, przygotowane przez Bogusława Szmygina, profesora Politechniki Lubelskiej i wybitnego eksperta w dziedzinie ochrony i rewitalizacji miast historycznych i współczesnej koncepcji dziedzictwa, nominacje dokonywane w początkach tworzenia Listy w latach siedemdziesiątych minionego wieku nie wymagały szczególnie wielu zabiegów. Z biegiem czasu Lista rozrosła się do ponad ośmiuset pięćdziesięciu obiektów, stała się elementem prestiżu; stąd też coraz większa liczba zgłoszeń. Rocznie pojawia się przeszło czterdzieści nowych kandydatur. System selekcji staje się coraz ostrzejszy. Jednocześnie coraz wyraźniejszy jest w UNESCO nurt „poprawności kulturowej”, zmierzający do równomiernego reprezentowania wszystkich regionów i kultur na Liście. Tak zwany „Raport braków”, stworzony na potrzeby UNESCO, wskazuje dużą liczbę europejskich miast historycznych

i sugeruje szczególną uwagę w tej kategorii. A Gdańsk w tej właśnie kategorii jest rozpatrywany.

To nie powinno nas powstrzymywać, choć wymaga szczególnej strategii i bardzo silnego zaangażowania nie tylko samego miasta, ale też Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jak pokazuje przykład wpisania na Listę w roku 2006 Hali Ludowej we Wrocławiu, osobiste zaangażowanie ministra Kazimierza M. Ujazdowskiego przyniosło sukces. Czyżby Gdańsk był mniej wart? Na pewno nie. Musimy przygotować się na poważną batalię. I skoro zabudowa Głównego Miasta nie ma szans jako „niespełniająca warunku autentyzmu” (co nie przeszkodziło wpisaniu – młodszego niż gdańskie – warszawskiego Starego Miasta), na Liście, zdaniem profesora Szymgina, mogą się znaleźć symboliczne „miejsca pamięci” o światowym znaczeniu, takie jak Stocznia Gdańska i Westerplatte. W tym, jak i w wielu innych, istotnych dla Gdańska projektach, z pewnością możemy liczyć na poparcie i pomoc obecnego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Bogdana Zdrojewskiego. Niezwykle bogate życiowe doświadczenie, wielki sukces Wrocławia w okresie jego ponad dziesięcioletniej prezydentury, lata pracy w sejmie i senacie RP, a do tego pełna ciekawości świata, otwarta osobowość stanowią prawdziwe atuty tego polityka

W roku 2004 doktor Artur Kostarczyk razem z zespołem Krajowego Ośrodka Badań i Dokumentacji Zabytków w drugim wniosku o wpisanie Gdańska na listę UNESCO – w obszarze zespołu historycznego Drogi Królewskiej i zespołu kościoła Mariackiego oraz Żurawia wraz z Westerplatte i częścią Stoczni Gdańskiej, związanej z powstaniem „Solidarności”, i Pomnikiem Poległych Stoczniowców – pisał: „Dar wolności Gdańsk potrafił znakomicie wykorzystać w otwartości na nowe idee

w sztuce i religii, w przesłaniu artystycznym gmachów publicznych oraz zaufaniu do potęgi i fortyfikacji, które wznosił dla swej obrony. Umiłowanie wolności jest osią gdańskiej historii i współczesności, legło u podstaw unikatowych realizacji architektonicznych, było genezą wielu wydarzeń historycznych, w tym bohaterskiej obrony Westerplatte w pierwszych dniach II wojny światowej, oraz stało się źródłem wydarzeń związanych z powstaniem społecznego ruchu Solidarności i tym samym zapoczątkowało upadek reżimów komunistycznych w państwach Europy Wschodniej u schyłku XX wieku”.

Uzasadnienie wpisu zawierało główną ideę myślenia o naszym mieście, co oczywiście nie mogło jednocześnie oznaczać „zamurowania” miasta w jego historycznym, choćby najpiękniejszym kształcie. Argument o braku „autentyzmu” gdańskich kamieniczek, przy całej swojej zobiektywizowanej prawdziwości, nie stanowi rzeczywistego uzasadnienia. Te „nieautentyczne” kamieniczki wydają się znacznie mocniejszym znakiem dziedzictwa niż niejedna nienaruszona przez wieki w swej substancji budowla. Zmiecione z powierzchni ziemi, skazane na zagładę miasto, z którego wygnano rdzennych mieszkańców, nie tylko odżyło, nie tylko podniosło się z gruzów za sprawą przygnanych tutaj przybyszów, ale też zostało pieczołowicie i z miłością odbudowane, by świadczyć o czasach swoich początków, swojej świetności, swojej sily trwania, której nie zdołał złamać edykt nawet najokrutniejszego tyrana. Tyran zniknął, miasto żyje. Oto prawdziwie godne zachowania dziedzictwo.

Żmudne starania o docenienie i wpisanie materialnych zabytków Gdańska na listę UNESCO nie powinny przysłaniać faktu, że mamy już w mieście docenione przez UNESCO dziedzictwo. W 2003 roku, podczas posiedzenia komitetu doradczego programu „Pamięć Świata”, wpisano 21 postulatów

strajkujących w sierpniu 1980 roku do *Memory of the World International Register*. Jest to międzynarodowy projekt pod agendą UNESCO, którego cel stanowi zgromadzenie najbardziej wartościowych dokumentów obrazujących historię świata. Postulaty są jednym z siedmiu polskich dokumentów na Liście, w czym spore zasługi miało kierownictwo Archiwum Państwowego oraz polskiego oddziału ICOMOS⁵, profesor Daria Nałęcz i doktor Tomasz Orłowski (dziś ambasador RP w Paryżu).

Przykład odbudowy Gdańska zburzonego w 80 procentach już po zakończeniu działań wojennych nie ma sobie podobnych. Jestem przekonany, że ten właśnie fakt legł u źródeł gdańskiego mitu. Nie stworzyli go budowniczowie – zbudowali go pisarze: kaszubsko-niemiecki wygnaniec Günter Grass, przybysz ze wschodu Zbigniew Żakiewicz i wreszcie synowie przybyszów – Paweł Huelle i Stefan Chwin. To dzięki nim Gdańsk stał się jednym z najbardziej zmitologizowanych miast Europy – jak Dublin Jamesa Joyce’a, jak Paryż Marcela Prousta. *Błaszany bębenek* Grassa ukazał się w Polsce w 1983 roku, *Weiser Dawidek* Huellego – najgłośniejszy debiut literacki naszego czasu – w 1987, *Krótką historia pewnego żartu* Chwina – w 1991, *Hanemann* – w 1995. Miasto stało się bohaterem, żywym organizmem, istotą niemal ludzką, obiektem opisu i tęsknoty, utraconym smakiem magdalenki. Za powieściami przyszła seria fotograficznych albumów Donalda Tuska, Wojciecha Dudy i Grzegorza Fortuny *Był sobie Gdańsk*, zawierająca zdjęcia z czasów Wolnego Miasta. Dzięki nim i z nimi gdańszczanie odkrywają miasto na nowo, odszyfrowują jego ukryte znaczenia.

Tak została zapoczątkowana prawdziwa archeologia pamięci. Pojawiły się następne książki, następni autorzy, następne tematy: opisy losów gdańskich mniejszości narodowych

w znakomitym zbiorze opowiadań *Każdy przyniósł, co miał najlepszego* Mieczysława Abramowicza, przejmujące opowieści o poplątanych losach kaszubskiej partyzantki z Gryfa Pomorskiego, wojennych wyborach bez wyboru ze sztandarowym *Dziadkiem w Wehrmachcie* Barbary Szczepuły. Pojawiła się też próba odmitologizowania, jaką niewątpliwie jest *Gdańsk. Między mitami* Petera Olivera Loewa, niemieckiego historyka, książka wydana przez Borussię przy wsparciu Miasta Gdańska. Loew zмага się w niej przede wszystkim z mitem odwiecznej polskości, odwiecznej niemieckości i wielokulturowości, traktując je jako figury tworzone doraźnie na użytek intelektualnego wyjaśniania zastanej rzeczywistości. Pewnie trochę w tym racji, a jednak w tych mitach nie ma fałszu. Idealizują one rzeczywistość, pokazują ciężar utraty, tworzą nowe wartości, a więc realizują podstawową funkcję mitu.

I choćby nie wiem jak bardzo próbował się Loew od Gdańska uwolnić, sam pozostaje w kręgu fascynacji, jeśli nie miejscem, to sposobami jego lektury. To ożywienie dziedzictwa owocuje dalszymi inspiracjami, w tym filmowymi i teatralnymi, jak *Błaszany bębenek*, a potem *Strajk* Schlöndorffa, *Było sobie kiedyś miasto* Grassa i Władysława Zawistowskiego *Stąd do Ameryki* Zawistowskiego, *Błaszany bębenek* Grassa i Adama Nalepy, *Hanemann* Chwina i Izabelli Cywińskiej, *Wróżby kumaka* Grassa i Roberta Glińskiego. To z tego sposobu myślenia wyrasta znakomita seria wydawnicza Biblioteka Gdańska, idea masowych koncertów plenerowych Przestrzeń Wolności i kolejne książki, wiersze, dzieła gdańskich artystów. Aleksander Jurewicz, Jerzy i Wawrzyniec Samp, Grzegorz Boros, Antoni Pawlak, Jerzy Limon, Bolesław Fac, Stefan Figlarowicz, Marian Kołodziej, Kiejstut Bereźnicki, Maciej Świeszewski – to tylko niektóre z nazwisk.

Kultura tworzona i przeżywana

Jednym z zasadniczych wymiarów kultury – jakkolwiek rozumianej czy definiowanej – jest jej aspekt twórczy, wyrażający się w samych aktach powstawania zjawisk kulturowych oraz ich weryfikacji, czyli uczestnictwa i odbioru: słuchania, oglądania, dotykania, czasem smakowania i wąchania, a z całą pewnością przeżywania kultury. To uprawianie i wystawianie kultury obecnie nie może odbywać się bez ram organizacyjnych, powiązanych w ten czy inny sposób z instytucjami kultury. W samym Gdańsku działa wiele takich instytucji, a jeśli dodamy do tego inne, funkcjonujące w całym obszarze metropolitalnym, oraz podmioty o innej niż instytucja kultury strukturze prawnej, choćby stowarzyszenia, fundacje i wreszcie inicjatywy prywatne, to możemy powiedzieć, że oferta związana bezpośrednio z szeroko rozumianą kulturą obejmuje wszystkie jej aspekty.

Ta kultura ma – w naszym założeniu – docierać do wszystkich chętnych, mieszkańców i przyjezdnych, z bliska i z daleka. Zamiast tworzyć górę kultury, stawiamy raczej na jej archipelag, czego przejawem jest działalność, *nomen omen*, Gdańskiego Archipelagu Kultury, do niedawna znanego jako Miejski Dom Kultury, pod kierunkiem dyrektor Teresy Kuśmierskiej. Jego placówki rozproszone po całym mieście prowadzą nie tylko nieocenioną „pracę u podstaw”, organizując zajęcia edukacji artystycznej dla wszystkich grup wiekowych, ale także specjalizują się w określonych dziedzinach sztuki, jak na przykład Winda, która zarządzając także Teatrem Leśnym, eksploruje pokłady trójmiejskiego jazzu, czy Plama, słynna za sprawą FETY. Miasto Gdańsk jest także organizatorem Muzeum Hi-

historycznego Miasta Gdańska (Dwór Artusa, Ratusz Głównego Miasta, Dom Uphagena, Twierdza Wisłoujście, Muzeum Bursztynu), którym od wielu lat kieruje Adam Koperkiewicz, Polskiego Chóru Kameralnego Schola Cantorum Gedanensis, zespołu na najwyższym światowym poziomie, pod dyrekcją Jana Łukaszewskiego, Zespołu Muzyki Dawnej Capella Gedanensis, uczestniczącego w wielu wydarzeniach miejskich i sesjach Rady za sprawą profesor Aliny Kowalskiej-Pińczak, Klubu „Żak”, prowadzonego przez dyrektor Magdalenę Renk, Teatru Miniatura, Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej, Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego i wielu innych.

Oprócz nich w Gdańsku działają także: Polska Filharmonia Bałtycka, Państwowa Opera Bałtycka, Teatr Wybrzeże, Nadbałtyckie Centrum Kultury, Muzeum Narodowe, Muzeum Archeologiczne, Centralne Muzeum Morskie, Gdańskie Centrum Sztuki Filmowej, teatry tańca, teatry offowe, galerie, kluby, wreszcie wyższe uczelnie artystyczne, z Akademią Sztuk Pięknych i Akademią Muzyczną na czele. Z wielu inicjatyw społecznych chciałbym wspomnieć na przykład o Stowarzyszeniu Inicjatyw Lokalnych „Orunia”, które pod kierunkiem prezesa Aleksandra Naguckiego, godzącego obowiązki dyrektora szkoły z pasją społecznikowską, prowadzi wspaniałą działalność, między innymi organizując wielkie festyny dla dzieci i koncerty szopenowskie. Zupełnie inną inicjatywą jest Instytut Suzuki w Gdańsku – Centrum Rozwoju Talentów w Osowie, który wprowadza i upowszechnia nowatorskie formy edukacji muzycznej. Stworzyli go – po powrocie z Islandii, profesor Marek Podhajski i osiagająca niebywałe efekty w pracy z dziećmi Anna Podhajska. Za wszystkimi tymi instytucjami i organizacjami stali i stoją ludzie, artyści, menedżerowie kultury, wizjonerzy. Nie sposób ich tu wszystkich wymieni.

Szczególnie chciałbym zwrócić uwagę na Europejskie Centrum Solidarności oraz Centrum Sztuki Współczesnej „Łaźnia”.

Od lat powtarzam jak mantrę, że wielkim dziedzictwem Gdańska i jego symbolem jest „Solidarność”, a wciąż zbyt słabo w codziennym bytowaniu Gdańska (nawet w jego ofercie turystycznej) ujawnia się rola miasta jako kolebki „Solidarności”, miejsca zrywów 1970, 1980, 1988 roku, triumfu 1989, miasta Lecha Wałęsy i Trzech Krzyży. Nowe perspektywy w tej kwestii stwarza Europejskie Centrum Solidarności (ECS), dające nadzieję, że znów – jak przed laty – Gdańsk stanie się celem pielgrzymki ludzi zafascynowanych historią zrywu solidarnościowego. Zdaję sobie sprawę z trudności, jakie powstają na styku decyzji wielu podmiotów, żywiących przekonanie o swym niezbywalnym prawie do podejmowania ostatecznych decyzji. Jednocześnie postawa, jaką przyjmuje Miasto Gdańsk – świadome, że jeśli jak najszybciej nie podejmie się odpowiednich działań, to skutkiem może być uśpienie wartościowych inicjatyw – wydawała się jedyną możliwą. Dlatego ogłoszenie i rozstrzygnięcie konkursu na ekspozycję historyczną, a co za tym idzie – rozstrzygnięcie konkursu na projekt architektoniczny, są działaniami nie do przecenienia.

Rok 1997 i obchody tysiąclecia uzmysłowiły mi, jak bardzo brakuje nam muzeum „Solidarności” – choćby najskromniejszej wystawy. Wciąż nie rozumiem, dlaczego ówczesne elity krajowe nie zrobiły nic, aby upamiętnić dziedzictwo Sierpnia ’80 i utrwalić je w świadomości Europejczyków. Kiedy słuchałem przemówień Busha i von Weizsäckera, w ich wystąpieniach odnajdywałem większe zrozumienie znaczenia wydarzeń z 1980 roku niż w świadomości niejednego krajowego polityka.

Co prawda Zarząd Regionu „Solidarności” w Gdańsku podjął uchwałę o powołaniu Fundacji Archiwum Solidarności,

która miała zająć się tworzeniem muzeum, ale ostatecznie nic z tego nie wyszło. Sąd w Warszawie odmówił zarejestrowania fundacji. Pod koniec 1997 roku przygotowałem wstępną koncepcję budowy Muzeum Polskiej Drogi do Wolności. W ostatecznej redakcji tego dokumentu korzystałem z pomocy i rady doktora Jerzego Kuklińskiego, pracownika Muzeum Historycznego Miasta Gdańska. Koncepcję tę przesłałem do konsultacji wielu znanym osobistościom i wszystkim radnym Gdańska. Czyniłem to nie bez obaw, że ze strony starych działaczy „Solidarności” pojawią się oskarżenia o uzurpację i zawłaszczenie tradycji solidarnościowej. Wiedziałem, jak delikatną materią są stosunki panujące między dawnymi a obecnymi działaczami „Solidarności”, ale i wtedy, i dzisiaj jestem przekonany, że tylko władze samorządowe Gdańska mogą wykazać się konsekwencją w realizacji tego projektu. Nie ma co oglądać się na innych. Tylko kilka osób odpowiedziało na przedstawioną przeze mnie koncepcję. Wdzięczny jestem, że poważnie do mojej propozycji ustosunkowali się między innymi bohaterka tamtych wydarzeń Henryka Krzywonos-Strycharska, senatorowie Donald Tusk i Edmund Wittbrodt, dyrektor Wydziału Kultury Urzędu Wojewódzkiego Wojciech Bonisławski i ksiądz prałat Henryk Jankowski.

W 1998 roku kandydowałem na urząd Prezydenta Miasta Gdańska z silnym postanowieniem, że Muzeum Drogi do Wolności musi się stać wielkim projektem Gdańska. Pierwszym celem, jaki sobie postawiłem, było stworzenie stałej płaszczyzny współpracy między potencjalnymi zainteresowanymi powstaniem Muzeum. W tym celu w Urzędzie Miasta Gdańska powstał projekt statutu Fundacji Centrum Solidarności. Starłem się pozyskać dla tej idei jak najszersze poparcie w podzielonym środowisku „Solidarności”. Dlatego na fundatorów zapro-

ponowałem – oprócz legendy ruchu, Lecha Wałęsy – księdza arcybiskupa Tadeusza Gocłowskiego, wieloletniego strażnika idei solidarności, i aż trzy struktury NSZZ „Solidarność”: Komisję Zakładową Stoczni Gdańskiej, Zarząd Regionu w Gdańsku i przewodniczącego Komisji Krajowej. Dodatkowo naturalnymi kandydatami na fundatorów były Miasto Gdańsk i samorząd wojewódzki. Oczywiście rozmowy i ustalenia trwały długo, a przy okazji ujawniali się kolejni zainteresowani.

Dzięki dużemu zaangażowaniu księdza arcybiskupa Tadeusza Gocłowskiego i ówczesnego przewodniczącego Zarządu Regionu Gdańskiego NSZZ „Solidarność” Janusza Śniadka udało się zakończyć negocjacje. W grudniu 1998 roku podpisany został akt notarialny powołujący Fundację Centrum Solidarności.

Na prezesa pierwszego zarządu zaproponowałem wieloletniego działacza „Solidarności” Bogdana Lisa. Naszym najważniejszym celem stało się przygotowanie obchodów dwudziestolecia „Solidarności” (w 2000 roku), w prawdziwie europejskim wymiarze, a także nowoczesnej wystawy poświęconej walce o wolność. Tempo było ekspresowe i jak zawsze o sukcesie zdecydowali ludzie. Miasto Gdańsk przy pomocy finansowej ówczesnego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Kazimierza M. Ujazdowskiego i wiceministra Arkadiusza Rybickiego przygotowało wystawę w historycznej Sali BHP Stoczni Gdańskiej. Duża to zasługa ówczesnej dyrektorki Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego, Krystyny Konieczny, i Anety Szylak z „Łaźni” oraz autorów koncepcji i scenariusza wystawy: Macieja Grzywaczewskiego, Antoniego Pawlaka i Jarosława Rybickiego.

Miasto wydzierżawiło od Stoczni Gdańskiej Salę BHP, wyremontowało ją, wyburzyło dawny szpital stoczniowy. Po-

wstała nowoczesna ekspozycja. Burmistrz Berlina, Eberhardt Diepgen, ofiarował mi duży fragment muru berlińskiego, który znalazł swoje miejsce na wystawie. Na obchody dwudziestolecia „Solidarności” dzięki zaangażowaniu ówczesnego premiera Jerzego Buzka i Mariana Krzaklewskiego przyjechało kilku europejskich premierów, w tym premier Hiszpanii José María Aznar.

W latach 2000–2005 Fundacja Centrum Solidarności z pieniędzy miasta, środków z programów ministerialnych i pozyskanych od sponsorów zorganizowała kilka wystaw międzynarodowych i krajowych, przypominających o dziedzictwie „Solidarności”. Niestety, nie powstał w tym czasie scenariusz stałej wystawy.

Podpisanie aktu erekcyjnego Europejskiego Centrum Solidarności w trakcie obchodów dwudziestej piątej rocznicy „Solidarności” przypieczętowało dotychczasowe starania i otworzyło nowy etap. Kolejni dwaj moi pełnomocnicy ds. Europejskiego Centrum Solidarności: Sławomir Czarlewski i Jacek Taylor, wynegocjowali w moim imieniu z ministrem Ujazdowskim projekt powołania instytucji kultury. We wszystkich naszych staraniach towarzyszyła nam – a i dziś nas wspiera i doradza – doktor Monika Smoleń, obecnie wiceminister kultury i dziedzictwa narodowego, w tamtym czasie dyrektor departamentu strategii kultury i funduszy europejskich MKiDN.

Po wielu latach wszyscy fundatorzy uznali, że to prezydent Gdańska będzie najlepszym gwarantem wybudowania ECS. Pod koniec 2007 roku powstała instytucja kultury, na której dyrektora zaproponowałem dominikanina, ojca Macieja Ziębę. Człowiek o pięknym solidarnościowym rodowodzie był jedynym kandydatem, który cieszył się wielką sympatią wszystkich sił politycznych w kraju, szacunkiem zwaśnionych środo-

wisk, dawał nadzieję budowania sieci powszechnego porozumienia.

ECS znajduje uznanie w oczach gdańszczan, są bowiem wyjątkowo wrażliwi na traktowanie swego miasta jako miejsca wyjątkowego, na zachowanie jego dziedzictwa, zaangażowani w kształtowanie kulturowej przestrzeni miasta. Pamiętać trzeba, że ECS powinno być nie tylko atrakcją historyczną i muzeum, czy placówką badawczą – musi być miejscem tętniącym życiem. Tam właśnie powinien się odbywać najważniejszy w mieście festiwal sztuki – interdyscyplinarny Festiwal Wolności, którego kształt oscylowałby między najbardziej wysublimowanymi działaniami dla wąskiego grona odbiorców, na przykład w dziedzinie literatury (Europejski Poeta Wolności), a przyciągającymi najszerze tłumy gdańszczan i turystów koncertami muzyki popularnej, prezentującymi jednak prawdziwie gorące nazwiska.

Z wdzięcznością przyjmujemy w Gdańsku inicjatywę premiera Donalda Tuska, związaną z powołaniem nowoczesnego Muzeum Drugiej Wojny Światowej. Jestem przekonany, że to muzeum będzie w niezwykle i wielowymiarowy sposób dopełniać opowieść o walce Polaków o wolność, prezentowaną w Europejskim Centrum Solidarności. Zaproponowałem doradcom premiera lokalizację muzeum przy ulicy Wałowej, nieopodal historycznego budynku Poczty Polskiej. Profesor Paweł Machcewicz i Wojciech Duda gwarantują wysoki, światowy poziom przygotowywanej koncepcji muzeum.

Od 1992 roku budynek dawnej Łaźni Miejskiej w Dolnym Mieście był miejscem zdarzeń artystycznych, organizowanych przez scenę alternatywną, skupioną najpierw wokół Fundacji Otwarte Atelier, a potem Fundacji Wyspa Progress. W wyniku wieloletnich starań w 1998 roku zabytkowa Łaźnia Miejska,

zbudowana w pierwszych latach XX wieku, stała się Centrum Sztuki Współczesnej (CSW) „Łaźnia”. „Łaźnia” jest koordynatorem największego jak do tej pory interdyscyplinarnego programu międzynarodowego Gdańska: „Cities on the edge” – „miasta na krawędzi”, na krawędzi kultur, lądu i morza, funkcji i historii. W ramach tego wielkiego programu realizowane są projekty: „For the like of us” (Dla takich jak my) razem z Garston Cultural Village (Liverpool), „Culture for Revitalisation. Revitalisation for Culture” (Kultura dla rewitalizacji – rewitalizacja dla kultury), a także projekt muzyczny „Street-waves” (Uliczne fale) razem z Nadbałtyckim Centrum Kultury, teatralny „Contacting the world” (Kontaktowanie świata) i wiele innych.

Poza stabilnymi organizacjami i pracującymi w nich dziesiątkami moderatorów kultury Gdańsk słynie z licznych imprez i wydarzeń, których wiele może się poszczycić ponadnarodową sławą. Festiwal Szekspirowski, Festiwal Teatrów Ulicznych FETA, Gdański Festiwal Muzyczny, Świętojańskie Świętowanie, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej, Festiwal Carillonowy, Festiwal Goldbergowski, Festiwal Muzyki Inspirowanej Folklorem „Dźwięki Północy”, Festiwal Muzyki Gospel, Komeda Jazz Festiwal, Jazz Jantar, Gdańska Korporacja Tańca, Święto Książki, Święto Miasta, imprezy kulturalne w ramach Jarmarku Świętego Dominika, a także Festiwal Gwiazd, Festiwal Dobrego Humoru czy Yach Film to magnesy przyciągające do nas wielu artystów i innych gości, które powoli powinny przynosić zyski nie tylko promocyjne, ale też finansowe.

Rolę centrum kulturowego Gdańska wzmacniają także nasi pisarze, kompozytorzy, malarze, rzeźbiarze oraz inicjatywy wydawnicze, takie jak „Przegląd Polityczny” (prowadzony przez Wojciecha Dudę), „30 Dni” (Grzegorza Fortuny) czy „Punkt

po Punkcie” (tworzony przez środowisko SPP, z Anną Czekałowicz i Stanisławem Rośkiem – redaktorami prowadzącymi), Wydawnictwo Polnord-Oskar (mające monopol na książki Grasa w Polsce), wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańskie Wydawnictwo Oświatowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, media lokalne i regionalne, w tym prasa, stacje radiowe i Telewizja Gdańsk. Cały ten kulturowy wachlarz ofert, instytucji i wydarzeń bez wątpienia przyczynia się do tego, że mamy najbardziej usatysfakcjonowanych w całej Polsce obywateli.

Mamy wiele, ale nie zawsze potrafimy to zdyskontować. Poza nie dość sygnalizowanym jako symbol miasta, znajdującym się w Muzeum Narodowym *Sądem ostatecznym* Memlinga czy Muzeum Bursztynu (od momentu powstania mocno popartego międzynarodowymi imprezami handlowymi, jak choćby Amberif) należy znacznie mocniej wykorzystać potencjał gdańskich instytucji kultury.

Zobaczmy siebie i zacznijmy sami siebie cenić. To postulat wart podchwycenia przez wszystkich gdańszczan, ale przede wszystkim twórców, animatorów kultury i media. To jeden z podstawowych postulatów na drodze ku zdobyciu pozycji Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016, do zmierzenia się z wyzwaniem, jakim jest umieszczenie Gdańska na liście światowego dziedzictwa UNESCO, tuż obok słynnych Tablic z 21 postulatami z Sierpnia '80.

Brakuje nam szerokiej współpracy wszystkich środowisk zainteresowanych rozwojem kultury w Gdańsku i metropolii gdańskiej. Musimy się nauczyć, jak przyciągać interesujące osobowości twórcze, i to nie tak zwane „gotowe” nazwiska,

1999

PREZYDENT LECH WAŁĘSA OSOBIŚCIE GRATULOWAŁ MI
W DNIU ŚLUBU

FOT. WOJCIECH LENDZION / „POLSKA DZIENNIK BAŁTYCKI”

ale młodych ludzi, którzy skłonni będą cały swój talent i potencjał intelektualny oddać w służbę miastu. Potrzebujemy szerszej wymiany doświadczeń i dokonań na polu kultury w granicach rodziny europejskiej, ze szczególnym ukierunkowaniem na kraje basenu Morza Bałtyckiego i kraje historycznie związane z wielokulturowym doświadczeniem Gdańska. Musimy stworzyć nowoczesny program edukacji artystycznej dla dzieci i młodzieży. Potrzebna jest też Gdańskowi nowoczesna, wielofunkcyjna sala widowiskowo-teatralno-konferencyjno-wystawiennicza.

Badania TNS OBOP z 2007⁶ wskazywały, że 70 procent dorosłych Polaków nie uczestniczy w wydarzeniach kulturalnych, a 50 procent ludzi młodych za najwyższy poziom artystyczny uznaje twórczość Dody. Z badań PBS z 2005 wynika, że co trzeci Polak był w kinie bądź na koncercie, co piąty – na wystawie bądź w muzeum, co dziesiąty – w teatrze. 85 procent ankietowanych deklarowało zainteresowanie muzyką rozrywkową, 10 procent z grupy 60+ interesowało się muzyką poważną. W tym kontekście rodzi się pytanie: co to znaczy miasto kultury? Jakie wartości, kontynuacja jakich zjawisk mają zbudować ramy strategii rozwojowej?

Na obecnym etapie rozwoju nie możemy sobie pozwolić na rynkowe traktowanie kultury jako luksusu społecznego, który powinien być finansowany przez wyrafinowanych konsumentów. Aktywność kulturalną musimy traktować jako element jakości życia i procesu edukacji. Możliwość łatwego dostępu do wydarzeń kulturalnych na wysokim poziomie nie jest wszak dzisiaj tylko zbytkiem, lecz stanowi istotny składnik jakości ży-

2002

DWÓR ARTUSA, UROCZYSTOŚĆ NADANIA HONOROWEGO
 OBYWATELSTWA JANOWI NOWAKOWI JEZIORAŃSKIEMU
 BYŁA DLA MNIE MOMENTEM WIELKIEGO WZRUSZENIA
 FOT. ARCHIWUM URZĘDU MIEJSKIEGO

cia. Jest to również przywilej wynikający z wielkowiejskości, często przeciwstawiany niedogodnościom życia w mieście. Charakterystyczne, że ludzie wskazujący na trudności mieszkania na prowincji, zazwyczaj wymieniają brak dostępu do teatrów i galerii, a często tracą to zainteresowanie w momencie przeprowadzki do większego ośrodka. Wskazuje to na utrzymywanie się w zbiorowej mentalności tradycyjnej hierarchii wartości, wedle której sama możliwość uczestniczenia w wydarzeniach kultury jest wyznacznikiem wysokiej jakości życia. Jeżeli zatem chcemy, żeby przyjeżdżali do nas nie tylko turyści na kilkugodzinny pobyt, ale również młodzi ludzie na kilkuletnie studia, inwestorzy czy uczestnicy kongresów, musimy im dać także dobry teatr, operę, muzea i galerie. Musimy im dać miasto, które prowadzi atrakcyjne życie i każdemu ma coś do zaoferowania. Tego, o czym myślę, nie wypełnią same festiwale, z natury rzeczy niesłychanie istotne, ale jednak okazjonalne.

Gdańsk jest naturalnym liderem metropolii, o której marzymy i która musi powstać dla dobra całego regionu, choćby nie wiem jak silny był sprzeciw i izolacjonizm innych ośrodków miejskich. Dopóki jednak trwać będzie rywalizacja, także na polu kultury, metropolia w sensie kulturowym pozostaje bez szans. „Budować na skale, nie na piasku...” – powtarza pewien światły dyrektor instytucji w Gdańsku, uzasadniając zbyt wolne, moim zdaniem, tempo rozwoju. Czy jestem niecierpliwy? Tak. Zgadzam się wprawdzie co do zasady „budować na skale”, ale pojedyncze wydarzenia można czasem tworzyć na piasku i z piasku. Co z tego, że zniknie? Jak rzeźby Andrzeja Stelmasiczka? Jak mur Iwony Zająć? Ziarno kultury pozostanie w nas i w naszej pamięci i wierzę, iż przyjdzie czas, że wyrośnie i zacznie przynosić owoce.

Przestrzeń publiczna – przestrzeń społeczna

Starożytna rzymska definicja miasta określa je jako takie skupisko budynków i obiektów, w którym zamieszkujący je ludzie byli w stanie stworzyć przestrzenie publiczne, symbolizujące wspólne wartości, style życia, symbole i doświadczenia jego mieszkańców, czyli mówiąc inaczej, ich kulturę⁷.

Miasto nadal pozostaje podstawową formą osadniczą, w której przestrzeń publiczna, ogólnie dostępna dla wszystkich obywateli, ma szczególne znaczenie. Wszystkie ulice i place, a także miejskie podwórka, skwery i parki, budynki użyteczności publicznej, to przestrzeń publiczna, czyli dobro wspólne. Jakość przestrzeni publicznej, jej funkcjonalność, dostępność, estetyka stanowią w dużej mierze o jakości życia w mieście. Tętniące życiem place i ulice, intrygujące fasady, czyste i zadbane skwery, plaże, lasy i parki stwarzają nam ramy miejskiej egzystencji, nadając jej kształt i znaczenie. Musimy jednocześnie pamiętać, że nasze przestrzenie, kulturowe krajobrazy miejskie mówią o nas – o naszych gustach, systemach wartości, aspiracjach i obawach. Kształt przestrzeni miejskiej w dużej mierze reprezentuje stosunki społeczne i kulturowe w danym miejscu i czasie; na wiele lat, a może stuleci pozostanie świadectwem po nas, podobnie jak historyczne krajobrazy mówią o gdańszczanach sprzed wieków.

Dzisiaj najbardziej dojmującym problemem tej przestrzeni jest zawłaszczanie jej na potrzeby prywatne, a więc wydzielenie za pomocą ogrodzenia w celu stworzenia na przykład zamkniętego osiedla – pod pozorem zapewnienia mieszkańcom większego bezpieczeństwa. Drugą formą zawłaszczenia jest umieszczanie wielkich płaszczyzn reklamowych na budynkach publicznych,

a także na placach i ulicach – owe reklamy wydają się większe i ważniejsze niż obiekt, na którym zostały umieszczone. Trzecią, niebywale perfidną formą zawłaszczenia jest takie otaczanie obiektu przestrzeni publicznej, na przykład parku, różnymi budynkami, że sam obiekt przestaje być zauważalny, lub nawet staje się niedostępny. A mamy tu przecież do czynienia z dobrem wspólnym, czyli z tym, co należy do każdego z nas i w ogromnej mierze decyduje o charakterze miasta, o tym, czy miasto jest przyjazne, czy otwiera się na człowieka – użytkownika.

Samorząd lokalny powinien przywiązywać wyjątkowo dużą wagę do ochrony przestrzeni publicznej i wypełniania jej treściami kultury. W sytuacji, gdy społeczność miejska nie potrafi jeszcze wyartykułować swoich potrzeb lub nie rozumie niekorzystnych dla niej decyzji, zadanie ochrony szeroko pojmowanego interesu publicznego spada prawie wyłącznie na władze miasta. Jest to zadanie trudne i mało efektywne, które nie przekłada się na łatwy sukces, ponieważ zwykle łączy się z dalekim horyzontem czasowym. Dlatego też w tym wypadku wskazana jest kontrola społeczna, by uniknąć rozwiązań, które przynoszą tylko doraźnie korzyści, i mieć na względzie cele długofalowe i szerokie skutki społeczne.

Gdańsk to jedyne miasto, które ma własny Lokalny Program Rewitalizacji, uchwalony w roku 2004 przez Radę Miasta. Celem tego programu jest zatrzymanie procesów degradacji przestrzennej, społecznej i gospodarczej tych fragmentów miasta, które szczególnie wymagają podjęcia działań naprawczych. Czas trwania programu, a także działania nim objęte są stale weryfikowane, przy uwzględnieniu potrzeb i możliwości finansowania. W Lokalnym Programie Rewitalizacji zostały wyznaczone obszary „zdegradowane”. Jako kryteria wyboru przyjęto między innymi: wysoki poziom bezrobocia, niski po-

ziom wykształcenia, ubóstwo, niski poziom przedsiębiorczości, zanieczyszczone środowisko naturalne, ale także położenie w obszarze objętym opieką konserwatorską lub dużą liczbę obiektów o wartościach kulturowych, stan techniczny zabudowy, niedostateczne wyposażenie i zły stan sieci oraz infrastruktury urządzeń technicznych.

W granicach obszarów rewitalizacji wskazano kilkanaście mniejszych rejonów, które w pierwszej kolejności wymagają podjęcia działań przestrzenno-społeczno-ekonomicznych ze względu na szczególną ostrość występujących problemów i wyjątkowe znaczenie w krajobrazie kulturowym miasta. Wszystkie zamierzenia w tym zakresie realizowane są w porozumieniu z lokalną społecznością – tylko wówczas koncepcja odnowy dzielnicy może przynieść zamierzony skutek. Wobec rosnącej liczby zadań, związanych między innymi z realizacją Euro 2012, w roku 2007 podjąłem decyzję o utworzeniu samodzielnego Referatu Rewitalizacji w strukturze Wydziału Architektury i Ochrony Zabytków Urzędu Miasta Gdańska. Pierwsze działania rewitalizacyjne podjęto już wcześniej w dwóch obszarach: Grodziska i Dolnego Miasta.

W części Grodziska, na terenie administrowanym przez Park Kulturowy Fortyfikacji Miejskich, Twierdza Gdańsk przebudza się w nowoczesny kompleks edukacyjno-rekreacyjny Hewelianum, powstający na terenie zespołu pofortecznego. Jest to ufortyfikowane wzgórze wysokości 50 metrów nad poziomem morza, położone w centrum miasta, powyżej dworca PKP i PKS. Zespół poforteczny obejmuje powierzchnię 27 hektarów. Wielokrotnie podczas oblężeń Gdańska toczyły się tu ciężkie walki. Zachowane liczne budowle obronne pochodzą głównie z lat 1867–1874; większość zostanie zaadaptowana do celów wystawienniczych. Rok 2008 jest rokiem inauguracji dzia-

łałości Centrum Odkrywania Wiedzy na Grodzisku i przebiega przede wszystkim pod znakiem wystaw. W lipcu tego roku uruchomiono pierwszą: „Wehikuł czasu”, w zespole schronów i laboratoriów wzdłuż Niskiego i Wysokiego Czoła Kurkowego. Jesienią ruszy stała wystawa fizyczna „Energia, niebo i słońce” w Kaponierze Południowej. Znajdują się tu również trzy użytki ekologiczne, w których schronienie znajduje rzadko spotykany pasikonik wątlík oraz nietoperze. Ze wzgórz rozpościerają się wspaniałe panoramy na Stoczníę Gdańską, Stare i Główné Miasto. Elementem, który na trwałe wpisał się w scenerię tej części miasta, jest Pomnik Millennium, wznoszący się na Bastionie Jerozolimskim.

W bezpośrednim sąsiedztwie zabudowań pofortecznych znajduje się pomnik żołnierzy rosyjskich, cmentarz żołnierzy radzieckich i pomnik poświęcony ofiarom epidemii tyfusu, która wybuchła w gdańskim więzieniu na początku 1945 roku. Przy ulicy 3 Maja znajduje się unikatowy zespół kościoła Bożego Ciała z XIV wieku. W jego pobliżu od roku 2002 jest zlokalizowany Pomnik – Cmentarz Nieistniejących Cmentarzy. Powstał on z inicjatywy Kaliny Zabuskiej – kustosz Muzeum Narodowego w Gdańsku – i jako hołd i zadośćuczynienie ma symbolizować wszystkie nieistniejące już miejsca pochówku w Gdańsku, zniszczone przez burzliwe dzieje i zawieruchy wojenne, a także te zamienione na parki i skwery tylko dlatego, że na nagrobkach znajdowały się niemieckie napisy.

Dolne Miasto to drugie miejsce, w którym procesy rewitalizacyjne są najbardziej zaawansowane. Królewska Fabryka Karabinów, Fabryka Opakowań Blaszanych i szpital przy ulicy Kieturakisa mają całkowicie zmienić swoje oblicze. Apartamentowce, hotele, centrum handlowe mają odmienić tę smutną obecnie dzielnicę. Grzegorz Sulikowski i Grzegorz Lechaman

z Referatu Rewitalizacji, współtwórcy programu rewitalizacji trzynastu gdańskich dzielnic, obawiają się, żeby Dolne Miasto nie przekształciło się w kolejną sypialnię. Te obawy byłyby uzasadnione, gdyby nie wspomniane wcześniej CSW „Łaźnia” i liczne inicjatywy, takie jak Galeria Zewnętrzna Miasta Gdańska czy stała galeria zewnętrzna dziecięcych obrazów na budynku transformatora. Wobec sukcesu w procesie rewitalizacji dzielnicy, jakim okazało się usadowienie instytucji kultury w obszarze Dolnego Miasta, w ubiegłym roku ruszył remont drugiej zabytkowej Łaźni Miejskiej w Nowym Porcie, której zarząd już w tej chwili powierzył dyrektor CSW „Łaźnia” Jadwidze Charzyńskiej. Przed nami następne dzielnice: Letnica, Biskupia Górka, Orunia, Angielska Grobla – Długie Ogrody, Stare Przedmieście, Wyspa Spichrzów, Dolny Wrzeszcz, Brzeźno, Jelitkowo, Święty Wojciech, Kolonia Abegga we Wrzeszczu. Nadal jest co robić, a przecież to tylko fragment prawdziwie większej całości.

Ze względu na ukształtowanie powierzchni, wciśnięcie miasta między krawędź wysoczyzny a wybrzeże Bałtyku oraz rozwój całego systemu metropolii Gdańsk ma charakter policentryczny – jest miastem, w którym nie ma jednego, wyraźnie funkcjonującego centrum. Część funkcji centralnych pełni niewykorzystane do końca, po części niefunkcjonalne Stare i Główne Miasto, pozbawione wewnętrznego życia i często sparaliżowane przez korki. To miejsce, do którego przyjeżdża się na kilka godzin, żeby pozwiedzać, a nie na kilka miesięcy czy lat, by pomieszkać. Inne, głównie handlowe funkcje pełni Wrzeszcz, wzdłuż osi ulicy Grunwaldzkiej. Brak dużego placu miejskiego, który skupiałby, podobnie jak rynki średniowiecznych miast, życie społeczne i kulturowe miasta, jest pewnym ograniczeniem jego rozwoju, ale liczę na to, że zostanie ono wyeli-

minowane przez nowe projekty inwestycyjne. Nowe nadzieje budzą coraz liczniej pojawiające się inicjatywy kulturalne w kolejnej nowo odkrywanej dzielnicy, jaką jest Oliwa, z usytuowanym w jej centrum Parkiem Oliwskim.

Trwająca od jakiegoś czasu w Gdańsku dyskusja o wyglądzie miast historycznych, o kierunkach rozwoju i kształcie miasta otwiera nowe perspektywy rozwoju i wskazuje możliwe kierunki przemian. Przestrzeń Gdańska, przy zachowaniu całego szacunku dla dziedzictwa architektonicznego poprzednich wieków, powinna być przestrzenią na wskroś nowoczesną, nie tylko funkcjonalnie, ale też estetycznie i symbolicznie. Nie chcemy poruszać się jedynie w wymiarach historycznych czy historyzujących szablonów. Bazując na dziedzictwie, nie pozostajemy jego niewolnikami, czego dowodem mogą być konkursowe projekty (przygotowywane dla Drugiego Etapu Odbudowy Głównego Miasta) kamieniczek gdańskich, będących nowoczesnymi i awangardowymi wariantami tradycyjnej zabudowy hanzeatyckiej. Dialog tradycji z nowoczesnością w przestrzeni miejskiej powinien opierać się nie tylko na syntezie, ale czasem na kontrapunkcie i antytezie, co pozwoli lepiej docenić walory historyczne, a jednocześnie zachować współczesny, nowoczesny i otwarty *genius loci* Gdańska.

Ożywiony dyskurs związany z lokalizacją budynków wysokościowych w Gdańsku, prowadzony od kilku lat w mediach, na uczelniach i w urzędach, świadczy o wielkiej wadze, jaką gdańszczanie przywiązują do kształtu swojego miasta. Ciągłe rosnący popyt na nowe mieszkania i biura tworzy możliwości zaistnienia w Gdańsku nowoczesnej architektury, także tej kontrowersyjnej – najwyższej. Dynamicznie rozwijające się miasta, do których należy zaliczyć Gdańsk, potrzebują nowych obiektów biurowych, handlowych, hotelowych, mieszkaniowych

i rekreacyjnych, czemu często towarzyszy zjawisko „rozlewania się miast”⁸ na obszary podmiejskie, co generuje wielkie problemy komunikacyjne. Jedną z metod ograniczania rozpełzania się miasta jest intensyfikacja jego zabudowy na obszarach już zagospodarowanych, między innymi w formie budynków wysokościowych. Jednakże ze względu na charakter tych budynków, koncentrację funkcji oraz ich wpływ na otoczenie decyzje lokalizacyjne dotyczące kilkudziesięciopiętrowych minimiast należy podejmować ze szczególną uwagą, nie poddając się naciskom wolnego rynku czy prywatnych inwestorów. Chęć maksymalizacji zysku często staje w sprzeczności z racjonalnym i zrównoważonym gospodarowaniem przestrzenią publiczną, a skutek pochopnie podjętych decyzji może być taki, że to miasto pozostanie z ciężarem ich konsekwencji, wynikających w punktowego charakteru wieżowców, ich skoncentrowanych funkcji i interakcji.

Gdańsk ma wiele przestrzeni idealnie nadających się do zabudowy wysokościowej, o odpowiednich parametrach komunikacyjnych, które będą w stanie sprostać wzmożonemu natężeniu ruchu, a nie zaburzą walorów krajobrazowych i estetycznych. Liczne tereny inwestycyjne na osiedlach mieszkaniowych, w tym w szczególności na Przymorzu, na Zaspie, w Jelitkowie i innych osiedlach z wielkiej płyty, mogą spełnić oczekiwania podaży i dodatkowo przyczynić się do rewitalizacji starzejących się dzielnic. Należy przy tym z dużą ostrożnością przygotowywać plany budowania wysokościowców w otoczeniu gęstej zabudowy śródmiejskiej, gdzie może zabraknąć miejsca na stworzenie efektywnych systemów komunikacji, przy rewolucyjnym zaburzeniu istniejących struktur urbanistycznych. Powinniśmy raczej uczyć się na błędach innych, w tym architektów i planistów z lat siedemdziesiątych, niż po-

wtarzać ich oczywiste pomyłki, takie jak zabudowa wieżowcami Starego Miasta. Mamy za to wyjątkowe tereny inwestycyjne, zwłaszcza Młode Miasto i Letnicę, gdzie już za kilka lat powstaną nowoczesne, wielofunkcyjne centra miejskie, gdzie nawet wysokie budynki będą wpisywać się w pejzaż miasta, a planowane inwestycje, zarówno publiczne, takie jak Arena Bałtycka czy ECS, jak i prywatne, mogą stać się nowymi ikonami miasta na miarę naszych marzeń. Jestem przekonany, że przygotowane przez Biuro Rozwoju Gdańska Studium Lokalizacji Obiektów Wysokich po wielu konsultacjach społecznych uporządkuje i wprowadzi jasne i powszechnie akceptowane reguły dotyczące zabudowy wysokościowej w mieście.

Spółeczeństwo zależne od wiedzy

Nie tylko polityka Unii Europejskiej, określona w kolejnych, weryfikowanych wersjach Strategii Lizbońskiej, ale także codzienna praktyka zarządzania miastem wskazuje na dominujące znaczenie, jakie ma społeczeństwo oparte na wiedzy dla przyszłego rozwoju miasta, regionu, kraju czy kontynentu. Bardzo popularny termin „gospodarka oparta na wiedzy”⁹ ma kilka definicji – zazwyczaj obejmują one wyspecjalizowane usługi i produkcję, do których wytwarzania niezbędne jest długotrwałe specjalistyczne przygotowanie, a w szczególności wzmiankowana wiedza.

Sukces w gospodarce opartej na wiedzy jest postrzegany jako najważniejszy czynnik pozwalający miastu zachować otwartość i spójność społeczną. Im bardziej Gdańsk będzie w stanie podtrzymać gospodarkę opartą na wysokim poziomie produkcji, wysokiej wartości dodanej i wysokim poziomie za-

trudnienia, tym bardziej będzie w stanie tworzyć dobrobyt i miejsca pracy, a przez to rozwój demograficzny i społeczny miasta. Zgodnie z założeniami wspomnianej strategii najważniejszymi elementami warunkującymi długofalowy i zrównoważony rozwój są: społeczeństwo informacyjne, badania, zwłaszcza dotyczące innowacji i nowoczesnych technologii, bezpośrednio związanych z rozwojem gospodarczym, oraz edukacja i kapitał ludzki, w tym adaptacja systemu edukacji i szkoleń na potrzeby nowoczesnego, globalizującego się społeczeństwa opartego na wiedzy.

Niektórzy naukowcy, jak na przykład profesor Bolesław Romański z Uniwersytetu Jagiellońskiego i profesor Antoni Kukliński, propagują powrót starego pojęcia „biegunów wzrostu”, odnoszącego się w latach sześćdziesiątych XX wieku do centrów przemysłowych, obecnie zaś rozpatrywanego w kontekście wzrostu opartego na nauce. Metropolia czy duże miasto albo stanie się regionalnym, krajowym czy ponadnarodowym biegunem wzrostu, który dzisiaj w krajach Europy i Ameryki Północnej może jedynie opierać się na wiedzy i oddziaływać na region, bądź też pozostanie peryferyjnym dostawcą nisko opłacanych dóbr i usług, pracującym na rzecz rozwijających się biegunów.

Źródłem dynamiki Metropolii Gdańskiej jako bieguna wzrostu opartego na wiedzy jest jego różnorodność, zarówno gospodarcza, społeczna, jak i kulturowa, a także – co ostatnio nabiera szczególnego znaczenia – wyjątkowo wysoka jakość przestrzeni miejskiej i życia mieszkańców metropolii. Dobrze opłacani i mobilni pracownicy wiedzy często przy wyborze miejsca pracy kierują się atrakcyjnością rezydencjalną przyszłego miejsca zamieszkania. Ta atrakcyjność mieszkaniowa jest częściowo niwelowana przez peryferyjne położenie Trójmia-

sta, co staje się szczególnie dotkliwie przy niedorozwoju sieci transportowych, w tym autostrad i szybkiej kolei.

Samorządy mają bardzo ograniczone możliwości realizacji licznych zadań, związanych ze wspieraniem rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy. Większość najbardziej efektywnych narzędzi do realizacji założeń Strategii Lizbońskiej i podnoszenia jakości wiedzy leży w gestii rządu. Do najważniejszych, koniecznych działań rządu, bez których nie będzie możliwe konkutowanie nie tylko Gdańska, ale żadnej polskiej metropolii z centrami naukowymi Europy, Ameryki czy Azji, należy głęboka, strukturalna reforma systemu szkolnictwa wyższego, finansowania szkolnictwa oraz badań naukowych. Rola władz, w tym przede wszystkim państwowych, powinna polegać na wzmocnieniu instytucji i struktur wiedzy i nauki, w szczególności wyższych uczelni, z uwzględnieniem badań podstawowych na wysokim poziomie, a także na stworzeniu efektywnego systemu interakcji biznes–nauka, co zazwyczaj stanowi wstępny warunek powodzenia procesu wdrażania innowacji¹⁰. Samorządy lokalne, działając w najmniejszej ze skal, z jednej strony mogą najwyraźniej odczuwać korzyści płynące z powodzenia Strategii Lizbońskiej, z drugiej zaś mają stosunkowo niewiele narzędzi do wspierania i realizacji jej celów. To właśnie strukturom terenowym przypada mało spektakularna i trudno uchwytna rola tworzenia „miękkich” narzędzi i systemu zachęt. Dodatkowym utrudnieniem współpracy samorządów z instytucjami naukowymi jest nadal hermetyczność i popularność dziewiętnastowiecznego modelu „naukowca fotelowego” – *besserwissera*, który zawsze wie lepiej i z rzadka z niechęcią wychyla się ze swojej wieży z kości słoniowej.

Przyszłość Gdańska i gdańszczan jest ściśle związana z wiedzą, napływem młodych mieszkańców, nowych idei i pomys-

słów. Gdańsk w swej historii najlepiej rozwijał się wtedy, gdy przyciągał innych: Niemców, Polaków, Kaszubów, Anglików, Szkotów czy Holendrów. O ile w starym złotym wieku tym magnesem był handel i szybkie możliwości zrobienia fortuny materialnej, o tyle w nadchodzącym nowym złotym wieku tym magnesem może być jedynie wiedza i możliwości zbiccia fortuny intelektualnej, która będzie gwarantem powodzenia w każdej sytuacji życiowej i w każdym miejscu na ziemi. Pewna rola przypada tu Urzędowi, w całym jego programie działań społecznych, zmierzających do poprawy jakości edukacji na poziomie podstawowym i średnim. Unowocześnianie systemu rozpoczęła moja zastępczyni Katarzyna Hall, zanim została ministrem edukacji w rządzie Donalda Tuska¹¹, a proces ten z powodzeniem kontynuuje jej następczyni Ewa Kamińska.

Obecnie Gdańsk i cała metropolia – co widać w licznych, choć kontrowersyjnych rankingach – jest w „dalekiej czołówce” centrów naukowych Polski czy Europy Środkowej. Tysiące pracowników naukowych i dziesiątki tysięcy studentów generują raczej skromny dorobek, jakkolwiek mierzony. Od kilku lat następuje systematyczna rozbudowa infrastruktury – powstają kolejne budynki Kampusu Bałtyckiego Uniwersytetu Gdańskiego w Oliwie, nowoczesne i inteligentne obiekty Politechniki Gdańskiej, rozwijają się również liczne prywatne uczelnie. Niebagatelna jest tu zasługa rektorów Uniwersytetu i Politechniki, profesora Andrzeja Ceynowy i profesora Janusza Rachonia, którzy okazali się zdolnymi menedżerami.

Zastanawiając się nad możliwościami naszych uczelni, powinniśmy rozważyć, ilu utalentowanych pracowników możemy wykształcić na miejscu, ilu zaś musimy przyciągnąć z innych ośrodków akademickich, by zapewnić fachową kadre rozwijającej się w Gdańsku gospodarce opartej na wiedzy.

Miasto włącza się – na miarę swoich możliwości i oczekiwań uczelni – w przyciąganie utalentowanych pracowników naukowych poprzez zapewnienie mieszkań w zasobach Towarzystwa Budownictwa Społecznego. Stara się także promować i wspierać czołowych naukowców w mieście, fundując doroczne Nagrody Naukowe Miasta Gdańska im. Jana Heweliusza, przyznawane w dwóch kategoriach: nauk humanistycznych i ścisłych, a także Nagrody dla Młodych Naukowców im. Jana Uphagena.

Obecne problemy szkolnictwa wyższego pogłębi – kończący w tej chwili szkoły średnie – długotrwały niż demograficzny. Konkurencyjność i przyciąganie studentów z innych regionów, czy nawet krajów stanie się jednym z zasadniczych priorytetów naszych uczelni. Problem niżu demograficznego dopiero zaczyna bezpośrednio dotyczyć wyższe uczelnie, ale w perspektywie kilku lat będzie dotyczył całego miasta i regionu. Zmniejszona liczba absolwentów zacznie przekładać się na ograniczenia na rynku pracy i spadek liczby wykwalifikowanych kadr, zwłaszcza inżynierów. Jedną z metod niwelowania rosnących problemów jest większe otwarcie się na studentów spoza Pomorza, w tym także z zagranicy, a w szczególności z Ukrainy, Rosji i Białorusi. Polska wielu młodym ludziom z Europy Środkowej i krajów Wspólnoty Niepodległych Państw nadal jawi się jako atrakcyjne miejsce do studiowania. Dodatkowo trzeba rozwijać kształcenie akademickie w języku angielskim, co otworzy nasze uczelnie i nasze miasto na bardziej egzotycznych studentów, w tym z Chin, Wietnamu czy Ameryki Łacińskiej. Należy wypracować taką politykę kształcenia wyższego, która będzie minimalizowała negatywne skutki niżu demograficznego i zapewni długotrwały i zrównoważony wzrost społeczny i gospodarczy. Asymilacja i adaptacja

nowych gdańszczyzan, jak przed wiekami, może stać się przyczynkiem do dalszego rozkwitu Gdańska.

Integralna koncepcja rozwoju miasta zakłada komplementarność edukacji na wszystkich jej poziomach oraz polityki zatrudnienia i rozwoju społeczno-gospodarczego. System edukacji powinien się opierać na rozwijaniu cech, które stanowią podstawę rozwoju zarówno społeczeństwa obywatelskiego, jak i opartego na wiedzy – otwartość, tolerancja, aktywność obywatelska, zakorzenienie, identyfikacja z regionem w połączeniu z pracowitością dadzą młodym ludziom szansę odnalezienia się w dynamicznie zmieniającym się świecie XXI wieku. Przy stałym wzroście mobilności i konkurencyjności priorytetem staje się nauka języków obcych. Gdańsk jako jedno z pierwszych miast w kraju, wprowadził obowiązkową naukę języka obcego od pierwszej klasy szkoły podstawowej. W kilku liceach uczniowie zdają matury międzynarodowe w języku angielskim, niemieckim i hiszpańskim, ale wciąż odczuwalny jest brak szkół podstawowych i średnich z wykładowym językiem obcym. Brak ten odczuwają nie tylko mieszkańcy, którzy chcieliby zapewnić dzieciom międzynarodowy system nauczania, ale także inwestorzy i potencjalni imigranci czasowi – dla nich brak szkoły anglojęzycznej, do której mogliby posyłać swoje dzieci, stanowi poważne ograniczenie.

Wyższe uczelnie i instytuty naukowe stają w ostatnich latach przed podobnym wyzwaniem, przed jakim stanęły zakłady przemysłowe na początku lat dziewięćdziesiątych. Włączenie Polski, w tym polskiego systemu nauki, w struktury Unii Europejskiej stwarza niebywałe możliwości rozwoju, wymiany myśli, pracowników i studentów. Z drugiej strony jednak, wystawia państwowe molochy na bardzo konkurencyjny i rozwinięty rynek badań naukowych i kursów akademickich, na

którym wygrają tylko najlepsi. Dziewiętnastowieczne metody kształcenia, brak znajomości języków obcych, a w szczególności dominującego języka angielskiego, niedostosowanie struktur uczelni do nowoczesnych metod pracy, konserwatyzm i dominacja niemal feudalnych stosunków mogą spowodować, że za kilka lat nowo powstałe budynki będą świeciły pustkami – studenci oraz młodszy i bardziej konkurencyjni pracownicy nauki wyjadą do innych miast. Jak się wydaje, uczelnie państwowe, opierające swój rozwój na budżecie centralnym, są w niewielkim stopniu przygotowane na rosnącą konkurencyjność, a statutowa autonomiczność władz uczelni niejako impregnuje je na zewnętrzne wpływy i sugestie. Region potrzebuje dużej, dynamicznej, być może prywatnej szkoły wyższej, o ambicjach sięgających wyżej niż tylko pozyskiwanie jak największej liczby płatnych studentów. Dobry prywatny uniwersytet, być może utworzony w porozumieniu z uczelnią zagraniczną, mógłby w zasadniczy sposób podnieść konkurencyjność miasta i regionu. Skoro udało się to Nowemu Sączowi i Bremie, mam podstawy, by sądzić, że jest to możliwe i potrzebne także w Gdańsku.

Relacje między wyższymi uczelniami a samorządem są w zasadzie jednokierunkowe. Wpływ Miasta na decyzje uczelni, które w przyszłości będą bezpośrednio oddziaływały na potencjał i kapitał społeczny miasta, jest bardzo ograniczony. Można by się zastanawiać, czy interakcja między samorządem a uczelniami nie powinna być silniejsza. Inwestorzy często pytają o liczbę i jakość absolwentów wybranych kierunków studiów – nie jest więc obojętne, co dzieje się z naszym szkolnictwem

wyższym i nauką. Miasto, w najszerszym możliwym rozumieniu, jest zależne od nauki obecnie, a w przyszłości będzie jeszcze bardziej uzależnione od jej jakości. Brak informacji o sukcesach naszych uczonych może z jednej strony świadczyć o pewnej nierynkowej skromności naukowców, z drugiej zaś może także wynikać z relatywnie niewielkich sukcesów. Obecna współpraca między samorządem a uczelniami nie jest systematyczna. Istnieją co prawda programy oparte na tej współpracy, jak Centrum Innowacji w Bałtyckiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, lecz wydaje się, że zacieśnianie więzów staje się koniecznością zarówno dla Miasta, jak i dla uczelni. Niezbędne jest powołanie stałych grup współpracy i monitoringu, które określałyby priorytety kształcenia zgodnie z potrzebami miasta i regionu.

Eksperti Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego i CBOS przeprowadzili badania „Jak się żyje w przyszłych metropoliach?”¹², z których wynika, że liczba hamulców naszego – nie tylko gdańskiego, ale trójmiejskiego – rozwoju z rozmaitych powodów (peryferyjne położenie, zło płynące z wewnętrznej rywalizacji trójmiejskiej, niski poziom uczelni wyższych, najniższy odsetek ludzi z wyższym wykształceniem) sytuuje nas daleko za Warszawą, Wrocławiem, Poznaniem, Łodzią, Katowicami i Krakowem. Zwycięzamy w jednej kategorii – jakości życia. Gdańszczanie są usatysfakcjonowani pracą i wysokością wynagrodzenia, wykazują najwyższe poczucie stabilizacji zawodowej, najbardziej podoba im się miejsce, w którym mieszkają, najlepiej oceniają swoje perspektywy na przyszłość, nawet

2008

Z MAGDĄ I ANTONINĄ W HISTORYCZNYCH STROJACH W TRAKCIE
PARADY NA OTWARCIE JARMARKU ŚW. DOMINIKA

FOT. JERZY PINKAS

z władz lokalnych są najbardziej zadowoleni. I to jest potencjał, którego nie sposób przecenić, znając kierunek, w jakim Miasto powinno podążać.

Za Peterem Druckerem (ojcem współczesnych metod zarządzania) i Richardem Floridą (amerykańskim urbanistą specjalizującym się w ekonomii rozwoju regionalnego) już w 2002 roku zwracano uwagę, że to nie kapitał ani zasoby naturalne, lecz wiedza i informacja, a co za tym idzie – innowacja, będą stanowiły o rozwoju¹³. To nowa klasa społeczna – ludzie twórczy, artyści, naukowcy – będzie w przeważającej mierze generować wzrost gospodarczy i decydować o kierunkach rozwoju, a nowy rodzaj miasta – wybrany przez klasę twórczą na miejsce życia (właśnie ze względu na jakość owego życia) – stanie się miejscem wzrostu. Tam, gdzie nie będą się pojawiali utalentowani ludzie, nastąpi stagnacja. Kluczem do rozwoju jest więc właściwa polityka regionalna, a wygrają te miejsca, które potrafią stworzyć przyjazne i atrakcyjne warunki dla owych kreatywnych jednostek¹⁴. Gdańsk ma wszelkie atuty, by stać się kreatywnym miastem, zamieszkałym przez kreatywną klasę wykształconych, ambitnych, otwartych i innowacyjnych mieszkańców.

O źródłach dobrobytu miasta

Rozwój miast nie jest możliwy bez wzrostu gospodarczego. Dobrze prosperujące przedsiębiorstwa są motorem wzrostu, ponieważ to właśnie na poziomie przedsiębiorstwa (mikro, małego, średniego czy największego) następuje wytwarzanie bogactwa. Dlatego dobrze prosperujące, wygrywające konkurencję lokalną, krajową czy globalną oraz ekspansywne przedsiębiorstwa są istotnym warunkiem rozwoju miast i kraju. Tworzą miejsca pracy, dają utrzymanie gospodarstwom domowym, poprzez zarobki pracowników tworzą chłonność rynku w mieście. Odprowadzają również podatki państwowe (VAT, CIT) i lokalne (podatek od nieruchomości). Często też przedsiębiorstwa, kierując się misją społeczną biznesu, wspierają lokalną kulturę, sport, ochronę zdrowia, a także świadczą pomoc charytatywną. Bez finansowego wsparcia przedsiębiorstw nie odbyłaby się niejedna wystawa obrazów, premiera teatralna czy opera, koncert lub festiwal; nie mógłby również działać niejedyn klub sportowy. Najsilniejsze przedsiębiorstwa wpływają ponadto na architektoniczny wizerunek miasta, wznosząc nowoczes-

ne i eleganckie siedziby (na przykład siedziba Lotosu). „Gospodarka, głupcze!” – miał powiedzieć jeden z amerykańskich prezydentów. Należy pamiętać, że to właśnie przedsiębiorcy i menedżerowie firm – małych, średnich i największych – są drożdżami każdego rozwijającego się miasta.

Obowiązkiem prezydentów, burmistrzów, radnych i posłów jest nieustannie przypominać sobie i społeczeństwu, że źródłem dobrobytu miast i kraju nie jest rząd, sejm czy samorząd, ale dobrze prosperujące przedsiębiorstwa z ich menedżerami i pracownikami. Trzeba je wspierać i współpracować na co dzień, nie obawiając się oskarżeń o „udział w układzie” ze strony tych polityków i dziennikarzy, którzy uważają, że tylko centralny rząd jest źródłem dobrobytu.

Kapitał ludzki

Nowe rozwiązania polityki regionalnej nadają coraz większy priorytet niematerialnym składowym infrastruktury, przejawiającym się głównie w kapitale społecznym i wysokiej jakości administracji publicznej. Wzrost konkurencyjności tych czynników przyczynia się do rozwoju potencjału intelektualnego i kreatywności danego regionu oraz poprawy jakości życia, zwykle nierozzerwalnie powiązanych z lokalną kulturą w szerokim słowa tego znaczeniu. Kapitał społeczny, rozumiany jako infrastruktura wzajemnych relacji, która umożliwia zbiorowe działanie i wymaga wzajemnego zaufania oraz gotowości do współpracy w imię osiągnięcia wzajemnie korzystnych celów, jest podstawowym czynnikiem umożliwiającym rozwój nowoczesnych gospodarek¹. Wartości niematerialne stopniowo stają się priorytetem polityki regionalnej.

We współczesnym świecie da się kupić niemal wszystko – można wynająć firmę reklamową, która będzie promować miasto, znaleźć inwestorów, zbudować sprawną administrację. Ale nic nie zastąpi ludzi – ich wykształcenia, umiejętności, zapалу, aktywności w działaniach gospodarczych i społecznych. Ludzie są najważniejszym i najcenniejszym zasobem, określającym szanse rozwoju miasta. W dłuższej perspektywie to ludzie – czyli kapitał społeczny – decydują o rozwoju ekonomicznym i o sukcesie miasta. Wartość zasobów ludzkich zależy od wielu czynników. Na część władze lokalne mają wpływ (na edukację, rynek pracy), na inne – w niewielkim stopniu (na przykład na strukturę demograficzną).

Sytuacja demograficzna Gdańska należy do najlepszych w grupie największych miast. Wskaźnik obciążenia demograficznego wynosi 5:1, co oznacza, że na dwie osoby w wieku produkcyjnym przypada nieco więcej niż jedna osoba młodsza lub starsza. Odsetek osób w wieku poprodukcyjnym należy do najniższych (17,1 procenta), podczas gdy współczynnik urodzeń należy do jednego z najwyższych w grupie największych miast (9,3 dziecka na tysiąc mieszkańców). Gdańsk jest więc miastem stosunkowo młodym²; ma przy tym około 18 procent mieszkańców z wykształceniem wyższym, przy średnim poziomie rzędu 20 procent w innych dużych miastach (Warszawa, Kraków, Wrocław).

Stopa bezrobocia w Gdańsku wyniosła na koniec czerwca 2008 roku tylko 2,5 procenta (jedynie 4934 zarejestrowanych bezrobotnych) i była najniższa od 1998 roku; również dynamika spadku stopy bezrobocia okazała się jedną z najwyższych w kraju. W 2007 roku Gdańsk zajął bardzo wysoką, drugą pozycję – po Katowicach, a przed Warszawą – pod względem wysokości przeciętnej miesięcznej płacy brutto w sektorze

przedsiębiorstw (3814,6 złotych). W 2007 roku wynagrodzenia w Gdańsku wzrosły o 17 procent w porównaniu z 2006 rokiem i był to największy wzrost wśród wszystkich miast wojewódzkich³. Tak wysoki poziom wynagrodzeń jest powodem do radości dla mieszkańców i dla mnie, ale też źródłem zmartwień przedsiębiorców. Wysokie zarobki gdańszczan świadczą o coraz wyższym standardzie życia i mogą zachęcać do osiedlania się w naszym mieście. Jednocześnie można się obawiać, że wysokie płace odstraszą potencjalnych inwestorów, którzy wybiorą miasta o niższych przeciętnych wynagrodzeniach, a więc i kosztach pracy. Szybki wzrost pensji może również świadczyć o narastającym deficycie rąk do pracy w niektórych branżach, takich jak budownictwo czy handel⁴.

Wskaźnik liczby podmiotów gospodarki narodowej przypadających na stu mieszkańców obrazuje atrakcyjność inwestycyjną i przedsiębiorczość mieszkańców danego miasta. Im wyższy wskaźnik, tym mocniejszy dowód, że miasto potrafi stworzyć odpowiednie warunki do prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród dużych miast polskich największa liczba przedsiębiorstw na stu mieszkańców występuje w stolicy (ponad szesnaście), najmniejsza w Łodzi. Gdańsk zajmuje w tej klasyfikacji pozycję przedostatnią, z dwunastoma przedsiębiorstwami przypadającymi na stu mieszkańców⁵. Jednak w 2007 roku nasze miasto zajęło wysoką, drugą pozycję, tuż za Poznaniem, w kategorii dynamiki wzrostu liczby nowo rejestrowanych spółek prawa handlowego w stosunku do roku 2006. Przyrost spółek wyniósł w Gdańsku 471, to jest o 16,3 procenta spółek więcej niż w 2006 roku⁶. Oznaczać to może wzmocnienie gospodarczego wizerunku Gdańska, jak również może być efektem działania nowych struktur Urzędu Miejskiego, w tym Centrum Obsługi Przedsiębiorcy w Wydziale Polityki

Gospodarczej. Gdańsk był jednym z pierwszych miast w Polsce, w którym powstało takie centrum, w 2005 roku, nie czekając na rząd i sejm. Dzięki dobrej współpracy i otwartości przedsiębiorca rejestrujący działalność gospodarczą otrzymuje w jednym miejscu druki i informacje od przedstawicieli Urzędu Skarbowego, ZUS i Urzędu Statystycznego. Ze względu na brak odpowiednich ustaw nie jest to jeszcze dosłownie „jedno okienko”, ale przykład wspólnego elastycznego działania różnych rodzajów administracji.

W celu systematycznej promocji przedsiębiorczości wśród gdańszczan w 2005 roku powołałem Gdańską Fundację Przedsiębiorczości, której celem jest stworzenie i prowadzenie gdańskiego inkubatora przedsiębiorczości. Do tej pory fundacja – pod kierownictwem dynamicznej prezes Małgorzaty Jasnoch – udzieliła wsparcia w zakresie szkoleń i doradztwa ponad 3500 osobom. W planach ma rozwijanie szerokiej współpracy z gdańskimi szkołami, aby do procesu wychowania i kształcenia wprowadzić elementy edukacji przedsiębiorczości.

Dodatkową formą wsparcia firm inwestujących i tworzących w Gdańsku nowe miejsca pracy jest wprowadzone z mojej inicjatywy w 2004 roku czasowe zwolnienie od podatku od nieruchomości budowli, budynków lub ich części. Do sierpnia 2008 roku z tej formy pomocy publicznej Miasta skorzystało dziewięć firm, które w ten sposób zaoszczędziły, nie odprowadzając do budżetu podatku od nieruchomości, łącznie ponad trzy miliony złotych. Podobną formę pomocy publicznej – zwolnienia od podatku od nieruchomości w związku z utworzeniem nowych miejsc pracy – wprowadziło Miasto w 2006 roku w stosunku do firm otwierających działalność w gdańskiej filii Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Gdańsk został udziałowcem w strefie, a od września 2008 roku przy

ulicy Trzy Lipy rozpoczął działalność Park Naukowo-Technologiczny imienia profesora Hilarego Koprowskiego.

Ważną formą wsparcia studentów – przyszłych pracowników, ale i potencjalnych pracodawców – są staże wakacyjne, organizowane od 2003 roku przez Urząd Miejski i zespół Ewy Miłek. Do tej pory wzięło w nich udział 1236 studentów, a liczba firm oferujących staże rośnie co roku, od 19 w 2003 roku do 55 w roku 2008. Wielu studentów odbywających te staże nie tylko zdobywa nowe doświadczenie zawodowe, ale często po ukończeniu studiów rozpoczyna pierwszą pracę właśnie w tych firmach.

Obecnie Gdańsk w porównaniu z najbardziej konkurencyjnymi dużymi miastami zajmuje dość przeciętną pozycję, choć niektóre wskaźniki, na przykład spadek stopy bezrobocia, wzrost płac czy struktura demograficzna, wysuwają go na pozycję lidera. Nadzieję budzą dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze ostatnich kilku lat. Kapitał ludzki zdaje się procentować, a miasto wykazuje poważny potencjał rozwojowy oraz przewagi konkurencyjne, które trzeba odpowiednio rozwijać i wykorzystywać.

Gdańskie lokomotywy biznesu

Rozwój gospodarczy miasta i jego dobrobyt budowany jest przez cały zróżnicowany sektor gospodarczy. Swoją rolę w wzroście gospodarczym mają zarówno tysiące małych, często jednoosobowych lub rodzinnych firm, jak i wielkie, dynamiczne lokomotywy, napędzające swym potencjałem znaczące segmenty rynku. Ze względu na rządowe programy rozwoju przemysłu jeszcze wiele największych przedsiębiorstw Gdańska

pozostaje nadal państwowych, choć dziewiętnaście lat po wprowadzeniu gospodarki wolnorynkowej różnice w sposobie funkcjonowania zakładów prywatnych i państwowych stały się drugorzędne. Można by przytoczyć sporo przykładów aktywnych działań przedsiębiorstw gdańskich, których pozytywne skutki odczuwa miasto i region.

Jednym z nich jest z pewnością realizowany przez Grupę Lotos w ramach rozbudowy gdańskiej rafinerii program „10+”. Pod względem skali i wartości to największe przedsięwzięcie inwestycyjne realizowane w pomorskim przemyśle do 2010 roku. Jego wartość oszacowano na około 5,6 miliarda złotych. Dzięki programowi „10+” w Gdańsku powstaje kilka nowoczesnych instalacji, które pozwolą na zwiększenie zdolności przerobowych ropy naftowej o 75 procent, z 6 do 10,5 miliona ton rocznie. Wartość spółki wzrośnie, a przychody ze sprzedaży koncernu mogą osiągnąć poziom dwudziestu miliardów złotych (dla porównania: w 2007 roku sprzedaż wyniosła ponad trzynaście miliardów złotych). Zysk netto powinien wzrosnąć do ponad miliarda złotych (obecnie 0,7 miliarda złotych). Oznaczać to będzie wzrost dochodów z podatku CIT dla miasta, Pomorza i budżetu państwa, wzrost wpływów z tytułu podatku od nieruchomości oraz większe środki finansowe na realizację misji społecznej biznesu – sponsorowanie kultury, sportu i ochrony zdrowia. Realizacja tego ambitnego i trudnego programu jest możliwa dzięki osobistej determinacji prezesa Grupy Lotos Pawła Olechnowicza, akceptacji ministra skarbu, wsparciu marszałka województwa pomorskiego i moim oraz wielu gdańszczan pracujących dla szefa obecnego rządu, Donalda Tuska.

Innym przykładem wzmacniania potencjału gospodarczego i marki Gdańsk jest działalność LPP S.A. W roku 2008 w ostatniej edycji listy 500 i Orłów „Rzeczpospolitej” laure-

atem w dziedzinie handlu i usług została gdańska firma z siedzibą w Dolnym Mieście – LPP S. A. Historia LPP dowodzi kluczowej roli pomysłowości, kreatywności i ciężkiej pracy ludzi przedsiębiorczych w osiągnięciu sukcesu gospodarczego. Siedemnaście lat temu absolwenci Politechniki Gdańskiej, Jerzy Lubianiec i Marek Piechocki, właściciele spółki LPP, sprowadzali elektronikę z Tajlandii. Obecnie stoją na czele największej w Polsce i jednej z największych w Europie firm odzieżowych, której wartość giełdowa, po przejęciu konkurencyjnego Artmana (z marką House), przekracza 4,2 miliarda złotych⁷.

Początki firmy były bardzo skromne: hurtownia specjalizująca się w odzieży importowanej z Chin. Właściciele jednak szybko się zorientowali, że dużo korzystniejsze jest zlecenie szycia ubrań, którymi można podbić polski rynek. Zaczęli otwierać własne sklepy – dzisiaj mają ich trzysta osiemdziesiąt we wszystkich liczących się centrach handlowych w Polsce. Nie zgodzili się na sprzedaż szybko rosnącej firmy jednemu z zachodnioeuropejskich gigantów. Spółka, kontrolowana przez polski kapitał, realizuje coraz popularniejszy model globalnego brokera biznesu, zajmuje się bowiem – jak pisze Andrzej K. Koźmiński – tworzeniem marek i zarządzaniem nimi, projektowaniem kolekcji, zarządzaniem siecią sprzedaży, marketingiem i sprzedażą. Dzięki temu modelowi biznesu LPP S. A. opanowała te ogniwa łańcucha, które przynoszą najwyższą wartość dodaną, nie podejmując beznadziejnej konkurencji z chińskimi producentami odzieży, lecz przeciwnie, wprzęgając ich do swojej sieci i podejmując z powodzeniem próbę uzyskania jak największej części marży dla siebie⁸. Wielkim sukcesem LPP jest marka Reserved i CroppTown, ale powstają też nowe, jak Re-Kids – kolekcja dziecięca ciesząca się dużą popularnością. LPP jest bliska stworzenia prawdziwie europej-

skiej marki, rozpoznawanej jak Zara hiszpańskiego Inditex czy szwedzki H&M.

Na mapie gospodarczej Gdańska nie wolno pominąć dużej roli tradycyjnego przemysłu stoczniowego. Przemysł stoczniowy wraz z firmami kooperującymi przez kilkadziesiąt ostatnich lat był największym pracodawcą w Gdańsku i na Pomorzu. Obecnie, po trudnych latach transformacji gospodarczej, przy spadku zatrudnienia, zmianach w technologii produkcji, ta część przemysłu stoczniowego, która została sprywatyzowana, dzięki determinacji menedżerów i załóg przeżywa rozkwit. Niestety, druga część, ciągle państwowa, przechodzi kolejne fazy kryzysu. Przemysł stoczniowy stanowi obecnie ważny sektor gospodarki Gdańska. Jest tu zarejestrowanych około półtora tysiąca firm specjalizujących się w produkcji i naprawie statków i łodzi. Sektor stoczniowy daje łącznie zatrudnienie około dziesięciu tysiącom ludzi. Większość podmiotów (około 95 procent), to mikroprzedsiębiorstwa, związane z kilkoma większymi stoczniami. Działalność stoczniowa koncentruje się na budowie dużych statków morskich, remontach i przebudowie oraz szkutnictwie. Całość produkcji tego sektora jest eksportowana. A wartość eksportu systematycznie wzrasta: z 4,83 miliarda złotych w 2005 do 5,8 miliarda złotych w 2007 roku⁹.

Gdańskim i polskim symbolem sukcesu w przemyśle okrętowym jest Grupa Remontowa, złożona z dwudziestu ośmiu firm i zatrudniająca sześć tysięcy pracowników. W rankingu magazynu „Drydock” zajmuje ona pierwsze miejsce w Europie pod względem remontów statków¹⁰. Każdego roku stocznia remontuje około dwustu statków, przebudowuje kilka, buduje zaś kilkanaście. Portfel zamówień na lata 2007–2009 obejmuje trzydzieści statków. Ostatnio Grupa Remontowa powołała pierwszą w Gdańsku firmę armatorską – Gdańskie Linie Mor-

skie. Dla gdańskiego armatora zwodowano dwa statki: „Eugeniusz Kwiatkowski” i „Gdańsk”. Te sukcesy nie byłyby możliwe bez silnego i nieprzerwanego przywództwa w Gdańskiej Stoczni Remontowej S.A. – jej prezesa Piotra Soyki. Soyka potrafił skupić wokół swojej wizji menedżerów i stoczniovców oraz związków zawodowe. Za rządu Jerzego Buzka prezesowi Soyce udało się – przy akceptacji związków zawodowych – skutecznie przeprowadzić prywatyzację. Niestety, Stocznia Gdańska nie miała menedżera tej klasy, ani tak odpowiedzialnych działaczy związkowych. Dziś zatrudnia ona około trzech tysięcy pracowników i jest własnością firmy ISD Polska, należącej do ukraińskiego holdingu Donbas.

Oprócz liderów produkujących i remontujących statki działa w Gdańsku wiele mniejszych zakładów oferujących usługi stoczniove. Spośród nich należy wymienić największe, całkowicie prywatne stocznie: Maritim Shipyard (400 zatrudnionych), Warpak (350), Stocznia Wisła (210), Aluship Technology (170), Stal Rem (165), Odys Stocznia (120), czy Damen Marine Components Gdańsk (100). Bardzo dynamicznie rozwija się produkcja jachtów, dzięki czemu Gdańsk staje się klastrem przemysłu skutniczego. Branża ta daje zatrudnienie setkom skutników, producentów masztów, lin stalowych, żagli i osprzętu. Liderami w tej branży są Galeon Boat Builders ze Straszyna koło Gdańska i gdańska MTEP Polska – Sunreef Yachts (z kapitałem francuskim). Produkują one luksusowe jednostki, które znajdują nabywców od Nowej Zelandii, przez Arabię Saudyjską, Europę, po obie Ameryki¹¹.

Potęga gospodarcza i dobrobyt mieszkańców Gdańska od wieków wiązał się z funkcjonowaniem i rozwojem portu morskiego. Gdańsk był i powinien dalej być „miastem przepływów” (*gateway cities*)¹². Gdański port, wraz z rozbudowującym się za-

pleczem logistycznym i połączeniami transportowymi, w tym A-1 i Trasą Sucharskiego, a także modernizacją magistrali kolejowych, powinien takiej roli sprostać. Jeszcze w 2007 roku Gdańsk zachował pozycję lidera portów polskich, ale w 2008 ją utracił na rzecz zespołu portów Szczecin–Świnoujście, który dynamicznie poszerza swój udział w rynku portowym. Spadek przeładunków ropy i węgla w Gdańsku nie jest w pełni kompensowany przez inne towary. Dodatkowo port, administrowany przez Zarząd Morskiego Portu Gdańsk, znajduje się obecnie w trudnej sytuacji finansowej, choć nie brak mu terenów pod rozbudowę i rozwój. Tę szansę rozwojową terenów przyportowych próbuje znaleźć Miasto Gdańsk, które poszukuje silnego finansowo i doświadczonego prywatnego partnera do budowy dużego bałtyckiego centrum logistycznego na terenach portowych należących do Gdańska.

Znaczącym sukcesem Zarządu Morskiego Portu Gdańsk (ZMPG) pod kierownictwem Andrzeja Kasprzaka było odważne podjęcie współpracy z inwestorem brytyjsko-australijskim, który wybudował na terenie Portu Północnego głębokowodny terminal kontenerowy (DCT). Oddany do użytku w 2007 roku, może rocznie przeładować pół miliona TEU. Sukcesem DCT jest pozyskanie nowego klienta – największego operatora kontenerowego świata – Maersk Logistics, który przeszedł z gdyńskiego portu do nowego gdańskiego terminalu głębokowodnego. Oznacza to, że w niedalekiej przyszłości DCT Gdańsk będzie odgrywał rolę hubu na Bałtyku – stanie się kontenerowym portem przeładunkowym. Tylko bowiem DCT Gdańsk, jako jedyny port nad Bałtykiem, jest przystosowany do obsługi dużych statków oceanicznych, a więc bez pośrednictwa Rotterdamu, Hamburga czy Bremenhaven kontenery z USA czy Chin mogą płynąć bezpośrednio do Gdańska.

Warunkiem wykorzystania tych szans jest profesjonalizm Zarządu Morskiego Portu Gdańska, ale też stabilizacja warunków pracy. Przy obecnej ustawie o portach i przystaniach morskich takich warunków niestety nie ma. Każdy rząd i każdy nowy minister skarbu decyduje o tym, kto personalnie będzie zarządzał portem. Wpływ prezydentów miast portowych: Gdańska, Gdyni czy Szczecina, który powinien być kluczowy, jest co najwyżej symboliczny. Uważam, że samorząd miast portowych, podobnie jak w państwach „starej” UE, powinien mieć decydujący wpływ na rozwój portu. Nie ma żadnych racjonalnych argumentów uzasadniających utrzymywanie centrum decyzyjnego w Warszawie, a nie w Gdańsku. Kto bowiem lepiej zna port, gospodarkę morską niż ci, którzy pracują w porcie? Należy zdecentralizować zarządzanie polskimi portami morskimi i przekazać je naturalnym i historycznym gospodarzom¹³. Mam nadzieję, że Związek Miast Morskich podejmie się przygotowania nowej ustawy o portach i przystaniach morskich, która będzie odpowiadała wyzwaniom gospodarki XXI wieku.

Ważnym ogniwem funkcjonowania biznesu jest sektor bankowo-finansowy, reprezentowany w Gdańsku przez centralę GE Money Bank. Działają tu trzydzieści dwa oddziały różnych banków, łącznie sto czterdzieści pięć jednostek organizacyjnych, które obsługują klientów detalicznych i korporacyjnych. W mieście znajduje się też siedziba lidera rynku pośredników kredytowych – Dom Finansowy QS, stworzony od podstaw przez gdańszczanina Grzegorza Waluszewskiego. W Gdyni ma swą siedzibę centrala Nordea Bank Polska, a w Sopocie – centrala Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo Kredytowych SKOK. W maju 2008 roku Rada Nadzorcza i Zarząd Banku Współpracy Europejskiej S. A. z siedzibą we Wrocławiu zdecydowały o przeniesieniu do Gdańska. Ta dość niecodzien-

na decyzja zapadła dzięki determinacji osób kierujących bankiem, między innymi prezesa Mariusza Karpińskiego i doradzających zarządowi banku kilku osób wywodzących się z Gdańska. Ale bez dużego potencjału gospodarczego Gdańska i Pomorza oraz perspektyw dynamicznego rozwoju z pewnością główny akcjonariusz (Fundusz Innova/4 L.P.) nie zdecydowałby się na przeniesienie banku. Gdańsk wygrał w ostrej konkurencji z innymi miastami, proponując spójny pakiet działań wspierających BWE S.A. w przeprowadzce do naszej nadbałtyckiej metropolii. Dzięki przeniesieniu do Gdańska centrali BWE S.A. oraz istniejącym już instytucjom finansowym pojawiła się szansa ukształtowania w Metropolii Gdańskiej najsilniejszego regionalnego klastra usług finansowo-bankowych na północ od Warszawy.

Kluczową funkcją gospodarczą Gdańska jest organizacja imprez targowych. Mamy nie tylko długą tradycję targową – sięgającą XIII wieku Jarmark Świętego Dominika – ale też atrakcyjne położenie, niezłe rozwiniętą sieć hotelową i lotnisko z ponad trzydziestoma połączeniami lotniczymi. Imprezy targowe znakomicie promują miasto i przyciągają turystykę biznesową. Od 1989 roku Międzynarodowe Targi Gdańskie S. A. (MTG), których głównymi akcjonariuszami są Miasto Gdańsk i samorząd województwa pomorskiego, systematycznie budują silną pozycję na polskim rynku wystawienniczym. MTG S.A. zajmuje trzecią pozycję (po Poznaniu i Kielcach) pod względem wynajętej powierzchni targowej i liczby wystawców. Natomiast według kryterium liczby zwiedzających MTG zajmuje czwartą pozycję po Poznaniu, Kielcach i Krakowie. Dzisiejsza siedziba MTG przy ulicy Beniowskiego w dłuższej perspektywie nie daje szans na rozwój, ponadto jest uciążliwa dla okolicznych mieszkańców. Dlatego wspólnie z zarządem MTG S.A.

rozważamy przeniesienie targów gdańskich do Letnicy, w pobliże przyszłego stadionu piłkarskiego. Dobrze skomunikowana dzielnica, z dużym parkingiem samochodowym, w prestiżowym sąsiedztwie Areny Bałtyckiej powinna dać Międzynarodowym Targom Gdańskim silny impuls rozwojowy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że Gdańsk ma silnie zróżnicowaną strukturę gospodarczą, co oznacza odporność na czasowe wahania koniunktury w poszczególnych sektorach. Gdańsk wraz z otaczającymi miastami tworzy centrum silnego metropolitalnego bieguna wzrostu gospodarczego w regionie. Trzeba jednak jeszcze intensywniej przyciągać do Gdańska inwestorów krajowych i zagranicznych, przedsiębiorstwa i ludzi zdolnych do tworzenia i wdrażania innowacji. Wykształciliśmy silne sektory gospodarcze: petrochemiczny (z Lotosem na czele), unowocześniający się sektor stoczniowy oraz nowy, rozwijający się sektor oparty na IT i BPO (por. rozdział „IT i Business Process Offshoring – nowa specjalność Gdańska”). Siłą naszej gospodarki jest niezły fundament – małe i średnie rodzinne firmy rzemieślnicze, reprezentujące różne branże. Symbolem witalizmu rodzinnych firm są między innymi: Pelowski i Szydłowscy (piekarnictwo, gastronomia i hotelarstwo), Zarębski (produkcja form i maszyn oraz wody mineralnej), Zdunek (motoryzacja) czy Ziaja (produkcja leków i kosmetyków). W tych i wielu innych rodzinnych firmach różnych branż następuje akumulacja dwójakiego kapitału: doświadczeń przedsiębiorczości i finansowego – razem tworzą one silny fundament gdańskiej gospodarki.

Będziemy bardziej atrakcyjni inwestycyjnie

Atrakcyjność inwestycyjna rozumiana jest jako zdolność skłonienia do inwestycji w danym terenie¹⁴. Stanowi ona zbiór korzyści możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej w określonej lokalizacji. Ten zbiór czynników lokalizacji czyni inwestycję atrakcyjną, gdy pozwala na redukcję nakładów i bieżących kosztów, ułatwia maksymalizację zysku i zmniejsza ryzyko niepowodzenia inwestycji¹⁵. Każdy inwestor, zależnie od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, kieruje się innymi przesłankami, decydując się na lokalizację inwestycji w danym miejscu. Można jednak wyodrębnić pewne uniwersalne kryteria. Najczęściej zaliczamy do nich dostępność komunikacyjną, koszty i zasoby pracy, poziom rozwoju gospodarki, infrastrukturę gospodarczą, jakość środowiska przyrodniczego oraz stopień jego ochrony i poziom bezpieczeństwa powszechnego. Dodatkowo w badaniu atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej bierze się pod uwagę chłonność rynku, a dla działalności hi-tech – poziom infrastruktury społecznej¹⁶.

Podregion gdański (Gdańsk–Sopot–Gdynia) w różnych badaniach atrakcyjności wypada dość słabo w porównaniu z konkurencyjnymi ośrodkami (warszawskim, śląskim, wrocławskim, krakowskim, poznańskim i łódzkim). Najgorzej przedstawia się jego atrakcyjność inwestycyjna dla działalności przemysłowej. Nie może to dziwić, ponieważ podregion gdański – poza stoczniami – historycznie nigdy nie był istotnym ośrodkiem

2007

OSIEMDZIESIĄTE URODZINY GÜNTERA GRASSA

ŚWIĘTOWALIŚMY NA ŁAWECZCE OBOK OSKARA

FOT. WOJTEK JAKUBOWSKI / KFP

przemysłowym. Gdańsk i Pomorze są słabo oceniane pod względem dostępności transportowej. Nasza metropolia jest praktycznie izolowana od reszty kraju. Brak dobrej infrastruktury drogowej utrudnia dostęp do regionu. Kluczową barierą jest wciąż nieistniejąca autostrada A-1, a przecież rola transportu drogowego wciąż rośnie ze względu na przemiany w technologii produkcji. Również połączenia kolejowe: Gdynia–Warszawa czy Gdynia–Wrocław zostaną zmodernizowane dopiero około 2013 roku. Naszym silnym atutem jest natomiast rozwój połączeń lotniczych oraz planowana rozbudowa lotniska imienia Lecha Wałęsy.

Wielkość i jakość zasobów pracy na Pomorzu i w Gdańsku nie jest zadowalająca dla rozwoju przemysłu i usług. Szybka poprawa sytuacji na rynku pracy, duży spadek bezrobocia, ale też bardzo wysoka dynamika wzrostu wynagrodzeń i rosnąca liczba wolnych miejsc pracy osłabiają atrakcyjność inwestycyjną regionu i stolicy metropolii¹⁷. Jedynie jakość środowiska przyrodniczego jest czynnikiem, który wyróżnia Pomorze i podregion gdański na tle konkurencyjnych regionów i ośrodków miejskich¹⁸. Dodatkowo stosunkowo atrakcyjna infrastruktura społeczna (poziom szkolnictwa, ochrona zdrowia, kultura, rozrywka i wypoczynek) może wpływać na osiedlanie się w podregionie gdańskim lepiej wykształconych potencjalnych pracowników sektora zaawansowanych technologii¹⁹. Innym atutem Gdańska i Pomorza jest duża chłonność rynku zbytu, wynikająca z wysokich zarobków i niskiego poziomu bezrobocia. Czynniki te podnoszą atrakcyjność Gdańska i podregionu dla działalności zaawansowanej technologicznie. Obecność wyższych uczelni, instytutów naukowo-badawczych, instytucji kultury oraz różnych usług opartych na wiedzy i kreatywności sprzyja lokalizacji usług i zaawansowanych technologii (por.

rozdział: „IT i Business Process Offshoring – nowa specjalność Gdańska”).

Przeciętny poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego i metropolii gdańskiej skłania do pytania o szanse poprawy tej sytuacji. Na część czynników oddziałujących na atrakcyjność lokalizacji firm mają wpływ władze samorządowe regionu i miasta. Do najważniejszych w tej grupie należy rozbudowa infrastruktury transportu i łączności, jakość obsługi inwestora w urzędzie, aktywność i otwartość władz lokalnych wobec inwestorów oraz akceptacja mediów i społeczeństwa. Niezwykle ważne jest progospodarcze nastawienie władz uczelni wyższych wraz z ich rektorami i władz oświatowych, wpływających na liczbę i jakość absolwentów szkół wszystkich stopni. Pozytywne stereotypy czy moda na miasto (tu dobrym przykładem jest Wrocław) należą do ważnych „miękkich” czynników lokalizacji firm.

Do czynników, na które władze samorządowe Pomorza i gmin Metropolii Gdańskiej nie mają bezpośrednio wpływu, należy usprawnienie komunikacji między naszym regionem a południem i zachodem Polski. W tym celu niezbędne jest wybudowanie autostrady A-1, stanowiącej polski odcinek transeuropejskiej drogi Północ–Południe. Autostrada A-1 stanowi klucz do awansu regionu pomorskiego w międzynarodowym systemie komunikacyjnym. Jej budowa rozstrzygnie o szansach węzła Gdańsk–Gdynia na przecięcie europejskich szlaków transportowych, oddali bowiem niebezpieczeństwo alternatywnego ukształtowania korytarza Północ–Południe. Oprócz autostrady niesłychanie ważne jest nowoczesne połączenie kolejowe – zaplanowana i częściowo realizowana modernizacja linii relacji Gdynia–Warszawa – a także rozbudowa gdańskiego portu lotniczego.

Zbliżające się mistrzostwa Euro 2012, których Gdańsk będzie gospodarzem, oraz obecnie realizowane na Pomorzu i w Gdańsku ogromne inwestycje infrastrukturalne, dofinansowywane z funduszy Unii Europejskiej, na pewno podniosą naszą atrakcyjność inwestycyjną. Miliardy złotych, które zostaną zainwestowane w Gdańsku, w metropolii i na Pomorzu, poprawią nie tylko standard życia mieszkańców i warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, ale spowodują wzrost PKB, który jest syntetycznym wskaźnikiem poziomu produkcji, inwestycji, poziomu dochodów ludności – ogólnego poziomu życia. Według analiz i prognoz gdańskiego Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową wskaźnik dobrobytu w przeliczeniu na jednego mieszkańca Pomorza w 2015 roku wyniesie 78,2 procenta średniej unijnej²⁰. Można się domyślać, że w samym Gdańsku ten wskaźnik będzie jeszcze wyższy. Owe prognozy to oczywiście powód do satysfakcji, ale również do obaw. Oznaczają bowiem groźbę wykluczenia Pomorza, a zatem i Gdańska, z dostępu do największej części funduszy unijnych po 2013 roku, jako że pomoc Unii uwarunkowana jest tym, iż zamożność mieszkańców regionu (mierzona przez PKB na jednego mieszkańca) nie może przekroczyć 75 procent średniej unijnej.

Miejmy nadzieję, że polski rząd wynegocjuje podniesienie limitów pomocy w nowym siedmioletnim budżecie na lata 2013–2020, bo przecież Pomorzu i Gdańskowi nie uda się do 2013 zaspokoić wszystkich potrzeb w zakresie infrastruktury.

IT i Business Process Offshoring – nowa specjalność Gdańska

Gospodarka, podobnie jak wiele innych dziedzin życia, odnotowuje swoiste mody i trendy. Od jakiegoś czasu coraz częściej słyszymy z angielska brzmiące skróty BPO²¹ czy ICT²² przy okazji omawiania inwestycji zagranicznych. Thomas Friedman, który w 2005 roku wylansował metaforę „płaskiego świata”, swoją koncepcję rozwinął na podstawie obserwacji rosnącej roli Indii i Chin jako ogólnoświatowych centrów produkcji i usług²³. W „płaskim świecie” – dzięki globalizacji rynków i technologii informacyjnej – wszyscy zależą od wszystkich i wszystko od wszystkiego. I przez to „wszystko” tak szybko zmienia się ten świat. Coraz częściej polskie firmy i organizacje stają się częścią „płaskiego świata”.

Jednym z ważnych elementów budowania dynamicznych powiązań między przedsiębiorstwami jest proces transgranicznego outsourcingu działalności przedsiębiorstw, polegający na wydzieleniu i transferze poza granice kraju procesów i zadań, które nie stanowią ich głównej działalności²⁴, co nosi nazwę „offshoringu”. Może on być realizowany na dwa sposoby: poprzez zlecenie zagranicznym centrom zadań wydzielonych z przedsiębiorstw albo przeniesienie części działalności do zagranicznych jednostek zadaniowych korporacji. I tak, w zakresie danych i informacji, przedmiotem działalności wydzielonych centrów jest między innymi wprowadzanie, przetwarzanie, archiwizowanie danych, procesowanie transakcji, na przykład dokonywanych za pomocą kart płatniczych, czy usługi podatkowe. Przedsiębiorstwa coraz częściej wydzielają specjalistyczne usługi, między innymi z zakresu finansów i księgowości²⁵,

a nawet usługi medyczne świadczone są na odległość – na przykład przygotowanie dokumentacji medycznej, opisywanie wyników badań i diagnozowanie²⁶.

Offshoring procesów gospodarczych jest niezwykle atrakcyjny dla krajów przyjmujących, ponieważ tworzy w danym kraju i mieście wysoko wykwalifikowane stanowiska i dobrze płatne miejsca pracy, co może powstrzymać emigrację części absolwentów uczelni wyższych oraz podnosi konkurencyjność miast i regionów przyjmujących. Centra finansowo-księgowo i analityczne są szczególnym typem inwestycji, które stawiają przed potencjalnym miastem lokalizacji wysokie wymagania dotyczące kwalifikacji i jakości pracy, lokalnych zasobów ludzkich. Ze względu na charakter działalności owe centra ciągle szkolą pracowników i podnoszą jakość kapitału ludzkiego. Z tego powodu ryzyko przeniesienia takiego centrum do innego miasta w celu poszukiwania tańszych pracowników jest mniejsze niż w wypadku na przykład inwestycji produkcyjnych²⁷. Dziś najwięcej centrów usługowych lokalizowanych jest w Indiach oraz w Chinach. Ale inwestycje typu *offshore* od paru lat wybierają nowe kraje członkowskie Unii Europejskiej, w tym Polskę. Nasz kraj ze względu na członkostwo w Unii, wielkość rynku oraz liczbę absolwentów wyższych uczelni i znajomość języków obcych ma wiele szans na przyciągnięcie inwestycji BPO.

W Gdańsku mamy kilka przykładów tego typu inwestycji: Lufthansa Systems Poland (zatrudnia ponad 290 osób), First Data Corporation (USA), Arla Foods (Dania), Acxiom (USA), Zen Sar Technologies (Indie), Kainos Software (Wielka Brytania), Sii (Francja), a w Gdyni: Reuters (Wielka Brytania). Naszym celem jest przyciągnięcie dalszych inwestycji tego typu do Gdańska i miast Metropolii Gdańskiej. Warunkiem sukce-

su jest rosnąca w Gdańsku liczba dobrze wykształconych ludzi ze znajomością języków obcych oraz odpowiednia powierzchnia dostępnych i nowoczesnych biur. Efektywną formą pomocy dla nowych inwestorów jest – nowatorski w skali kraju – program stypendialny Prezydenta Gdańska, przeznaczony dla studentów uczelni wyższych, przygotowujących się do zatrudnienia w ramach nowej inwestycji na terenie miasta. Od 2007 roku skorzystały z tej pomocy dwie firmy, a dwudziestu dwóch studentów z Gdańska przeszło wielomiesięczne specjalistyczne szkolenie w hinduskim mieście Pune.

Ważnym czynnikiem wspierania działalności typu *offshore* jest aktywna promocja gospodarcza Metropolii Gdańskiej w krajach azjatyckich – Indiach, Chinach i Japonii – a także jeszcze ściślejsza współpraca z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Przykładem rosnącej roli Gdańska na rynku BPO było pierwsze międzynarodowe Baltic Innovation Forum, zorganizowane w Gdańsku w dniach 11–12 września 2008 przez Miasto Gdańsk, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego oraz samorządy Sopotu i Gdyni. Forum, które było przeglądem dotychczasowych inwestycyjnych możliwości rozwoju, potwierdziło szanse naszego miasta na stanie się regionalnym liderem na rynku inwestycji typu *offshore*. Budujemy sieć współpracy, a zainteresowanie wielu firm, zwłaszcza indyjskich, potwierdził szef Zen Sar, jednocześnie prezes indyjskiego związku menedżerów branży BPO.

Nowe firmy z branży BPO świetnie się integrują z istniejącą od kilku lat w Gdańsku grupą firm z branży IT. Dumni jesteśmy z ulokowania w Gdańsku centrum rozwoju technologii – Intel Technology Poland sp. z o.o. (360 zatrudnionych), Young Digital Planet (300 osób), Jeppesen Boeing Company (120 osób), Compuware (100 osób), GE Security Polska (85 osób), Satel

(220 osób), OKE Poland (50 osób). Wiele tych firm stworzyli absolwenci Politechniki Gdańskiej i dopiero później – z dużym zyskiem dla ich założycieli – odkupili je globalni gracze (na przykład Intel). Często firmy te powstawały na podstawie infrastruktury uczelni, mając u źródeł przedsiębiorczość akademicką.

Niektóre z nowych firm stają się marką gospodarczą Gdańska. Przykładem może być Young Digital Planet S. A. (YDP), jedna z największych firm „gdańskiej doliny krzemowej”, jak nazywane są tereny w pobliżu lotniska w Rębiechowie. YDP zajmuje pozycję światowego lidera w produkcji interaktywnych programów edukacyjnych. Swoją działalność rozpoczęła w 1990 roku, a dziś sprzedaje swoje produkty do ponad trzydziestu krajów świata. Sztandarowym produktem firmy jest seria Euro Plus+, interaktywne kursy językowe. YDP stworzyła także program dla szkół podstawowych i gimnazjalnych, pod nazwą eduROM. Produkty YDP zdobyły wiele nagród w kraju i za granicą. Najważniejszą nagrodą międzynarodową jest Euro Prix, przyznawana najlepszemu europejskim produktom multimedialnym przez austriackie ministerstwo gospodarki i Komisję Europejską.

Sektor IT i BPO może stać się w przyszłości jednym z podstawowych sektorów gospodarczych i ważnym pracodawcą w Gdańsku i Metropolii Gdańskiej. Nasze atuty to: środowisko naturalne, rozwój gospodarczy, infrastruktura społeczna i gospodarcza, jakość zasobów pracy, chłonny rynek i niezła lotnicza dostępność komunikacyjna²⁸.

Gdańsk – raj turystyczny

Turystyka odgrywa coraz większą rolę w gospodarce wielu miast i regionów, w tym także Gdańska. Usługi turystyczne obejmują różne czynności niezbędne dla turysty, umożliwiające mu dojazd do miejsca pobytu, pobyt, a następnie powrót do miejsca stałego zamieszkania. Usługi turystyczne współgrają zatem z usługami transportowymi (kolej, lotnictwo, transport osobowy, transport morski), hotelarskimi (usługi noclegowe), informacyjnymi, gastronomicznymi, kulturalnymi, bankowymi, usługami pośrednictwa i organizacji, usługami przewodników, handlowymi, rzemieślniczymi oraz wypoczynkowymi i kultury fizycznej²⁹. Turystyka oddziałuje zatem na wiele dziedzin gospodarki i wywołuje popyt, tworząc miejsca pracy oraz generując dochody.

Gdańsk jest z jedną z podstawowych marek turystycznych Polski. To miasto atrakcyjne turystycznie, o czym piszę w części „Dobra marka, czyli Gdańsk”. W strategii marki Gdańska stawiamy przed sobą cel zwiększenia liczby turystów odwiedzających nasze miasto, zwłaszcza poza sezonem turystycznym. Chcielibyśmy w ciągu najbliższych lat spopularyzować turystykę w Gdańsku we wszystkich porach roku. We współpracy z organizacjami turystycznymi i przedsiębiorcami działającymi w przemyśle turystycznym musimy wykreować nowe atrakcje. Gdańsk chce uczestniczyć w „podziale tortu” krótkoterminowych wyjazdów krajowych, głównie wizyt rodzinnych i wyjazdów weekendowych. Sprzyja temu rosnący poziom motoryzacji (46 procent polskich rodzin ma już własne auto), za którym, miejmy nadzieję, pójdzie budowa sieci autostrad. Gdańskowi i Metropolii wybudowanie autostrady A-1 oraz modernizacja

połączenia kolejowego Gdynia–Warszawa (skrócenie dojazdu do 2,5 godziny) przyniesie wzrost przyjazdów weekendowych. Naszym bogactwem jest również lokalizacja w niezwykle interesującym otoczeniu kulturowym: Malbork i szlak zamków krzyżackich, Kaszuby i Kociewie, Mierzeja Wiślana i Półwysep Helski, na który wiedzie szlak dawnych pałaców i siedzib dworskich.

W ubiegłym roku Gdańsk odwiedziło 5 400 000 osób, w tym 4 300 000 turystów krajowych i 1 100 000 zagranicznych. Z bazy noclegowej skorzystało w 2007 roku 1 700 000 turystów, w tym 700 000 z zagranicy³⁰.

Obecnie w Gdańsku działa dziewiętnaście hoteli, które oferują łącznie ponad trzy tysiące miejsc. Ponadto mamy sto trzydzieści sześć całorocznych obiektów noclegowych (pensjonaty, domy wczasowe i tym podobne) – oferują one łącznie ponad trzysta tysięcy miejsc noclegowych³¹. W stolicy Pomorza trwa hotelowy boom. Pod koniec czerwca tego roku otwarto nowy czterogwiazdkowy hotel Gdańsk przy ulicy Szafarnia (110 miejsc). Na początku 2009 roku zostanie udostępniony nowy hotel sieci Radisson przy Długim Targu (około 200 miejsc). Trwa adaptacja budynku dawnego Cefarmu przy ulicy Chmielnej, róg Podwala Przedmiejskiego, na hotel (189 miejsc). Znany gdański przedsiębiorca hotelarski Jan Wójcikiewicz (właściciel hotelu Hanza) na kupionej od miasta działce buduje hotel Hilton (150 pokoi, sale konferencyjne i basen na dachu, z widokiem na Motławę). Gdański Hilton będzie drugim w Polsce, poza już istniejącym hotelem w Warszawie. Natomiast Accor Orbis planuje budowę hotelu między ulicą Heweliusza a ulicą Rybaki Górne, obok istniejącego już Mercure Hevelius. Planowane są też hotele na Wyspie Spichrzów (inwestor hiszpański) i przy Długim Targu. Poza Śródmieściem

Gdańska przygotowuje się projekty hotelowe na Przymorzu. Podobnie Sopot i Gdynia budują nowe hotele; wszystkie one, razem z gdańskimi, będą obsługiwały gości Euro 2012.

Ważnym ogniwem rozwoju turystyki jest Port Lotniczy imienia Lecha Wałęsy. W 2007 roku obsłużył 1 715 816 pasażerów, a już w pierwszym półroczu 2008 pasażerów było 1 161 068 (dwudziestosześcioprocentowy wzrost w stosunku do 2007 roku). Dziś gdańskie lotnisko oferuje regularne połączenie z jedenastoma krajami Europy; trzydzieści sześć tras obsługiwanych jest przez dziesięć linii lotniczych³². Do 2012 lotnisko otrzyma nowy terminal pasażerski i będzie mogło przyjąć do siedmiu milionów pasażerów rocznie. Już dziś znajduje się ono w ścisłej czołówce lotnisk regionalnych w Polsce (po Krakowie i Katowicach). Otwarty w sierpniu 2008 pierwszy w Polsce terminal obsługi pasażerskiej w Śródmieściu Gdańska (przy ulicy Heweliusza) przyczyni się do podniesienia komfortu obsługi pasażerów i wzrostu prestiżu lotniska.

Od kilku lat polskie miasta portowe są coraz częściej odwiedzane przez wycieczkowce. Ten nowy rodzaj turystyki morskiej niezwykle dynamicznie rozwija się w świecie i w Europie. I choć nadal Morze Śródziemne wiede prym w Europie, to i Bałtyk staje się szybko rozwijającym się rynkiem. W Polsce krajowym liderem jest Gdynia, mająca najkorzystniejsze warunki infrastrukturalne, choć sama nie jest głównym celem podróży turystów. W tym roku Gdynia przyjęła ponad dziewięćdziesiąt statków, do Gdańska zawinęło ponad czterdzieści. W ten sposób pojawiło się około stu pięćdziesięciu tysięcy turystów z wycieczkowców, którzy zostawili około dziesięć milionów euro w naszych sklepach i kawiarniach³³.

Z myślą o mieszkańcach i turystach gdański Zarząd Transportu Miejskiego w 2006 roku, między majem a połową wrze-

śnia, otworzył regularne połączenia tramwaju wodnego z Sopotem i Helem. W 2006 z tej formy transportu skorzystało 189 000 turystów, w 2007 i 2008 – po około 241 000. Wskazuje to na ogromny potencjał turystyczny Gdańska i pozostałych miast położonych w pasie nadmorskim. Na wykorzystanie turystyczne ciągle czekają liczne rzeki i kanały Gdańska oraz okolic. Oddana do użytku na tysiąclecie Gdańska (w 1997 roku) marina żeglarska przy ulicy Szafarnia zdobyła już silną pozycję w świecie żeglarskim. Narodowe Centrum Żeglarstwa w Górkach Zachodnich, wybudowane przez Akademię Wychowania Fizycznego i Sportu, pod kierunkiem rektora profesora Wojciecha Przybylskiego, wraz z sąsiednimi przystaniami żeglarskimi tworzy już dziś prężny klaster żeglarski. W przygotowaniu jest program inwestycyjny „Pętla Żuław”, który dodatkowo ożywi szlaki śródlądowe. W przyszłości, po 2013 roku, należy zbudować drugą marinę żeglarską w kanale na Stępcie.

Matt Gross, dziennikarz „The New York Timesa”, który podróżuje po Europie i pisze reportaże do cyklu „Wielka wyprawa”, entuzjastycznie podsumował swoją wizytę w Gdańsku: „Gdańsk to turystyczny raj, a z Sopotem i Gdynią tworzą riwierę”. Miasta, które odwiedza dziennikarz „NYT”, podsuwają mu internauci, oddający głos w sondzie na jego blogu. Gdańsk zdobył 56 procent głosów, wyprzedzając Kopenhagę (33 procent) i Hamburg (11 procent)³⁴. Gross ze szczegółami opisał spacer po Głównym Mieście i wyprawy kajakiem po Motławie. Podkreślił, że Gdańsk to „czyste miasto, w którym można jeść, pić i bawić się”. Ta opinia amerykańskiego dziennikarza potwierdza nasze spostrzeżenia, że osoby, które odwiedzają Gdańsk po raz pierwszy, wyjeżdżają stąd zauroczone naszym miastem. Stajemy więc przed wyzwaniem, aby dotrzeć

do tych milionów Europejczyków i obywateli innych kontynentów, którzy jeszcze do nas nie przyjechali. Pokazuje to, jak istotnym elementem przyciągania turystów jest promocja miejsca.

W gdańskim Urzędzie za promocję odpowiada Biuro Prezydenta ds. Promocji Miasta, które zleca co roku drukowanie folderów, odpowiada za prezentację Gdańska na zagranicznych targach turystycznych, przygotowuje kampanie reklamowe. W 2007 roku po raz pierwszy przeprowadziliśmy dużą kampanię reklamową kosztem 1,8 miliona złotych. Kampania objęła swoim zasięgiem kilka miast Irlandii i Wielkiej Brytanii oraz wszystkie duże polskie miasta. Hasłem reklamy było: „Gdańsk – odważ się, zobacz sam”. W 2008 roku hasło kampanii wizerunkowej Gdańska, skierowanej tym razem tylko na rynek polski, brzmiało: „Gdańsk. Tu się żyje”. Jej celem, zgodnie ze strategią marki Gdańsk, było zdynamizowanie wizerunku Gdańska, przede wszystkim wśród ludzi młodych, zachęcenie ich do osiedlenia się, do nauki i pracy w Gdańsku. Kampania kosztowała 1,1 miliona złotych i obejmowała emisję spotów reklamowych w TVN i TVN24 oraz w portalach internetowych onet.pl, edu.pracuj.pl i edulandia.pl. W centrach największych miast pojawiły się również wielkoformatowe billboardy. Spora część kampanii outdoorowej udostępniona została miastu bezpłatnie, w ramach nagrody, którą firma AMS przyznała Gdańskowi w 2007 roku w konkursie na najlepszy System Informacji Miejskiej.

Polska jest atrakcyjnym kierunkiem podróży służbowych, rozwój gospodarki sprzyja bowiem wszelkiego rodzaju spotkaniom biznesowym, a także konferencjom i kongresom. Stanowią one jedną czwartą wszystkich przyjazdów do Polski. Spośród wydatków, zaliczanych do turystycznych największe były

właśnie te związane z pobytem o charakterze służbowym – 290 USD na osobę. Wysokie wydatki towarzyszyły zwłaszcza kongresom i konferencjom (370 USD na osobę)³⁵. Centralne położenie Polski w Europie, rozbudowa lotnisk regionalnych oraz warszawskiego Okęcia, a w perspektywie rozbudowa sieci autostrad będą sprzyjać rozwojowi tego segmentu turystycznego w Polsce.

Na podstawie danych o liczbie konferencji i kongresów organizowanych w poszczególnych krajach, organizacje międzynarodowe lokują Polskę na dwudziestym szóstym (według UIA – Union of International Associations) i dwudziestym (według ICCA – International Congress & Convention Association) miejscu na świecie. Nasz kraj jest często wymieniany jako *emerging market*, nowy, atrakcyjny kierunek dla międzynarodowych spotkań, konferencji i kongresów. W 2005 roku z inicjatywy mojej i Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT) powołano Gdańsk Convention Bureau (GCB). GCB odgrywa coraz większą rolę jako źródło informacji oraz instytucja pierwszego kontaktu dla osób zainteresowanych zorganizowaniem konferencji czy kongresu w Gdańsku i w Trójmieście, służąc jako konsultant i doradca w zakresie dostępnych usług, jak i cen.

W rozwoju turystyki biznesowej kluczową rolę – poza odpowiednią liczbą i klasą hoteli – odgrywają obiekty konferencyjne. GCB dokonało analizy przydatności różnych obiektów, które dysponują miejscami konferencyjnymi w ustawieniu amfiteatralnym. Najwięcej takich obiektów jest w Gdańsku – sześćdziesiąt pięć (z 29 561 miejscami). Gdynia ma jedenaście takich obiektów, Sopot – dziesięć. Najbardziej znanym obiektem tego typu jest kompleks Polskiej Filharmonii Bałtyckiej na Ołowiance w Gdańsku, w której znajduje się półtora tysiąca

miejsc konferencyjnych. Nowe możliwości organizowania konferencji (choć w ograniczonym czasie) stwarza rozbudowywany oliwski kampus Uniwersytetu Gdańskiego. Według danych GCB z 2006 roku w Gdańsku odbyły się 632 konferencje, które zgromadziły 50 366 uczestników. Dla większego rozwoju turystyki potrzebne jest profesjonalne centrum kongresowe w Gdańsku. Zleciliśmy konsultantom tej branży specjalistyczne badanie potencjalnych lokalizacji centrum kongresowego; poszukujemy też partnerów biznesowych dla sfinansowania jego budowy.

Aby przyciągać skutecznie nowych turystów, trzeba nie tylko nośnej reklamy, lecz także przygotowania w mieście nowych atrakcji. W ciągu najbliższych kilku lat zostanie wybudowane (tuż przy historycznej Bramie nr 2 Stoczni Gdańskiej) Europejskie Centrum Solidarności, w którym przy wykorzystaniu najnowszych technik opowiemy naszą historię zmagania o wolność. Przedstawimy fenomen „Solidarności” – wyjątkowego w dziejach Europy pokojowego i masowego ruchu wolnych obywateli, który bez rozlewu krwi doprowadził do upadku reżimu komunistycznego. W dawnych fortach okalających historyczne centrum od strony ulicy 3 Maja i dworca autobusowego w kolejnych etapach budowane jest centrum nauki Hewelianum, w którym każdy zwiedzający zapozna się z najnowocześniejszymi osiągnięciami nauki. Nową atrakcją architektoniczną i żywą instytucją kulturalną będzie z pewnością Gdański Teatr Szekspirowski, który stanie na tyłach Domu Harcerza. Jestem przekonany, że przyciągnie on tłumy zwiedzających, podobnie jak londyński The Globe. Dodatkową atrakcją, zarówno dla mieszkańców, jak i dla turystów, będzie planowane w pasie nadmorskim centrum rekreacji wodnej – akwapark i SPA. Miasto zaoferuje potencjalnym inwestorom

atrakcyjny teren pod budowę kompleksu basenów i hotelu oraz pubów i sklepów.

Nowym etapem w rozwoju polskiej i gdańskiej turystyki staną mistrzostwa Euro 2012. Setki milionów widzów na całym świecie dowiedzą się z transmisji telewizyjnej o Gdańsku i wyjątkowym stadionie piłkarskim w Letnicy. A dziesiątki tysięcy przyjadą do Gdańska na mecze grupowe i ćwierćfinały. Jestem przekonany, że Euro 2012 pozostawi trwały efekt w postaci wzmocnienia turystycznej atrakcyjności naszego miasta i Metropolii Gdańskiej.

Wsparcie rozwoju usług turystycznych stanowią rozwinięte szkolnictwo średnie, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu oraz Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, systematycznie kształcące wysokiej klasy pracowników dla tego sektora. Swoistym ewenementem w skali całej Polski jest powstanie i rozwój portalu turystycznego wakacje.pl, założonego w 1999 roku w Gdańsku. Ta nieduża firma, stworzona przez młodych entuzjastów, jest dziś najdłużej działającym portalem turystycznym oraz liderem na polskim rynku turystyki on-line. Wakacje.pl jako pierwszy portal w Polsce umożliwiły swoim klientom pełną rezerwację i zakup on-line pakietów wycieczkowych, stając się jednocześnie liderem technologicznym polskiej branży turystycznej. To kolejny dowód, ile w każdym sektorze gospodarki może zdziałać innowacyjne podejście.

MARZEC 2007

WOJCIECH SZCZUREK, JACEK KARNOWSKI I PAWEŁ ADAMOWICZ
PODPISUJĄ KARTĘ TRÓJMIASTA – ZNACZĄCY KROK
KU METROPOLII GDAŃSKIEJ
FOT. TOMASZ ŁUCZYC-WYHOWSKI

5.

Dynamiczny Gdańsk

Przyszło nam żyć w niezwykłym czasie zmian i rozwoju. Nasze miasto przeżywa przyspieszony rozwój gospodarczy i urbanistyczny, powstają nowe dzielnice, nowe miejsca pracy, rozwija się społeczeństwo, wzrasta jakość życia. Gdańsk już kilkakrotnie w swojej historii przeżywał takie okresy przemian: w XIV i XVII wieku oraz na przełomie XIX i XX stulecia.

Ważnym okresem dla rozwoju urbanistycznego i gospodarczego Gdańska był także czas odbudowy miasta ze zniszczeń wojennych oraz budowa wielkich dzielnic mieszkaniowych: Przymorze (od 1959 roku), Zaspą (od 1973) Piecki Migowo (od 1977). W 1974 roku otwarto Port Północny, najgłębszy nad Bałtykiem, a w roku 1975 oddano do eksploatacji Rafinerię Gdańską. W 1970 powstał Uniwersytet Gdański. Ówczesny boom budowlany skończył się w połowie lat siedemdziesiątych, w związku z narastającym kryzysem gospodarczym.

2008

EUROPEJSKIE CENTRUM SOLIDARNOŚCI - MARZENIE ŻYCIA,
KTÓRE NABIERA REALNEGO KSZTAŁTU
FOT. ARCHIWUM URZĘDU MIEJSKIEGO

Należy pamiętać, że w systemie komunistycznym motorem rozwoju miasta było państwo, jako jedyny właściciel i dysponent środków finansowych. Całe miasto stanowiło „przestrzeń polityczną, ponieważ władza miała monopol na jej wytwarzanie. Nawet indywidualne budownictwo jednorodzinne, które zaczęło się szybciej rozwijać w końcu lat sześćdziesiątych, było podporządkowane ogólnie ustalonym normom”¹.

Przemiany rynku mieszkaniowego

Rozwój ludnościowy Gdańska, jak i innych miast, następował przede wszystkim dzięki napływowi nowych mieszkańców oraz – w mniejszym stopniu – dzięki przyrostowi naturalnemu. Okresom największego wzrostu gospodarczego i demograficznego, zarówno na początku XX wieku, jak i w latach siedemdziesiątych, towarzyszyły cykle wzmożonego budownictwa mieszkaniowego. W ostatnich latach – mimo relatywnie niewielkiego ujemnego salda migracji (–746 osób w 2006 roku) i niezbyt dużego przyrostu naturalnego (w 2006 urodziło się tylko 4395 dzieci) – ze względu na dziesiątki lat niedoborów i zaniedbań, będących spuścizną po poprzednim systemie, popyt na mieszkania w Gdańsku, podobnie jak w innych metropoliach Polski, rośnie. Na początku lat dziewięćdziesiątych władza publiczna przestała być najważniejszym inwestorem w mieście. Stała się jednym z wielu, a podstawowe zadanie samorządu to zachęcanie prywatnych inwestorów do rozwoju budownictwa mieszkaniowego.

Zmiana gospodarczego modelu państwa z socjalistycznego na oparty na regułach wolnego rynku, otwarcie gospodarki polskiej na konkurencję międzynarodową, rozwój tech-

nologii oraz zmiana sposobu zarządzania armią polską sprawiły, iż wiele zakładów przemysłowych stało przed koniecznością głębokich przeobrażeń bądź przed likwidacją, a wiele garnizonów i koszar zostało zamkniętych. W tych wypadkach rezygnowały one z części lub z całości użytkowanych terenów i obiektów, przekazując je do prywatnego lub publicznego wykorzystania. W Gdańsku w ten sposób ogromne obszary – dotąd zajmowane przez przemysł, różne firmy państwowe (na przykład PKP) i wojsko – zostały udostępnione na potrzeby ogólnomiejskie. Tym, czym pod koniec XIX wieku było odzyskanie terenów rozwojowych przez miasto w wyniku rozebrania części fortyfikacji okalających stary Gdańsk i przyłączenia sąsiednich gmin, w latach 1989–2007 było uzyskanie przez miasto około 489 hektarów terenów poprzemysłowych, powojсковych i pokolejowych². Zgodnie z obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego i projektami planów tereny te chcemy przeznaczyć pod zabudowę mieszkaniową lub mieszkaniowo-usługową (około 300 hektarów) oraz produkcyjno-usługową i usługową (około 189 hektarów). Do końca 2007 roku udało się zagospodarować około 74 hektarów terenów poprzemysłowych, powojсковych i pokolejowych.

Najważniejszymi sektorami budującymi miasto są mieszkalnictwo, usługi i handel oraz infrastruktura i komunikacja. Liczba budowanych mieszkań, upraszczając nieco, zależy przede wszystkim od chłonności rynku, czyli chęci i zdolności ich nabywania, od dostępności terenów budowlanych wraz z aktualnymi planami zagospodarowania przestrzennego oraz od aktywności firm deweloperskich. Średnie zarobki w sferze przedsiębiorstw w Gdańsku należą do najwyższych w Polsce, co warunkuje niezłą zdolność kredytową gdańszczan decydujących się na kupno mieszkania. Atrakcyjność lokalizacyjna wielu ofert

sprzyja dodatkowo kupowaniu lokali przez mieszkańców innych miast i krajów. To z kolei rozwija popyt na mieszkania.

Gdańsk ma pod dostatkiem terenów mieszkaniowych, w większości objętych obowiązującymi planami zagospodarowania przestrzennego. Pod tym względem Gdańsk zajmuje pierwszą pozycję wśród największych miast i może pochwalić się ponad sześćdziesięcioprocentowym pokryciem miasta planami. To ogromna zasługa mojego zastępcy Wiesława Bielawskiego i profesjonalnego zespołu pracowników Biura Rozwoju Gdańska, prowadzonego przez doświadczonego urbanistę, Marka Piskorskiego. Na terenach przeznaczonych na funkcje mieszkaniowe można wybudować około 7,58 miliona metrów kwadratowych powierzchni użytkowej mieszkań, co daje ponad sto tysięcy mieszkań o powierzchni użytkowej 76 metrów kwadratowych każde³.

W 2007 roku w Gdańsku oddano do użytku rekordową od 1980 roku liczbę 3295 mieszkań o ogólnej powierzchni użytkowej 229 781 metrów kwadratowych. Przy założeniu, że średnio rocznie powstanie 250 000 metrów kwadratowych powierzchni użytkowej mieszkań, oznacza to, że w ciągu trzydziestu lat zabudujemy dostępne dziś pod budownictwo mieszkaniowe tereny. Jest to uproszczenie, pokazuje jednak potencjał chłonności terenów mieszkaniowych Gdańska.

W 1985 roku Gdańsk zamieszkiwało ponad 468 000 obywateli i była to najwyższa w historii miasta liczba mieszkańców. Od wielu lat ich liczba maleje – z powodu ujemnego salda migracji wewnętrznych i zagranicznych (więcej osób opuszcza miasto, niż osiedla się w Gdańsku) oraz ujemnego przyrostu naturalnego. W 2007 roku liczba mieszkańców wynosiła 455 717. Choć optymizmem napawa fakt, że wbrew prognozom demograficznym GUS, które przewidywały, że w latach

2003–2006 powinno się urodzić 14 506 dzieci, urodziło się ich 17 202. Dlatego w przyjętym *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gdańska* przyjęto bardziej optymistyczny od GUS-owskiego wariant rozwoju ludnościowego, który zakłada spadek liczby mieszkańców do roku 2020 do poziomu około 420 000 (według GUS – 411 700), a w następnym dziesięcioleciu – stabilizację liczby ludności. Będzie to możliwe, jeżeli jednocześnie nastąpią takie procesy, jak wyższa niż prognozowana przez GUS liczba nowo urodzonych gdańszczyzan, dodatnie saldo migracji, częściowo rekompensujące ujemne saldo przyrostu naturalnego, oraz szybszy od założonego przez GUS wzrost długości życia.

Ważnym elementem rozwoju miasta jest siła nabywczą mieszkańców, która zależy od ogólnej sytuacji gospodarczej w Europie i w Polsce oraz od wzrostu inwestycji zagranicznych i krajowych w Gdańsku (por. część „O źródłach dobrobytu miasta”). Bez wątplenia utrzymanie wysokiego poziomu inwestycji typu BPO i innych, o wysokim standardzie usług, powinno stworzyć rynek pracy dla profesjonalistów i przyciągnąć do Gdańska wielu młodych, dobrze wykształconych ludzi, potencjalnie zainteresowanych zakładaniem rodzin i posiadaniem potomstwa.

Dużym wyzwaniem jest dla nas znalezienie mechanizmów zniechęcających do suburbanizacji, czyli przyrostu mieszkań i domów rodzinnych, a więc i ludności na peryferyjnych obszarach miasta i poza nim, w tym w gminach sąsiednich: Kolbudach, Pruszczu Gdańskim, Żukowie i innych. Tracimy w ten sposób mieszkańców i podatników (podatek dochodowy od osób fizycznych). Rodzi to również poważne kłopoty komunikacyjne na trasach wlotowych do Gdańska, ponieważ szkoły i miejsca pracy byłych mieszkańców nadal znajdują się w mie-

ście. O możliwościach radzenia sobie z tą sytuacją piszę w rozdziale „Przestrzeń publiczna – przestrzeń społeczna”.

Nasze miasto wraz ze spółkami miejskimi, korzystając z koniunktury gospodarczej i dostępnych środków pomocowych z Unii Europejskiej, realizuje ogromne i kosztowne projekty inwestycyjne: drogowe, kulturalne (Europejskie Centrum Solidarności i Gdański Teatr Szekspirowski) i sportowe (stadion piłkarski dla czterdziestu tysięcy widzów), rekreacyjne (drogi rowerowe) i edukacyjne (nowe szkoły), a także takie, jak nowa kanalizacja wodociągowa, sanitarna i deszczowa, nowa linia tramwajowa. W latach 2004–2008 z budżetu miasta wydaliśmy na inwestycje ogółem ponad 1,3 miliarda złotych; na jednego mieszkańca przypada prawie 2900 złotych. W latach 2009–2014 z budżetu miasta i trzech spółek miejskich (Gdańska Infrastruktura Wodno-Kanalizacyjna, Zakład Komunikacji Miejskiej i Zakład Utylizacyjny) przeznaczymy na inwestycje 7,2 miliarda złotych, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca daje znaczącą kwotę 15 800 złotych.

Realizacja tego ogromnego planu inwestycyjnego wymaga nie tylko zaangażowania pracowników Urzędu Miejskiego, a szczególnie mojego zastępcy Marcina Szpaka i podległych mu jednostek organizacyjnych. Tak rozbudowany plan inwestycyjny wymusza również poważny wysiłek finansowy budżetu miasta. Aby wydać tak dużo pieniędzy, trzeba rygorystycznie kontrolować wydatki bieżące, czyli te przeznaczone na utrzymanie szkół, płace dla nauczycieli i pracowników samorządowych, promocję i kulturę, sprzątanie miasta i tym podobne. A nie jest to łatwe, bo oczekiwania dotyczące wzrostu płac i wydatków bieżących są duże. Jestem pełen uznania dla skarbnika miasta, Andrzeja Bojanowskiego, i służb finansowych, z dyrektorem Teresą Blacharską na czele, za profesjonalizm w poszukiwaniu

dotatkowych środków na inwestycje i odporność na naciski związane ze zwiększeniem wydatków bieżących.

Wierzę, że czas wielkiej rozbudowy i modernizacji Gdańska przyniesie mieszkańcom wiele konkretnych korzyści. Jakość życia gdańszczyzan ulegnie wyraźnemu wzrostowi. Gdańsk będzie jeszcze atrakcyjniejszy dla inwestorów krajowych i zagranicznych, a więc przyciągnie nowe, godziwie opłacane miejsca pracy, co z kolei podniesie nasze możliwości nabywcze. Będziemy mogli pozwolić sobie na więcej, poprawimy swój standard życia, stać nas będzie na większe i lepiej wyposażone mieszkania. Nowe miejsca pracy powinny też przyciągnąć nowych mieszkańców, którzy wniosą w życie miasta ożywienie, nowe idee i innowacje, ale będą też nowymi podatnikami wspierającymi nasz budżet.

Młode i Stare Śródmieście Metropolii Gdańskiej

O atrakcyjności każdego miasta w dużej mierze świadczy jego centrum, którym w Gdańsku powinno być Śródmieście. Znamy niedostatki naszego Śródmieścia (por. rozdział: „Przestrzeń publiczna – przestrzeń społeczna”) – wymaga ono dużych zmian. Jestem przekonany, że po przeprowadzeniu planowanych przede mną i moich współpracowników działań i inwestycji, we współpracy z sektorem prywatnym oraz przy aprobacie gdańszczyzan, uformujemy na dziesiątki lat nowoczesne – ale charakteryzujące się szacunkiem dla historycznej części Śródmieścia – centrum nie tylko Gdańska, lecz także Metropolii Gdańskiej.

Jesteśmy na najlepszej drodze do osiągnięcia zamierzonych celów. W latach 1999–2002 udało nam się przygotować i uzgodnić z wojewódzkim konserwatorem zabytków wiele

niezbędnych dla rewitalizacji i inwestycji planów zagospodarowania przestrzennego poszczególnych części Śródmieścia. W następnych latach nastąpiło uwolnienie terenów po działalności przemysłowej. Trzeba pamiętać, że zasadnicza część Śródmieścia to ukształtowana przez tysiąc lat południowa część współczesnego Gdańska, położona w pierścieniu nowożytnych fortyfikacji i wpisana do rejestru zabytków jako historyczny układ urbanistyczny miasta. Obecnie jest to dzielnica mieszkaniowo-usługowa, ale do niedawna, o czym zdajemy się zapominać, pełniła ona funkcje przemysłowo-składowe.

Mamy niepowtarzalną i historyczną szansę wzbogacenia nowymi budynkami, placami i ulicami Śródmieścia, które przez wieki budowały pokolenia gdańszczyzan, a nasi ojcowie i dziadkowie podźwignęli z gruzów. W obrębie historycznego Gdańska, strategicznym zadaniem jest drugi etap odbudowy Głównego Miasta przez wzniesienie około dwustu kamienic, których kształt będzie dopuszczał współczesne formy architektoniczne, bądź też ich odtworzenie w wypadku zachowanej ikonografii. W celu zachowania charakteru gdańskiej zabudowy w 2004 roku, z inspiracji mojego zastępcy Wiesława Bielawskiego i architekta Bogusława Ruteckiego, podjąłem decyzję o rozpisaniu międzynarodowego konkursu architektonicznego na kamienicę gdańską XXI wieku⁴. Jestem przekonany, że interesujące projekty fasad posłużą jako wzór i inspiracja dla przyszłych inwestorów. Liczę, że zarówno wojewódzki konserwator zabytków, jak i moi współpracownicy zachowają dużą ostrożność i uwagę przy wydawaniu pozwoleń na budowę.

Niezbędnym dopełnieniem odbudowy jest rewitalizacja przestrzeni publicznej, placów i ulic. Kilka lat temu podjąłem decyzję o zastąpieniu asfaltowej nawierzchni ulic brukiem. Mimo krytyki jednej z gazet dziś nikt nie kwestionuje potrzeby

tych działań. Sukcesywnie ze wszystkich ulic Głównego Miasta zniknie asfalt. Zleciłem też zastąpienie dotychczasowych lamp ulicznych stylizowanymi. Co więcej, na ulicy Latarnianej zostaną ustawione, wzorowane na historycznych, lampy gazowe. Chciałbym także w przyszłości przeprowadzić konkurs na wzornictwo wyposażenia miejskiego (śmietniki, ławki i tym podobne), aby je dostosować do atmosfery Głównego Miasta. Innym wyzwaniem jest likwidacja dotychczasowych śmietników przydomowych i odnowienie podwórek. Będzie to wymagało dużego zaangażowania mieszkańców – właścicieli mieszkań i zarządów wspólnot mieszkaniowych.

Ważnym zadaniem rewitalizacji gospodarczej Śródmieścia jest powstanie reprezentacyjnego centrum handlowo-usługowo-biurowego, wraz z węzłem integracyjnym z przystankiem Szybkiej Kolei Miejskiej Gdańsk-Śródmieście, na niezabudowanym Targu Siennym i Targu Rakowym. Po wielu latach negocjacji z PKP 30 lipca 2008 roku udało mi się podpisać porozumienie na zagospodarowanie terenów kolejowych z wiceministrem infrastruktury Juliuszem Engelhardtem, marszałkiem województwa pomorskiego Janem Kozłowskim i prezesami trzech spółek Grupy PKP. To, że do tego doszło, jest wielką zasługą dyrektora Iwony Bierut i jej zespołu z Wydziału Polityki Gospodarczej Urzędu. Na tym terenie (około 7,5 hektara) będzie można wybudować ponad 196 000 metrów kwadratowych powierzchni użytkowej dla handlu i usług. Powstanie atrakcyjne miejsce spotkań, zakupów i pracy. A co ważne, dzięki wydłużeniu linii SKM do nowego przystanku Śródmieście pozostałe centra metropolii zostaną lepiej skomunikowane z Głównym Miastem.

Naturalnym przedłużeniem Targu Siennego jest Targ Węglowy. Chciałbym, aby powstał pod nim parking podziemny,

a uwolniony w ten sposób od samochodów Targ, wraz z odbudowaną pierzeją (od strony Wałów Jagiellońskich, na miejscu między innymi obecnego budynku LOT), stał się kolejnym atrakcyjnym placem miejskim. Niestety, kolejne zarządy spółki LOT utrudniają nam to zadanie, blokując plany inwestycyjne.

Trzeci mój cel to rozwój inwestycji na całej Wyspie Spichrzów, na Polskim Haku, na Ołowiance, w Dolnym Mieście, na Starym Przedmieściu, w rejonie Angielskiej Grobli i Długich Ogrodów. Wiem, że zwłaszcza sprawa niezagospodarowania północnej części Wyspy Spichrzów bardzo interesuje gdańszczan i wywołuje krytykę władz i mojej osoby. Proszę mi wierzyć, od dziesięciu lat, z kolejnymi ministrami skarbu (od AWS, SLD, PiS do PO) negocjuję zamianę lub kupno przez Miasto czterech strategicznych działek będących w użytkowaniu wiecznym Przedsiębiorstwa Konserwacji Zabytków (PKZ) z siedzibą w Warszawie. Nie chcę zapeszać, ale mam nadzieję, że kiedy będą Państwo czytali tę książkę, Miasto wreszcie obejmie we władanie działki na Wyspie. Przeciągające się rozmowy z PKZ i Ministerstwem Skarbu Państwa nie oznaczają, że przez ten czas nic nie robiliśmy na Wyspie Spichrzów. Zostały rozebrane wszystkie obiekty znajdujące się na działkach miasta. Podczas moich kadencji przeprowadzono badania archeologiczne całego terenu, którego właścicielem jest Gdańsk – teren jest więc gotowy do zabudowy. Do rozwiązania pozostał jeszcze jeden problem: trzeba pozyskać silnego finansowo i doświadczonego w budowie na historycznych terenach dewelopera, który będzie umiał współpracować z hiszpańskim właścicielem cennego terenu przy Motławie, ponieważ koszty budowy w tym miejscu będą wyższe niż gdziekolwiek indziej – oprócz nieistniejącej infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej, gazowej i tym podobnych trzeba odbudować zniszczone nabrzeża.

Marzy mi się przykrycie całej północnej części Wyspy Spichrzów płytą, tak by cały ruch samochodowy ukryć pod ziemią. Na niej powinien powstać wielki deptak między odbudowanymi spichlerzami. Coraz bardziej potrzebujemy miejsc, po których moglibyśmy pospacerować. Ta część Wyspy będzie z pewnością jednym z nowych miejsc magicznych, które będą przyciągać mieszkańców i turystów. Planuję też, że właśnie tam wzniesione zostanie nowe, zaprojektowane specjalnie w tym celu, Muzeum Bursztynu. Dumny jestem z obecnie działającego Muzeum, goszczącego od 2006 roku w gotyckich murach zespołu Przedbramia i Katowni. Stało się to możliwe dzięki zaangażowaniu dyrektora Adama Koperkiewicza, kierownik Joanny Grązewskiej oraz kustosz Renaty Adamowicz. To niezwykle miejsce, świetnie zlokalizowane na początku Drogi Królewskiej; niestety, nie daje pełnej szansy na rozwinięcie ekspozycji muzealnej, na wzbogacenie programów edukacyjnych, a przede wszystkim jest niedostępne dla osób niepełnosprawnych i starszych (wysokie stopnie, brak windy). Dlatego Gdańsk – światowa stolica bursztynu – w ciągu następnych kilku lat powinien zdobyć się na budowę nowoczesnej ekspozycji.

Pozostała, środkowa i południowa część Wyspy Spichrzów jest powoli zabudowywana. Powstają nowe kamienice mieszkalne, a stary spichlerz przy rogu ulicy Chmielnej i Podwala Przedmiejskiego adaptowany jest na hotel. Przygotowujemy plan zagospodarowania przestrzennego dla części środkowej, tak aby umożliwić w przyszłości zabudowę obiektami handlowymi i usługowymi całej arterii przecinającej Wyspę – Podwala Przedmiejskiego. I w tej właśnie części Wyspy chciałbym zlokalizować drugą instytucję kultury – Muzeum Historyczne Miasta Gdańska. Obecnie Muzeum mieści się w wielu różnych obiektach: od Ratusza Głównego Miasta, poprzez Dwór Artu-

sa, kamienicę Uphagena i inne. W Ratuszu brakuje miejsca na stałą, dużą, multimedialną wystawę o historii tysiącletniego Gdańska i wystawy czasowe. Niełatwo jest też pogodzić funkcje reprezentacyjne Ratusza z działalnością Muzeum.

Potrzebujemy nowego gmachu, który zostanie zaprojektowany tak, by odpowiadał na wyzwania XXI wieku. Przecież opowieść o Gdańsku jest równocześnie opowieścią o historii Rzeczypospolitej, Kaszub, Pomorza i Niemiec, o stosunkach niemiecko-polskich oraz o niezwykłej kulturze mieszczańskiej miasta hanzeatyckiego. Ponad pół roku temu poprosiłem szefa Pracowni Historii Gdańska i Dziejów Morskich Polski Instytutu Historii PAN, profesora Edmunda Kizika, o przygotowanie koncepcji scenariusza opowiadającego o historii Gdańska. Chciałbym, aby przed wkopaniem pierwszej łopaty pod budowę muzeum gotowy był nie tylko scenariusz, który będzie efektem współpracy całego gdańskiego, krajowego, a także niemieckiego środowiska historycznego, ale też projekt scenografii multimedialnej i interaktywnej. Jestem przekonany, że ta wystawa i muzeum będzie świadectwem samoświadomości historycznej gdańszczan, a przy tym miejscem edukacji młodych pokoleń.

Na Ołowiance dzięki inicjatywie i uporowi profesora Romana Peruckiego, życzliwej pomocy prezesa Elektrociepłowni Wybrzeże, Waldemara Dunajewskiego, oraz wsparciu finansowemu samorządu województwa pomorskiego dokonała się niezwykła, rzadka w Polsce, adaptacja obiektu byłej elektrociepłowni na potrzeby Polskiej Filharmonii Bałtyckiej. Dumni jesteśmy z tej inwestycji. Dzięki niej mamy nie tylko wspaniałą salę koncertową o świetnej akustyce, ale i największą w mieście salę kongresową. Filharmonia gościła nie tylko znane orkiestry i muzyków, ale między innymi dwudziestu dwóch pre-

zydentów i premierów Europy – gości dwudziestej piątej rocznicy „Solidarności”. Byłoby celowe, ażeby w otoczeniu obiektu, w miejsce nieczynnych budynków poszkolnych, które miasto podarowało Filharmonii, wybudować hotel i sale konferencyjne, tak aby wraz z okolicznymi hotelami pełniły one funkcję centrum konferencyjnego. Popieram koncepcję zbudowania kładki ruchomej, która przerzucona przez Motławę w okolicy ulicy Grodzkiej, ułatwi komunikację pieszą i ożywi ruch na Ołowiance, która jest corocznym gospodarzem Festiwalu Gwiazd.

Z zachwytem obserwujemy rewitalizację rejonu ulicy Szafarnia. W dawnym spichlerzu Nowa Pakownia powstał czterogwiazdkowy Hotel Gdańsk; znajduje się tam również pierwszy w mieście mały browar – „Brovarnia Gdańsk”, gdzie warzone jest piwo według starych gdańskich receptur. Obok niego wznoszone są eleganckie kamienice, na których parterze znajdzie miejsce bosmanat mariny żeglarskiej. Wzdłuż Szafarni powstaną kolejne budynki. Jest szansa, że deweloperzy zagospodarują cały kwartał wytyczony ulicami Szafarnia, Angielska Grobla, Krowoderska i Długie Ogrody. Powstanie niezwykle miejsce do zamieszkania i rozrywki. Teren po dawnych Zakładach Mięśnych przy Angielskiej Grobli oraz wolne tereny przy Długich Ogrodach będą w najbliższych latach zabudowywane kamienicami mieszkalnymi, z usługami na parterach.

Dla Dolnego Miasta z ulicą Łąkową został przygotowany precyzyjny program rewitalizacji, który powinien uzyskać wsparcie finansowe Unii za pośrednictwem Zarządu Województwa Pomorskiego. Już dziś w Dolnym Mieście funkcjonuje siedziba słynnej firmy odzieżowej LPP, a także znanej z ekskluzywnych wyrobów galanteryjnych firmy „Batycki”. Tam też mieści się Galeria Sztuki Współczesnej „Łażnia”. Bę-

dzie to więc dzielnica mieszkaniowa, biznesowa i artystyczna (więcej na ten temat w rozdziale „Przestrzeń publiczna – przestrzeń społeczna”). Ogromny teren – już po wyburzeniu Fabryki Opakowań Blaszanych – dopełni Dolne Miasto funkcjami handlowymi i mieszkaniowymi, a zrewitalizowany przez miasto Opływ Motławy, ze starymi fortyfikacjami, zyska na popularności.

Na Starym Przedmieściu dzięki wsparciu finansowemu Miasta kończy się odbudowa kościoła Świętego Piotra i Pawła oraz trwa konserwacja kościoła Świętej Trójcy. Powstała zabudowa mieszkalna przy ulicy Lastadia. A za kilka lat na podarowanym przez Miasto placu między ulicami Kocurki, Żabi Kruk a Toruńską powstanie nowy gmach Muzeum Narodowego.

Po drugiej stronie Starego Przedmieścia, na dawnym parkingu przed gmachem Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, w ciągu najbliższych lat zostanie wybudowany przez Miasto Gdańsk ze środków własnych, unijnych i samorządu województwa drugi poza „Wybrzeżem” obiekt teatralny w Śródmieściu – Gdański Teatr Szekspirowski. Imponujący projekt architektoniczny autorstwa weneckiego architekta Renato Riziego stanie się symbolem symbiozy architektury współczesnej z otoczeniem historycznym. Nową instytucję kultury zawdzięczamy inicjatywie i niespożytej energii profesora Jerzego Limona z Uniwersytetu Gdańskiego, który rozpropagował pomysł i przekonał do idei powtórnego wzniesienia teatru publicznego w miejscu, w którym przed wiekami angielscy aktorzy grali sztuki dla gdańskiej publiczności.

Od wielu lat zabiegam u kolejnych komendantów wojewódzkich policji o przeniesienie biura i laboratorium policji z Biskupiej Górki na ulicę Słowackiego w Złotej Karczmi. Obiekty dziś zajmowane przez policję można by wówczas prze-

znaczyć na funkcje hotelarsko-turystyczne. Z Biskupiej Górki rozpościera się jeden z najpiękniejszych widoków starego Gdańska. Drugi tak wspaniały widok mamy z Góry Gradowej.

W historycznym Śródmieściu dużym wyzwaniem jest jeszcze niezwykle kosztowny proces rewitalizacji nabrzeży i zbudowanie choćby dwóch mostów zwodzonych – Zielonego i Na Stępcie. Chciałbym, aby nadrzeczny Gdańsk w większym stopniu korzystał z ukształtowanego przez wieki systemu kanałów i rzek. Z innych godnych przypomnienia ważnych śródmiejskich przedsięwzięć należy wymienić dalszą odbudowę kościoła Świętego Jana, z przeznaczeniem na cele kulturalne i religijne. Przy ulicy Świętego Ducha chciałbym, aby został odbudowany Dom Chodowieckich na potrzeby domu twórczego pisarzy i artystów. Na bazie kilku lokali użytkowych na ulicy Szerokiej, Powroźniczej i Piwnej stworzymy od dawna oczekiwaną przez środowisko artystyczne Gdańską Galerię Miejską. Być może wyjątkową jej częścią mógłby stać się odbudowany – za zgodą i we współpracy z zakonem o. o. oblatów – pokarmelicki refektarz przy ulicy Podbielańskiej. Przy Żurawiu Gdańskim zostanie wzniesiony nowoczesny Ośrodek Kultury Morskiej Centralnego Muzeum Morskiego, w którym między innymi będzie prezentowana interaktywna wystawa stała „Ludzie – statki – porty”.

Największym jednak i najdroższym przedsięwzięciem rewitalizacji terenów przemysłowych na Pomorzu, a także w Polsce, będzie zagospodarowanie ponad siedemdziesięciu hektarów terenów postoczniowych. Właścicielem większości tych terenów jest inwestor duński. Początkiem wieloletniego procesu zagospodarowywania będzie budowa pierwszego odcinka ulicy Nowa Wałowa ze środków Miasta i duńskiego inwestora. Młode Miasto, bo taka jest historyczna nazwa tej

dzielnicy, stanie się współczesnym dopełnieniem historycznego Śródmieścia Gdańska, a wraz z realizacją wcześniej opisanych przedsięwzięć w Śródmieściu nastąpi przekroczenie „masy krytycznej” funkcji metropolitalnych, skoncentrowanych na jednym obszarze; w konsekwencji stworzy to centrum Gdańska i Metropolii na miarę rangi i oczekiwań mieszkańców.

W Młodym Mieście zostanie wybudowanych milion metrów kwadratowych powierzchni użytkowej, w tym 650 000 metrów kwadratowych przeznaczonych na usługi i 350 000 metrów kwadratowych na cele mieszkaniowe. Aż 150 000 metrów kwadratowych, istniejącej powierzchni użytkowej poddanych będzie rewitalizacji. Inwestorzy szacują, że w sumie powstanie ponad 3500 mieszkań dla ponad dziesięciu tysięcy mieszkańców oraz 12 000 nowych miejsc pracy, głównie w takich usługach, jak bankowość, IT, badania i rozwój. Symbolicznym sercem Młodego Miasta stanie się siedziba Europejskiego Centrum Solidarności, która stanie tuż za historyczną stoczniewą Bramą nr 2. Integralną część opowieści o „Solidarności” stanowić będzie niepozorny budynek – Sala BHP, świadek Wielkiej Historii; tam Lech Wałęsa, przewodniczący komitetu strajkowego, podpisał Porozumienie Sierpniowe.

Od placu Solidarności z Pomnikiem Poległych Stoczniewców, poprzez Bramę nr 2, obok ECS będzie biegła aleja piesza o nazwie Droga do Wolności, na której końcu, mam nadzieję, wybudujemy niewielki, współczesny architektonicznie kościół pod wezwaniem przyszłego świętego Jana Pawła II, jako wotum za dar wywalczonej wolności i etyczny drogowskaz na przyszłość. Marzy mi się, by Droga do Wolności poprzez każ-

dy zaprojektowany detal świadczyła o triumfie wolności, o radosnym uczuciu pokojowego zwycięstwa Polaków, o tym że tu, wśród dźwigów stoczniowych i pyłu przemysłowych hal, strajkujący robotnicy kładli fundamenty pod zjednoczoną Europę. Rozważamy zaproszenie wybitnych artystów, rzeźbiarzy, wizjonerów, aby tę przestrzeń publiczną wypełnili radosną odą do wolności.

Rewaloryzacja historycznego Śródmieścia i Młodego Miasta przyciągnie nowych – aktywnych, ciekawych wydarzeń kulturalnych, kreatywnych i o wyższych niż przeciętne dochodach – mieszkańców. Niepowtarzalny klimat i magia miejsca, powstałe i planowane hotele, od klasy najwyższej do ekonomicznej, istniejące i planowane muzea oraz instytucje kultury, restauracje i puby będą przez cztery pory roku przyciągały mieszkańców innych dzielnic, miast metropolii i turystów. A my, gdańszczanie wzbogacimy swoją historyczną tożsamość dumnej przeszłości, opartej na pięknie historycznego Śródmieścia, o nową, na miarę XXI wieku architekturę, wyrastającą z dziedzictwa „Solidarności” i miejsca narodzin Nowej Europy.

Ruch to życie miasta

Przekształcenie i rozbudowa układu transportowego dużego miasta to proces długofalowy i niezwykle kosztowny. Ponadto musi gwarantować nieprzerwane funkcjonowanie. W Gdańsku, podobnie jak w innych miastach polskich, opóźnienia w zakresie inwestycji transportowych wynoszą od piętnastu

2007

ILE TO LAT? RUSZYŁ TRAMWAJ NA CHEŁM!

FOT. JERZY PINKAS

do dwudziestu lat. Rozbudowie miasta o nowe dzielnice nigdy nie towarzyszyły realizowane w takim samym tempie inwestycje drogowe. Dodatkowo wraz ze zmianą ustroju gwałtownie wzrosła w Gdańsku liczba samochodów. Obecnie poziom motoryzacji indywidualnej kształtuje się na poziomie około czterystu samochodów osobowych na tysiąc mieszkańców. Do momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej budżet Gdańska – ze względu na niewystarczające dochody – nie pozwalał na realizację dużych projektów drogowych, które mogłyby poprawić i udrożnić istniejący układ transportowy.

Na początku pierwszej kadencji (1998–2002) podjąłem ryzykowną decyzję przebudowy i poszerzenia pierwszego odcinka ulicy Słowackiego. Po latach apeli do kolejnych rządów o poszerzenie Słowackiego, która wtedy znajdowała się w gestii rządu, zdecydowałem o rozpoczęciu jej rozbudowy na odcinku leśnym między Złotą Karczmą a obecnym rondem de la Salle'a. Wielu gdańszczan pamięta do dziś, jak jesienią 1998 roku symbolicznie rozpocząłem prace budowlane.

Wraz z wejściem do Unii pojawiła się szansa pozyskania środków na rozbudowę układu transportowego. W latach 2004–2006 Gdańskowi udało się pozyskać pierwsze poważne środki finansowe z Unii. Dzięki otwartości i życzliwości ówczesnego wiceministra infrastruktury w rządzie Jerzego Millera i Marka Belki, Jana Ryszarda Kurylczyka z SLD (wcześniej wojewody pomorskiego), nasze projekty przebudowy ulic Marynarki Polskiej oraz Podwała Grodzkiego – Wałów Jagiellońskich (na odcinku Wały Piastowskie – Hucisko) uzyskały dofinansowanie z Sektorowego Programu Operacyjnego Transport. Przebudowa Wałów Jagiellońskich wywołała wiele perturbacji komunikacyjnych, a że prowadzona była w 2006 roku, w okresie samorządowej kampanii wyborczej, przedstawiciele

PiS wykorzystywali to, by mnie atakować. Niektórzy członkowie kierownictwa PO obawiali się, że przyplacę tę inwestycję przegraną w wyborach. Mieszkańcy okazali się jednak bardziej racjonalni niż populistyczni politycy PiS. Trzecią ważną inwestycją realizowaną w tym czasie była budowa kolejnego odcinka Armii Krajowej (trasy W-Z) od ulicy Jabłoniowej do Kartuskiej.

Głównym celem kolejnych działań inwestycyjnych Miasta w zakresie systemu drogowo-ulicznego jest zbudowanie drogowych powiązań wewnętrznych Gdańska na kształt prostokątnej ramy, składającej się z zachodniej Obwodnicy Trójmiasta, ciągu nowej Spacerowej, Drogi Zielonej (wzdłuż granicy z Sopotem), rozbudowanej Trasy Sucharskiego i projektowanej Obwodnicy Południowej Gdańska. Zbudowany pod koniec lat dziewięćdziesiątych most nad Martwą Wisłą łączy ulicę Elbląską z południowym końcem ulicy Sucharskiego i otwiera wjazd na Stogi, w tym do Portu Północnego. Kolejny element ramy stanowić będzie przeprawa przez Martwą Wisłę wraz z połączeniami do ulicy Sucharskiego od strony Marynarki Polskiej i do Obwodnicy Południowej, a także jej prowizoryczne zamknięcie od strony północnej – Droga Seledynowa, będąca etapem realizacji Drogi Zielonej. Potem będą realizowane kolejne etapy Drogi Zielonej, rozbudowa istniejącego odcinka ulicy Sucharskiego i budowa tak zwanej nowej Spacerowej z tunelem pod Pachółkiem⁵.

W miarę możliwości finansowych będziemy modernizować ciąg Słowackiego – nowa Kościuszki (do Rzeczpospolitej) – nowa Gdańska (od Rzeczpospolitej do Krasickiego) aż do przyszłego stadionu Arena Bałtycka w Letnicy. Ważnym celem jest dokończenie budowy Armii Krajowej do Obwodnicy Trójmiejskiej wraz z nowym węzłem Karczemki, dzięki czemu po-

wstanie dogodnie połączenie między Śródmieściem (Dolnym Tarasem) a Obwodnicą (Górnym Tarasem). Wybudowanie Południowej Obwodnicy Gdańska przez Generalną Dyрекcję Dróg i Autostrad powinno ograniczyć ruch tranzytowy w Gdańsku, szczególnie na Podwalu Przedmiejskim.

Wśród dróg dzielnicowych dużym wyzwaniem jest rozbudowa układu drogowego w Gdańsku-Południe, gdzie co roku przybywają setki nowych mieszkań. Planujemy tam między innymi poszerzenie ulicy Łostowickiej i budowę nowej ulicy Łódzkiej. Innym projektem dzielnicowym, ale o ogromnych konsekwencjach gospodarczych dla Gdańska, jest rozpoczęcie zagospodarowywania terenów postocznioowych. Warunkiem jest budowa Nowej Wałowej, która skomunikuje te tereny z resztą miasta. Pierwszy etap budowy Nowej Wałowej rozpocznie się w 2009 roku. W październiku 2008 podpisałem umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym z duńskim inwestorem BPTO Gdańsk Development, który sfinansuje 50 procent kosztów budowy pierwszego odcinka tej ulicy.

Innym strategicznym celem polityki transportowej jest zapewnienie wysokiego standardu transportu zbiorowego i utrzymanie przynajmniej na obecnym poziomie jego udziału w przewozach. Priorytetem jest rozbudowa komfortowego, ekologicznego i niezawodnego transportu szynowego. Od kilku lat z powodzeniem realizujemy Gdański Projekt Komunikacji Miejskiej, który obejmuje przebudowę torowisk, zakup nowych autobusów i tramwajów oraz budowę nowych linii tramwajowych. Dumny jestem, że dzięki naszej ciężkiej pracy i życzliwości wiceminister Małgorzaty Ostrowskiej z SLD w rządzie Marka Belki udało się pozyskać pieniądze na budowę pierwszej od wielu lat w Polsce nowej linii tramwajowej, łączącej Chełm ze Śródmieściem. Dodatkowo zmodernizowano dwa-

dzieścia kilometrów torów i przebudowano pięćdziesiąt pięć przystanków tramwajowych, wraz z udogodnieniami dla niepełnosprawnych. Sukces realizacji drugiego etapu Gdańskiego Projektu Transportu Miejskiego był możliwy dzięki wytrwałej pracy dużego grona osób z miejskich jednostek organizacyjnych: Dyrekcji Rozbudowy Miasta Gdańska z Januszem Łagowskim na czele, Zarządu Dróg i Zieleni z Romualdem Nietupskim, Zakładu Komunikacji Miejskiej z Jerzym Zgliczyńskim oraz licznych wydziałów Urzędu Miejskiego.

Obecnie kończymy przygotowania do trzeciego etapu Gdańskiego Projektu Komunikacji Miejskiej na lata 2008–2011. Marzy się nam budowa nowej linii tramwajowej w dzielnicy Gdańsk-Południe: od pętli Chełm przy ulicy Ptasiej, przez nową ulicę Łódzką, do pętli zwanej Nowa Łódzka. To poprawiłoby dostęp mieszkańców tej dzielnicy do Śródmieścia. Drugim elementem projektu jest budowa linii tramwajowej w dzielnicy Piecki-Migowo: od pętli Siedlce wzdłuż ulicy Kartuskiej, przez ulice Nowolipie, Rakoczego, Bulońską, do pętli Myśliwska w rejonie skrzyżowania ulic Bulońskiej i Myśliwskiej. Z nadzieją czekam na ostateczne decyzje ministrów rządu Donalda Tuska o podziale środków unijnych na realizację tych śmiałych projektów.

Do pełnego sukcesu i efektywności rozbudowywanego układu transportowego niezbędna jest organizacja nowoczesnych węzłów integracyjnych i przesiadkowych transportu indywidualnego i zbiorowego, z uwzględnieniem systemu parkingowego. Krajowe węzły integracyjne są zlokalizowane w Gdańsku Głównym (kolej dalekobieżna, podmiejska, SKM, autobusy krajowe i międzynarodowe, tramwaj, autobus), w Gdańsku-Rębiechowie (lotnisko) i przy terminalu promowym (Nowy Port). Metropolitalne węzły integracyjne (kolej dalekobieżna, pod-

miejska, SKM, autobus regionalny, wycieczkowy, miejski oraz parkingi) są zlokalizowane we Wrzeszczu i w Oliwie, a w przyszłości – w Śródmieściu i przy Czerwonym Moście⁶. Całość zarządzania ruchem na obszarze Metropolii Gdańskiej będzie spięta poprzez system inteligentnego sterowania ruchem. Liderem tego projektu, który – mamy nadzieję – otrzyma dofinansowanie z Unii, jest Miasto Gdynia.

Gdańsk jest liderem w budowie dróg rowerowych. Intensywnie zaczęliśmy budować sieć tych dróg od współpracy z Marcinem Hylą – krakowskim entuzjastą i działaczem ruchu rowerowego, który namówił mnie do udziału w konkursie. Zabiegi skończyły się sukcesem. Do pozyskanego z Funduszu Środowiska Globalnego ONZ miliona dolarów miasto dodało trzynaście milionów złotych i zbudowaliśmy 15 kilometrów dróg. Obecnie mamy już 84 kilometry dróg rowerowych. W uzgodnieniu z organizacjami rowerowymi (między innymi Obywatelską Ligą Ekologiczną), stworzyliśmy wieloletni plan rozbudowy dróg rowerowych w Gdańsku. Do roku 2012 będziemy mogli wybudować 150 kilometrów. Dodatkowo razem z Sopotem i Gdynią budujemy zintegrowaną metropolitalną sieć dróg rowerowych. Czekamy na decyzje o przyznaniu środków unijnych. Będziemy też systematycznie tworzyć parkingi rowerowe. Niestrudzonym współpracownikiem przy budowie dróg rowerowych jest Antoni Szczyt – pełnomocnik prezydenta ds. rozwoju sieci dróg.

Dla sprawnego funkcjonowania Metropolii Gdańskiej kluczowe znaczenie ma Szybka Kolej Miejska. Obecnie większościovym udziałowcem SKM jest PKP, a mniejszościovym – samorząd województwa pomorskiego. Jeszcze w tym roku Miasto Gdańsk obejmie udziały w SKM sp. z o.o. na kwotę dwóch milionów złotych. Pozostałe samorzady metropolii

również deklarują kapitałowy udział w SKM. To szansa, że w przeciągu kilku lat nastąpi pełne usamorządowanie SKM. Dzięki temu będzie można zmodernizować tabor i lepiej dostosować SKM do metropolitalnego układu transportowego. Jestem zdecydowanym zwolennikiem szybkiej modernizacji taboru nie tylko dzięki środkom unijnym, ale też dzięki kredytowi lub obligacjom, tak aby SKM stała się komfortowym, bezpiecznym i szybkim środkiem transportu, takim jak metro. Nowym impulsem w rozwoju szynowego transportu metropolitalnego będzie budowa – realizowana przez samorząd województwa pomorskiego – pierwszej linii metropolitalnej kolei z Wrzeszcza na lotnisko Lecha Wałęsy po śladzie nieistniejącej już przedwojennej linii kolejowej. W dalszych etapach kolej metropolitalna skomunikuje Gdańsk i Gdynię z Kaszubami.

Wraz z rosnącą liczbą samochodów i zmianą przyzwyczajzeń transportowych gdańszczan narastającym problemem staje się zapewnienie odpowiedniej liczby miejsc parkingowych. Wzrasta mobilność mieszkańców i rodzą się nowe przyzwyczajenia, często nie do pogodzenia z możliwościami miasta. Wielu gdańszczan najchętniej dojechałoby samochodem pod same drzwi restauracji, kościoła, centrum handlowego, szkoły czy przedszkola. Mając do wyboru wygodne, ale płatne miejsce parkingowe, wielu mieszkańców wybiera trawnik albo chodnik. Miejską politykę parkingową oparliśmy między innymi na następujących zasadach: lokowanie jak największej liczby miejsc parkingowych na działkach własnych i tworzenie ich na koszt inwestorów zabudowy mieszkaniowej czy usługowej, zachęcanie do budowy parkingów podziemnych w Śródmieściu na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Rygorystyczne egzekwowanie przez Straż Miejską zasad ograniczonego parkowania powinno z czasem zdyscyplinować kierowców.

Przewidujemy, że rozwój przyjaznej komunikacji zbiorowej zachęci gdańszczan do częstszego pozostawiania samochodu w domu i korzystania z tramwaju, autobusu, czy SKM. Strategicznym celem jest utrzymanie obecnego podziału zadań przewozowych w następujących proporcjach: transport samochodowy – 38 procent, transport zbiorowy – 41, pieszy i rowery – 21 procent. Analizując potoki samochodów osobowych i potoki pasażerskiego transportu zbiorowego oraz śledząc wyniki badań ankietowych, Biuro Rozwoju Gdańska stwierdziło wzrost udziału transportu samochodowego w stosunku do udziału transportu zbiorowego oraz spadek ruchu pieszego⁷.

Wszystkie inwestycje miejskie są możliwe jedynie dzięki wielkiemu zaangażowaniu mojego zespołu, z moim zastępcą Marcinem Szpakiem i Krzysztofem Rudzińskim z Wydziału Programów Rozwojowych, a także wspaniałych pracowników z Dyrekcji Rozbudowy Miasta Gdańska oraz Zarządu Dróg i Zieleni.

Gdańsk po Euro 2012

Jeeest!!! Punktualnie o 10:39 czasu brytyjskiego, w środę, 18 kwietnia 2007 roku sala ratusza w Cardiff eksplodowała polsko-ukraińską radością. Sekundy wcześniej prezydent UEFA Michel Platini sięgnął do koperty i przeczytał: „*Pologne et Ukraine*”. Nie zdążył powiedzieć nic więcej, bo poderwało się kilkadziesiąt osób z polsko-ukraińskiego sztabu. Poderwałem się i ja, skakałem jak dziecko, machałem kibicowskim szalikiem. Skakała Irena Szewińska, a Michał Listkiewicz, szef PZPN, i Hrihorij Surkiz, szef ukraińskiego związku piłkarskiego, rzucili się sobie w objęcia. Radość mnie rozpierała. By-

łem szczęśliwy i dumny z Gdańska. Czułem, że ta chwila przejdzie do historii. Zdarzył się cud, którego niewielu się spodziewało. Bukmacherzy nie dawali nam szans. Zwyciężyła pasja kilkudziesięciu ludzi z Polski i Ukrainy. Jeszcze dzień wcześniej, w czasie ostatniej oficjalnej prezentacji krajów kandydujących: Chorwacji–Węgier, Włoch i Polski–Ukrainy, wręczyłem Michelowi Platiniemu list Lecha Wałęsy z poparciem polskiej kandydatury na gospodarza Euro 2012.

W pierwszym wywiadzie, jakiego jeszcze z Cardiff udzieliłem telefonicznie „Dziennikowi Bałtyckiemu”, zapewniałem: „zrobimy najwspanialsze mistrzostwa Europy. Już jutro zabieramy się do pracy. Dostaliśmy duży kredyt zaufania. Przed podjęciem decyzji nie mieliśmy ani autostrad, ani stadionów. Zaczynamy od zera”⁸. Natomiast w „Gazecie Wyborczej Trójmiasto” Krzysztof Katka opatrzył swój komentarz tytułem *Błysk prezydenta* i pisał: „w przyszłym roku minie 10 lat prezydentury Pawła Adamowicza. Przez te wszystkie lata miastu brakowało wielkiego sukcesu. Podsumowując w 2004 roku półmetek poprzedniej kadencji Adamowicza pisaliśmy: «Prezydencie, czekamy na błysk. Chciałoby się czegoś więcej, może jakiejś inwestycji, jakiegoś przełomu. Gdańsk ma takie możliwości». Tym przełomem okazały się piłkarskie mistrzostwa. Gdańsk jako pierwsze polskie miasto, zgłosił wniosek o organizację imprezy. Pewnie nie byłem jedynym, który wątpił w powodzenie tego projektu, tym bardziej, że Baltic Arena do dziś jest tylko wizją rysownika. Udało się jednak dzięki temu, że śmiałą wizję mieli nie tylko projektanci, ale i władze Gdańska”⁹.

Euforie i pochwały powoli ustępowały ostrzeżeniom: „jeśli to zmarnujemy, nie będzie to tylko wina Adamowicza, ale nas wszystkich. Nasze dzieci, zanim wyjadą z trójmiejskiej prowincji, będą nas mogły wytykać palcami, a więc nie spieprzmy

tego” – pisał Marek Górlikowski, zastępca redaktora naczelnego „Gazety Wyborczej Trójmiasto”¹⁰. W następnych miesiącach było coraz gorzej – od euforii do hysterii wiedzie w Polsce krótka droga. *Czy czeka nas Eurokompromitacja?* – takie oraz inne tytuły i wypowiedzi mnożyły się, pogłębiając frustrację, zamiast mobilizować.

A my w Gdańsku robiliśmy i robimy swoje. I co ważne, gramy w zgranej drużynie. Pierwsi w kraju złożyliśmy do PZPN wnioski z kandydaturą Gdańska do organizacji Euro 2012. Wdzięczny jestem moim współpracownikom: Andrzejowi Trojanowskiemu, Maciejowi Turnowieckiemu i Jerzemu Rembalskiemu, za inicjatywę, za propozycję, bym w imieniu Gdańska ubiegał się o organizację Euro 2012. Nie zapomnę, jak mój zastępca Wiesław Bielawski – wraz z grupą miejskich architektów – w ekspresowym tempie zlecił przygotowanie koncepcji stadionu Wojciechowi Grabianowskiemu z firmy architektonicznej RKW Rohde Kellerman Wawronsky z Düsseldorfu. Dzięki temu jako jedyni w Polsce mieliśmy najładniejszy, choć wirtualny projekt stadionu, przygotowany pod nadzorem Renaty Wiśniowskiej. Dziękuję urbanistom z Biura Rozwoju Gdańska, z Markiem Piskorskim na czele, którzy zaproponowali wyjątkowo korzystną lokalizację stadionu piłkarskiego w Gdańsku-Letnicy. Mielibyśmy dziś duże trudności, gdyby nie moi współpracownicy – Tomasz Lechowicz i Beata Bielecka z Wydziału Skarbu – którzy z wyprzedzeniem, już w 2006 roku, przygotowali, wspólnie z przyjaznymi działaczami Polskiego Związku Działkowców, porozumienie o likwidacji i przeniesieniu ogródków działkowych z Letnicy do Górek Zachodnich. Dzięki Beacie Bieleckiej, niestety tragicznie zmarłej, skomplikowany proces wypłaty odszkodowań i likwidacji przebiegł niezwykle sprawnie.

Dziękuję także byłemu premierowi Janowi Krzysztofowi Bieleckiemu za przekonywanie decydentów z PZPN do kandydatury Gdańska. Zostaliśmy zakwalifikowani dzięki dobrej ofercie i deklaracjom złożonym wobec UEFA przez gdańskich dyrektorów hoteli, którzy zaufali Miastu. Nieoceniony, jak zawsze, okazał się autorytet Lecha Wałęsy, który wystąpił osobiście w spotach reklamowych promujących gdańską i polską ofertę Euro 2012. Przed decyzją w Cardiff na moją prośbę uczestniczył wraz z żoną Danutą w ważnym spotkaniu kończącym pobyt delegacji UEFA w Gdańsku. Możliwość poznania legendarnego przywódcy robotniczego, laureata Nagrody Nobla, była wielkim przeżyciem dla członków delegacji UEFA. Tak oto przyjaciele Gdańska grali jak jedna drużyna.

Piłka nożna to gra zespołowa. Podobnie grą zespołową jest zarządzanie miastem i przygotowanie Gdańska do Euro. Przywództwo jest jedno, ale pracujemy w zespole i wygrywamy zespołowo. Euro 2012 w Gdańsku to projekt społeczny i obywatelski. Rozgrywki i półfinały mistrzostw w Gdańsku przebiegną pomyślnie tylko wtedy, gdy cały Gdańsk i Pomorze podejmie to wielkie wyzwanie organizacyjne jako dzieło wspólne, należące nie tylko do prezydenta i jego współpracowników. Podział pracy jest prosty. Powołane przeze mnie spółki BIEG 2012 oraz Gdańskie Inwestycje Komunalne Euro 2012 (GIKE) pod kierownictwem mojego zastępcy Marcina Szpaka przygotowują wszystkie inwestycje i wyłonią firmy, które wybudują stadion piłkarski w Letnicy oraz drogi, kanalizację deszczową, a także inne elementy infrastruktury, niezbędne do przeprowadzenia Euro 2012.

Warunkiem pełnego sukcesu w realizacji inwestycji związanych z Euro 2012 jest harmonijna współpraca pracowników Urzędu Miasta ze służbami Wojewody Pomorskiego oraz ge-

storami sieci, takimi jak Energa czy Pomorski Operator Systemu Dystrybucyjnego. Chciałbym podkreślić duże zaangażowanie wszystkich odpowiedzialnych służb, a w szczególności pracowników Wydziału Architektury Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego, z poprzednim dyrektorem, Kazimierzem Normantem, i obecnym, Andrzejem Kondrackim. W Urzędzie Miejskim kluczową rolę odegrały służby geodezyjne dyrektora Bogusława Koczota, architekci dyrektora Andrzeja Ducha oraz osoby odpowiedzialne za gospodarkę komunalną z zespołu dyrektora Dymitrisa Skurasa. Często opinia publiczna nie docenia różnych służb komunalnych, które wprawdzie nie działają w sposób spektakularny, ale bez których ani bieżące funkcjonowanie miasta, ani inwestycje nie mogłyby być zrealizowane. Melioracje Gdańskie, Gdańska Infrastruktura Wodociągowo-Kanalizacyjna czy Saur Neptun Gdańsk są właśnie tymi firmami, które – nie tylko z okazji wielkich inwestycji, takich jak Euro 2012 – odgrywają bardzo ważną rolę w mieście.

Wdzięczny jestem licznym wspólnotom mieszkaniowym, spółdzielniom, że intensywnie remontują domy mieszkalne. Coraz więcej jest kamienic o odnowionych fasadach. Mam nadzieję, że tych remontów będzie jeszcze więcej. Liczę na wsparcie i zaangażowanie w to dzieło pracowników Gdańskiego Zarządu Nieruchomości Komunalnych oraz mojego zastępcy Macieja Lisickiego. To ważne, aby nasi liczni goście, których wielu przyjedzie do Gdańska po raz pierwszy, ujrzeli czyste i zadbane miasto.

Z największą starannością, po naradach ze współpracownikami wybrałem kompetentnych i doświadczonych prezesów: w wypadku spółki Biuro Inwestycji Euro Gdańsk 2012 Ryszarda Trykosko, odpowiedzialnego za budowę stadionu, a w wypadku spółki Gdańskie Inwestycje Komunalne Euro 2012 – Ro-

mualda Nietupskiego, odpowiedzialnego za realizację kilku inwestycji na ogólną wartość 3,5 miliarda złotych (co stanowi równowartość dwóch rocznych budżetów Miasta), w tym rozbudowy ulicy Słowackiego, budowy Trasy Sucharskiego i Europejskiego Centrum Solidarności. Bieżący nadzór nad pracami spółek powierzyłem profesjonalnym radom nadzorczym, złożonym zarówno z pracowników Urzędu Miejskiego, jak i z doświadczonych menedżerów sektora prywatnego.

W Urzędzie Miasta w Biurze Prezydenta ds. Sportu, kierowanym przez Andrzeja Trojanowskiego, powołałem specjalny zespół ze Zbigniewem Weinarem na czele, odpowiedzialny za przygotowanie organizacji Euro 2012 w Gdańsku. Role i odpowiedzialność są jasno określone, a wśród zajmujących się przygotowaniem wyczuwam entuzjazm. Ale powodzenie tej jednej z największych imprez sportowych na świecie zależy od nas, mieszkańców Gdańska, Sopotu, Gdyni, całej Metropolii Gdańskiej. Każdy z nas ma swoją rolę do odegrania. Młodzież i dorośli mogą włączyć się jako wolontariusze wspierający organizację. Ostatnio zgłosiło się do mnie parę osób z pomysłem i równocześnie deklaracją osobistego zaangażowania w proces nauczania języka angielskiego taksówkarzy i innych osób, które będą miały częsty kontakt z turystami. To ważne, by nasi goście bez przeszkód mogli w podstawowych sprawach porozumieć się w taksówce czy w sklepie.

Pamiętajmy, że najważniejszą walkę stoczmy poza boiskiem. To walka o atrakcyjny wizerunek, niezapomniane wspomnienia tych, którzy do nas przyjadą. Aby zechcieli do nas wrócić, musimy ich zachwyć, powinni zapamiętać radosną atmosferę, nowoczesne lotnisko, dobre i niedrogie hotele, smaczne jedzenie i przyjaznych gdańszczan. Wspólnie przygotowujemy niezapomniane święto sportu i przyjaźni. Zespoły mu-

zyczne, kluby, animatorzy rozrywki i kultury, gastronomicy i inni mogą doradzić i przygotować niezwykle wydarzenia dla gości, którzy zjawiają się w Gdańsku i w innych miastach. Ulice i domy miast Metropolii powinny być wyjątkowo udekorowane, a z każdego z nas, w każdym miejscu w mieście, powinny emanować entuzjazm i gościnność.

Powołany przez wojewodę pomorskiego, Romana Zaborskiego, Komitet Organizacyjny Euro 2012 oraz Rada Metropolitalna Miast Euro 2012 będą koordynowały współpracę między różnymi agendami rządowymi oraz miastami Metropolii Gdańskiej. Pamiętajmy, wszystko to robimy dla siebie, dla naszej wspólnej zabawy i dla naszych gości, dla naszej przyszłości. Wierzę, że dzięki Euro 2012 staniemy się sobie bliżsi, poczujemy swoją siłę wynikającą z talentów, pomysłowości i pasji każdego z nas.

Co oprócz radości i satysfakcji dadzą nam mistrzostwa? Jaka nagroda czeka nas za pracę i wyrzeczenia? W 2012 roku Polskę odwiedzi, według szacunków, 21,4 miliona turystów, którzy zostawią u nas 39,76 miliarda złotych. Bardzo wielu z nich przyjedzie jeszcze przed mistrzostwami, inni odwiedzą nas podczas ich trwania i po ich zakończeniu. Liczymy, że po Euro 2012 nastąpi przyspieszenie dynamiki wzrostu liczby turystów. Chcemy, aby Gdańsk przeżywający boom inwestycyjny w branży hotelarskiej, także po zakończeniu mistrzostw co roku przeżywał boom turystyczny: aby nowe hotele, pensjonaty, kwatery prywatne, kempingi, restauracje, puby zapełniały się turystami przez cały rok. Przecież tak zmasowanej i intensywnej promocji od dawna nie mieliśmy. To na długo utrwali pozytywny wizerunek Gdańska i Pomorza (więcej w części: „Dobra marka, czyli Gdańsk”). Dlatego też te mistrzostwa traktujemy jako ważny element strategii marki.

Gdańskie Euro to projekt społeczny. Na mój apel odpowiedzieli szefowie organizacji przedsiębiorców i pracodawców. Powołali Społeczny Komitet Wsparcia Euro 2012. Na czele komitetu stanęli nie tylko wytrawni menedżerowie, ale też znani społecznicy (pisałem o tym w części „Gdańsk obywatelski”). Roman Kinda, prezes Navimoru, powiedział: „Udowodniliśmy, że osiągamy sukces w biznesie. Teraz przekonuję kolegów: udowodnijmy, że potrafimy zrobić coś dla lokalnych społeczności. I już widać, że taką dobrą energią udało się w ludziach wyzwolić”¹¹.

Organizacja finałowych rozgrywek Euro 2012 w Gdańsku to również wyjątkowa sposobność do promocji sportu wśród mieszkańców Pomorza. Trzeba promować nowy styl życia, oparty na sporcie, na pasji i zaangażowaniu młodzieży i dorosłych. To powinno ułatwić krzewienie wyższej kultury dopingu wśród kibiców. Nie budujemy najnowocześniejszego stadionu tylko dla Euro – mistrzostwa to jedynie pewien etap. Cel strategiczny to regularnie rozgrywane widowiska piłkarskie na Arenie Bałtyckiej. W Letnicy mamy nadzieję uczestniczyć w wielkich wydarzeniach piłkarskich, kreowanych przez piłkarzy pierwszoligowej Lechii Gdańsk i czterdziestotysięczną publiczność, gorąco dopingującą biało-zielonych. Jeżeli osiągniemy ten cel w ciągu paru lat po roku 2012, to będziemy mogli powiedzieć, że osiągnęliśmy sukces.

Nasi zachodni sąsiedzi umieli wykorzystać wybudowane przez siebie stadiony. Na dziewięć meczów każdej kolejki Bundesligi przychodzi około trzystu tysięcy kibiców, czyli – średnio – ponad trzydzieści osiem tysięcy na mecz, a ich liczba wciąż rośnie. Podobnie wysoka jest frekwencja na meczach pozostałych lig piłkarskich tak zwanej Wielkiej Piątki piłkarskiej Europy, czyli ligi angielskiej (34 000), włoskiej (25 000), hisz-

pańskiej (25 000) i francuskiej (22 000). Są to dane za sezon 2004/2005; obecnie liczby te mogą być wyższe. W najbliższych latach nie ma szans na osiągnięcie sukcesu równego niemieckiemu, trudno też będzie uzyskać sukcesy podobne do tych osiąganych przez Wielką Piątkę. W Polsce na mecze przychodzi średnio nieco ponad pięć tysięcy widzów (sezon 2004/2005). Ale na potrzeby Euro 2012 będą rozbudowywane lub budowane stadiony, które pomieszczą trzydzieści–czterdzieści tysięcy widzów. Trzeba rozważyć, w jaki sposób będziemy je potem wykorzystywali i zapewnić frekwencję cztero-, pięciokrotnie wyższą niż obecna.

W Gdańsku przy komercjalizacji niepiłkarskich powierzchni stadionu w Letnicy będzie nam doradzała firma z Amsterdamu, tak by przez siedem dni w tygodniu stadion żył i przynosił dochody, przyciągając klientów gastronomii, powierzchni konferencyjnych, łóż dla VIP-ów, sklepów, muzeum i tym podobnych. Niezbędne jest szybkie powołanie przez dotychczasowy Klub Lechia Gdańsk spółki akcyjnej Lechia Gdańsk. To nie tylko warunek formalny przedłużenia licencji gry w I lidze, ale i warunek stabilnego rozwoju klubu. Miasto i zależne ode mnie spółki miejskie to do tej pory główni sponsorzy Lechii Gdańsk. Taka sytuacja jest nie do utrzymania. Miasto ma obowiązek wspierać jeszcze inne dyscypliny sportowe. Lechia powinna samodzielnie pozyskać inwestora strategicznego. Miasto wspiera klub w tych staraniach. Sfinansowałem przygotowanie przez firmę Invest Suport koncepcji powołania sportowej spółki akcyjnej Miasta i OSP Lechia. Miasto rozważa wprowadzenie do tej spółki aktywów – na przykład w postaci gruntów, które w przyszłości mogłyby przynosić dochody spółce i klubowi. Spółka wraz z profesjonalnym zarządem powinna wprowadzić do gdańskiej piłki nożnej marketingową koncepcję

działania, która pozwoli wypełnić stadion. Arena Bałtycka przyciągnie kibiców nie tylko z Gdańska, ale i z całego Pomorza – Kaszub, Kociewia, Powiśla, a nawet z Elbląga czy z Grudziądza i Torunia, a także innych miast położonych wzdłuż budowanej autostrady A-1.

Gdańsk po Euro – z nowoczesnym stadionem, odnowionymi domami, poszerzoną ulicą Słowackiego, zbudowaną Trasą Sucharskiego, nowymi hotelami – będzie innym miastem. My, mieszkańcy, też się zmienimy, bo organizując w Gdańsku i Metropolii najradośniejszy festiwal sportu i przyjaźni, pokażemy sobie nawzajem i naszym gościom, że jesteśmy dobrze zorganizowaną i odnoszącą sukcesy drużyną. Potrzebujemy sukcesu i uznania w Europie oraz potwierdzenia, że tak jak w latach osiemdziesiątych wbrew wszystkim przeciwnościom pokojowo zmienialiśmy oblicze Polski i Europy, tak teraz, po odzyskaniu upragnionej niepodległości i wolności, potrafimy zadziwić Europę pomysłowością, pracowitością i świetną organizacją Euro 2012.

6.

Dobra marka, czyli Gdańsk

Wszelkie zmiany miasta na lepsze, tworzenie warunków wysokiej jakości kształcenia i magnesów przyciągających najbardziej twórcze indywidualności, powinny wymuszać działania związane z kreowaniem wizerunku miasta. I nie chodzi tu o prosty marketing promocyjny, który często sprowadza się do rozślawiania miasta, do mówienia, jakie jest piękne i ważne i jak wielką rolę odegrało w historii. Tu chodzi o coś zupełnie innego – o pokazanie w nim czegoś unikatowego, odmiennego i opowiedzenie o tym za pomocą interesującej formy, interesującego języka. We współczesnym świecie, w którym przekaz informacji następuje bardzo szybko i bez ograniczeń, nie ma miejsca na tandetną propagandę. Liczą się konkretne, rzetelne działania i niezwykle pomysły.

Czas na marketing miasta

Wszyscy zgodzimy się, że współczesne regiony i miasta są nie tylko jednostkami samorządu terytorialnego, ale także pełnoprawnymi uczestnikami rynku, na którym zarówno oferują do sprzedaży swoje zasoby (na przykład nieruchomości) czy usługi (na przykład komunikacja, edukacja i kultura), jak i kupują zasoby i usługi w celu zaspokajania potrzeb mieszkańców.

Zarządzanie miastem czy regionem w warunkach dominacji reguł rynkowych musi uwzględniać interes klientów – mieszkańców – jako głównej grupy odniesienia. Wójt czy prezydent miasta, podobnie jak dyrektor firmy, zarządzając miastem, powinien być nastawiony na odbiorców dóbr i usług komunalnych, na ich potrzeby i pragnienia. Dlatego w działalności samorządów terytorialnych przy podejmowaniu decyzji, których celem jest zaspokajanie potrzeb społeczności, naturalne wydaje się przyjęcie przez organy władzy marketingowego punktu widzenia¹. Dodatkowe okoliczności i czynniki wpływające na zainteresowanie władz lokalnych marketingiem terytorialnym czy marketingiem miasta to zarówno wzrost konkurencji i współzawodnictwo między państwami, regionami i gminami w zdobywaniu czynników rozwoju (inwestycje zagraniczne i krajowe, nowi mieszkańcy, turyści), jak i wzrost świadomości mieszkańców ich przynależności do określonych gmin, a także wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa².

Według definicji profesora Andrzeja Szromika marketing terytorialny jest metodą realizacji założonych celów w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów – partnerów

– ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty³. Istotą marketingu jest rozpoznanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb i pragnień klientów, co w wypadku marketingu terytorialnego oznacza spełnianie potrzeb i pragnień mieszkańców, oparte na racjonalnym wykorzystywaniu wszystkich posiadanych przez miasto zasobów. Ze względu na adresatów działań – a więc i zasięg oddziaływania – marketing terytorialny można podzielić na marketing wewnętrzny i zewnętrzny.

Marketing wewnętrzny w mieście dotyczy tych czynności, operacji i przedsięwzięć, które kształtują pożądane zachowania mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i organizacji niekomercyjnych (na przykład organizacji społecznych) zlokalizowanych w mieście. Spośród nich można wymienić możliwość kształtowania i upowszechniania postaw zaangażowania i ofiarności społecznej (na przykład wolontariat, przynależność do organizacji społecznych, finansowe i rzeczowe wsparcie dla osób potrzebujących pracy), aktywizowanie mieszkańców poprzez skupienie ich wokół ważnych celów (na przykład selektywna zbiórka odpadów komunalnych, Euro 2012), rozwój indywidualnej przedsiębiorczości, upowszechnianie dorobku kulturalnego i historycznego miasta (na przykład starania o nominację do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury), kształtowanie wizerunku miasta jako atrakcyjnego miejsca zamieszkania oraz atrakcyjnego miejsca inwestowania⁴.

Dla rozwoju gmin i regionów niezbędny jest stały dopływ inwestycji zagranicznych i krajowych (nowe miejsca pracy i poszerzenie bazy podatkowej dla budżetu miasta), technologii, idei i informacji oraz siły roboczej (nowi, kreatywni i pracowici mieszkańcy). Marketing zewnętrzny obejmuje działania zorientowane na osoby bądź instytucje krajowe lub zagraniczne, zlokalizowane poza miastem. Jego istotą jest także poznanie

motywów, jakimi kierują się zarówno pojedyncze osoby, jak i grupy oraz właściciele i menedżerowie firm przy podejmowaniu decyzji dotyczących kierunku wyjazdu lub lokalizacji inwestycji, a następnie przygotowanie dla nich atrakcyjnej oferty, opartej na kompozycji walorów miasta wraz z uzasadnieniem i argumentacją prowadzącą do sukcesu (przyjazdu turystów lub lokalizacji nowej firmy)⁵. Dlatego też trzeba przeprowadzić systematyczne badania opinii publicznej we własnym mieście i wśród potencjalnych turystów i inwestorów.

Rozpoznawalność Gdańska

Według badań Gdańsk jest drugim po Krakowie miastem, w którym Polacy chcieliby mieszkać. Aż 35 procent badanych wskazało Gdańsk jako najbardziej atrakcyjne turystycznie miasto w Polsce. Daje to nam drugie miejsce za Krakowem, który wybrało 78 procent respondentów, ale jesteśmy przed Warszawą (32 procent) i Wrocławiem (29 procent). Gdyby wliczyć w to wyniki Gdyni (8 procent) i Sopotu (4 procent), okazałoby się, że prawie połowa Polaków uważa Metropolię Gdańską za miejsce atrakcyjne. Dodatkowo – co niezmiernie ważne dla Sopotu i Gdyni – spośród 62 procent Polaków, którzy choć raz byli w Gdańsku, aż ponad 80 procent wyjazd do Gdańska łączy z wizytą w innych miastach Trójmiasta. To raz jeszcze potwierdza, że Gdańsk jest lokomotywą turystyczną całej aglomeracji.

Gdańsk to najbardziej znane miasto północnej Polski. Uważa tak 79 procent Polaków. Kolejne miejsce zajmuje Gdynia (50 procent), Szczecin (45 procent) i Sopot (33 procent). Ponadto Gdańsk, według 20 procent badanych, zajmuje trzecią

pozycję – po Krakowie (76 procent) i Warszawie (41 procent) – wśród polskich miast, które mogą konkurować z miastami na całym świecie. W rankingu miast, w których Polacy najchętniej założą firmę, zdecydowanie prowadzi Warszawa (47 procent). W pierwszej czwórce znalazły się jeszcze Wrocław (28 procent), Kraków (27 procent) i Poznań (20 procent). Gdańsk zajmuje piątą lokatę (18 procent). To tylko niektóre z wyników badania wizerunku Gdańska w ramach prac nad *Strategią marki Gdańsk do roku 2013*⁶, opracowaną przez krakowską firmę DEMO przy udziale moich współpracowników z Biura Prezidenta ds. Promocji Miasta, z dyrektorem Anną Zbierską na czele.

Za największe zalety Gdańska Polacy uważają jego położenie nad morzem, architekturę, zabytki oraz port i stocznice. Wśród wad wymieniają zły stan dróg, duże zatłoczenie w ruchu ulicznym i pieszym. Ale te wady uzyskały łączną liczbę wskazań niższą od liczby wskazań „nie ma wad”. Gdańsk najbardziej kojarzy się ze Starówką (36 procent), Westerplatte (35 procent), Stoczną (32 procent), portem (30 procent), Katedrą Oliwską (29 procent), Bazyliką Mariacką (16 procent), kościołem Świętej Brygidy i Dworem Artusa (15 procent). Pod względem wydarzeń historycznych Polacy z Gdańskiem najczęściej kojarzą Sierpień '80 (53 procent), obronę Westerplatte w 1939 roku (45 procent), obronę Poczty Polskiej (39 procent) oraz protesty robotnicze w Grudniu 1970 roku (23 procent). Najbardziej kojarzonymi z Gdańskiem osobami są: Lech Wałęsa (82 procent), Donald Tusk (49 procent), ksiądz prałat Henryk Jankowski (15 procent), Jan Heweliusz (8 procent) oraz Jerzy Owsiak i Günter Grass (po 7 procent).

Najpopularniejszym wydarzeniem związanym z Gdańskiem jest zdecydowanie Jarmark Dominikański, przywoływany przez

44 procent Polaków. Kolejną identyfikowaną z miastem imprezą, ze znacznie mniejszą liczbą wskazań (15 procent), jest organizowany u nas od trzech lat Festiwal Gwiazd. Niestety, aż 35 procent Polaków nie kojarzy z Gdańskiem żadnej imprezy. To duże wyzwanie dla mnie i moich współpracowników, ale też dla środowisk kulturalnych, wzmocnić formułę którejś z odbywających się u nas imprez (albo stworzyć nową), nadając jej rangę wydarzenia silnie identyfikowanego z Gdańskiem i rozpoznawanego w Polsce.

TNS OBOP w ramach prac nad *Strategią marki Gdańsk do 2013 roku*, przeprowadził też badanie w Niemczech, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Aż 35 procent badanych Niemców było przynajmniej raz w Polsce, a 34 procent spośród nich odwiedziło Gdańsk. O Gdańsku słyszało aż 78 procent, a 47 procent chciałoby odwiedzić nasze miasto. Gdańsk plasuje się w czołówce miast Europy Środkowo-Wschodniej najchętniej wybieranych przez naszych zachodnich sąsiadów, zajmując w tym rankingu piąte miejsce (wyprzedziła nas między innym Praga i Budapeszt). Niemiec, planując wycieczkę do Polski, wybrałby Gdańsk jako drugie – po Warszawie – polskie miasto.

W Polsce przynajmniej raz było 27 procent Szwedów. Co drugi z nich (51 procent) odwiedził przy tym nasze miasto. Gdańsk jest znany 89 procentom Szwedów, a dla 45 procent obywateli tego kraju stanowi atrakcyjny cel odwiedzin. Mając możliwość wybrania pięciu dowolnych miast Europy Środkowo-Wschodniej, Szwedzi rzadko decydowaliby się na Gdańsk – wybrałoby go tylko 9 procent. Natomiast ci, którzy chcieliby przyjechać do Polski, odwiedziłby Gdańsk w trzeciej kolejności (68 procent) – po Warszawie (90 procent) i Krakowie (76 procent). W czołówce najchętniej wybieranych polskich miast znalazła się jeszcze Gdynia (35 procent).

Zaledwie 8 procent Brytyjczyków odwiedziło kiedykolwiek Polskę. Co czwarty z nich (25 procent) był w Gdańsku. O mieście słyszało 62 procent mieszkańców Wielkiej Brytanii. Dla 28 procent Brytyjczyków Gdańsk jest atrakcyjnym celem odwiedzin. Ale dla tych, którzy mogliby odwiedzić dowolnych pięć miast w Europie Środkowo-Wschodniej, Gdańsk nie jest atrakcyjny – wybrałoby go 8 procent. Planując wycieczkę do Polski, odwiedziliby Gdańsk w trzeciej kolejności (51 procent wskazań) – po Warszawie (74 procent) i Krakowie (66 procent). W dalszej kolejności, po Gdańsku, znalazł się Wrocław (37 procent) i Poznań (31 procent).

Strategia marki Gdańsk

Przystępując w 2007 roku do współpracy z krakowską firmą DEMO nad strategią marki Gdańsk, postawiliśmy sobie pięć celów:

1. budowę silnej, prestiżowej marki Gdańsk na rynku globalnym;
2. zwiększenie liczby odwiedzających Gdańsk, zwłaszcza poza głównym sezonem turystycznym;
3. wykorzystanie potencjału rozwojowego miasta, zwiększenie tempa napływu nowych inwestycji oraz pobudzenie przedsiębiorczości gdańszczan;
4. aktywizację społeczną mieszkańców i wytworzenie silnego poczucia identyfikacji z „małą ojczyzną”;
5. efektywne wyzyskanie pozycji organizatora Euro 2012 jako szansy umocnienia marki oraz wsparcia działań służących zdobyciu statusu Europejskiej Stolicy Kultury 2016.

Budowa strategii marki Gdańsk została poprzedzona szeroką analizą silnych i słabych stron miasta, jego szans i zagrożeń. Dodatkowo – w sposób pionierski w Polsce – przeprowadzono duże międzynarodowe badanie opinii zagranicznej na temat Gdańska, zrealizowane przez TNS OBOP (por. rozdział „Rozpoznawalność Gdańska”). Z analizy tych badań wynika, że Gdańsk cechuje się wysoką rozpoznawalnością marki. Na elementy wizerunku miasta składają się w dużej mierze jego walory turystyczne oraz zabytki i wydarzenia związane z historią miasta, co pozwala wnioskować, że miasto jest postrzegane przede wszystkim przez pryzmat przeszłości.

Gdańsk ustępuje kilku polskim miastom pod względem atrakcyjności gospodarczej. Stąd oczywista potrzeba uzupełnienia wizerunku naszego miasta o wymiar biznesowy i przyszłościowy. Przez obcokrajowców Gdańsk jest postrzegany głównie jako miasto turystyczne, chociaż spośród obcokrajowców badanych w Gdańsku, około 20–27 procent przybyło do nas z powodów biznesowych. Analitycy DEMO, podsumowując badania, stwierdzili, że Gdańsk ma wizerunek racjonalny i w dużej mierze osadzony w przeszłości. Postrzeganie Gdańska powinno więc zostać wzbogacone o elementy bardziej emocjonalne i zwrócone ku przyszłości⁷.

Krakowscy stratedzy zaproponowali oprzeć koncepcję tożsamości marki Gdańsk na dziedzictwie historycznym i roli Gdańska w tworzeniu nowego ładu społeczno-politycznego Europy. Opierając się na ikonach Stoczni Gdańskiej, takich jak Lech Wałęsa, „Solidarność”, walka o wolność, należy promować Gdańsk jako kolebkę Nowej Europy. To w Gdańsku przecież narodził się ruch, który doprowadził do upadku komunizmu, uruchamiając proces (efekt domina) przemian w Europie Środkowej i Wschodniej, a w efekcie – do zjednoczenia Euro-

py. Gdańsk powinien być więc oknem na świat, forum dla prezentowania nowych idei, otwartym na zmiany.

Pierwszy cel strategiczny – budowa silnej, prestiżowej marki Gdańsk na rynku globalnym – musi opierać się na „Solidarności” i Lechu Wałęsie. Te dwie ikony są dla Gdańska tym, czym The Beatles dla Liverpoolu – powszechnie rozpoznawalnym symbolem miasta. Ta percepcja – proponują krakowscy doradcy – z której nie należy rezygnować, powinna służyć skierowaniu uwagi ku przyszłości. Gdańsk – miasto wolności, Gdańsk – kolebka Nowej Europy, Gdańsk – miasto zmian. Gdańsk powinien pielęgnować historię „Solidarności”, ale zarazem uwspółcześniać ducha wolności. Wolność na świecie wciąż jest dobrem rzadkim, a jej ograniczenia przybierają różne formy, co pokazały chociażby ostatnie wydarzenia w Tybecie i w Gruzji. Gdańsk chce być miejscem, w którym zderzają się myśli, rodzą się nowe idee, zarówno te wielkie, zmieniające obraz świata, jak i te mniejsze – dające codzienne przyjemności⁸.

Drugi cel strategiczny – zwiększenie liczby turystów odwiedzających Gdańsk – musi prowadzić do przełamania sezonowości miasta, czyli do zatrzymania odpływu turystów po sezonie letnim. To ważne zwłaszcza ze względu na powstające u nas liczne nowe hotele. Doradcy z Krakowa sugerują, by wykorzystać naturalne stymulatory naszych emocji, skorelowane ze zmianami sezonowymi. Każda z pór roku promuje określone zachowania. Należy to wykorzystać i zaproponować turystom zestaw korzyści odpowiadających ich emocjom związanym z widzeniem danej pory roku⁹.

Trzeci cel strategiczny – wykorzystanie potencjału miasta i zwiększenie tempa napływu nowych inwestycji oraz pobudzenie przedsiębiorczości gdańszczan – będzie realizowany na podstawie trzech niezależnych, ale tworzących pewną całość

działań. Stawiamy na sektory oparte na wiedzy. Za strategiczne uznaliśmy elektronikę, automatykę, informatykę, telekomunikację i biotechnologię. Ponadto Gdańsk wyróżnia się dużym potencjałem twórczym. Rozwój dziedzin kultury, w tym sztuk wizualnych i performatywnych, może mieć dla miasta duże znaczenie.

Należy popierać kreatywność i przedsiębiorczość młodych, promować idee i najbardziej kreatywne osoby w Gdańsku (laureatów Odysei Umysłu, nagród imienia Jana Heweliusza, Jana Uphagena, stypendystów imienia Fahrenheita). Gdańskie wyższe uczelnie powinny poszukiwać i ściągać najzdolniejszych młodych naukowców. Musimy szukać i promować przedsiębiorczych gdańszczyzan, promować sukcesy naszych naukowców i sportowców, promować wartości i pasje, chęć poznania, konsekwencję, upór, pracę zespołową. Poprzez konkursy, spotkania, dyskusje trzeba pokazywać innowacyjne rozwiązania i pomysły.

Cel czwarty strategii marki Gdańsk ma służyć aktywizacji społecznej mieszkańców i wytworzeniu silnego poczucia identyfikacji z „małą ojczyzną”. Jak już wcześniej pisałem (por. część „Gdańsk obywatelski”), istnieje prosty związek między dobrobytem mieszkańców i rozwojem miasta a rozwiniętym, aktywnym społeczeństwem obywatelskim. Tam gdzie istnieją silne więzi społeczne, rozwinięta jest sieć różnorodnych formalnych i nieformalnych organizacji społecznych, silny kapitał społeczny oraz przynależność do organizacji społecznych, rośnie zaradność i przedsiębiorczość. A demokracja lokalna znajduje silne oparcie w aktywnych obywatelach. Dlatego Gdańsk, miasto wolności i solidarności, musi aktywizować mieszkańców, budować poczucie przynależności i współodpowiedzialności za to, jak żyjemy, jak wyglądają nasze ulice.

Efektywne wykorzystanie organizacji Euro 2012 jest szansą umocnienia marki Gdańsk. Miasto powinno aktywnie budować świadomość roli uprawiania sportu w życiu mieszkańców. Kształtowanie charakteru poprzez sport, trening, konsekwentne dążenie do celu wpływa również na wzrost aktywności. Euro 2012 to szansa na promowanie aktywnych postaw wśród dzieci i młodzieży w wymiarze nie tylko sportowym, ale i społecznym. Działalność Społecznego Komitetu Wsparcia Euro 2012, wraz z projektem budowy szesnastu boisk przyszłolnych, sprzyja realizacji tego celu strategicznego, jak i aktywizacji społecznej mieszkańców.

O ile organizacja rozgrywek piłkarskich w ramach Euro 2012 została już Gdańskowi przyznana, o tyle nasze starania o przyznanie statusu Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016 potrwać do roku 2011, kiedy to Komisja Europejska i rząd polski zdecydują, któremu polskiemu miastu ten zaszczytny tytuł przypadnie. Dlatego Gdańsk powinien zintensyfikować międzynarodową współpracę w celu trwałej integracji społeczeństw „nowej” i „starej” Europy, opartej na ich dorobku duchowym i materialnym. Równocześnie musimy podjąć działania prowadzące do wzrostu obecności kultury i sztuki w życiu mieszkańców Gdańska. Chciałbym, aby młody gdańszczanin – od przedszkola, poprzez szkołę podstawową, aż do szkoły średniej (bo na ten szczebel szkolnictwa samorząd ma wpływ) – był edukowany w duchu wrażliwości na różne przejawy kultury. Edukacja kulturalna, którą wśród dzieci i młodzieży prowadzi Centrum Sztuki Współczesnej „Łaźnia”, Gdański Teatr Szekspirowski czy „Wspólnota Gdańska” Andrzeja Stelmachowicza, dowodzi, że jest to możliwe.

Wielkie wyzwanie stanowi ciągła obecność kultury w przestrzeni publicznej (o czym piszę w części „Gdańsk ducha: nie-

materialne znaczenia”), a szansą dla niej są wielkie projekty rewitalizacyjne i modernizacyjne w historycznym Śródmieściu i w Nowym Mieście (por. rozdział „Gdańsk w rozbudowie”). Chciałbym zapraszać artystów, aby aranżowali naszą przestrzeń. Dobrym pionierskim przykładem jest prowadzona przez „Łażnię” Galeria Zewnętrzna.

Metropolizacja: Gdańsk nie jest samotną wyspą

Zasadniczą cechą globalnej gospodarki, do której Polska przystąpiła po 1990 roku, jest silna konkurencja między poszczególnymi aktorami światowej sceny. Konkuruje ze sobą przedsiębiorstwa, regiony, miasta i państwa, a nawet bloki państw, jak na przykład Unia Europejska ze Stanami Zjednoczonymi. Konkurencja i umiędzynarodowienie gospodarki światowej powodują konieczność metropolizacji miast, ponieważ tylko duże i sprawne zespoły miejskie są w stanie spełnić wymagania współczesnej gospodarki. Czy Gdańsk jest w stanie sprostać tym wyzwaniom?

Szanse i wyzwania globalizacji

Według wielu obserwatorów około roku 1990 znaczna część świata wkroczyła w epokę przemysłową, której zasadniczą

cechą jest związanie produkcji i wzrostu ekonomicznego z rozwojem wiedzy, obejmującej – poprzez przetwarzanie informacji – wszystkie dziedziny aktywności ekonomicznej. Ciężar gospodarki przesuwają się z produkcji dóbr na świadczenie usług, a zmniejszenie roli zawodu rolnika poprzedza jedynie schyłek zawodów produkcyjnych w przemyśle. Dodatkowo nowa gospodarka wymaga zawodów o dużym ładunku wiedzy i informacji, ponieważ zatrudnienie techników, specjalistów w zakresie zarządzania, badaczy i tak dalej wzrasta szybciej niż w wypadku przedstawicieli pozostałych zawodów¹.

Inną cechą podkreślającą procesy globalizacji jest rozwój ponadnarodowych korporacji, rozprzestrzeniających się w skali światowej wskutek bezpośrednich inwestycji. Decyzje podejmowane w oddalonych centralach ponadnarodowych korporacji oddziałują na poszczególne regiony, w których lokują one swoje filie. Zmienia się też model zarządzania przedsiębiorstwem i organizacja pracy. Nastąpiło odejście od sztywnej organizacji pracy, charakterystycznej dla modelu „fordowskiego”, do organizacji elastycznej (model „toyoty”). Istotą tej zmiany jest przejście od pionowej biurokracji do firmy zorganizowanej poziomo. Cała praca oscyluje wokół procesu, a nie zadania. Proces zarządzania dokonuje się w grupie, a zadowolenie klienta jest podstawowym miernikiem oceny pracy. Następuje więc maksymalizacja kontaktów z dostawcami i klientami. W celu minimalizowania kosztów wytwarzania, produkcję wielu towarów przenosi się tam, gdzie liczy się na obniżkę kosztów przy utrzymaniu tej samej jakości produktu. Tworzone filie lub firmy kooperujące są podstawą powstawania wszelkiego rodzaju sieci².

Jak pisał hiszpański znawca tej problematyki Manuel Castells, pierwotna jednostka organizacji gospodarczej (przedsiębiorstwo) nie jest podmiotem ani indywidualnym, ani rodzin-

nym, ani zbiorowym (klasa, państwo). Jednostką jest sieć składająca się ze zróżnicowanych podmiotów organizacyjnych, które stale zmieniają się w ciągłym procesie adaptacji do środowiska i struktury rynku”³.

Aby osiągnąć efekt synergii, niezbędna jest efektywna sieć informacji i komunikacji, przekazująca wiedzę między ośrodkami decyzyjnymi i badawczymi. Firmy strzegą swoich innowacji przed konkurencją, a jednocześnie współpracują ze sobą poprzez konferencje naukowe, publikacje, kontakty badaczy i tym podobne. Instytucje bankowe, firmy hotelowe i wiele innych tworzą sieć banków czy hoteli operujących na tym samym rynku i powiązanych, często horyzontalnie, przez różne porozumienia, a jednocześnie wykonują funkcje kierownicze w stosunku do swoich filii i agencji⁴. Tworzące się sieci firm, opartych na wiedzy i wzajemnie powiązanych porozumieniami kooperacyjnymi, aliansami technologicznymi, finansowymi i handlowymi są zlokalizowane w wielkich aglomeracjach miejskich. Miasta są niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstw, ponieważ znajdują się w nich różne rodzaje usług, instytucje międzynarodowe, uniwersytety, instytuty badawcze, atrakcje turystyczne i kulturalne, porty lotnicze i tak dalej⁵.

W ten sposób wielkie miasta, tworząc metropolie, przejmują funkcje kierownicze w zarządzaniu przedsiębiorstwami międzynarodowymi i stają się – obok wielkich korporacji – najważniejszym nośnikiem globalizacji. Metropolie – zgodnie z definicjami zawartymi w literaturze przedmiotu – to aglomeracje miejskie liczące co najmniej pół miliona mieszkańców. Ale kryterium liczby ludności, choć ważne, nie jest jedynym i wystarczającym do zdefiniowania metropolii. Miasto-metropolia powinno się również odznaczać innymi cechami – na przykład przyjmować pochodzące z zagranicy czynniki pro-

dukcji, inwestycje, siłę roboczą oraz towary i usługi. Powinny być w nim zlokalizowane firmy zagraniczne, siedziby i filie przedsiębiorstw międzynarodowych, banków, instytucje pozarządowe, naukowe i oświatowe, uniwersytety o znacznym udziale cudzoziemskich studentów, a także placówki dyplomatyczne i konsularne.

Metropolia eksportuje czynniki produkcji: przedsiębiorstwa, banki i inne instytucje społeczno-gospodarcze, kulturalne i naukowe, a przy tym jest bezpośrednio połączona siecią transportu i komunikacji – systemem autostrad, szybkich kolei i lotnisk międzynarodowych – z zagranicą. Zespół metropolitalny cechuje się intensywną komunikacją z zagranicą poprzez internet, ruch pocztowy, telekomunikacyjny i turystyczny, a także rozwiniętym sektorem usług nastawionych na obsługę zagranicznych klientów – musi posiadać centra kongresowe i wystawiennicze, luksusowe hotele, szkoły międzynarodowe, wysokiej jakości pomieszczenia biurowe, międzynarodowe kancelarie prawnicze, międzynarodowe instytucje naukowe. W metropolii regularnie organizowane są międzynarodowe spotkania: kongresy, wystawy, festiwale, imprezy sportowe i artystyczne z udziałem gości zagranicznych. Powinny się w niej także znajdować siedziby środków masowego przekazu o zasięgu ponadregionalnym i ponadkrajowym (gazety, radio, telewizja, magazyny) oraz instytucje krajowe i regionalne zajmujące się relacjami zagranicznymi i cieszące się międzynarodową renomą, takie jak stowarzyszenia, kluby sportowe i tym podobne. Ponadto metropolia poprzez miejskie i regionalne instytucje publiczne lub prywatne uprawia – za pośrednictwem własnych przedstawicielstw w innych miastach za granicą – paradyplomację (służą temu również członkostwa w organizacjach międzynarodowych).

Umieździarodowienie gospodarki powoduje między innymi powstanie nowych relacji między miastami-metropoliami. O ile dawniej miasta rozwijały się we względnie zamkniętej przestrzeni regionalnej o dominujących powiązaniach wewnętrznych, o tyle obecnie są uczestnikami konkurującej gospodarki globalnej i funkcjonują w sieci⁶. Ta sieć to zbiór wzajemnie ze sobą połączonych pewnymi więzami miejsc położonych w przestrzeni. Światową sieć tworzą metropolie globalne, takie jak Nowy Jork, Tokio, Londyn i Paryż. Europejską sieć metropolitalną tworzą Londyn, Paryż, Bruksela, Frankfurt, Mediolan i kilka innych miast. Przykładem sieci regionalnej może być Stuttgart, Bazylea i Strasburg na pograniczu Niemiec, Francji i Szwajcarii. W Polsce tworzy się sieć krajową, składającą się z kilku potencjalnych metropolii, z Warszawą jako głównym węzłem.

Metropolie koncentrują ruch lotniczy (poprzez porty lotnicze hubs), ruch międzynarodowy przedsiębiorstw i siły roboczej, skupiają badania naukowe i nakłady na badania i rozwój, a także artystów i pracowników kultury⁷. Istotnym miernikiem relacji między metropoliami, które stanowią ważny akcent sieci, są kongresy międzynarodowe. Liczba kongresów odbywających się w danym mieście jest skorelowana z liczbą siedzib i filii przedsiębiorstw międzynarodowych, powiązań lotniczych oraz hoteli międzynarodowych sieci⁸.

Zupełnie nową generacją miast-metropolii końca XX wieku są technopolie. To ośrodki, których strategia rozwoju gospodarczego opiera się na wzmocnieniu potencjału badań naukowych i kształcenia uniwersyteckiego. Potencjał ten w połączeniu z przedsiębiorczością akademicką i tradycyjną ma ułatwić powstanie przemysłu o zaawansowanej technologii. Technopolie skupiają w jednym miejscu uczelnie, laboratoria, centra

badawcze, przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, stowarzyszenia naukowe, aby w ten sposób uzyskać efekt synergii.

Stopień zaawansowania procesów metropolizacji poszczególnych ośrodków miejskich zależy od aktywności zawodowej mieszkańców, zasobów wysoko wykształconej siły roboczej, wskaźnika bezpośrednich inwestycji zagranicznych, podaży powierzchni nowoczesnej infrastruktury biurowej, potencjału naukowego i edukacyjnego, infrastruktury telekomunikacyjnej i informatycznej, dostępności transportowej ośrodka miejskiego oraz liczby placówek kulturalnych i stałych imprez o randze międzynarodowej⁹.

Zdaniem wielu analityków, spośród dwunastu największych ośrodków regionalnych¹⁰ w Polsce tylko Warszawa ma nieco lepiej rozwinięte funkcje metropolitalne. Na dziesięć cech charakteryzujących międzynarodową metropolię w wypadku Warszawy występuje osiem, ale w formie nie w pełni rozwiniętej¹¹. Inne potencjalne polskie metropolie na tle stolicy, wypadają nie najlepiej. Jak wśród potencjalnych polskich metropolii wyglądają szanse rozwoju metropolitalnego Gdańska i miast sąsiednich? Według znawcy problematyki metropolitalnej profesora Bohdana Jałowieckiego Gdańsk i Trójmiasto ma względnie peryferyjne położenie (jedno z najgorszych w kraju połączeń kolejowych i drogowych), słaby potencjał naukowy i dość ubogie zasoby wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Ponadto Jałowiecki zauważa, że Gdańsk i Gdynia prowadzą konkurencyjną politykę miejską w stosunku do jednolitego funkcjonalnie obszaru aglomeracji¹².

Dojrzewanie do współpracy

Przywrócenie w 1990 roku samorządu terytorialnego na podstawowym poziomie gminy nie zamykało, lecz – przeciwnie – otwierało szeroką debatę publiczną na temat dalszej decentralizacji zarządzania państwem. Bardzo szybko zaczęto stawiać pytania o usamorządowanie zarządzania województwami i reaktywowanie powiatów samorządowych w miejsce powołanych w 1990 roku rejonów administracji rządowej.

Świeżo powstałe pomorskie środowisko samorządowe bardzo szybko rozpoczęło formułować postulaty utworzenia Pomorza Nadwiślańskiego jako regionu samorządowego, odpowiadającego pod względem zasięgu terytorialnego sześciu dotychczasowym województwom: gdańskiemu, elbląskiemu, toruńskiemu, włocławskiemu, bydgoskiemu i śląskiemu. Silnym ośrodkiem krystalizowania się postulatów dalszych reform samorządowych był zespół ds. reformy administracji publicznej przy rządzie Jana Krzysztofa Bieleckiego, któremu przewodził pracownik naukowy Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego Lech Mażewski. Natomiast w Kancelarii Prezydenta Lecha Wałęsy za problematykę samorządową odpowiadał radny Gdańska i przewodniczący Sejmiku Województwa Gdańskiego Grzegorz Grzelak.

Ważną częścią trwającej na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku debaty samorządowej była dyskusja – wywołana przez prezydentów – na temat znaczenia wielkich miast polskich w transformacji gospodarczej oraz modernizacji kraju. Inspirującą rolę odgrywało wówczas warszawskie środowisko Instytutu Miasta, z Andrzejem Lubiatowskim i Pawłem Wrońskim na czele. Wyrazem narastającej świadomości odręb-

ności znaczenia i roli wielkich miast było powołanie przez prezydentów miast – obok reaktywowanego, nawiązującego do międzywojennego, Związku Miast Polskich – Unii Metropolii Polskich.

Pojęcia „metropolii” i „metropolizacji” zadomowiły się w języku samorządowców największych miast i stały się osią wielkiej debaty. Już w 1992 roku na łamach „Gazety Gdańskiej” ukazały się artykuły Lecha Mażewskiego o potrzebie ustanowienia przez Sejm specjalnej ustawy regulującej funkcjonowanie aglomeracji miejskich (*lex metropolis*). A ja, wówczas dwudziestosiedmioletni gdański radny, na tych samych łamach szkicowałem kształt przestrzenny i ustrojowy oraz zadania Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego. W tym samym czasie warszawskie środowisko samorządowe przygotowywało projekt nowego ustroju dla miasta stołecznego Warszawy, a w Katowicach opracowywano projekt ustawy o metropolii górnośląskiej.

Idea metropolitalnej współpracy miast została bardzo dobrze przyjęta przez liderów samorządowych Gdańska, Sopotu, Gdyni, Pruszcza Gdańskiego, Rumi, Redy i Wejherowa, którzy w 1992 roku powołali Konwent Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego. Na czele Konwentu stanął ówczesny prezydent Sopotu Jan Kozłowski. Pod koniec stycznia 1993 w Sopocie, na spotkaniu przedstawicieli największych miast polskich, przedstawiłem autorską koncepcję Gdańskiego Związku Metropolitalnego. Proponowałem wtedy między innymi: „Najważniejszym organem zespołu metropolitalnego byłby konwent złożony z prezydentów, burmistrzów i wójtów gmin – członków. Kadencja konwentu trwałaby cztery lata. Przewodniczącym konwentu na okres dwóch lat byłby prezydent Gdańska, a jego zastępcą prezydent Gdyni, na

pozostały zaś okres – prezydent Gdyni, a jego zastępcą prezydent Gdańska”. I dalej: „zespół metropolitalny nie będzie pełnił dominującej roli w stosunku do miast wchodzących w jego skład. Głównym podmiotem zarządu publicznego i praw majątkowych (...) pozostają miasta”¹³.

Na tej konferencji profesor Wiesław Anders i doktor Maciej Chojnacki z Politechniki Gdańskiej zaprezentowali opracowany na zlecenie Konwentu Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego projekt delimitacji metropolii w kilku wariantach, który uwzględnił istniejące już powiązanie funkcjonalno-przestrzenne między miastami aglomeracji oraz możliwy kierunek rozwoju tych powiązań w przyszłości. Postulowany przez nich teren Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego obejmował powiaty pucki i wejherowski oraz miasta Puck, Wejherowo, Redę, Rumie, gminę Kosakowo od północy oraz Gdynię, Sopot i Gdańsk wraz z gminami Żukowo, Kolbudy, Pruszcz Gdański (miasto i gminę), Cedry Wielkie, Pszczółki i powiat tczewski z miastem Tczew. Autorzy zaznaczyli, że w drodze konsultacji Tczew i Kartuzy nie wyraziły zgody na przystąpienie do Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego¹⁴.

Konwent powołał kilka komisji problemowych, złożonych z urzędników poszczególnych urzędów, które identyfikowały obszary możliwej współpracy metropolitalnej. I tak, na przykład Antoni Szczyt z Urzędu Miasta Gdańska i profesor Olgierd Wyszomirski, dyrektor Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni, analizując ówczesny rozczłonkowany system komunikacji miejskiej, proponowali „powołanie jednostki koordynującej pracę niezależnych organizatorów komunikacji miejskiej w postaci ich związku transportowego”. Jednocześnie zauważali, że w tej chwili „brak jest możliwości pełnej integracji systemu komunikacji w aglomeracji gdańskiej” ze względu

na dotowanie komunikacji komunalnej z budżetów poszczególnych gmin, a komunikacji kolejowej – z budżetu centralnego. Zwracali ponadto uwagę, że warunkiem włączenia Szybkiej Kolei Miejskiej do zintegrowanego systemu komunikacji metropolitalnej jest wyodrębnienie jej z PKP¹⁵.

Interesującym wkładem w dyskusję metropolitalną były propozycje ówczesnego wiceprezydenta Wejherowa Andrzeja Remiszewskiego, który proponował, by Gdański Związek Metropolitalny zajmował się koordynacją planów przestrzennych, tworzonych na poziomie gmin. Sugerował, że decyzje dotyczące układu komunikacyjnego oraz decyzje o regionalnym znaczeniu ekologicznym nie powinny być podejmowane na szczeblu jednej gminy. Dalej proponował koordynację na szczeblu metropolitalnym działań ekologicznych, komunikacji, polityki rozwoju gospodarczego oraz powołanie policji metropolitalnej. Podkreślał także ogromną rolę współpracy metropolitalnej w zakresie gospodarki¹⁶.

Podczas dyskusji na gdańskiej konferencji metropolitalnej (19 czerwca 1993) w wystąpieniu przygotowanym z Lechem Mażewskim zaproponowałem poważną zmianę w dotychczasowym ustroju gminnego samorządu terytorialnego. Przed piętnastoma laty tak diagnozowaliśmy sytuację: „obowiązująca ustawa o samorządzie terytorialnym daje zdecydowaną przewagę radzie miasta (organ uchwałodawczy) nad zarządem miasta (organ wykonawczy). Taki układ powoduje szkodliwe wydłużanie i kolektywizację procesu decyzyjnego. Dodatkowym jeszcze utrudnieniem jest fakt nieprzygotowania i słabości przedstawicieli lokalnych elit politycznych, zasiadających w radzie miasta oraz niezbyt precyzyjny rozdział uprawnień między radą a zarządem”. Wskazywaliśmy, że „efektem tego jest zatarcie odpowiedzialności poszczególnych organów i osób. W końcu miesz-

kańcy nie wiedzą, kto i za co odpowiada w mieście, do kogo personalnie i instytucjonalnie należy zgłaszać swoją dezaprobatę”¹⁷. W konsekwencji zaproponowaliśmy likwidację zarządu jako kolegiального organu zarządzania miastem. Prezydent miasta i dwóch jego zastępców – według naszej propozycji – mieli być wybierani w wyborach bezpośrednich. Ponadto postulowaliśmy zwiększenie profesjonalizmu i efektywności działania rady miejskiej poprzez zdecydowane zmniejszenie jej składu o co najmniej jedną trzecią.

W początkach lat dziewięćdziesiątych XX wieku te nasze pionierskie pomysły nie trafiły na podatny grunt. Ani działacze samorządowi, ani dziennikarze nie podjęli dyskusji na temat bezpośrednich wyborów prezydentów dużych miast. Dopiero po dziewięciu latach, w 2002 roku, mieszkańcy miast i gmin mogli bezpośrednio wybrać swoich wójtów, burmistrzów i prezydentów.

Na wspomnianej konferencji stawiano też pytanie, czy powstanie Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego będzie zagrożeniem, czy szansą dla miast pomorskich. Teresa Krasowska, ówczesna prezydent Słupska, nie kryjąc obaw, stwierdziła, że biedny z biednym zrobi niewiele, ale we współpracy z bogatym skorzysta. W ten sposób prezydent Słupska wskazała, że w dylemacie „z Gdańskiem czy z Koszalinem” wybór pada na aglomerację gdańską jako lokomotywę wzrostu w północnej części Polski. Powstanie Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego było – jej zdaniem – szansą dla Słupska¹⁸. Natomiast Jacek Bocheński, ówczesny kierownik Wydziału Polityki Regionalnej w Urzędzie Wojewódzkim w Elblągu, zwracał uwagę, że właściwym partnerem dla Kaliningradu będzie nie tyle Elbląg, czy nawet Gdańsk, co Gdański Zespół Metropolitalny, „bowiem tylko zgromadzony tu różnorodny potencjał będzie w stanie

konkurować (...), z potencjałami innych państw, o właściwe miejsce Polski nad Bałtykiem”¹⁹.

Ważnym głosem w trwającej w latach 1992–1994 dyskusji metropolitalnej było wystąpienie Piotra Dwojeckiego, pracownika naukowego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego²⁰, który za podstawową funkcję Zespołu Metropolitalnego uznał kreowanie strategii gospodarczej metropolii. Postulował wykreowanie metropolii jako znaczącego ośrodka międzynarodowego biznesu, co oznacza między innymi zdobycie pozycji jednego z głównych centrów handlowych i węzłów transportowych nad Morzem Bałtyckim. Za priorytetowe uważał przygotowanie wspólnego programu promocji miast metropolii, opartego na wysokim prestiżu Trójmiasta, a zwłaszcza Gdańska. Do innych zadań metropolii zaliczał koordynowanie planów zagospodarowania przestrzennego z punktu widzenia celów strategicznych oraz integrację komunikacji zbiorowej i koordynację ochrony środowiska. Sposobem dochodzenia do współdziałania na szczeblu metropolitalnym powinno być – według niego – wznowienie międzygminnych zespołów zajmujących się poszczególnymi obszarami tematycznymi współpracy międzygminnej.

Z perspektywy minionych piętnastu lat wydaje się niezwykle, że w trzy lata po utworzeniu samorządu gminnego, w okresie burzliwych przekształceń gospodarczych, uczenia się przez samorządowców nowego prawa i reguł, grono zaledwie kilku osób wypracowało dojrzałe zręby organizacyjne i funkcjonalne Metropolii Gdańskiej. Nie dyskutowano o zasadności współpracy między miastami, dominowała otwartość na poszukiwanie rozwiązań i innowacyjność. Nikt nie tracił czasu na dywagacje na temat nazwy metropolii, dla wszystkich czymś naturalnym była nazwa „Gdańsk”. Pamiętam, jak ktoś powie-

dział: „O czym tu gadać? Najstarsze i najbardziej znane miasto! Papież Jan Paweł II już zdecydował – będzie metropolia gdańska”. Rzeczywiście w marcu 1992 roku Jan Paweł II ustanowił archidiecezję gdańską w nowych granicach – od tej chwili Trójmiasto należy do jednej administracji kościelnej.

Dorobek programowy samorządów metropolii gdańskiej w latach 1990–1994 był więc poważny. I co istotne, powstały więzi między pracownikami poszczególnych urzędów. W tworzeniu warunków współpracy najbardziej pozytywną rolę odegrał ówczesny prezydent Sopotu Jan Kozłowski, dynamiczna i działająca z pasją prezydent Gdyni Franciszka Cegielska i prezydent Gdańska Franciszek Jamroz.

Niestety, nie udało nam się dopracować bardziej zinstytucjonalizowanych ram działania, na przykład w formie stowarzyszenia. A na samym entuzjazmie pracowników urzędów, nawet przy największej życzliwości prezydentów, nie da się budować trwałych efektów. Potrzebna jest odrobina profesjonalizmu, organizacji i osób, które nie tylko dorywczo będą zajmować się sprawami metropolitalnymi. Już wtedy zauważyłem, że niełatwo jest przez dłuższy czas utrzymać wysoki poziom zaangażowania pracowników urzędu, jeżeli na co dzień są oni pochłonięci rozwiązywaniem doraźnych problemów lokalnych – od przysłowiowych dziur w ulicach, po wielomilionowe inwestycje.

Rada Metropolitalna Zatoki Gdańskiej

Niezwykły entuzjizm towarzyszący tym pionierskim wizjom przygasł w zderzeniu z ogromem potrzeb i zaległości, jakie każde z miast musiało nadrobić po latach peerelowskiego za-

stoju. Dodatkowo debata metropolitalna nie spotkała się z żywą reakcją regionalnych mediów ani z poważniejszym zainteresowaniem parlamentarzystów czy partii politycznych.

Z wielką szkodą dla sprawy metropolitalnej w następnej kadencji samorządu terytorialnego (w latach 1994–1998) nastąpiło wstrzymanie tak dobrze zapowiadających się prac nad Metropolią Gdańską. Dialog metropolitalny wznowiono dopiero w roku 1999. Pojawił się nowy sojusznik metropolii – Stowarzyszenie Lobbying Pomorza Gdańskiego. Powołane do życia w lipcu 1997 roku stowarzyszenie skupiało menedżerów, naukowców, przedsiębiorców, urzędników samorządowych i rządowych oraz kilku posłów. Jego prezesem aż do zakończenia działalności w roku 2005 był Andrzej Ubertowski – wieloletni prezes gdańskiej firmy budowlanej „Polnord”.

Stowarzyszenie doprowadziło do paru debat z udziałem prezydentów miast Trójmiasta. Ich wymiernym efektem było podpisane w 1999 roku porozumienie w sprawie współdziałania na rzecz aglomeracji. Prezydenci rozpoczęli – jak się później okazało, niemożliwe do realizacji z powodu oporu PKP – prace nad wspólnym biletem metropolitalnym. Władze Gdańska we współpracy z władzami Gdyni przygotowały projekt powołania Międzygminnego Związku Transportowego. Ale projekt uchwały Rady Miasta Gdańska w tej sprawie nie trafił pod obrady, ponieważ władze Gdyni wycofały się z projektu.

Kolejnym etapem w budowaniu ram współpracy metropolitalnej było powołanie – z inicjatywy Jana Kozłowskiego, marszałka województwa pomorskiego, i mojej – w 2003 roku Rady Metropolitalnej Zatoki Gdańskiej. W jej skład weszli prezydenci, burmistrzowie i wójtowie Gdańska, Gdyni, Sopotu, Pruszcza Gdańskiego, Żukowa, Kolbud, Kosakowa, Redy, Rumi i Wejherowa oraz marszałek województwa pomorskiego.

Delikatną kwestią była nazwa, przewodnictwo i tryb podejmowania decyzji. Nie forsowałem nazwy Rada Metropolii Gdańskiej, choć wydawała mi się ona naturalna i oczywista. Gdańsk jest przecież nie tylko najstarszym i największym miastem Pomorza, ale też jego stolicą. Nie mówiąc już o tym, że jest także, obok Krakowa i Warszawy, najbardziej rozpoznawalnym na świecie polskim miastem. Ale nie chcąc już na początku wywoływać oporów jednego z miast, zaproponowaliśmy z marszałkiem Kozłowskim nazwę Rada Metropolii Zatoki Gdańskiej. Przewodniczącym Rady został marszałek województwa pomorskiego, ponieważ pragnęliśmy zaznaczyć silne związki tworzącej się metropolii z Pomorzem, a zarazem uniknąć niepotrzebnej dyskusji na temat zasad wyłaniania przywództwa w Radzie. Ponadto przyjęliśmy zasadę podejmowania decyzji w drodze konsensu, bez względu na wielkość gminy reprezentowanej w Radzie.

Rada Metropolii od początku zadecydowała, że jednym z głównych celów będzie przyspieszenie integracji systemów komunikacji zbiorowej. Po czterech latach niełatwych rozmów i pertraktacji, w 2007 roku zarejestrowany został Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej. W jego skład weszły Gdańsk, Gdynia, Sopot, Żukowo, Kolbudy, Pruszcz Gdański (miasto i gmina wiejska), Reda, Rumia, Kosakowo, Luzino i Wejherowo (miasto i gmina wiejska). Prezesem został gdynianin – doktor Hubert Kołodziejcki.

Przed Związkiem stanęło ogromnie ważne zadanie zintegrowania różnych systemów transportu zbiorowego dla ponad miliona osób, czyli połowy mieszkańców województwa pomorskiego, wynegocjowanie wspólnej taryfy, sprzedaży i kontroli biletów. Równocześnie liderzy samorządów metropolii ustalili, że od 1 stycznia 2008 roku Metropolitalny Związek Komunal-

ny przejmie pełne zarządzanie komunikacją publiczną wraz z zawartymi kontraktami z przewoźnikami, a więc ulegną likwidacji dotychczasowe Zarządy Transportu Miejskiego w Gdańsku, Gdyni i Wejherowie. Niestety terminu nie dotrzymano. Być może od stycznia 2009 nastąpi pełna integracja transportu. Czy tak się stanie? Na pewno Gdańsk nie będzie tego procesu hamował. Mam nadzieję, że również Gdynia i Wejherowo będą przygotowane na czas.

Od 1 stycznia 2008 roku zaczął obowiązywać długo oczekiwany przez opinię publiczną bilet metropolitalny kolejowo-komunalny, uprawniający do przejazdów komunikacją miejską oraz Szybką Koleją Miejską na terenie metropolii. Do końca pierwszej połowy 2008 roku sprzedano ponad 40 000 takich biletów.

Tempo i zakres integracji zależą od zaangażowania prezydentów, burmistrzów i wójtów oraz ich pracowników. Ważna jest wola polityczna i determinacja we wprowadzaniu zmian. Metropolia Gdańska i Pomorze mogą zbudować modelowy dla całej Polski zintegrowany system komunikacji publicznej. Moment jest wyjątkowy: opinia publiczna jest przychylna, powstała szansa „metropolizowania” Szybkiej Kolei Miejskiej poprzez wejście kapitałowe miast do tej spółki i przejęcie wraz z samorządem wojewódzkim pakietu kontrolnego w tej ważnej firmie komunikacyjnej. Dziś samorząd wojewódzki ma tylko 12,5 procenta udziałów w SKM. Reszta – 87,5 procenta – należy do PKP.

Innym ważnym i konkretnym efektem prac Rady Metropolitalnej były konsultacje i opiniowanie projektu zagospodarowania przestrzennego metropolii, przygotowywanego przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, który wypracował roboczy projekt zasięgu terytorialnego obszaru me-

tropolitalnego. Obejmuje on miasta na prawach powiatu: Gdańsk, Sopot, Gdynię, graniczące z nimi powiaty: pucki, wejherowski, kartuski, gdański i nowodworski, oraz miasto i gminę Tczew, miasto Lębork i gminę Nowa Wieś Lęborska. Tak delimitowany Gdański Obszar Metropolitalny obejmuje łącznie 45 miast i gmin zamieszkałych przez prawie 1,4 miliona mieszkańców.

Metropolitalne debaty

Nowym i świeżym głosem dobijającym się na łamy prasy lokalnej był *Manifest Trójmiejski* z 31 sierpnia 2005 roku. Autorami tego dokumentu byli doktor Zbigniew Markowski, profesorowie Leszek Pawłowicz i Edmund Pietrzak z Uniwersytetu Gdańskiego oraz prezes Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów, profesor Wojciech Rybowski i Cezary Windorbski – Honorowy Ambasador Miasta Gdańska w Warszawie. Autorzy *Manifestu* zwracali się z apelem do opinii publicznej Pomorza o podjęcie debaty nad utworzeniem metropolii gdańskiej. Punktem wyjścia dokumentu była teza, że bez organizacji metropolitalnej Trójmiasto będzie rozwijać się wolniej niż inne duże miasta polskie. Wynika to z czterech powodów: peryferyjnego położenia aglomeracji trójmiejskiej wobec tak zwanej przestrzeni europejskiej, słabszego potencjału naukowego Trójmiasta w stosunku do wyzwań rozwojowych, z tego, że samorządy Trójmiasta zamiast ściśle współpracować, konkurują ze sobą, a także z niedokończonego procesu zmian struktury gospodarczej Pomorza²¹.

Autorzy nawoływali do realizacji trzech kluczowych przedsięwzięć: budowy autostrady A-1, rozbudowy lotniska, utwo-

rzenia z Gdańska, Gdyni i Sopotu jednego pod względem administracyjnym organizmu miejskiego. Pamiętam, jaką ten trzeci postulat wywołał konsternację, jakie protesty prezydentów Sopotu i Gdyni. Ja potraktowałem go jako swego rodzaju prowokację intelektualną, kij w mrowisko, który miał wstrząsnąć opinią publiczną, a ponadto był wyrazem zniecierpliwienia wobec braku efektywnej współpracy liderów samorządowych na rzecz dobra wspólnego metropolii. Twórcy *Manifestu* w latach 2003–2005 odbyli kilka spotkań z prezydentami Gdańska, Sopotu i Gdyni, nakłaniając ich do zorganizowania jednego poważnego, solidnego – o oddziaływaniu ogólnokrajowym, a w przyszłości bałtyckim – forum gospodarczego w miejsce dotychczasowych, organizowanych przez niektóre miasta, o zasięgu lokalnym. Niestety zgody nie osiągnięto, ponieważ prezydent Gdyni postawił trudny do przyjęcia przez Gdańsk i Sopot warunek, że forum zawsze będzie odbywało się w Gdyni. Prezydent Sopotu i ja proponowaliśmy natomiast, by forum odbywało się co roku w innym mieście Trójmiasta.

Bezpośrednim efektem opublikowania *Manifestu Trójmiejskiego* było zawiązanie się Społecznego Komitetu na rzecz Metropolii Trójmiejskiej, z udziałem przedstawicieli elit naukowych i biznesu. Na Politechnice Gdańskiej 24 maja 2006 roku odbyła się debata. Do dyskusji zaangażowano też młodych ludzi, a ponadto spotkania odbywały się także w szkołach średnich Gdańska i Gdyni²².

Istotnym zwiastunem zainteresowania mediów problematyką metropolitalną było zainicjowanie w maju 2006 przez „Dziennik Bałtycki”, we współpracy z Telewizją Gdańsk i Ra-

diem Gdańsk, debaty pod nazwą „3Majmy się razem – Metropolia Trójmiasto”. W trakcie trwającej rok dyskusji „Dziennik Bałtycki” udostępnił swoje łamy samorządowcom z gmin przyszłej metropolii, przedstawicielom nauki, biznesu, posłom i czytelnikom.

Ważnym głosem debaty był artykuł marszałka Jana Kozłowskiego, który z właściwą sobie elegancją zaznaczył, że „budowanie metropolii nie jest celem samym w sobie, lecz drogą, procesem służącym poprawie warunków i jakości życia mieszkańców”²³. Dalej Kozłowski zapewniał potencjalnych członków metropolii: „Nie musimy i nie chcemy pozbawiać obecnych miast i gmin ich tożsamości i samodzielności. Nie jest właściwą drogą stałe powiększanie terytorium miast, kosztem sąsiadujących z nimi gmin wiejskich. Nie jest celem tworzenie nadrzędnej struktury terytorialnej nad gminami, a tym bardziej zamiast gmin. Musimy jedynie wyróżnić te sprawy, których poszczególne miasta i gminy nie są w stanie samodzielnie prowadzić i rozwiązać. Powinniśmy się zastanowić, czy wspólne prowadzenie tych spraw, w różnych możliwych formach organizacyjnych, nie pozwoli na lepsze zaspokojenie potrzeb rozwoju”²⁴. Marszałek Kozłowski uchylił się w tej wypowiedzi od zajęcia jednoznacznego stanowiska w sprawie przyszłych struktur organizacyjnych metropolii. Wstępnie zaliczył do wspólnych spraw metropolitalnych między innymi promocję (kulturalną, turystyczną i gospodarczą), politykę transportową (lepsza dostępność z zewnątrz do metropolii) oraz tworzenie lepszych warunków do inwestowania przez zagranicznych i krajowych przedsiębiorców na obszarze metropolii.

2007

ARENA BAŁTYCKA TO NIE TYLKO WIELKI STADION, ARCHITEKCI-
-WIZJONERZY ZOBACZYLI W NIEJ BRYŁĘ BURSZTYNU

FOT. ARCHIWUM URZĘDU MIEJSKIEGO

Następca Jana Kozłowskiego na stanowisku prezydenta Sopotu – Jacek Karnowski – w debacie zaprezentował twarde prometropolitalne stanowisko, pisząc: „metropolia nie powinna być stowarzyszeniem czy posiadać struktury związku komunalnego, który z natury rzeczy pozbawiony jest samodzielności (...). Pozyskiwanie inwestorów wymaga szybkich decyzji (...). Ważny jest także wizerunek «przywódcy», «lidera» znaczącego miasta na arenie międzynarodowej (...). A to może zagwarantować tylko prezydent metropolii, a nie przewodniczący związku komunalnego”²⁵. Karnowski zdecydowanie opowiedział się za spójną ustawą metropolitalną. Zarysował strukturę organizacyjną projektowanego powiatu metropolitalnego, z prezydentem na czele, wybranym w bezpośrednich wyborach.

W artykule opublikowanym w „Dzienniku Bałtyckim”²⁶ zrekapitulowałem dotychczasowe doświadczenia ze współpracy z prezydentami i urzędami miejskimi Trójmiasta, pisząc: „wiem, że brzmi to mało wiarygodnie, ale od siedemnastu lat nie udało się nam, jako Trójmiastu, wspólnie zaprezentować się na żadnych międzynarodowych targach turystycznych”. Następnie krótko opisałem stan rzeczy: „Skoro nie udaje się nam – prezydentom metropolii gdańskiej – dogadać, trzeba zdać się na rozwiązania prawne. Trudno. Dziś, po wielu mało budujących doświadczeniach, jestem przekonany, że konieczna jest specjalna sejmowa ustawa metropolitalna”²⁷. W sprawach organizacyjnych przyszłej metropolii zdecydowanie opowiedziałem się, podobnie jak Jacek Karnowski, za powiatem metropolitalnym jako optymalną formą organizacyjną obszaru metropolitalnego.

Oczekiwanym głosem w dyskusji metropolitalnej był artykuł prezydenta Gdyni Wojciecha Szczurka, który w stylu przy-

pominającym dawne czasy stwierdził: „wszystkim malkontentom pragnę powiedzieć, iż w większości najistotniejszych spraw integracja działa, choć nie zawsze rozpoczęte trudne procesy zostały zakończone i wiele jeszcze przed nami. Patrząc na obszary, myślę dobrze funkcjonującej współpracy, możemy stwierdzić, iż jesteśmy metropolią”²⁸. A więc jesteśmy metropolią. Chciałoby się zapytać: to po co debata? Prezydent Gdyni nie pozostawia złudzeń w sprawach zwiększenia tempa integracji gmin metropolii i koordynacji działań miast i gmin w postaci instytucjonalnej wprowadzonej ustawą sejmową. Wręcz odrzuca potrzebę ustawy. W uzasadnieniu powraca do znanej argumentacji o obronie odrębności, podmiotowości, tożsamości gmin. A potem wysuwa nowe zagrożenie: „co więcej, widzę przy próbie centralizacji – niebezpieczeństwo utraty dorobku i lokalnej specyfiki oraz niepotrzebny poziom biurokracji”²⁹.

Można zadać proste pytanie: jeżeli nie ma zgody na organizację, to na czym ma się opierać współpraca systematyczna, a nie tylko doraźna, akcyjna? Ale tu prezydent Szczurek niczego konkretnego nie proponuje, prócz zaproszenia do dalszej dyskusji. Przy okazji delikatnie poucza ewentualnych jej uczestników, że „w sposób partnerski należy liczyć się ze zdaniem wszystkich miast i gmin, które tworzą metropolię. Wiem, że ta rozmowa nie jest łatwa, wymaga trudnej umiejętności słuchania, ale dopiero jej wynik będzie stanowił trwały fundament dla prawdziwej, a nie papierowej Metropolii pomorskiej”³⁰.

Ważne były też wystąpienia wójtów i burmistrzów tworzącej się metropolii. Generalnie liderzy tych miast i gmin deklarowali poparcie dla idei budowy metropolii³¹. Aż czterech spośród nich – burmistrz miasta Pruszcza Gdańskiego i wójt gminy Pruszcz Gdański, burmistrz Rumi oraz wójt gminy Kolbudy – dostrzegło w przygotowaniach do Euro 2012 szansę

promocyjną i gospodarczą dla swoich gmin oraz dla lepszej integracji metropolii. Burmistrz Pruszcz Gdańskiego Janusz Wróbel wylicza korzyści: „dzisiaj dzięki funduszom z Unii Europejskiej, które trafią na Pomorze oraz w związku z organizacją Euro 2012 stoimy przed olbrzymią szansą na wzrost poziomu życia w naszych miejscowościach”³².

Nieco ostrożniej o ustawie wypowiedział się wójt Kolbud Leszek Grombala: „część samorządowców sprzeciwia się ustawie, twierdząc, że metropolia powinna opierać się na dobrowolności. Z tą bywa jednak różnie: dobrowolnie metropolię tworzymy już od pięciu lat! I końca problemów nie widać”³³. Pozostali liderzy samorządowi nie zajmowali jednoznacznego stanowiska w sprawie ustawy, organizacji i zakresu działania przyszłej metropolii. Większość zauważała potrzebę współpracy w zakresie integracji komunikacji (układ drogowy, SKM, transport zbiorowy), koordynacji planowania przestrzennego, rozwoju gospodarczego i turystyki jako kluczowych zadań dla przyszłej metropolii. Ale równocześnie w wielu głosach tych samorządowców słychać było wyraźne obawy. Na przykład prezydent Wejherowa Krzysztof Hildebrandt pisał: „nadmierna centralizacja władzy w metropolii i oddalenie w zbyt wielu sprawach ośrodka decyzyjnego od centrum metropolii, zmniejszy znacznie wpływ mieszkańców na to, co się u nich dzieje”³⁴. A wicewójt Szemuda Krzysztof Brzezicki obawiał się „Większego Brata” (nie wskazując, kogo konkretnie ma na myśli): „Jak nie zaprzepaścić (...) samorządności (...), indywidualnych cech poszczególnych wspólnot, by w konfrontacji z Większym Bratem zachowały swoją tożsamość i miały szanse na swój własny, przez siebie akceptowany rozwój”³⁵. Z kolei burmistrz Rumi Elżbieta Rogala-Kończak na pytanie, jaka ma być przyszła metropolia, odpowiada: „Wielka, silna, twórcza, demo-

kratyczna, ale na pewno nie kosztem przysłowiowych «maluczkich»³⁶.

Można by w tym miejscu postawić pytanie: jaki i przez kogo opłacany zespół ludzi miałby w imieniu i na rzecz metropolii realizować zadania metropolitalne, na przykład wspólną promocję? Czy urzędnicy oddelegowani z urzędów miejskich i gminnych będą najskuteczniejsi? Szkoda, że w tak potrzebnej i interesującej debacie prowadzonej przez „Dziennik Bałtycki” zabrakło moderatora, który zatroszczyłby o to, żeby zachęcić uczestników do konkluzji i do pogłębienia ważnych wątków, tak aby z wielości dźwięków wydobywanych przez muzyków wspaniałej orkiestry metropolitalnej (określenie Barbary Szczepeły z „Dziennika Bałtyckiego”) nie wyszedł chaos wolnych skojarzeń i intuicji, lecz dobrze odegrana symfonia.

Do debaty o przyszłości metropolii włączył się w lutym 2007 roku trójmiejski dodatek „Gazety Wyborczej” artykułem redaktora naczelnego Jana Grzechowiaka *Siedem grzechów głównych Trójmiasta*³⁷. Grzechowiak przeprowadził powierzchowną diagnozę przyczyn niepowodzeń Trójmiasta w konkurencji o inwestycje z innymi dużymi polskimi miastami. W swojej krytyce skoncentrował się na zapewne ważnych problemach życia codziennego mieszkańców, ale niemających zasadniczego wpływu na rozwój gospodarczy i atrakcyjność inwestycyjną metropolii. Odpowiedziałem na ten zarzut, przypominając, że nie tylko samorządowcy ponoszą odpowiedzialność za brak współpracy – nie bez winy są także dziennikarze, również ci z lokalnego dodatku „Gazety Wyborczej”, którzy „przez lata nie kibicowali wspólnym poczynaniom, a raczej podsycali źle pojętą rywalizację między naszymi miastami”³⁸. Przytoczyłem dość przykry w wymowie przykład, pisząc, że „Trójmiastu jako całości od siedemnastu lat nie udało się

wspólnie zaprezentować na międzynarodowych targach turystycznych”³⁹.

Grzechowiak skupił się tylko na grzechach Gdańska, pomijając miłośniczo (czy niemiłośniczo) Sopot i Gdynię. Ważnym i słusznym zarzutem był „lęk przed nowoczesnością” w architekturze miasta, zwłaszcza w Śródmieściu Gdańska. W polemice wskazałem na problem zbyt silnej i arbitralnej – moim zdaniem – pozycji wojewódzkiego konserwatora zabytków w procesie uzgadniania projektu architektonicznego. Faktycznie, konserwator, odmawiając tak zwanego uzgodnienia, może zablokować budowę, remont czy adaptację każdego obiektu.

Mimo pewnych słabości artykuł Grzechowiaka rozpoczął ważną dyskusję metropolitalną. „Gazeta Wyborcza” przeprowadziła sondaż opinii publicznej w pięciu największych miastach w Polsce, w tym również w Gdańsku. Aż 93 procent ankietowanych gdańszczan stwierdziło, że kocha bądź lubi swoje miasto. To jeden z najlepszych wyników w Polsce. Ale aż 46 procent gdańszczan uważa swoje miasto za brudne (nie jesteśmy najgorsi w kraju, bo 73 procent mieszkańców Katowic tak widzi swoje miasto). Ośmiu na dziesięciu gdańszczan zapytanych, czy ich miasto jest tradycyjne, czy nowoczesne, wskazuje na tę pierwszą cechę. Za bieżącą nowoczesność uchodzą Warszawa, Wrocław i Poznań. Gdańszczanie – częściej niż mieszkańcy innych miast – uważają swoje miasto za ciekawe (81 procent). Żywią też przekonanie, że Gdańsk jest bogaty. Uważa tak 64 procent gdańszczan, a to znacznie więcej niż średnia krajowa – 44 procent.

Pozytywnie jest także oceniany gdański rynek pracy. 30 procent gdańszczan uważa, że w mieście łatwo znaleźć pracę (średnia dla wszystkich miast to 21 procent). Świetnie wypadamy

pod względem oferty kulturalnej (festiwali, koncertów, wystaw i teatrów)⁴⁰. „Gazeta Wyborcza” zapytała również, na co gdańszczanie przeznacziliby dodatkowy podatek. Jeżeli radni gdańscy chcieliby wprowadzić nowe podatki, to gdańszczanie zaakceptowałyby je pod warunkiem, że pieniądze zostaną przeznaczone na place zabaw (poparcie 90 procent), lepsze szkoły (73 procent), baseny i ścieżki rowerowe (odpowiednio 82, 79 i 76 procent), remonty ulic (73 procent), poprawę czystości wody w kranach (72 procent), wsparcie klubów sportowych (69 procent), zatrudnienie większej liczby policjantów (69 procent). Mieszkańcy Gdańska sprzeciwiliby się jednak przeznaczeniu dodatkowych podatków na pomnik wielkiego Polaka (aż 67 procent) czy budowę reprezentacyjnego kościoła (75 procent)⁴¹.

Na zakończenie debaty „Gazeta Wyborcza” opublikowała raport o największych polskich miastach, autorstwa PricewaterhouseCoopers. Eksperti tej firmy ocenili Kraków, Łódź, Poznań, Katowice, Gdańsk, Warszawę i Wrocław. Badania podzielili na sześć grup zasobów niezbędnych do harmonijnego rozwoju miasta, czyli tak zwane kapitały ludzki i społeczny (jakość kadr i struktura demograficzna), kultura i wizerunek, jakość życia (stan środowiska, opieki zdrowotnej, edukacji), kapitał techniczny i infrastruktury, instytucjonalno-demograficzny i źródeł finansowych. Profesor Witold Orłowski z PricewaterhouseCoopers na pytanie, ile lat potrzebuje Łódź, Gdańsk czy Warszawa, by bez kompleksów porównywać się ze swoimi europejskimi odpowiednikami, odpowiedział, że gdyby zestawić nasze miasta z europejskimi, według tej samej metodologii, wynik byłby dziś dla nas wysoce niekorzystny. Stwierdził też, że nasze dochody mogą stać się porównywalne – choć jeszcze nie identyczne – z dochodami mieszkańców miast Europy Za-

chodniej za dziesięć, piętnaście lat. A rozwój miast w wielu dziedzinach skorelowany jest z zamożnością mieszkańców. Doradca ekonomiczny PricewaterhouseCoopers zaproponował poszczególnym dużym miastom polskim inne europejskie miasta jako wzorzec postępowania. Gdańskowi wskazał Dublin. Stolica Irlandii, podobnie jak Gdańsk, przez lata była uważana za okno na świat. I w pewnym momencie to się skończyło. „Teraz Dublin stał się pomostem między peryferiami a centrum. Stworzono koncepcję Irlandii i Dublina jako pomostu między Ameryką i Europą”. Nie można liczyć tylko na port i dostęp do morza – konkludował Orłowski. Gdańsk musi być skomunikowany z resztą Europy (autostrada A-1), a miasta Trójmiasta muszą ze sobą współpracować⁴².

W debacie „Gazety Wyborczej” powróciły wątki, tezy i argumenty znane już wcześniej z „Dziennika Bałtyckiego”. Większość uczestników deklarowała poparcie dla integracji, ale gdy dochodziło do szczegółów, kończyła się jednomyślność. Wracały natomiast znane upiory kompleksów: „utracimy autonomię, tożsamość” i tym podobne. W ocenie dotychczasowej współpracy różnili się też poszczególni prezydenci. Tradycyjnie prezydent Wojciech Szczurek stwierdził, że już dziś „Trójmiasto spełnia lub jest w trakcie realizacji kryteriów stawianych przez metropolię”. Z kolei prezydent Jacek Karnowski cierpliwie tłumaczył, że „mamy wspaniałe miasta, wielkie firmy (Lotos, Prokom, Hestia, SKOK), wyższe uczelnie, wybitnych ludzi sportu i kultury, ale brak nam jedności”. A ja uparcie wracałem do podjęcia małych, ale konkretnych kroków w kierunku zbliżenia metropolii, na przykład trzy miasta powinny prowadzić wspólną promocję turystyczną, inwestycyjną, kulturalną i wreszcie gospodarczą, oraz podkreślałem potrzebę stworzenia ustawowych ram współpracy metropolitalnej⁴³.

Niestety, podobnie jak przy debacie organizowanej przez „Dziennik Bałtycki”, tak i w tym wypadku brakowało moderatora, który by zadbał, żeby uczestnicy debaty, zwłaszcza ci pełniący funkcje publiczne, wypowiadali się konkretniej oraz żeby zobowiązywali się do działań. Za dużo było ogólników i propagandowej retoryki. Zabrakło ważnego wątku dotyczącego poziomu szkolnictwa, zarówno podstawowego, gimnazjalnego, jak i wyższego. Rektorzy szczerze popierali metropolizację, ale niewiele mówili o poziomie swoich uczelni (liczba doktoratów i habilitacji, publikacji odnotowanych na tak zwanej liście filadelfijskiej). Nie dowiedzieliśmy się niczego o inicjatywach międzyuczelnianych, które by wzmacniały potencjał naukowy Gdańska i Metropolii. A szkoda, bo to oznacza, że dziennikarze nie dostrzegają kluczowego czynnika dla atrakcyjności inwestycyjnej metropolii – kapitału ludzkiego i wiedzy. Niestety, w obu debatach stosunkowo słabo słyszalny był głos przedsiębiorców, finansistów i deweloperów.

Ale te uwagi nie zmieniają mojej wysokiej oceny tych debat. Pierwszy raz od 1990 roku na taką skalę i tak długo dwie główne trójmiejskie gazety prowadziły obywatelski dialog na najważniejsze dla milionowej metropolii tematy. Wyrażam duże uznanie dla redaktorów naczelnych oraz ich zespołów – Macieja Wośko, szefa „Dziennika Bałtyckiego”, i Jana Grzechowiaka, szefa „Gazety Wyborczej Trójmiasto”.

Niejako zwieńczeniem debat było opracowanie przez „Gazetę Wyborczą” Karty Trójmiasta i podpisanie jej 28 marca 2007 roku przez prezydentów Gdańska, Gdyni, Sopotu oraz marszałka województwa pomorskiego. Autorzy Karty, kierując się zapewne ostrożnością i pragmatyzmem, wskazali dziesięć zadań do zrealizowania. Na przykład: wspólny bilet komunikacji miejskiej, stworzenie wspólnego kalendarza imprez

kulturalnych, budowę trójmiejskiej sieci ścieżek rowerowych, wspólną promocję atrakcji turystycznych Trójmiasta w kraju i za granicą oraz, również wspólne, przyciąganie nowych inwestorów⁴⁴. Szkoda, że nie wspomnieli o kilku innych, równie ważnych celach, takich jak integracja zarządzania transportem publicznym.

Pomysł Karty wydaje się dobry jako narzędzie promowania idei współpracy między miastami wśród mieszkańców. Ale ograniczenie się do Trójmiasta może zrozumiałe z punktu widzenia marketingowych celów gazety, nie wydaje się sensowne. Trójmiasto to aż, ale zarazem tylko rdzeń ponadmilionowej metropolii rozciągniętej od Wejherowa (a może nawet od Lęborka) aż do Pruszcza Gdańskiego i Tczewa. Karta tymczasem zawęża metropolię do Trójmiasta.

W kierunku Metropolii Gdańskiej

„Czy ktokolwiek ma jakiś pomysł na wspólne trójmiejskie działanie? Mam wrażenie, że idea współpracy zamarła z wprowadzeniem wspólnego biletu komunikacyjnego” – biadał w rok po zakończeniu debaty przez „Dziennik Bałtycki” poirytowany redaktor naczelny portalu naszemiasto.pl⁴⁵, Artur Kiełbaśński (gdynianin). Natomiast redaktor „Gazety Wyborczej” Mikołaj Chrzan (gdańszczanin) spoglądał na to nieco bardziej optymistycznie: „chwala Bogu, wspólny bilet już mamy. Ale w kolejce czekają kolejne tematy do załatwienia: pełna integracja komunikacji miejskiej, system sterowania ruchem, ścieżki rowerowe, wspólna walka o turystów i inwestorów”⁴⁶.

Podobnie rozbieżne były komentarze prezydentów Gdańska, Sopotu i Gdyni. Prezydent Gdyni Wojciech Szczurek pisał,

iż „na przekór malkontentom twierdzę, że integracja postępuje”. Prezydent Sopotu Jacek Karnowski – w terminologii Wojciecha Szczurka chyba „malkontent” – krytycznie ocenił postępy integracji: „ostatni rok trzeba zdecydowanie zaliczyć na minus”. I kontynuował: „nie umiemy się wspólnie promować – na targi inwestycyjne jeżdżą tylko Gdańsk i Sopot”. Pod koniec artykułu Karnowski stwierdził z nadzieją, że „namawiamy Gdynię, by w tym roku jeździć razem i mam nadzieję, że to się uda”. Chciałoby się powiedzieć – też mam taką nadzieję i trzymam kciuki. Ja natomiast za sukces uznałem wprowadzenie biletu metropolitalnego. Z żalem jednak zauważyłem kolejną nieobecność Gdyni we wspólnym promowaniu gospodarczym w Cannes i w Dublinie.

Czy to zadowalający bilans naszych działań? Czy nasze starania odpowiadają potencjałowi milionowej metropolii i naszym ambicjom? Osobno nasze miasta wypadają nieźle. Sopot konsekwentnie od 2002 roku zdobywa pierwsze miejsce w klasyfikacji miast na prawach powiatu o najwyższych dochodach (w 2007 roku było to 6322,88 złotych na głowę). Gdynia ma niezłą szóstą pozycję (w 2007 roku było to 3855,62 złotych na głowę). Pruszcz Gdański jako miasto powiatowe w 2007 roku zajęło trzecie miejsce z dochodami 3646,93 złotych na głowę. Gdańsk wśród miast wojewódzkich zajął siódmą lokatę, z dochodem 3595,09 złotych na głowę. Gdynia zaś zdobyła pierwsze miejsce wśród miast od 100 000 do 300 000 mieszkańców pod względem atrakcyjności dla biznesu oraz wzrostu nowo rejestrowanych spółek prawa handlowego w roku 2007⁴⁷.

Można zapytać: jak te pojedyncze sukcesy przekładają się na gospodarczy wizerunek metropolii? Jak wyglądamy w konfrontacji z innymi polskimi metropoliami? Niestety nie najlepiej, o czym piszę w rozdziale poświęconym gospodarce.

Współczesne metropolie wymagają marketingowego brandu, silnego wizerunku. Ponad piętnaście lat temu w Sopocie przewodniczący rad i przewodniczący zarządów miast i gmin Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego stwierdzili: „Gdański Zespół Metropolitalny składać się powinien z miast wydzielonych z powiatu, miast stanowiących siedzibę powiatów, miast i gmin tworzących wspólny układ funkcjonalny (...). Decyzje o przystąpieniu do zespołu winny podejmować poszczególne rady. Zespół jest strukturą otwartą i w przyszłości mogą do niego przystępować dalsze gminy i miasta”.

Jak wspominałam w rozdziale „Metropolitalne debaty”, idee zarządzania zespołem dużych miast, wypracowywane w początkach lat dziewięćdziesiątych, szybko przenikały na północ Polski. W krótkim czasie, bo zaledwie w okresie dwóch lat, przygotowano tu koncepcję Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego. Minęło piętnaście lat. W tym czasie powstały pierwsze wspólne instytucje metropolitalne. W 1993 Gdańsk, Gdynia, Sopot i Tczew wraz ze spółką NDI powołały fundację Agencji Monitoringu Regionalnego Atmosfery Aglomeracji Gdańskiej (AMRAAG). Jej zadaniem jest udostępnienie informacji o stanie powietrza, uzyskanych w czasie rzeczywistym, z sieci pomiarowo-informacyjnej.

Innym przykładem współpracy metropolitalnej jest Związek Komunalny Gmin „Dolina Redy i Chyloni”, powołany przez Gdynię, Redę, Rumie, Wejherowo, Sopot i Kosakowo. Podstawowym jego zadaniem jest zaopatrzenie miast w wodę i odbiór ścieków. W 1993 roku zawiązano spółkę Port Lotniczy Gdańsk, której udziałowcami są między innymi Gdańsk, Gdynia, Sopot oraz województwo pomorskie. Gdańsk z Sopotem finansują i budują na granicy miast największą w Polsce halę widowiskowo-sportową, przeznaczoną dla dziesięciu

tysięcy widzów. To typowy przykład infrastruktury sportowej o charakterze zarówno metropolitalnym, jak i krajowym. Podobny charakter będzie miał stadion piłkarski w Gdańsku-Letnicy. Ważną instytucją metropolitalno-regionalną jest również powstały w 2003 roku Pomorski Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych – spółka z udziałem samorządu województwa pomorskiego, Banku Gospodarstwa Krajowego, Gdańska, Gdyni, Tczewa, Sopotu, Słupska, Rumi i Pruszcza Gdańskiego – a także założony w 2004 roku Pomorski Fundusz Pożyczkowy, z udziałem między innymi województwa pomorskiego, Gdańska i Gdyni, Słupska i Sopotu oraz powiatu wejherowskiego.

Czy to naprawdę wszystko, na co nas stać?

We wrześniu 2007 roku czternaście miast śląskich utworzyło związek komunalny pod nazwą Górnośląski Związek Metropolitalny (GZM). Zabiegi o jego utworzenie trwały od lat, ale dopiero ostatnio wszystkie gminy uchwały jego statut, a Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji zarejestrowało związek. Miasta zrzeszone w GZM zajmują powierzchnię 1500 kilometrów kwadratowych i liczą ponad dwa miliony mieszkańców. Prezydenci miast jednogłośnie wybrali Piotra Uszoka, prezydenta Katowic, na przewodniczącego zarządu GZM. Podkreśla on, że każde miasto związku zachowa swoją tożsamość, „ale z drugiej strony tworzymy jeden organizm miejski o ogromnym potencjale”⁴⁸. Uszok dodaje, że pierwszym zadaniem GZM będzie promocja metropolii i opracowanie strategii jej działania. Metropolia ma zamiar prowadzić wspólną politykę transportu lokalnego, ochrony środowiska, zaopatrzenia w energię. Biuro GZM otwarto w Katowicach. Profesor Marek Szczepański, wielki patriota śląski, tak ocenia powstanie związku: „Mam poczucie straconego czasu. Może

to było konieczne, żebyśmy sobie uświadomili, że wiele rzeczy gminy muszą robić razem. Mam nadzieję, że nie zmarnowaliśmy jeszcze szans, jakie stoją przed nami”⁴⁹.

Jestem przekonany, że nadszedł już czas na następny wspólny krok w budowie Metropolii Gdańskiej. Przebieg debat prowadzonych w latach 2006–2007, żywe reakcje obywateli powinny skłonić liderów miast do wysiłku przeniesienia współpracy na wyższy poziom organizacji. Trzeba rozważyć przekształcenie dotychczasowej doraźnej, akcyjnej pracy w systematyczną, celową, opartą na konkretnym budżecie i wyodrębnionym zespole ludzi.

Dobra wola i nawet najlepsze chęci liderów nie wystarczą, jeżeli nie będą wsparte dobrą organizacją. Ponadto potrzebne jest wykreowanie przyszłościowej wizji metropolii. Emerytowany pracownik Politechniki Gdańskiej, doktor inżynier Jan Figwer, w liście do „Gazety Wyborczej” apelował: „trzeba zaprogramować rozwój i spróbować określić niezbędne przesłanki do jego realizacji (...) kto taką wizję mógłby wypracować i rozwijać? Wydaje się, że (...) samorządy, sejmik wojewódzki, rady miast. Ale są to grupy nadmiernie upolitycznione, jakoś nie widać, by przejawiały większe zainteresowanie problemami wykraczającymi poza interesy lokalne”. A więc kto? Jakie gremium?

W ciągu ostatnich piętnastu lat mieliśmy do czynienia z trzema próbami samoorganizacji gmin obszaru metropolitalnego. Pierwszy pionierski Konwent Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Gdańskiego Zespołu Metropolitalnego działał w latach 1992–1995, pod przewodnictwem ówczesnego prezydenta Sopotu Jana Kozłowskiego. Później nastąpiła przerwa aż do powołania konwentu prezydentów Trójmiasta w czerwcu 1999 roku. Trzecia próba trwa od 2003, kiedy to z inicjaty-

wy marszałka województwa pomorskiego i mojej powstała Rada Metropolitalna Zatoki Gdańskiej. O dorobku Rady już pisałem. Na pewno największym jej sukcesem (jak dotąd) jest powstanie Metropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej.

Muszę też wspomnieć o naukowym dorobku gdańskiego środowiska akademickiego, dotyczącym problematyki metropolitalnej. Pionierem i gorącym zwolennikiem budowy metropolii gdańskiej był przedwcześnie zmarły profesor Jerzy Kołodziejski, wykładowca Politechniki Gdańskiej, wicewojewoda gdański w latach siedemdziesiątych, w sierpniu 1980 roku uczestnik negocjacji w Stoczni Gdańskiej ze strony rządowej, a następnie sekretarz stanu odpowiedzialny za administrację publiczną w rządzie Tadeusza Mazowieckiego. W swoich licznych badaniach i publikacjach omawiał miejsce i szanse metropolii trójmiejskiej w Polsce i w basenie Morza Bałtyckiego⁵⁰. Do grona znawców problematyki metropolitalnej należy też zaliczyć profesorów Politechniki Gdańskiej: Andrzeja Baranowskiego, Mieczysława Kochanowskiego, Tomasza Partekę i Macieja Przewoźnika, a z Uniwersytetu Gdańskiego między innymi profesora Stanisława Szwankowskiego, profesor Iwonę Sagan i doktora Mariusza Czepczyńskiego. Tak więc działania samorządowców mogą być wsparte zapleczem eksperckim.

Ważne dla rozwoju współpracy metropolitalnej jest złożone w tym roku na posiedzeniu Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oświadczenie premiera Donalda Tuska, dotyczące potrzeby stworzenia ustawy metropolitalnej. Prace nad ustawą koordynuje minister spraw wewnętrznych i administracji. Trudno dziś przesądzić, jaki będzie stosunek koalicjanta rządowego, Polskiego Stronnictwa Ludowego, do tego projektu. Partie opozycyjne – PiS i SLD – na razie nie wy-

raziły swojego zdania w tej kwestii. Ale zważywszy na to, że PiS za swoich rządów rozpoczęło prace nad ustawą metropolitalną, to nie powinno być przeciw. Zagadką pozostaje stosunek prezydenta Lecha Kaczyńskiego do ewentualnej ustawy. Lecz skoro pełnił on funkcję prezydenta Warszawy i przewodniczącego Rady Unii Metropolii Polskich, a jego doradcą ds. samorządów jest prezydent Gdyni Wojciech Szczurek, wydaje się, że również powinien ją podpisać.

Ale czy warto czekać? Myślę, że powinniśmy wziąć przykład z miast górnośląskiego obszaru metropolitalnego, które zorganizowały się oddolnie. Potrzebujemy pewnego minimum organizacji i struktur oraz budżetu. Obecnie nikt systematycznie nie pracuje dla metropolii. Nikt nie pracuje nad wizją, nikt nie przygotowuje nowych projektów, nikt nie weryfikuje realizacji wcześniejszych decyzji. Ta pełna spontaniczności działalność jest niezwykle charakterystyczna dla ciała nieformalnego, złożonego z zapracowanych i pochłoniętych bieżącymi sprawami swoich miast i gmin prezydentów, burmistrzów i wójtów. Musimy pozyskać i skupić kompetentnych ludzi, którzy będą koncentrowali się nad rozwojem współpracy metropolitalnej. Trzeba zdobyć się na wyższy poziom współpracy między gminami metropolii.

Okolicznością sprzyjającą jest fakt, że Urząd Marszałkowski kończy projekt planu zagospodarowania przestrzennego obszaru metropolitalnego. Prawdopodobnie do końca 2008 roku Zarząd Województwa Pomorskiego przyjmie projekt do zatwierdzenia i przekaze go do konsultacji z gminami. Będzie kolejna okazja do rozpropagowania idei metropolitalnej. Po-

znamy optymalny, zgodny z istniejącymi układami współpracy, zasięg terytorialny obszaru metropolii gdańskiej.

Warto by, po ostatecznym przesądzeniu delimitacji metropolii, zaprosić do Rady Metropolitalnej Zatoki Gdańskiej nowych członków – gminy, które znajdą się w proponowanym obszarze metropolii – a następnie przedyskutować propozycje przyjęcia przez te gminy form organizacyjnych dalszej współpracy. Proponuję powołanie stowarzyszenia gmin obszaru metropolitalnego. Nazwa pozostanie do uzgodnienia, ale powinna nie tylko łączyć stowarzyszone gminy, ale też stanowić wyrazisty, rozpoznawalny znak w kraju i za granicą – markę.

Stowarzyszenie wydaje się najprostszą, łatwą do rejestracji formą organizacyjną. Celem stowarzyszenia – jak mówi ustawa – jest wspieranie idei samorządu terytorialnego oraz obrona wspólnych interesów. Celem tego stowarzyszenia będzie więc upowszechnienie wśród mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji społecznych idei współpracy metropolitalnej gmin, współpraca i wymiana doświadczeń z podobnymi metropoliami w kraju i za granicą, promocja gospodarcza, kulturalna i turystyczna całego potencjału gmin obszaru metropolitalnego, która przyciągnie turystów, nowych mieszkańców oraz inwestorów krajowych i zagranicznych.

Powinniśmy razem analizować sytuację na rynku pracy i wspierać edukację, w szczególności ukierunkowaną na kształcenie w zawodach deficytowych. Najważniejsze będzie jednak ustalenie wspólnej strategii rozwoju miast wchodzących w skład metropolii gdańskiej, zgodnie z ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, tak aby była ona uwzględniana

w studiach uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miast.

Stowarzyszenie powinno stać się inkubatorem metropolii gdańskiej, w którym samorządowcy i pracownicy urzędów poszczególnych gmin oraz nieliczny, ale profesjonalny zespół pracowników stowarzyszenia będą budować współpracę między poszczególnymi gminami. Tylko podejmując konkretne, korzystne dla uczestników działania, można budować silną identyfikację metropolitalną i kapitał społeczny. Pierwszym wymogiem współpracy i kreowania zewnętrznego wizerunku metropolii jest szybki i nieskrępowany dostęp do informacji. Budowa systemu komunikacji, chociażby w postaci platformy elektronicznej, to ważny krok. Musimy pozyskiwać, porządkować i upowszechniać dane statystyczne o naszych gminach. Prekursorkim wydawnictwem tego typu był wydany z mojej inicjatywy *Atlas Metropolii Gdańskiej* (2007), zawierający informacje gospodarcze, finansowe, społeczne, turystyczne i tym podobne. Aby w przyszłości wzbogacić naszą wiedzę oraz by się lepiej promować, trzeba we współpracy z Wojewódzkim Urzędem Statystycznym i poszczególnymi urzędami poszerzyć tę bazę informacyjną.

Pierwszym wydawnictwem promującym gospodarczy potencjał metropolii było *Memorandum inwestycyjne metropolitalne Zatoki Gdańskiej*, opracowane przez Gdańską Szkołę Bankową, wydane w roku 2006 na potrzeby odbywającego się w Gdańsku Bałtyckiego Metropolitalnego Forum Gospodarczego. Nowe stowarzyszenie w przyszłości dbałoby, aby podobne publikacje były wydawane systematycznie, a nie tylko okazjonalnie.

Jak już pisałem, w ciągu ostatnich lat powstało wiele instytucji i przedsięwzięć metropolitalnych. Jestem przekonany,

że będą one uczestniczyły w pracach stowarzyszenia, tak aby stało się ono instytucją o charakterze „parasolowym”, łączącym i ułatwiającym współpracę. Doświadczenie i konkretne projekty, które zrealizujemy, ułatwią współpracę w przyszłych strukturach organizacyjnych – czy to powiatu metropolitalnego, czy innego zespołu metropolitalnego ustanowionego ustawą sejmową.

Szesnaście lat temu w „Gazecie Gdańskiej”⁵¹, w artykule *Metropolia nie tylko kościelna*, pierwszy raz zaproponowałem powołanie organizacji metropolitalnej dla aglomeracji gdańskiej. Od tego czasu toczyło się wiele potrzebnych i pożytecznych dyskusji i debat. Opinia publiczna, eksperci i dziennikarze gorąco popierają tę ideę. Przyszedł chyba najwyższy czas, by nie czekając na rząd i sejm, nie czekając na ustawę, powołać organizację metropolitalną. Właśnie w formie stowarzyszenia, jako pomost i inkubator, w celu rozwinięcia dotychczasowej współpracy między miastami i gminami tworzącymi ponadmilionową Metropolie Gdańską. Wszyscy znamy pojęcie „utraconych korzyści”. Zastanówmy się, ile już straciliśmy wspólnych szans i korzyści. Ale ważniejsze od tego jest to, jak wiele szans i korzyści jeszcze przed nami.

Zamiast zakończenia: Gdańsk nieskończony

Gdańsk to jeden z najważniejszych europejskich symboli XX stulecia. Miasto-pomost między XX a XXI wiekiem. Miejsce wybuchu II wojny światowej na Westerplatte, która doprowadziła do politycznego i cywilizacyjnego podziału naszego kontynentu i do zniewolenia Europy Środkowej i Wschodniej. Ale również miejsce narodzin Nowej Europy. To tu, na terenie Stoczni Gdańskiej, noszącej imię wodza rewolucji bolszewickiej – Włodzimierza Lenina, z protestu robotniczego, kierowanego przez robotnika Lecha Wałęsę, narodził się największy w nowożytnej Europie masowy, pokojowy, obywatelski ruch „Solidarność”, który bez użycia siły otworzył Polsce i innym zniewolonym narodom bramę ku wolności i samostanowieniu. Za zgrzebną stoczniową Bramą nr 2 pojawiły się zamknięte dotąd wrota Bramy Brandenburskiej w Berlinie. Gdańsk i Polska zapoczątkowały proces jednoczenia Europy. Nowa Europa zaczęła się w Gdańsku.

Po latach historyk napisze: „Zacząć wypada od stwierdzenia wręcz banalnego: w latach 1980–1989 Gdańsk był w istocie rzeczy drugą stolicą Polski, naprzód jako główny ośrodek letniego strajku w 1980 roku, potem siedziba władz naczelnych

legalnej «Solidarności», wreszcie jako miejsce pobytu przewodniczącego nielegalnej «Solidarności», a zarazem symbol oporu przeciw chwiejącemu się już systemowi komunistycznemu”¹.

Nie sposób zrozumieć tożsamości współczesnego Gdańska bez odczytania kart Wielkiej Historii końca XX wieku. Historii, która rozegrała się nad Motławą i Bałtykiem. My, gdańszczanie, jesteśmy depozytariuszami tego solidarnościowego dziedzictwa, tych wartości i przeżyć, które pragniemy przechować i przybliżyć nowym pokoleniom w przyszłym Europejskim Centrum Solidarności nieopodal stoczniowej Bramy nr 2.

Dzięki Wam, Gdańszczanie, i Waszemu zaufaniu od dziesięciu lat służę Gdańskowi, jak tylko potrafię. To ogromne wyróżnienie i zaszczyt być prezydentem miasta Wolności i Solidarności. Służba taka może stać się pasją życia. Co prawda każdy człowiek w dziedzinie swojej aktywności zawodowej i życiowych wyborów może się spełniać i realizować marzenia, ale pracując dla dobra wspólnego, dla innych, wychodząc z prywatnego kręgu osób i spraw na publiczny rynek wspólnoty mieszkańców, wsłuchując się w głosy świadomych współobywateli, którzy pragną odcisnąć swój indywidualny znak w przestrzeni miasta, odczuwa się szczególnie rodzaj satysfakcji. Każdy z nas, o ile tego pragnie, może stać się współbudowniczym teraźniejszości i przyszłości Gdańska.

Moją pasją jest Gdańsk. A od dziesięciu lat, odkąd jestem prezydentem Gdańska, dzięki poparciu mieszkańców mogę tę pasję rozwijać i wcielać w życie.

Gdańsk to nasze wielkie dziedzictwo. Ale to także wielkie wyzwanie i zadanie do wykonania. Dziś i w niedalekiej przyszłości. Obalenie komunizmu, otwarcie Polski na świat zewnętrzny, przywrócenie samorządu terytorialnego jako formy rządów w mieście, wreszcie coraz bardziej globalizujący się

świat stawia przed Gdańskiem nowe, nieznane pokoleniom naszych rodziców i dziadków wyzwania. Jaką pozycję gospodarczą, kulturalną i społeczną ma zająć Gdańsk w rodzinie konkurujących ze sobą największych polskich miast? Jak zagwarantować stabilny i długotrwały rozwój gospodarczy miasta? Jak i jakim kosztem zapewnić mieszkańcom wysoki standard życia? Co dziś jest źródłem dobrobytu mieszkańców? To tylko niektóre pytania, jakie sobie zadaję i jakie pojawiają się w codziennych rozmowach z moimi współpracownikami, ekspertami i obywatelami Gdańska.

Dziesięć lat mojej pracy prezydenckiej potwierdza raz jeszcze znaną, ale nie w pełni realizowaną w Polsce zasadę: o sukcesie w warunkach wolności i konkurencji, o sukcesie Gdańska, każdego miasta i Polski decydują aktywni, odpowiedzialni, zaradni i przedsiębiorczy obywatele. O ekonomicznym i społecznym sukcesie miasta i kraju decyduje żywe i aktywne społeczeństwo obywatelskie. Elity polityczne powinny je wspierać. Źródłem witalności społeczeństw jest zaufanie, kapitał społeczny budowany podług prostych zasad postępowania w codzienności, takich jak prawdomówność, dotrzymywanie danego słowa i umów czy uczciwość. Rolą władz państwowych i samorządowych jest wzmacnianie tych wartości poprzez danie dobrego przykładu.

Jak rządzić w zróżnicowanym społeczeństwie wolnych obywateli, w warunkach wolnej gospodarki i zaostrzającej się konkurencji metropolii o kapitał finansowy i ludzki? Przywództwo w mieście należy realizować w możliwie szerokiej współpracy z obywatelami zaangażowanymi w organizacjach społecznych, z przedsiębiorcami i wszystkimi środowiskami społecznymi skupiającymi się w celu rozwiązywania lokalnych problemów, od segregacji odpadów komunalnych po organi-

zacie Euro 2012 czy walkę o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016.

Zarządzania miastem nie można ograniczyć do siedziby Rady Miasta Gdańska i Urzędu Miasta – aparatu wykonawczego Prezydenta Gdańska. Przywództwo współuczestniczące, choć wymaga większego zaangażowania i więcej czasu, w ostatecznym rachunku jest bardziej efektywne społecznie od przywództwa autorytatywnego, od „ręcznego sterowania”. Tylko taki styl przywództwa sprzyja wzmacnianiu kapitału społecznego, a więc i społeczeństwa obywatelskiego.

Naturalnym dopełnieniem przywództwa współuczestniczącego jest demokracja deliberatywna. Choć rady miast i prezydenci mają legalny mandat do podejmowania decyzji, powinni być świadomi, że efektywna polityka miasta rodzi się i kształtuje w ciągłym konfrontowaniu, w trakcie debaty, w starciu tego, co postulowane, z tym, co możliwe. A zróżnicowana w poglądach opinia publiczna powinna być ciągle informowana o celach, metodach, kosztach realizowanych zmian, projektów czy inwestycji. Dobrze poinformowany obywatel jest bowiem świadomym i racjonalnym uczestnikiem niekończącej się debaty obywatelskiej.

Gdańsk przeżywa dynamiczny rozwój. Powstają nowe dzielnice mieszkaniowe. Budowane są nowoczesne kościoły, szpitale, szkoły i obiekty uniwersyteckie, hale sportowe, drogi oraz kanalizacje wodociągowe i sanitarne. Powstanie nowy teatr i stadion piłkarski. Dzięki naszej pracowitości i zaradności, dzięki koniunkturze gospodarczej i ogromnej pomocy finansowej z Unii Europejskiej możemy wreszcie realizować swoje marzenia.

Czy ktoś z nas nie marzył, by w Gdańsku były rozgrywane wielkie widowiska sportowe? Czy ktoś mógł w latach dziewięć-

dziesiątych realistycznie obiecywać budowę wielkiej hali widowiskowo-sportowej albo mogącego pomieścić ponadczterdziestotysięczną widownię stadionu piłkarskiego? To były marzenia. Dziś te marzenia wspólnie realizujemy.

Trzeba mieć odwagę, by marzyć. Oglądając w sierpniu 1994 roku w telewizji relacje z przebiegu uroczystości pięćdziesiątej rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego, marzyłem, by kiedyś w Gdańsku głowy państw i premierzy pokłonili się i podziękowali polskiej „Solidarności” za zjednoczenie Europy. Marzyłem, ale jednocześnie działałem. W 2005 roku to marzenie się spełniło. W dwudziestą piątą rocznicę powstania „Solidarności” dwudziestu dwóch prezydentów i premierów państw Europy, z przewodniczącym Komisji Europejskiej José Manuelem Barroso na czele, podpisało akt erekcyjny pod budowę Europejskiego Centrum Solidarności. To było możliwe dzięki odwadze marzenia i wsparciu życzliwych osób.

Za cztery lata spełni się inne marzenie – Gdańsk, Metropolia Gdańska i Pomorze będą gościć europejskie mistrzostwa w piłce nożnej Euro 2012.

Od dziesięciu lat służę naszemu miastu, wypełniając obowiązki prezydenta Gdańska. Od osiemnastu lat związany jestem z pracą w samorządzie gdańskim. Jestem siedemnastym od 1945 roku prezydentem Gdańska. Przedemną było wielu nadburmistrzów, burmistrzów i prezydentów, których nazwiska pamięta dziś niewielu, prócz znawców historii Gdańska. To naturalne prawo pamięci zbiorowej. Ale tym dziś niepamiętanym prezydentom i nadburmistrzom zawdzięczamy budowle i funkcjonującą infrastrukturę komunalną, zawdzięczamy Miasto. Na tym polega sztafeta pokoleń budujących Gdańsk. Każde pokolenie powinno rozwijać i rozbudowywać dziedzictwo – Miasto przejęte we władanie od pokoleń odchodzących.

Od początku swojej pracy w samorządzie wiedziałem, że jestem gotowy oddać wszystkie siły i całą wyobraźnię, że będę pracował i uczył się, by służyć mojemu miastu. U celu chcę widzieć nowoczesne społeczeństwo obywatelskie, samoświadome i gotowe do niezależnej aktywności. Jest to zapewne wizja idealna, ale zawsze interesują nas takie właśnie wizje. I choć w praktyce często musimy zderzać wizje z ograniczeniami, jakie niesie rzeczywistość, to jednak nie powinniśmy ani na moment rezygnować z wizji.

Gdańsk to dla mnie wielkie zadanie wynikające z dziedzictwa oraz współczesnych ambicji i aspiracji. To wielkie zadanie – wymaga wizji i woli realizacji. Gdańsk bowiem to miejsce, w którym historia dzieje się nieustannie, każdego dnia; tu nic się nie kończy, a wszystko się zaczyna. Gdańsk to nieskończona opowieść, którą pisze każdy z nas.

O tym opowiada ta książka. O mojej wizji Gdańska, o mojej pasji, jaką jest Gdańsk.

Przypisy

Gdańsk obywatelski

- ¹ J. Czapiński, *Molekularny rozwój Polski*, w: *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008, s. 95.
- ² *Polacy sobie nie ufają, więc się nie zrzeszają*, „Gazeta Wyborcza”, 23.01.2007.
- ³ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa 1995, s. 49.
- ⁴ Tamże, s. 51.
- ⁵ *Jak się żyje w przyszłych metropoliach?*, CBOS, 2008.
- ⁶ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie*, Kraków 1998, s. 57.
- ⁷ Szerzej pisałem o tym w artykule *Gdzie są ambasadorowie naszych pomorskich spraw* („Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 10.12.2007).
- ⁸ P. Śpiewak, *Przyszłość demokracji. Wybór tekstów*, Warszawa 2005, s. 7.
- ⁹ D. Miller, *Demokracje debatujące a teorie wyboru społecznego*, w: *Przyszłość demokracji*, s. 232.
- ¹⁰ J. Tischner, *Etyka Solidarności*, Kraków 1981, s. 4 i 15.

Gdańsk ducha: niematerialne znaczenia

- ¹ *Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 1998.
- ² B. Graham, G.J. Ashworth, *Geography of Heritage. Power, Culture and Economy*, Londyn 2000.
- ³ J. Kieniewicz, *Stojąc w drzwiach. Odczytywanie dziedzictwa i wybór przynależności*, w: J. Purchała (red.), *Europa Środkowa. Nowy wymiar dziedzictwa*, Kraków 2002, s. 81–92.
- ⁴ M. Chrzan, *Gdańsk poza prestiżową listą UNESCO*, „Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 25.06.2007.

⁵ International Council on Monuments and Sites (Międzynarodowa Rada Pomników i Miejsc).

⁶ „Gazeta Wyborcza”, 28–29.07.2007.

⁷ M. Czeczpyński, *Krajobraz kulturowy miast po socjalizmie. Tendencje przemian form i znaczeń*, w: M. Czeczpyński (red.), *Przestrzenie miast post-socjalistycznych. Studia społecznych przemian przestrzeni zurbanizowanej*, Gdańsk–Poznań, s. 45–62.

⁸ Ang. *urban sprawl*.

⁹ Ang. *knowledge based economy*.

¹⁰ M. Landabaso, B. Mouton, *Towards a different regional innovation policy: eight years of European experience through the European Regional Development Fund innovative actions*, w: M. van Geenhuizen, D.V. Gibson, M.V. Heitor (red.), *Regional development and conditions for innovation in the network society*, Latayette 2005.

¹¹ To druga – po Annie Fotydzie – moja zastępczyni, która została ministrem.

¹² M. Jamroż, „Gazeta Wyborcza”, 12.08.2008.

¹³ M. Lebecki, „Modern Marketing”, 07–08/2002.

¹⁴ Więcej na ten temat w: Richard Florida, *The Rise of Creative Class*, New York 2002; *Cities and the Creative Class*, New York–Oxford 2004.

O źródłach dobrobytu miasta

¹ D. Henderson, K. Morgan, *Regions as laboratories. The rise of regional experimentalism in Europe*, w: M. Gertler, D. Wolfe (red.), *Innovation and social learning*, Palgrave, Houndmills 2002.

² *Raport na temat wielkich miast Polski*, PriceWaterhouseCoopers 2007, s. 10.

³ „Rzeczpospolita”, 10–11.05.2008.

⁴ M. Tarkowski, M. Bildzukiewicz, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2007, nr 6, s. 66.

⁵ Tamże.

⁶ „Forbes”, ranking miast najatrakcyjniejszych dla biznesu 2008, nr 3.

⁷ „Polska. Dziennik Bałtycki”, 21.04.2008.

⁸ *Lista 500*, „Rzeczpospolita” 29.04.2008.

⁹ Opracowanie referatu informacji i analiz gospodarczych Wydziału Polityki Gospodarczej Urzędu Miejskiego w Gdańsku, sierpień 2008.

- ¹⁰ „Nasze Morze”, 4–7.09.2007, s. 34.
- ¹¹ Opracowanie referatu informacji i analiz gospodarczych Wydziału Polityki Gospodarczej Urzędu Miejskiego w Gdańsku, sierpień 2008.
- ¹² Określenie K. Kutzmanna i M. Wegnera w: B. Jałowicki, M. Szczepański, *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Warszawa 2006, s. 235.
- ¹³ Więcej w wywiadzie w: „Namiary na Morze i Handel”, maj 2008.
- ¹⁴ M. Tokarski, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2007, nr 5, s. 13.
- ¹⁵ Tamże.
- ¹⁶ M. Tarkowski, M. Bildziukiewicz, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2007, nr 5, s. 71.
- ¹⁷ M. Tokarski, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2007, nr 5, s. 15.
- ¹⁸ Tamże, s. 71.
- ¹⁹ Tamże, s. 16.
- ²⁰ „Rzeczpospolita”, 4.01.2008.
- ²¹ *Business Process Outsourcing*, czyli zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa.
- ²² *Information Communication Technology*.
- ²³ A. Koźmiński, *Lista 500*, „Rzeczpospolita”, 29.04.2008, s. 22.
- ²⁴ J. Próchniak, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2007, nr 5, s. 33.
- ²⁵ Tamże, s. 34.
- ²⁶ Tamże, s. 33.
- ²⁷ Tamże.
- ²⁸ Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007*, Gdańsk 2007, s. 49–50.
- ²⁹ W. Gaworecki, „Turystyka”, Warszawa 2006, s. 251–336.
- ³⁰ Dane Instytutu Turystyki i Instytutu Eurotest.
- ³¹ W obrębie całej Metropolii Gdańskiej dysponujemy 58 hotelami o łącznej liczbie 24 176 miejsc.
- ³² Dane Zarządu Portu Lotniczego Gdańsk im. Lecha Wałęsy z 11.08.2008.
- ³³ „Namiary na Morze i Handel” czerwiec 2008; „Rzeczpospolita”, 28.07.2008.
- ³⁴ „Polska. Dziennik Bałtycki”, 25.07.2008.
- ³⁵ „Gazeta Wyborcza”, 29–30.12.2007.

Dynamiczny Gdańsk

- ¹ B. Jałowiecki, *Spoleczne wytwarzanie przestrzeni w okresie transformacji systemowej*, „Biuletyn KPZK”, s. 26.
- ² *Restrukturyzacja terenów przemysłowych, powojkowych i pokolejowych w latach 1989–2007*, opracowanie Biura Rozwoju Gdańska, styczeń 2008.
- ³ *Chłonność terenów mieszkaniowych Gdańska, w tym terenów restrukturyzowanych*, opracowanie Biura Rozwoju Gdańska, styczeń 2008.
- ⁴ Było to niemal powtórzenie podobnego konkursu z roku 1902, zorganizowanego przez Towarzystwo Ochrony Zabytków Budownictwa i Pomników Sztuki w Gdańsku pod patronatem i przy udziale mojego poprzednika, nadburmistrza Clemensa Delbrucka.
- ⁵ *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania Miasta Gdańska*, s. 112–113.
- ⁶ Tamże, s. 114.
- ⁷ Tamże, s. 288–289.
- ⁸ „Dziennik Bałtycki”, 19.04.2007.
- ⁹ „Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 19.04.2007.
- ¹⁰ Tamże.
- ¹¹ „Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 31.07.2008.

Dobra marka, czyli Gdańsk

- ¹ A. Szromik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Kraków 2007, s. 11.
- ² Tamże, s. 27.
- ³ Tamże, s. 16.
- ⁴ Tamże, s. 33.
- ⁵ Tamże, s. 34.
- ⁶ *Program badawczy dla miasta Gdańska 2008*. Raport z badań TNS OBOP dla Demo Effective Launching.
- ⁷ *Strategia marki Gdańsk*, raport końcowy 2008, s. 23.
- ⁸ Tamże, s. 36.
- ⁹ Tamże, s. 37.

Metropolizacja: Gdańsk nie jest samotną wyspą

- ¹ B. Jałowicki, M. Szczepański, *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Warszawa 2002, s. 215–216.
- ² B. Jałowicki, *Miasta w sieci*, „Biuletyn KPZK PAN”, Warszawa 2001, zeszyt 193, s. 22.
- ³ Tamże.
- ⁴ Tamże, s. 18.
- ⁵ Tamże.
- ⁶ Tamże, s. 15.
- ⁷ B. Jałowicki, M. Szczepański, dz. cyt., s. 232.
- ⁸ Tamże, s. 231.
- ⁹ Tamże, s. 279.
- ¹⁰ Według Unii Metropolii Polskich do miast metropolitalnych zaliczane są: Warszawa, Łódź, Kraków, Wrocław, Poznań, Gdańsk, Szczecin, Bydgoszcz, Katowice, Lublin, Białystok, Rzeszów.
- ¹¹ B. Jałowicki, M. Szczepański, dz. cyt., s. 276.
- ¹² Tamże, s. 287.
- ¹³ P. Adamowicz, *Gdańsk i Gdynia – metropolia nadmorska*, w: *Zespół Metropolitalny. Zarys koncepcji*, Gdańsk 1993.
- ¹⁴ W. Anders, M. Chojnacki, *Obszar metropolii gdańskiej – propozycje*, w: *Gdański Zespół Metropolitalny. Konfrontacje ekspertów*, Gdańsk 1993.
- ¹⁵ A. Szczyt, O. Wyszomirski, *Integracja zarządzania komunikacją miejską w aglomeracji gdańskiej*, Gdańsk 1998.
- ¹⁶ A. Remiszewski, *Funkcjonalne Gdańskie Związku Metropolitalnego*, w: *Zespół metropolitalny*.
- ¹⁷ P. Adamowicz, L. Mażewski, *Ustrój Gdańska a funkcjonowanie Gdańskiego Związku Metropolitalnego*, w: *Gdański Zespół Metropolitalny*.
- ¹⁸ T. Krasowska, *Słupsk a Gdański Zespół Metropolitalny i region pomorski*, w: *Gdański Zespół Metropolitalny*, s. 47.
- ¹⁹ J. Bocheński, *Współpraca Gdańska i Elbląga z Królewcem*, w: *Gdański Zespół Metropolitalny*, s. 48.
- ²⁰ P. Dwojecki, *Gdański Zespół Metropolitalny. Układ kompetencyjny*, „Samorząd Gdański” 1994, z. 6.
- ²¹ *Manifest Trójmiejski*, kopia ze zbioru autora.

- ²² J. Rachoń, *Szybciej z tą metropolią*, „Dziennik Bałtycki”, 8.06.2007.
- ²³ „Dziennik Bałtycki”, 4.05.2007.
- ²⁴ Tamże.
- ²⁵ „Dziennik Bałtycki”, 18.05.2007.
- ²⁶ Tamże.
- ²⁷ Tamże.
- ²⁸ „Dziennik Bałtycki” 25.05.2007.
- ²⁹ Tamże.
- ³⁰ Tamże.
- ³¹ „Dziennik Bałtycki” 16, 17, 21, 31.05.2007; 4, 5, 27.05.2007.
- ³² „Dziennik Bałtycki” 21.05.2007.
- ³³ „Dziennik Bałtycki” 16.05.2007.
- ³⁴ „Dziennik Bałtycki”, 4.06.2007.
- ³⁵ „Dziennik Bałtycki”, 31.05.2007.
- ³⁶ „Dziennik Bałtycki”, 17.05.2007.
- ³⁷ „Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 19.02.2007.
- ³⁸ P. Adamowicz, *O gdańskich grzechach*, „Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 20.02.2007.
- ³⁹ Tamże.
- ⁴⁰ „Gazeta Wyborcza”, 27.02.2007.
- ⁴¹ „Gazeta Wyborcza”, 28.02.2007.
- ⁴² „Gazeta Wyborcza”, 9.03.2007.
- ⁴³ „Gazeta Wyborcza”, 12.03.2007.
- ⁴⁴ „Gazeta Wyborcza”, 29.03.2007.
- ⁴⁵ „Dziennik Bałtycki”, 18.04.2008.
- ⁴⁶ „Gazeta Wyborcza Trójmiasto”, 31.03.2008.
- ⁴⁷ „Forbes” 2008, nr 3, s. 34.
- ⁴⁸ „Gazeta Wyborcza Aglomeracja Śląska”, 2.10.2007.
- ⁴⁹ Tamże.
- ⁵⁰ A. Kukliński, J. Kołodziejski, T. Markowski, W. Dziemierowicz (red.), *Globalizacja Polskich Metropolii*, Warszawa 2000; J. Kołodziejski, *Ład polskiej przestrzeni. Studium przypadku – Metropolia Trójmiejska*, „Biuletyn PAN KPZK” 2001, z. 199.
- ⁵¹ 18, 19, 20.09.1992.

Zamiast zakończenia: Gdańsk nieskończony

¹ J. Holzer, „Gdańsk w polskich przemianach demokratycznych lat osiemdziesiątych”, referat na konferencji „Gdańsk – miejsce przeszłości i w czasach najnowszych”, Gdańsk 1997.

Spis treści

Wstęp / 5

1. Droga na Nowe Ogrody / 7

Moje korzenie / 7

Moja „Solidarność” / 13

Jak zostałem samorządowcem / 21

2. Gdańsk obywatelski / 37

Miasto i obywatele / 38

Sprawność zarządzania miastem / 44

O wszystkim decydują ludzie / 49

Po co jest prezydent? / 54

Prezydent a partia / 61

Styl przywództwa / 63

W stronę gdańskiej demokracji deliberatywnej / 67

3. Gdańsk ducha: niematerialne znaczenia / 77

Kultura, czyli (prawie) wszystko / 78

Dziedzictwo – duma i obowiązek / 81

Kultura tworzona i przeżywana / 88

Przestrzeń publiczna – przestrzeń społeczna / 99

Społeczeństwo zależne od wiedzy / 106

4. O źródłach dobrobytu miasta / 115
Kapitał ludzki / 116
Gdańskie lokomotywy biznesu / 120
Będziemy bardziej atrakcyjni inwestycyjnie / 129
IT i Business Process Offshoring – nowa specjalność Gdańska / 133
Gdańsk – raj turystyczny / 137
5. Dynamiczny Gdańsk / 145
Przemiany rynku mieszkaniowego / 146
Młode i Stare Śródmieście Metropolii Gdańskiej / 151
Ruch to życie miasta / 161
Gdańsk po Euro 2012 / 168
6. Dobra marka, czyli Gdańsk / 179
Czas na marketing miasta / 180
Rozpoznawalność Gdańska / 182
Strategia marki Gdańsk / 185
7. Metropolizacja: Gdańsk nie jest samotną wyspą / 191
Szanse i wyzwania globalizacji / 191
Dojrzewanie do współpracy / 197
Rada Metropolitalna Zatoki Gdańskiej / 203
Metropolitalne debaty / 207
W kierunku Metropolii Gdańskiej / 218
Zamiast zakończenia: Gdańsk nieskończony / 229
Przypisy / 235

Książkę wydano ze środków własnych autora.

Fotografia na okładce: Jerzy Pinkas

Projekt graficzny: Janusz Górski

Redakcja: Małgorzata Jaworska

Korekta: Małgorzata Drewna

Skład: Piotr Górski

Druk i oprawa: Grafix. Centrum Poligrafii, Gdańsk

© by Paweł Adamowicz

© by wydawnictwo słowo/obraz terytoria

Gdańsk 2008

wydawnictwo słowo/obraz terytoria

80-244 Gdańsk, al. Grunwaldzka 74/3

tel. (058) 345 47 07, 341 44 13

fax (058) 520 80 63

e-mail: slowo-obraz@terytoria.com.pl

www.terytoria.com.pl

ISBN 978-83-7453-895-4

