



Debata IV, wrzesień 2021

Pierścień wielkiego miasta

PROCESY URBANIZACYJNE
W AGLOMERACJI POZNAŃSKIEJ

zapis rozmowy

Organizator



Mecenat



Partner strategiczny



Partnerzy medialni



Partner merytoryczny



Partner technologiczny:



Współpraca



WORLD TRADE CENTER®
POZNAŃ

**Debaty
Poznańskie**



Debaty Poznańskie

Debata IV

Pierścień wielkiego miasta

**– procesy urbanizacyjne
w aglomeracji poznańskiej**

zapis rozmowy

wrzesień 2021

Redakcja:
Wydawnictwo Miejskie Poznania

Opracowanie graficzne:
Joanna Pakuła, Studio Graficzne Wydawnictwa Miejskiego Poznania
Natalia Urbańska-Guss (WTC Poznań)

Skład komputerowy:
Studio Graficzne Wydawnictwa Miejskiego Poznania

Wydawca:
Wydawnictwo Poznańskie sp. z o.o.

Fundacja Rozwoju Miasta Poznania
ul. Prymasa Wyszyńskiego 8
61-124 Poznań, tel. 61 873 49 00
e-mail: biuro@frmp.poznan.pl

www.frmp.pl
www.debatypoznanskie.pl
www.pozcast.pl

© Copyright by Fundacja Rozwoju Miasta Poznania 2021
ISBN 978-83-960408-4-8

9 / Prelegenci i tezy do debaty

17 / DEBATA IV
Zapis rozmowy

47 / TEKSTY

Tomasz Kaczmarek

**Integracja zarządzania w aglomeracji poznańskiej.
Stan i perspektywy w świetle propozycji tworzenia
związku metropolitalnego**

Prelegenci i tezy do debaty



Prof. dr hab. Tomasz Kaczmarek

Geograf miast, dyrektor Centrum Badań Metropolitalnych UAM
Kierownik Zakładu Systemów Osadniczych i Zarządzania Terytorialnego. Dyrektor Centrum Badań Metropolitalnych. Członek Rady Doskonałości Naukowej oraz Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, a także Komitetu Nauk Geograficznych PAN. Zasiada w Komitecie Sterującym Komisji Geografii Administracji Międzynarodowej Unii Geograficznej. Specjalność naukowa: rozwój miast, samorząd terytorialny, zarządzanie strategiczne i planowanie przestrzenne. Koordynator i wykonawca grantów KBN, NCBiR, projektów i ekspertyz ministerialnych oraz samorządowych szczebla regionalnego, metropolitalnego, powiatowego i gminnego (m.in. strategie, studia rozwoju, koncepcje zagospodarowania przestrzennego). Autor 170 publikacji, w tym 8 książek. Członek rady redakcyjnej czasopism: „Europa Regional”, „Geospace”, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”. Redaktor serii wydawniczej „Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej”.



Dariusz Kucz

Przewodniczący Rady Uczelni Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Dariusz Kucz urodził się 23 września 1961 roku w Poznaniu.

Ukończył Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, uzyskując tytuł magistra ekonomii w 1985. W tym samym roku podjął pracę w Instytucie Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na stanowisku asystenta.

Przebywał na stażach naukowych w Manchester Business School i Inter University w Dubrowniku, a także na praktykach biznesowych w przedsiębiorstwach niemieckich w ramach AIESEC.

Równolegle zajmował się działalnością dziennikarską w tygodniku „Wprost”. Swoją karierę biznesową rozpoczął w firmie Wm. Wrigley Jr. Company Poland jako dyrektor generalny w 1990 roku. Po dziesięciu latach pracy w Polsce objął stanowisko dyrektora generalnego firmy Wrigley w Wielkiej Brytanii i Irlandii (2000–2003). Po awansie na stanowisko wiceprezydenta regionu Europy Centralnej, przeniósł się do europejskiej centrali firmy Wrigley w Monachium, gdzie pracował w latach 2003–2006.

W roku 2006 przeszedł do firmy Nutricia & Danone, gdzie początkowo pracował na stanowisku wiceprezydenta regionu Europy Środkowej i Wschodniej z siedzibą w Pradze. W 2011 roku objął stanowisko CEO firmy Danone Early Life Nutrition regionu Azji Południowo-Wschodniej i Pacyfiku, a potem całej Azji/Pacyfiku z siedzibą w Singapurze.

Po sześciu latach w Azji wrócił do Europy jako Chief Operating Officer i członek zarządu firmy Haribo w Niemczech, gdzie był zatrudniony do lutego 2020 roku. W roku 2018 objął funkcję członka rady nadzorczej angielskiej spółki PZ Cussons notowanej na giełdzie FTSE w Londynie, gdzie jest również członkiem komitetów nominacji, audytu i wynagrodzeń. Od 2019 roku jest członkiem Rady Uczelni Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a od stycznia 2020 pełni funkcję przewodniczącego Rady UEP drugiej kadencji.

Współpracuje z londyńską firmą Criticaleye jako Board Mentor, wspomagając menedżerów w zarządach firm angielskich. Równolegle doradza firmom odnośnie do Europy Środkowej oraz Azji w zakresie strategii, transformacji, marketingu.

Dariusz Kucz jest żonaty i ma troje dorosłych dzieci.



Dr hab. Łukasz Mikuła

UAM, Rada Miasta Poznania

Absolwent gospodarki przestrzennej (2005) i prawa (2007) na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, dr nauk o Ziemi (2009), dr habilitowany w dyscyplinie geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka

przestrzenna (2020). Od 2009 roku pracownik naukowy na Wydziale Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM. Zajmuje się problematyką badawczą w zakresie polityki przestrzennej, samorządu terytorialnego i zarządzania strategicznego w obszarach wielkomiejskich. Autor i współautor ponad 50 publikacji naukowych, w tym monografii *Zarządzanie rozwojem przestrzennym obszarów metropolitalnych w świetle koncepcji miękkich przestrzeni planowania* (2019) i *Ustroje terytorialno-administracyjne obszarów metropolitalnych w Europie* (2007, wspólnie z prof. T. Kaczmarkiem). Jako ekspert Centrum Badań Metropolitalnych UAM współautor strategii rozwoju dla aglomeracji miejskich, miejskich obszarów funkcjonalnych i jednostek samorządu terytorialnego oraz koncepcji rozwoju przestrzennego Metropolii Poznań (nagroda Prezesa Rady Ministrów za osiągnięcie naukowo-techniczne w 2017 r.). Uczestnik międzynarodowych i krajowych projektów badawczych: „Local Public Sector Reforms: An International Comparison” (program COST), „CONNECTING Nature” (program Horyzont 2020), „Geoportal wspierający partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym” (grant NCBiR). Aktualnie kierownik projektu badawczego „Zintegrowane zarządzanie rozwojem przestrzennym obszarów metropolitalnych w krajach postsocjalistycznych Europy” (grant NCN). W ramach działalności społeczno-zawodowej: przewodniczący Komisji Polityki Przestrzennej Rady Miasta Poznania (od 2010) oraz Metropolitalnej Komisji Planistycznej przy Zarządzie Stowarzyszenia Metropolia Poznań (od 2017). Członek Zarządu Głównego (2015–2018) i wiceprezes Oddziału Poznań (2018–2021) Towarzystwa Urbanistów Polskich.



Natalia Weremczuk

Dyrektor Miejskiej Pracowni Urbanistycznej

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji UAM w Poznaniu, radczyni prawna, dyrektorka Miejskiej Pracowni Urbanistycznej w Poznaniu od 2020 roku. Wcześniej przez dziesięć lat zastępczyni dyrektora, zajmująca

się analizą i wyznaczaniem standardów prawnych przy tworzeniu dokumentów planistycznych. Jako pełnomocniczka prezydenta i Rady Miasta reprezentuje Miasto Poznań przed sądami administracyjnymi w sprawach dotyczących miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Członkini Towarzystwa Urbanistów Polskich. Autorka publikacji i ekspertyz z zakresu prawa administracyjnego, w szczególności planowania i zagospodarowania przestrzennego. Wykładowczyni akademicka na Wydziale Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM.




Piotr Wiśniewski

Dyrektor biura Stowarzyszenia Metropolia Poznań
Wieloletni dyrektor Biura Koordynacji Projektów i Rewitalizacji w Urzędzie Miasta Poznania oraz pełnomocnik prezydenta miasta Poznania. Od 2017 roku dyrektor Biura Stowarzyszenia Metropolia Poznań.

DEBATA IV

zapis rozmowy

 **Tomasz Kayser:** Witam państwa na czwartej debacie poznańskiej organizowanej przez Fundację Rozwoju Miasta Poznania, poświęconej rozwojowi metropolii poznańskiej. Mecenasami dzisiejszej debaty są związane z naszym miastem firmy Ataner, UWI Inwestycje i Novol, partnerem strategicznym jest Grupa MTP, w której studiu telewizyjnym gościmy, partnerem merytorycznym jest Centrum Badań Metropolitalnych UAM, a partnerem technologicznym – Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe. Partnerami medialnymi naszych debat jest Wydawnictwo Poznańskie i Wydawnictwo Miejskie Poznań, dzięki którym zapisy debat ukazują się w formie drukowanej. Przy organizacji debat pracujemy także z firmą Trin oraz World Trade Center Poznań.


Dziękuję za przyjęcie zaproszenia do udziału w debacie i serdecznie witam: panią Natalię Weremczuk, dyrektor Miejskiej Pracowni Urbanistycznej, pana prof. Tomasza Kaczmarka kierującego od początku Centrum Badań Metropolitalnych UAM, pana Dariusza Kucza, który łączy się z nami online z Niemiec, zawodowego menedżera zarządzającego międzynarodowymi koncernami w Europie i w Azji, przewodniczącego Rady Uczelni Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pana dr. hab. Łukasza Mikułę, pracownika naukowego UAM zajmującego się m.in. metropoliami, wieloletniego przewodniczącego Komisji Polityki Przestrzennej Rady Miasta Poznania, i pana dyr. Piotra Wiśniewskiego kierującego biurem Stowarzyszenia Metropolia Poznań. Nazywam się Tomasz Kayser, jestem wiceprezesem Fundacji Rozwoju Miasta Poznania i będę miał dzisiaj przyjemność prowadzić naszą debatę wspólnie z panią Leną Bretes, prezes WTC Poznań, która będzie moderowała dyskusję na czacie. Już teraz chciałbym zaprosić tych z państwa, którzy są z nami na Facebooku lub YouTube, o korzystanie z czatu. Będziemy starali się w miarę możliwości przekazywać naszym panelistom państwa pytania.

Poproszę o słowo wstępne pana Jana Grabkowskiego, starostę poznańskiego, który był jednym z inicjatorów i organizatorów aglomeracji poznańskiej, a następnie Stowarzyszenia Metropolia Poznań.

Q Jan Grabkowski: Szanowni Państwo, mam przyjemność powitać państwa na czwartej debacie poznańskiej poświęconej rozwojowi naszej aglomeracji. Jako współtwórca aglomeracji poznańskiej i Stowarzyszenia Metropolia Poznań z perspektywy czasu widzę, że warto było 14 lat temu zainicjować to przedsięwzięcie. Powiat poznański to najludniejszy i jeden z największych powiatów ziemskich w kraju. Pod względem potencjału gospodarczego mierzonego wielkością PKB na jednego mieszkańca jest liderem wśród tego typu jednostek terytorialnych w Polsce. Przedmieścia Poznania, a właściwie gminy podpoznańskie, od wielu lat nie są już terenami typowo rolniczymi i sypialniami miasta, ale również obszarami oferującymi atrakcyjne miejsca pracy oraz warunki do nauki i rozwoju. Model aglomeracji poznańskiej oparty jest na dobrowolnym, partnerskim i zachowującym niezależność współdziałaniu poszczególnych jednostek. Każda jednostka samorządowa przystępująca do związku metropolitalnego wnosi do niego swój potencjał, swoją specyfikę, szczególny charakter. Z dobrych rozwiązań poszczególnych samorządów w różnych dziedzinach życia społecznego może skorzystać cała metropolia. Dzięki zasobom i możliwościom gmin oraz w oparciu o wizje, plany i strategie aglomeracja jest w stanie zagwarantować harmonijny rozwój całości. Może zrealizować zadania nieosiągalne finansowo i organizacyjnie dla pojedynczych jednostek samorządu terytorialnego. W odróżnieniu od np. Górnośląskiego Związku Metropolitalnego, powołanego odgórnie, czyli drogą ustawy, podążamy drogą działań oddolnych wzorem naszego partnera, Regionu Hanower. Regionu, który finansowany jest częściowo z podatków, czyli dochodów własnych, i częściowo ze składek podmiotów wchodzących w jego obręb. Mądre zarządzanie wspólnymi zasobami, dzielenie się doświadczeniami, współpraca zamiast rywalizacji i wreszcie dodatkowe środki finansowe pozwalające ubiegać się o dotacje wielokrotnie przekraczające możliwości pojedynczych jednostek samorządu terytorialnego – wszystko to stwarza szanse na szybszy rozwój. Jako instytucja pośrednicząca możemy pozyskać wielomilionowe dotacje unijne, co przekłada się również na


atrakcyjność poszczególnych samorządów. Cieszę się, że nasze samorządy rozumieją, iż największe korzyści można osiągnąć dzięki współpracy. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne czy też Poznańska Kolej Metropolitalna to przykłady, które pokazują, że potrafimy wspólnie pracować dla rozwoju naszych małych ojczyzn. Kilka lat temu Rada Metropolii przyjęła koncepcję kierunków rozwoju przestrzennego Metropolii Poznań, dokument wspierający działania planistyczne w celu zapewnienia zrównoważonego i trwałego rozwoju na obszarze całej metropolii. Na jego realizację otrzymaliśmy dofinansowanie.

Życzę państwu owocnych rozmów. Pamiętajmy, że budowanie silnego ośrodka metropolitalnego jest długotrwałym procesem obejmującym wszystkie obszary życia społecznego, wymagającym stworzenia mechanizmów administracyjnych, formalnych i prawnych pozwalających na konstruowanie długotrwałych strategii i planów. Celem zawsze jest poprawa życia mieszkańców tych obszarów.

 **Tomasz Kayser:** Bardzo dziękuję panu staroście za wystąpienie, które jest świetnym wprowadzeniem do naszej dyskusji. W gronie ekspertów chcemy się zastanowić, co proces metropolizacji oznacza dla Poznania i gmin podpoznańskich. Co jest przeszkodą, zagrożeniem dla tego procesu? Jakie są związane z nim szanse? Jak możemy ten proces wspierać, wzmacniać? Myślę, że dzisiejszą debatę możemy prowadzić w przekonaniu, że w obecnym świecie jednym z najważniejszych czynników decydujących o konkurencyjności regionów jest siła stolicy regionu, siła metropolii. Jednak Poznań w swoich granicach administracyjnych jest zbyt mały, żeby być dostatecznie konkurencyjnym w skali międzynarodowej, więc potrzebuje prężnych gmin podpoznańskich. Jednocześnie gminy podpoznańskie potrzebują silnego Poznania z jego uczelniami, lotniskiem czy atrakcyjnymi ośrodkami kultury, a cała Wielkopolska potrzebuje silnej Metropolii Poznań. To jest układ naczyń połączonych, co z biegiem czasu rozumie coraz więcej osób. W 1995 roku ówczesne władze miasta podjęły decyzję o zakupie ponad 120 autobusów niskopodłogowych. Dzięki skali tego zamówienia władze Poznania mogły postawić dodatkowy warunek, że oferenci muszą je montować w Poznaniu. Ale mówiąc o Poznaniu, już wtedy myślano nie o obszarze wytyczonym granicami administracyjnymi, ale


o całej aglomeracji poznańskiej. I tak powstała fabryka MAN w Tarnowie Podgórnym i fabryka w Bolechowie produkująca autobusy Neoplan, a później Solaris. Stworzono miejsca pracy dla osób z aglomeracji poznańskiej, a nawet spoza tego obszaru.

Zacznijmy dyskusję od krótkiej oceny, na ile aglomeracja poznańska w 2021 roku stanowi spójny obszar, na którym poszczególne elementy są wobec siebie komplementarne, np. pod względem zagospodarowania przestrzennego.

 **Tomasz Kaczmarek:** Dziękuję za zaproszenie do tej debaty i podjęcie wątku aglomeracji czy metropolii, który wydaje się współcześnie jednym z najważniejszych problemów, jeśli chodzi nie tylko o rozwój i urbanizację Polski, ale o rozwój społeczno-gospodarczy, a także rozwój samorządu terytorialnego. Jest to problem bardzo trudny do rozwiązania, trudny jest też proces dochodzenia do metropolii. Jaka jest różnica między aglomeracją a metropolią, bo oba pojęcia się tutaj pojawiają. Właściwie są to pojęcia zamienne, przy czym aglomerację traktuje się w kategoriach urbanizacyjnych czy osadniczych jako pewien twór miasta i strefy podmiejskiej, często powiązanych funkcjonalnie, nie zawsze zharmonizowany i rozwijający się, bym powiedział – współgrająco. Natomiast o metropoliach mówi się od pewnego czasu w kontekście zarządzania tymi obszarami, gdyż są one mocno sfragmentaryzowane – mamy tutaj duże miasto i gminy podmiejskie, jest też powiat poznański, o którym pan starosta mówił jako o silnym podmiocie zarządzania. Metropolie są pewnym wytworem globalizacji i kiedy są coraz silniejsze, a wszyscy sobie zdają chyba z tego sprawę, że w Polsce dziesięć największych miast i ich obszarów podmiejskich to 20% zaludnienia i 40% PKB, stają się motorami rozwoju społeczno-gospodarczego. Obszary te mają też swoje problemy wynikające m.in. z fragmentaryzacji administracyjnej, fragmentaryzacji zarządzania. A jednocześnie chcą być konkurencyjne na arenie światowej, dlatego ważny jest ich obszar, liczba ludności, kapitał, ale też sposób zarządzania tymi obszarami. Stąd mowa o metropolitan body, czyli instytucjach metropolitalnych, które próbują pokazywać się także na arenie międzynarodowej. Poznań od kilku lat jest notowany w rankingach międzynarodowych. Chyba najbardziej znany ranking to Global World Cities, ranking miast globalnych, który notuje


500 aglomeracji koncentrujących życie społeczno-gospodarcze i mających silne powiązania globalne. Poznań od 2018 roku jest notowany na trzecim szczeblu metropolii gamma (ranking wyróżnia metropolię alfa, beta i gamma). Oczywiście do alfy nam jeszcze daleko i pewnie nigdy takiego poziomu nie osiągniemy, natomiast na poziomie medium-sized, średniej wielkości metropolii, Poznań już jest zauważalny i znajduje się na 250. miejscu listy.

Co do kwestii spójności, ona jest bardzo ważna, ale trudno ją osiągnąć, bo metropolia to obszar dynamiczny, rozwija się funkcjonalnie, przestrzennie, demograficznie. Mamy to szczęście, że nasza aglomeracja rozwija się ludnościowo i przyrosty są tu bardzo duże. Nawet jeśli nie widać tego w Poznaniu, bo Poznań traci liczbę mieszkańców, ale w skali całej aglomeracji są to przyrosty olbrzymie i pod tym względem aglomeracja poznańska jest na pierwszym miejscu w Polsce, jeśli chodzi o dynamikę rozwoju demograficznego. Spójność widzę zarówno przestrzennie, chociaż tu jest sporo rzeczy do nadrobienia w zakresie harmonizacji przestrzennej, ale można też mówić o harmonizacji funkcjonalnej, czyli jaki rodzaj działalności powinien rozwijać się w Poznaniu, a jaki w gminach podmiejskich. Tradycyjny podział na sypialnie i miasto rdzeniowe już przechodzi do lamusa ze względu na to, że gminy podmiejskie coraz więcej zapożyczają z miasta rdzeniowego albo po prostu mają pewne predyspozycje do rozwijania czegoś, co w Poznaniu już powstawać czy funkcjonować nie może. Mówimy też o spójności organizacyjnej, spójności zarządczej. Zapewne będzie to wątek naszej dalszej dyskusji, ponieważ bardzo ważne jest wspólne sterowanie procesami, np. planistycznymi.


 **Łukasz Mikuła:** Są różne sfery funkcjonowania aglomeracji poznańskiej, czy Metropolii Poznań, i zastanawiam się, gdzie mamy komplementarność, czyli gdzie oferta Poznania i gmin podmiejskich się wzajemnie uzupełnia, a gdzie mamy do czynienia z obiektywną sprzecznością interesów. Paradoksalnie zacząłbym od tego wszystkiego, co się wiąże ze spędzaniem czasu wolnego, czyli sfera kultury, rozrywki, rekreacji. Wydaje mi się, że ta komplementarność jest w tym obszarze bardzo widoczna – to oferta instytucji kulturalnych, w tym także kultury niezależnej, która mimo wszystko jest skoncentrowana w samym Poznaniu, ale również rozwijająca

się dynamicznie kultura w gminach. Także w sferze rekreacji czy rozrywki mamy i obiekty najwyższego poziomu w samym Poznaniu, i piękne kompleksy leśne czy przyrodnicze położone tuż za granicą miasta – Wielkopolski Park Narodowy czy puszcza Zielonka. To wszystko tworzy jeden system kulturalny, przyrodniczy i rekreacyjny i na tym korzystamy wszyscy, mieszkańcy Poznania i gmin podmiejskich. To jest potężna synergia. Na pewno widoczna jest także komplementarność w gospodarce, np. na rynku pracy. Widzimy, jakie silne są przepływy pomiędzy Poznaniem i gminami podmiejskimi. Potwierdziły to badania Centrum Badań Metropolitalnych, co więcej – wykazały także, że ta zależność jest dwustronna. To nie jest już tak, że wszyscy wyjeżdżają rano do pracy z gmin podmiejskich i próbują się dostać do Poznania. Są gminy, które przyciągają pracowników z miasta, Tarnowo Podgórne jest tu takim emblematycznym przykładem, ale jest też co najmniej kilka innych takich gmin wokół Poznania. Ten rynek pracy się wzajemnie uzupełnia. Jeżeli chodzi o rynek mieszkaniowy – abstrahując od wszystkich urbanistycznych problemów, które się z tym wiążą – to z punktu widzenia konsumenta, czyli kogoś, kto chce wybrać optymalną dla siebie i swojej rodziny lokalizację, oferta też jest w pewnym sensie komplementarna: od apartamentów czy wysokiej klasy mieszkań budowanych w plombach w centrum Poznania, przez tańsze mieszkania dalej od centrum, po wyraźnie konkurencyjne cenowo budownictwo jednorodzinne poza granicami miasta. Jednak to, co jest korzystne dla konsumenta, patrząc pod kątem wszechstronności tej oferty, nie do końca musi być dobre dla jakości przestrzeni. Z tym mamy duży problem, ponieważ często zabudowa mieszkaniowa zarówno w Poznaniu, jak i w gminach podmiejskich powstaje w sposób dość chaotyczny. Natomiast to, w czym widzę pewien problem, to model współfinansowania niektórych usług publicznych i elementów infrastruktury. Różnice w charakterze zabudowy pomiędzy zabudową śródmiejską i osiedlami modernistycznymi a rozproszoną zabudową wiejską doprowadziły do tego, że próba stworzenia wspólnego systemu odbioru śmieci dla dużej części aglomeracji okazała się nietrwała. Rozbieżne interesy, także finansowe, okazały się trudne do przewyciężenia. Pewien rozdzźwięk dotyczy także systemu transportowego. O ile kolej metropolitalna, o której wspominał pan starosta, jest ewidentnym sukcesem i projektem typu win-win – każdy na tym zyskuje,

i miasto, i gminy – o tyle, jeśli chodzi o rozbudowę sieci drogowej, o różne obiekty typu mosty, wiadukty, tunele, często na granicy miasta i powiatu, perspektywa jest często inna. Miasto Poznań wie, że nie jest w stanie całego ruchu samochodowego z otoczenia przyjąć, i może jest też nieco bardziej sceptyczne, jeśli chodzi o rozbudowę tego systemu niż niektóre gminy podmiejskie, gdzie samochód jest wciąż podstawowym środkiem lokomocji. Oczywiście takich miejsc, gdzie nie zawsze się dogadujemy czy wymagają one uspołnienienia, jest więcej, np. zarządzanie oświatą ponadpodstawową, ale myślę, że ogólny bilans jest na plus. Więcej zyskujemy na tym, że jesteśmy wspólnym organizmem funkcjonalno-przestrzennym, niż tracimy. Natomiast cały czas musimy pamiętać, że w niektórych sferach na pewno problemy czy sprzeczności interesów istnieją.

 **Tomasz Kayser:** Mamy zatem obszary, gdzie już występuje wysoka spójność, i obszary, gdzie osiągnięcie tej spójności jest jeszcze bardzo odległe. I to nasuwa kolejne pytanie, jakie mamy instrumenty, jakie narzędzia, aby zwiększać spójność aglomeracji poznańskiej, żeby budować zintegrowaną Metropolię Poznań? Stowarzyszenie Metropolia Poznań, które pracuje nad rozwojem metropolii poznańskiej, ma już prawie 10 lat (powołano je w 2011 roku, a w 2007 roku starosta Jan Grabkowski, prezydent Poznania i wóldarze 17 podpoznańskich gmin podpisali porozumienie o współpracy, które było jednym z pierwszych tego typu porozumień w Polsce). Budowanie metropolii to długi proces, który na pewno wymaga stosowania różnego rodzaju instrumentów, aby go wspierać i przyspieszać. Może byśmy się wspólnie zastanowili, patrząc na proces budowania metropolii poznańskiej, czy w Polsce mamy instrumenty, które pomagają w tym procesie, i czego nam brakuje? Wszyscy zdajemy sobie sprawę, że istnieje duża rozbieżność między historycznie ukształtowanymi granicami poszczególnych gmin a realiami życia społeczno-gospodarczego. Lekarstwem na taką rozbieżność jest podejmowanie współpracy ponad granicami miast i gmin. Wiemy, że kilka lat temu w Polsce została przyjęta ustawa metropolitalna, do której jednak nie przyjęto przepisów wykonawczych. Ostatecznie ustawa została uchylona i praktycznie nigdy nie zaczęła funkcjonować. Jak powiedział pan starosta Grabkowski, w przypadku Poznania działamy na zasadzie inicjatywy oddolnej, porozumień dobrowolnych. Niektóre

polskie metropolie mówią jednak, że bardzo potrzebują takiej ustawy. Czy potrzebuje jej także metropolia poznańska? Czy to mogłoby być jednym z tych narzędzi, które pomogłyby nam w budowaniu silnej, konkurencyjnej metropolii? A jeśli tak, to jak taka ustawa powinna wyglądać?

 **Piotr Wiśniewski:** Elementem determinującym jest kwestia finansowania, z jakich źródeł bylibyśmy w stanie sfinansować pewne projekty rozwojowe czy projekty rozwiązujące problemy, takie, o których panowie wspomnieli, mówiąc o spójności metropolii. Jednym z ważniejszych obszarów jest transport. Dzięki temu, że znalazło się finansowanie na realizację tak wielkiego przedsięwzięcia, jakim jest Kolej Metropolitalna – bo to nie są tylko pieniądze z ZIT [Zintegrowane Inwestycje Terytorialne], ponad sto milionów euro, to są też projekty rozbudowy węzłów przesiadkowych, parkingów Park&Ride, dworców, to są potężne pieniądze Urzędu Marszałkowskiego na rozbudowę układu kolejowego, na tabor kolejowy – możemy pokazać, jak dzięki odpowiedniemu finansowaniu niwelować różnice rozwojowe. Dzisiaj prawdopodobnie niewiele osób wie, że ten projekt wygrał, bo on za sobą niesie dalsze działania prorozwojowe, i w momencie gdy pojawią się instrumenty w postaci ZIT czy innych instrumentów finansowych, rodzi się pytanie, czy ustawa metropolitalna jest potrzebna, a jeżeli tak, to w jakim kształcie. Wydaje się, że ta dyskusja dotyczy wszystkich metropolii, szczególnie tych związanych z miastami wojewódzkimi. Jak znaleźć finansowanie na duże projekty partnerskie i rozwojowe. Problemem dużych miast wojewódzkich, dużych metropolii, które zarządzały Zintegrowanymi Inwestycjami Terytorialnymi czy ewentualnie pozyskiwały inne środki finansowe, jest skala. Z reguły metropolie wojewódzkie są za duże dla programów regionalnych, a za małe dla programów centralnych i tu należałoby znaleźć złoty środek – albo środki unijne, albo środki z budżetu państwa poprzez ustawę metropolitalną. Pytanie jest oczywiście otwarte, ale wydaje mi się, że dzisiaj powinniśmy się skupić na tym, w jaki sposób metropolie przy obecnym stanie prawnym są w stanie maksymalnie zaabsorbować środki finansowe z budżetu Unii Europejskiej, bo to są najszybsze pieniądze do zaabsorbowania.




Tomasz Kayser: Na czacie pojawiła się grupa pytań, które dotyczą jednego wątku – finansowania tych elementów infrastruktury, które służą całej aglomeracji: „Kto powinien ponosić koszty rozwoju aglomeracji?”, „Czy gminy ościenne powinny partycypować w budowie sieci komunikacyjnej?”, „Kto powinien finansować szkoły, skoro podatki zostają w gminie zamieszkania, a dzieci często uczą się w innej gminie?” i „Jak umożliwić prawnie wspólne wydatkowanie środków np. na budowę skrzyżowania leżącego na terenie Poznania, na którym stoją w korkach mieszkańcy Biedruska, Bolechowa, Murowanej Gośliny i innych gmin podpoznańskich?”. Czy to nie jest jeden z tych tematów, które są ważne z punktu widzenia budowania silnej metropolii?





Łukasz Mikuła: Nie uważam, że po to, aby nasza aglomeracja się rozwijała, potrzebujemy specjalnie dedykowanej ustawy o ustroju czy o samorządzie Metropolii Poznań, ponieważ kwestie organizacyjno-ustrojowe jesteśmy w stanie rozwiązać istniejącymi instrumentami poprzez związki gminno-powiatowe czy stowarzyszenia. Natomiast potrzebujemy specjalnych regulacji w sferze finansowania różnych działań metropolitalnych i w sferze planowania przestrzennego. Kto powinien finansować te działania? Koniec końców i tak będą to robili mieszkańcy i przedsiębiorcy aglomeracji poprzez system podatków i opłat. Ale pojawia się pytanie, jakim mechanizmem transferować te wpływy i do kogo, kto ma być odpowiedzialny za poszczególne elementy infrastruktury metropolitalnej? Możemy sobie wyobrazić różne rozwiązania. Pan dyrektor wspominał o środkach unijnych na inwestycje w skali metropolitalnej. Natomiast równie ważna, być może z punktu widzenia samorządów najważniejsza, jest kwestia bieżącego utrzymania i finansowania tej infrastruktury. Być może związek metropolitalny czy jakaś inna instytucja metropolitalna powinny mieć swój udział w podatkach PIT, analogicznie jak jednostki samorządu. Być może wychodzę trochę daleko, ale wydaje mi się, że musi być pewna baza w postaci dochodów własnych, dochodów, które pochodzą od wszystkich mieszkańców aglomeracji, nieważne, czy mieszkają w Poznaniu, czy pod Poznaniem. W ten sposób dla metropolii jako całości proces

suburbanizacji byłby neutralny, ponieważ te pieniądze wpływałyby do wspólnego budżetu metropolii. I to jest ta pula, z której można by finansować system transportu metropolitalnego, realizować dopłatę do oświaty na poziomie ponadpodstawowym, choć lepiej byłoby, gdyby akurat ona była w całości pokrywana przez subwencje z budżetu państwa. Być może też niektóre kulturalne instytucje metropolitalne mogłyby być z takiego wspólnego budżetu finansowane, np. Teatr Muzyczny. To mógłby być taki symbol metropolii, który nas łączy w sferze kultury. Na dzisiaj te możliwości współfinansowania są ograniczone. Można zawierać porozumienia, które dotyczą inwestycji leżących na granicy gmin. Ale żeby gmina podmiejska lub powiat mogły współfinansować jakąś inwestycję, która jest w całości położona na przykład na terenie Poznania, to wydaje się, że bez instytucjonalnej formy inwestowania i zarządzania może być trudne. Moim zdaniem dałoby się to zrobić poprzez zwykły związek. Specjalnej ustawy do tego nie potrzeba – raczej specjalnych rozwiązań finansowych.


 **Piotr Wiśniewski:** Dodabym do tego, co prof. Mikuła powiedział, że akurat do tworzenia przedsięwzięć partnerskich nie potrzebujemy specjalnej ustawy, w przypadku oczywiście realizowania projektów gminnych. Takie działania już prowadzimy, np. Poznań dokłada się w ramach rozwoju projektu Wartostrada do budowy kładki pieszo-rowerowej w Czerwonaku. Mamy projekt specyficzny, bardzo ważny z punktu widzenia metropolii, chociaż może nie tak duży inwestycyjnie, czyli budowę Metropolitalnego Systemu Informacji Przestrzennej, realizowany przez Powiat Poznański. W tym projekcie na składkę, na wkład własny złożyły się wszystkie gminy, chociaż jest to projekt nie do końca realizowany na ich terenie. Czyli jest to możliwe. Natomiast bardzo ważnym pytaniem jest pytanie o finansowanie oświaty. To bardzo trudny temat, jeden z tych, które wywołują pewne spory wewnętrzne, bo tu chodzi o bardzo duże pieniądze. Wydaje mi się, że w obecnej sytuacji prawno-finansowej trzeba przede wszystkim być realistą, dotyczy to chociażby Polskiego Ładu i pewnych niewiadomych związanych z dochodami własnymi gmin. I kiedy mamy jeszcze wprowadzać konkurencyjne ciało w postaci metropolii, pojawi się, przynajmniej w mojej ocenie, bardzo poważny spór na poziomie samorządowym, bo kolejny organ ograniczone środki finansowe, którymi dysponują samorządy, będzie w jakiś sposób

konsumował. I myślę niestety, że problemy bieżącego utrzymania bardzo problematycznych obszarów, np. oświaty, trzeba będzie odłożyć w czasie, a dzisiaj skupić się na tym, co jest możliwe do zrobienia w prosty sposób. Przeszliśmy długą drogę, wiele lat budowaliśmy metropolię, przede wszystkim budowaliśmy zaufanie wśród samorządów, a to jest bardzo ważne, bo dzięki temu zaufaniu możemy realizować duże projekty partnerskie, do których samorządy bardzo chętnie, praktycznie jednogłośnie, dokładają wkład własny. Realizujemy np. duży edukacyjny projekt antysmogowy. Wszystkie szkoły podstawowe w Metropolii Poznań są wyposażone w czujniki jakości powietrza, z których oczywiście mieszkańcy także mogą korzystać. I to jest jedno z takich działań, do których nie potrzebujemy żadnych instrumentów prawnych, realizujemy je na podstawie porozumienia i finansujemy z podniesionej składki. W mojej ocenie, ZIT-y nas tego nauczyły, powinniśmy w pierwszej kolejności skupić się na zdiagnozowaniu obszarów problemowych i wykreowaniu wspólnych, dużych projektów, które rozwiązują te problemy, oraz w maksymalny sposób przygotować się do absorpcji środków unijnych, które za rok, za dwa lata ruszą. A procesy związane z ustawą metropolitalną, z finansowaniem pewnych rzeczy odłożyć w czasie i skupić się na tu i teraz.


 **Tomasz Kayser:** Jedną z podstawowych kompetencji gminy jest władztwo planistyczne związane z kształtowaniem i prowadzeniem polityki przestrzennej, czyli decydowanie, czy na przykład na danym obszarze może rozwijać się budownictwo mieszkaniowe czy aktywność gospodarcza. I tutaj ważne jest zachowanie odpowiednich proporcji między różnym przeznaczeniem terenów, bo potrzebujemy miejsca i na budownictwo mieszkaniowe, i na centra logistyczne, bo i to, i to jest potrzebne. Aglomerację tworzą niezależne gminy prowadzące własną, autonomiczną politykę przestrzenną. Jednocześnie, jeśli spojrzymy na aglomerację jak na jeden organizm, to oczywista staje się konieczność harmonizowania polityki przestrzennej w skali całej metropolii. Jak wyglądają dzisiaj możliwości integracji czy koordynacji planów przestrzennych w ramach metropolii poznańskiej? Czy dysponujemy instrumentami, narzędziami, które pozwoliłyby uzyskać większą komplementarność planów przestrzennych, a więc tych decyzji, które potem warunkują podjęcie takich, a nie innych inwestycji?

 **Natalia Weremczuk:** Takich narzędzi na poziomie aglomeracyjnym, metropolitalnym bardzo nam brakuje. Nie tylko nam, w Poznaniu, ale w ogóle w Polsce. Osobiście jestem zwolenniczką instrumentów prawnych, które pozwalają realizować założoną strategię i politykę oraz pozwalają tę politykę finansować. To połączenie narzędzi prawnych z narzędziami finansowymi jest szalenie ważne. Proszę zwrócić uwagę, że jeżeli rozmawiamy o projektach miękkich, a zarazem niekonfliktowych, np. o działaniach antysmogowych w szkołach leżących na obszarze całej metropolii, możemy założyć, że gminy będą w stanie stworzyć wspólny program ku zadowoleniu mieszkańców całego obszaru i na ten cel się samoopodatkować. Problem pojawia się wówczas, kiedy miasto wiodące, czyli np. Poznań, świadczy usługi na poziomie metropolitalnym, jak usługi oświatowe czy transportowe, z których wszyscy mieszkańcy gmin, a także ich władarze chętnie korzystają. Pytanie, na ile chętnie się samoopodatkują i na ile ta chęć wystąpi zarówno wśród osób odpowiedzialnych za prowadzenie polityki, jak i mieszkańców poszczególnych gmin podpoznańskich. Zastanówmy się zatem, czy my jako społeczeństwo jesteśmy już na takim etapie rozwoju obywatelskiego, że rozumiemy, jaką wartość dodaną czerpiemy z tego, że nasz region jest silny, duży, metropolitalny. Czy każdy z nas, pojedynczy Jan Kowalski, powie: chętnie dołożę z mojego wynagrodzenie 15, 20 zł, a może i więcej, na to, żebyśmy taki region wspólnie mogli stworzyć i rozwijać? Czy mieszkańcy Poznania i gmin ościennych będą skłonni do samoograniczenia czy wręcz powściągnięcia się w pewnych żądaniach na rzecz samoopodatkowania? Z mojego punktu widzenia planowanie przestrzenne, jak rzadko która dziedzina polityki miejskiej – polemizując delikatnie z prof. Mikułą, nie jest wyborem między kompatybilnością a konkurencyjnością, ale procesem, w którym kompatybilność i konkurencyjność występują jednocześnie. Może ta teza jest prowokacyjna, ale uważam, że powinniśmy się pogodzić z tym, że pewne struktury przestrzenne w ramach metropolii są i pozostaną względem siebie konkurencyjne. Pytanie, na które trzeba odpowiedzieć, to w jakich obszarach będziemy mogli uzyskać większą komplementarność. Przedstawię to może na przykładzie. W Miejskiej Pracowni Urbanistycznej pracujemy obecnie nad nowym studium, czyli dokumentem strategicznym, który jest podstawą sporządzania planów miejscowych. Prowadząc szerokie analizy, również przestrzenne,

stworzyliśmy bardzo ciekawą z punktu widzenia naszej dyskusji mikroanalizę. Na granicach miasta zaznaczyliśmy kolorem czerwonym te obszary, w których polityka Poznania jest diametralnie różna lub wręcz sprzeczna z polityką gmin ościennych. Nie spodziewaliśmy się, że tych obszarów będzie tak dużo. Nie chcę przez to powiedzieć, że czerwony kolor dominuje na granicach Poznania, ale w wielu miejscach widać, że tam, gdzie polityka miasta ma jakieś określone cele, za granicą administracyjną te cele są zupełnie inne. To szczególnie widać na stykach z klinami zieleni. Mieszkańcy Poznania, i bardzo słusznie, domagają się od prezydenta i jego służb planistycznych zachowania tego ważnego dziedzictwa przyrodniczego, czyli klinów zieleni chronionych od wielu lat we wszystkich dokumentach planistycznych. Ale gminy ościenne prowadziły politykę przestrzenną, w której kliny zieleni zostały otoczone zabudową mieszkaniową wykorzystującą walory krajobrazowe chronione w Poznaniu. To przykład obrazujący brak komplementarności polityk przestrzennych gmin w ramach metropolii. Zapytajmy zatem, czy możemy to zmienić i jak to zrobić? W moim przekonaniu wiele procesów jest już nieodwracalnych i takich przykładów jest niestety bardzo wiele. Dobrowolność zrzeszenia gmin w Metropolii Poznań jest czymś, czego prawdopodobnie zazdrości nam cały kraj, i bardzo dobrze, że takie stowarzyszenie mamy i w jego ramach jesteśmy w stanie przedsięwziąć wiele interesujących i ważnych dla wszystkich projektów. Ale nie jestem przekonana, czy w ramach takiego dobrowolnego stowarzyszenia jesteśmy w stanie doprowadzić do rozwiązania wielu kluczowych problemów, właśnie tych sytuacji konfliktowych. Planowanie przestrzenne to zbiór nieskończonej ilości interesów prywatnych i publicznych, obszar, który siłą rzeczy jest problemowy, w którym bardzo trudno wypracowywać kompromisy. Przez to, że polityka przestrzenna musi spajać wiele interesów prywatnych, które bardzo często są sprzeczne, i interesów publicznych, które także bywają sprzeczne, jest narażona na sytuacje konfliktowe i stąd wynika brak komplementarności. Pytanie, jak i kiedy tę komplementarność osiągnąć?


 **Tomasz Kayser:** Pan starosta Jan Grabkowski zauważył, że metropolizacja to proces, który trwa, a my jesteśmy w trakcie tego procesu. W naszej dyskusji skupiliśmy się na metropolii poznańskiej, ale wiele

zjawisk, które u nas występują, które czasami budzą nasze zaskoczenie, zdziwienie czy zaniepokojenie, to zjawiska doskonale znane z innych metropolii na świecie. Pamiętam dyskusję na temat ucieczki mieszkańców z Poznania. Wiemy z badań, że najczęściej są to osoby w okresie największej aktywności zawodowej, mające rodziny, przede wszystkim z tzw. blokowisk, Piątkowa i Winograd, oraz mieszkańcy centrum Poznania, którzy kupują domy jednorodzinne albo szeregowe z ogródkiem na terenach podpoznańskich. Wiemy także, że Poznań należy do niewielkiej grupy miast w Polsce, które silnie przyciągają mieszkańców z innych regionów. Czy możemy spojrzeć na te procesy – zmiany demograficzne, przemieszczanie się mieszkańców w aglomeracji poznańskiej, szybką urbanizację gmin podpoznańskich – z perspektywy rozwoju metropolii na świecie? Na jakim etapie, patrząc na doświadczenia innych metropolii, znajduje się metropolia poznańska? Czy możemy pokusić się o prognozę, co nas czeka w przyszłości? Darku, zwracam się do Dariusza Kucza, zarządzałeś firmami w Europie i w Azji, byłeś w różnych metropoliach, obserwowałeś je od wewnątrz. Czy pewne tendencje, zjawiska, które obserwujemy w innych częściach świata, mogą wskazywać, jak będzie postępowała urbanizacja metropolii poznańskiej? Jakich trendów demograficznych możemy się spodziewać w przyszłości? Czego możemy się nauczyć od innych metropolii?


 **Dariusz Kucz:** Rzeczywiście, praktycznie ostatnich 21 lat spędziłem za granicą, dzisiaj mieszkam pod Bonn. Odwołam się do moich doświadczeń z Azji, zwłaszcza z Singapuru, gdzie mieszkalem sześć lat. Singapur to trochę inny, miasto-państwo, zachodzą w nim zarówno procesy występujące na poziomie metropolii, aglomeracji, ale jest też dużo procesów państwowotwórczych, które w Singapurze wystąpiły zwłaszcza po odłączeniu się od Malezji w 1964 roku. Singapur to miejsce niesamowicie dobrze zorganizowane. Tam nie podejmuje się spontanicznych decyzji, decyzje zapadają z wyprzedzeniem 15–25 lat i to jest perspektywa, którą przyjmuje się do planowania i zarządzania. To, co zdumiewa, to metoda, z której się korzysta, aby określić, jak Singapur ma się rozwijać, czyli odczytywanie trendów. Zespół ludzi nieustannie jeździ po świecie i rozmawia z kompetentnymi osobami, aby te trendy zidentyfikować, nazwać i przenieść na propozycje, w jakim kierunku i jak szybko ma się Singapur rozwijać. A konkurencja

jest oczywiście duża. Singapur identyfikuje trendy, które mogą być jeszcze na świecie mało widoczne, i na nie stawia. Czasami mogą się pomylić, ale najczęściej identyfikują je trafnie i dlatego zarządzają swoją metropolią z przyszłości. To jest inny sposób spojrzenia na rozwój. W Europie często patrzy się z poziomu ewolucji, z teraźniejszości w przyszłość. W Singapurze patrzy się z przyszłości na teraźniejszość i z przyszłości buduje się plany. To podejście ma moim zdaniem ogromne konsekwencje, chociażby takie, że w tym podejściu można przerwać pewną ciągłość, pewną ewolucję, a iść bardziej innowacyjnie i bardziej odważnie, bo patrzy się z przyszłości. W Singapurze bardzo ważny jest czynnik czasu. Zgadzam się z panią Weremczuk, że w metropolii jest i kompatybilność, i konkurencyjność. I to dzieje się w pewnym horyzoncie czasowym. Gdy spojrzymy na konkurencję między metropoliami, aglomeracjami, czynnik czasu jest mało przez nas uwzględniany. Nam się wydaje, że mamy dużo czasu. Moim zdaniem tego czasu wbrew pozorom nie ma dużo. I gdybyśmy dodali ten horyzont czasowy do niektórych decyzji, wtedy być może pytanie, czy powinniśmy coś wybudować na zasadzie konsensusu, nabiera innego znaczenia.

Azja oferuje wiele możliwości uczenia się. Singapur jest przykładem, gdzie dużo rzeczy robi się dobrze, ale mają też dużo więcej narzędzi ze względu na to, że to jest państwo-miasto. Na przykład w państwie Singapur miasto kontroluje przestrzeń urbanistyczną poprzez dawanie w dzierżawę wielu miejsc na 25, 50, rzadko na 99 lat i nie boi się po 50 latach zburzyć wielki hotel czy wielkie kondominium, jeżeli to przeszkadza w realizacji nowej wizji. I to jest dość powszechne. Takich narzędzi nie mamy i pewnie mieć nie będziemy, ale należałoby się zastanowić, jaki zestaw narzędzi w kontekście konkurencji, kompatybilności i czasu, bo czas jest też elementem, który powinniśmy uwzględnić, moglibyśmy stworzyć.


 **Tomasz Kayser:** Wspomniałeś, to bardzo cenna uwaga, o potrzebie powołania w mieście zespołu, który wychwytywałby i analizował pojawiające się na świecie trendy, poddawał je pod refleksję i orzekał, czy można je przełożyć na lokalne strategie i działania. A że czasu mamy z reguły zawsze za mało, bo tempo zmian jest dzisiaj o wiele szybsze, powinien to być zespół, think tank, który ma bliski kontakt z decydentami, jest słuchany, którego analizy i wnioski mają szansę na szybkie przełożenie


na decyzje strategiczne, a potem operacyjne. Tak aby wprowadzać nowe rozwiązania już w momencie, gdy ich potrzebę dopiero zaczyna się zauważać na świecie. W aglomeracji poznańskiej takim miejscem eksperckim, sprzyjającym pogłębionym debatom, tworzącym warunki do działania jest Centrum Badań Metropolitalnych. Mam nadzieję, że takim miejscem staje się także Fundacja Rozwoju Miasta Poznania. Centrum powinno analizować trendy w różnych częściach świata i przekładać je na plany, propozycje, pomysły dla metropolii poznańskiej. Panie profesorze, zwracam się do dyrektora Centrum Badań Metropolitalnych Tomasza Kaczmarka, czy tak się dzieje?

 **Tomasz Kaczmarek:** Centrum działa już 10 lat i nawet zostało wywołane jako potrzeba lokalnych środowisk, także tych samorządowych, przez ówczesnego prezydenta Poznania Ryszarda Grobelnego, starostę Jana Grabkowskiego i samorządy gmin aglomeracji. Już pierwszy projekt, który realizowaliśmy w aglomeracji poznańskiej, był finansowany ze składek. Dwuletnie badania zaowocowały strategią rozwoju Metropolia Poznań 2020 pod hasłem: „Od silnej aglomeracji dziś do zintegrowanej i nowoczesnej metropolii jutro”. Czyli te wizje, o których mówił mój przedmówca, towarzyszyły nam już 10 lat temu. Konkluzja jest jednak taka, że z 28 programów strategicznych, które wtedy zostały nakreślone, niewiele zostało podjętych. Część jest realizowana, chociażby Kolej Metropolitalna, inne programy gospodarcze i społeczne czekają na wdrożenie. Jednym z programów była większa integracja zarządzania aglomeracją poznańską, wtedy nawoływaliśmy do powołania stowarzyszenia i stowarzyszenie 10 lat temu to było rzeczywiście coś. Nie zgodziłbym się z panią dyrektorem, że inni nam zazdroszczą, bo stowarzyszenia są już wszędzie, nawet w małych obszarach funkcjonalnych, niekoniecznie w dużych metropoliach. Te stowarzyszenia zaczęły funkcjonować, ponieważ pojawiły się pieniądze, np. ZIT-y, takie marchewki, do których każdy chciałby sięgnąć i sfinansować swoje działania. Przysłuchując się naszej dyskusji, mam wrażenie, jakbym się cofnął o 10 lat, gdy dyskutowaliśmy o oddolnym budowaniu metropolii, o stowarzyszeniach, może o związkach, o inicjatywach, i po tych 10 latach muszę powiedzieć, że jestem dość sceptyczny, czy takie oddolne budowanie metropolii ma sens. My nie mamy czasu, żeby ją budować 10, 20, 30 lat, świat ucieka. Odwołując się


do doświadczeń międzynarodowych, pojawiło się pytanie, czy instrumenty zarządcze są potrzebne. Są potrzebne, jestem gorącym zwolennikiem tego typu ustawowych rozwiązań, i to nie tylko w gospodarce przestrzennej, planowaniu przestrzennym, bo tu się nie da żadnymi miękkimi instrumentami zadziałać. Nasza Koncepcja kierunków rozwoju przestrzennego Metropolii Poznań, stworzona cztery lata temu z prof. Mikułą i 30-osobowym zespołem, uzyskała nagrodę Prezesa Rady Ministrów jako innowacyjne opracowanie, które może być wzorcem dla innych metropolii, jak zarządzać tak sfragmentaryzowaną przestrzenią. Dzisiaj jest studium dla Poznania i osobne studia dla gmin, ale wnioski z Komisji Metropolitalnej są takie, że niewiele koncepcji jest przez gminy wdrażanych, bo nie ma takiego obowiązku ze względu na miękki charakter metropolitalnego planowania przestrzennego (ang. *soft planning*). Francuzi mają policentryczny system osadniczy (wiele dużych miast), podobnie jak Polska, i początkowo budowali oddolne związki wielozadaniowe dla miast i gmin podmiejskich, było ich kilka, czasami kilkanaście, ale w 2018 roku sami doszli do wniosku, że trzeba powołać metropolie, i taki pakt między władzami centralnymi a metropoliami został zawiązany. Metropolie już funkcjonują, np. na zasadzie połączenia miasta i departamentu, jak w Lyonie. Włosi dyskutowali długo, nie mogli dojść do porozumienia, w końcu nastąpiło przesilenie polityczne i od 2015 roku mają ustawę metropolitalną. Dzisiaj każde duże miasto włoskie z obszarem wokół tworzy *città metropolitana*. W Niemczech w różnych landach zastosowano różne rozwiązania. Jesteśmy dużym krajem, powinniśmy czerpać wzorce z dużych, policentrycznych krajów. Jestem gorącym zwolennikiem, żeby wprowadzić pewne instrumenty, nazwałbym je ustawą metropolitalną sztytą na miarę, aby dla każdego dużego obszaru miejskiego – bo są różne, takie jak konurbacja górnośląska czy Trójmiasto, także monocentryczna aglomeracja poznańska – stworzyć mechanizm, w ramach którego te metropolie byłyby finansowane w określony sposób i miały określone zadanie, chociażby planowanie przestrzenne, transport publiczny, być może skoordynowane zarządzanie oświatą ponadpodstawową czy pewnymi elementami infrastruktury. Doświadczenia w budowaniu metropolii są takie, że po dziesięciu latach niewiele udało nam się zyskać. W tym duchu myślą też inne metropolie. W ostatnich dwóch latach Kraków, Trójmiasto, Łódź i Wrocław zgłosiły własne projekty ustaw metropolitalnych, takie projekty powinny powstać też w Poznaniu i być

może, tak jak we Włoszech, przy zmianie nastawienia politycznego kiedyś uzyskają poparcie parlamentu. Bo jak można budować silną metropolię bez ustawy metropolitalnej? Przez dziesięć lat się nie udawało i przez następne dziesięć lat się nie uda, więc trzeba lobbować za rozwiązaniami powołującymi w Polsce metropolię *de iure*. Sytuacja polityczna jest taka, jaka jest, ale jeżeli się nie wypełni kuponu totalotka, to się nie wygra. Dziesięć lat temu rzeczywiście byliśmy pionierami w integracji metropolitalnej w Polsce, ale dzisiaj Poznań niewiele w tym kierunku robi i nie wiem, dlaczego tak się dzieje, dlaczego nie toczy się dyskusja o ustawie metropolitalnej w naszym środowisku. Gorąco zachęcam do podjęcia tego wątku, bo inne metropolie zaczynają nam trochę uciekać. To, że ustawa metropolitalna może być narzędziem politycznym, to wiemy. Kiedyś próbowano tworzyć metropolię warszawską, likwidując niemalże stanowisko prezydenta Warszawy, więc to nie może być tak, że należy tę inicjatywę oddać centrali, bo ona może z tej ustawy zrobić ustawę centralną, która będzie ograniczała kompetencje np. samorządu regionalnego albo będzie nagle tworzyła jakieś niesamowite twory przestrzenne na pół regionu, żeby objąć gminy bardziej politycznie sprzyjające. Reasumując, takie inicjatywy są niezbędne, potrzebne do pewnych regulacji i uważam, że w tym kierunku powinniśmy pójść.


 **Tomasz Kayser:** Na czacie jest głos, który właściwie jest pytaniem retorycznym: „Czy władze gmin, powiatu i Poznania nie powinny działać wspólnie, uzgadniać wspólną politykę przestrzenną, komunikacyjną, edukacyjną i wspólne budżety?”. I jeszcze jedno pytanie: „Dziś w Metropolii Poznań widać chaos inwestycyjny, gminy w pogoni za podatkami zezwalają bez refleksji na budowę nowych hal logistycznych, nie żądając w zamian choćby inwestycji w drogi. Efektem jest paraliż komunikacji, np. w gminie Kórnik, gdzie dziś mieszkańcy stoją w korkach dłużej niż w Poznaniu. Czy można temu zaradzić?”.


 **Piotr Wiśniewski:** Pozwolą państwo, że jeszcze wrócę do tego, co powiedział pan profesor. W części się zgadzam, ale w części kompletnie nie zgadzam się z panem. Wiele rzeczy nie zostało zrealizowanych, mimo że mieliśmy bardzo dobrą strategię rozwoju aglomeracji poznańskiej, ponieważ musieliśmy stworzyć odrębną strategię pod Zintegrowane Inwestycje


Terytorialne, bo takie były wymogi instytucji przyznających granty, w tym Komisji Europejskiej. Na to nałożyły się uwarunkowania związane z kierunkowaniem funduszy unijnych, w związku z czym te działania i strategie zostały w większości znacznie okrojone do tego, co było można sfinansować. To oczywiście uproszczenie, ponieważ dotyczy wielu związków ZIT, które miały różną formułę prawną. Stąd pojawia się dzisiaj zupełnie inne narzędzie w postaci strategii ponadlokalnej, bo zauważono problem, że metropolie skupiły się na tych celach rozwojowych, na które było finansowanie w postaci Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Temat prac nad ustawami – oczywiście, wszyscy pracują, my też pracujemy, no i co z tego? Od dziesięciu lat powstała tylko jedna metropolia. Była próba centralnego utworzenia metropolii, skończyła się potężną awanturą. To pokazuje, że bez procesu oddolnego nie uda się utworzyć metropolii, musi być wola, zgoda i wspólny interes. Panowie profesorowie zajmujecie się strategiami, planowaniem. Proszę mi powiedzieć, czy jest jakiś dokument, który definiuje z poziomu krajowego metropolie? O ile się nie mylę, w sierpniu zeszłego roku straciła ważność koncepcja zagospodarowania kraju, w której była mowa o metropoliach, i dzisiaj nie ma żadnego dokumentu definiującego metropolie. Dlatego mówię o pewnym procesie, ponieważ z poziomu centralnego, polityków w ogóle się dzisiaj nie wspomina o dużych metropoliach, mówi się o rozwoju miast średnich i one są dzisiaj w mojej ocenie dla nas konkurencją, a nie aglomeracje zachodnie, ponieważ do średnich miast płynie większość środków finansowych i większość wsparcia. Przez dziesięć lat tak naprawdę niewiele zrobiono, niezależnie od rządu, w temacie metropolii. I to sobie jasno powiedzmy. Choćbyśmy stworzyli dziesiątki takich ustaw, to one i tak pójdą do szuflady, kiedy przejdą na poziom centralny, bo w stolicy nie widzą problemu. Jestem bardzo ciekawy, co będzie się działo z ustawą o utworzeniu metropolii pomorskiej, nad którą wspólnie pracowaliśmy, bo założenia są bardzo podobne do naszych. Co z nią zrobią politycy? Niestety uważam, że prawdopodobnie projekt trafi do szuflady.


 **Łukasz Mikuła:** To dobrze, że pojawiła się różnica zdań co do strategii czy sposobu postępowania, jeśli chodzi o przyszłość metropolii. Pozwolę sobie zająć stanowisko niejako pomiędzy moimi dwoma


przedmówcami. Nie wierzę, że reforma metropolitalna z ustawami sztywnymi na miarę dla każdej aglomeracji jest możliwa, szczególnie przy aktualnym stanie naszej legislacji i obecnym podejściu politycznym do dużych miast. Ale nawet w latach 2007–2015, gdy wydawało się, że atmosfera polityczna jest bardziej sprzyjająca, też się nie udawało. Nawet tak wybitne osoby, jak prof. Kulesza, na reformie metropolitalnej troszeczkę sobie zęby połamały, a mówimy o osobach, które wdrażały reformy gminną, powiatową i wojewódzką. Zatem istnieje problem z całościowym uregulowaniem kwestii metropolitalnej w postaci spójnych ustaw. Jestem sceptykiem, widząc ogólną jakość polityki w Polsce. A to, że państwo bardziej skupiło się czy też ułatwiło dostęp do funduszy miastom średnim, jak to się mówi – tracącym funkcje społeczno-ekonomiczne, także może utrudnić wypracowanie całościowej koncepcji metropolitalnej. Ale nie do końca też mogę się zgodzić z bardzo realistycznym podejściem pana dyrektora, żeby bazować na tym, co jest, czyli tylko i wyłącznie na ZIT-ach, które są pewnym rodzajem wspólnego budżetu metropolitalnego, ale budżetem wyłącznie inwestycyjnym. Uważam, że funkcjonowanie metropolii to także ciągłość pewnych systemów, czy to będzie system odpadowy lub transportowy, czy utrzymywanie i rozwijanie instytucji kulturalnych lub obiektów rekreacyjnych. I tutaj wszystko, na co możemy dzisiaj liczyć, to że przy okazji różnych działań, różnych reform sektorowych być może uda się przemycać pewne rozwiązania legislacyjne, które byłyby korzystne dla metropolii. Trochę tak jak teraz, przy okazji całościowej reformy systemu planowania strategicznego próbujemy bardziej skonkretyzować pojawiający się w ustawie instrument strategii rozwoju ponadlokalnego – z pogłębionym wymiarem przestrzennym w postaci modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej.


 **Tomasz Kaczmarek:** Łukaszu, my taką strategię mieliśmy już 10 lat temu, kto wie, czy nie lepszą niż ta, która powstanie.

 **Łukasz Mikuła:** Tak, ale ona nie miała wtedy żadnej podstawy prawnej...


 **Natalia Weremczuk:** ...i nie uwzględniała aspektu finansowego.

 **Tomasz Kaczmarek:** Jednak nie zależy to tylko od podstawy prawnej, ale także od woli wdrażania poszczególnych, uzgodnionych programów.

 **Łukasz Mikuła:** Sama wola wdrażania to nie wszystko, musi być też baza finansowa. W najbliższym roku sytuacja dochodowa samorządów ulegnie dość radykalnemu pogorszeniu wskutek zmian w podatku PIT. Jeżeli kiedyś uda się wdrożyć pewną rekompensatę, np. przez zwiększenie udziału procentowego samorządów w PIT, to być może w przypadku obszarów wielkomiejskich ten zwiększony udział powinien iść w części bezpośrednio właśnie do struktur metropolitalnych. Wtedy one będą mogły autonomicznie w ramach tego dochodu własnego zarządzać np. systemem transportowym i go finansować, odciążając tym samym netto budżety miast, gmin czy powiatów. Samorządy lokalne, które tworzą metropolie, też mogłyby więc na tym zyskać. Być może w ramach reformy planowania przestrzennego, o której słyszymy od 15–20 lat, też dałoby się pewne instrumenty koordynacji metropolitalnej wprowadzić. Boję się, że oczekiwanie na całościową regulację ustroju metropolii to „czekanie na Godota”, że mimo dobrych pomysłów, mimo niezłych czasami inicjatyw legislacyjnych to się zawsze jakoś politycznie rozbija. Bo albo ustawę przybłokują marszałkowie województw, którzy stwierdzą, że to jest dla nich zagrożenie, albo ktoś powie, że ustawa metropolitalna oznacza, że znowu wszystko będzie szło na duże miasta, a obszary wiejskie będą pokrzywdzone. Sama nazwa metropolia, jej specjalny status i specjalna regulacja budzą nieestety dużo negatywnych emocji wśród tych, którzy metropoliami nie są zainteresowani, a pozycję polityczną mają silną.


 **Tomasz Kayser:** Nie będzie silnej Wielkopolski, Małopolski, Mazowsza bez silnych metropolii, bez silnych stolic tych regionów. Ale z tego, co państwo mówicie, wynika, że dobrej pogody dla metropolii na szczeblu centralnym raczej nie ma. Jest tylko jedna ustawa dla metropolii górnośląskiej. Z naszej dyskusji wynika, że brakuje instrumentów, zwłaszcza w sferze finansowej, wspierających integrację i spójność polskich metropolii. W zeszłym roku wprowadzono ważne zmiany w zasadach prowadzenia polityki rozwoju dotyczące m.in. tworzenia strategii ponadlokalnych.

Może to jest także szansa dla metropolii? Chciałbym, abyśmy w dalszej części dyskusji przeszli do strategii poznańskiej metropolii, jak powinna wyglądać, co powinna zawierać? Dariusz Kucz uczestniczył z pozycji CEO w tworzeniu strategii dużych korporacji międzynarodowych. Oczywiście wiemy, że strategie korporacyjne i strategie społeczności lokalnych nie są tożsame, ale przecież mają one wiele wspólnych elementów. Jakie sugestie i spostrzeżenia wynikają z doświadczeń korporacyjnych, co powinno się znaleźć w strategii metropolii poznańskiej? Czy aglomeracja poznańska mogłaby mieć jakiś profil gospodarczy, który byłby dla niej kołem zamachowym i podstawą rozwoju?


 **Dariusz Kucz:** To bardzo trudne pytanie. Jedna rzecz różni strategię aglomeracji, metropolii od strategii korporacji – strategia aglomeracji jest strategią współpracy wielu niezależnych podmiotów. I to jest być może największe wyzwanie, żeby te wszystkie podmioty sprowadzić do wspólnego mianownika, żeby działały w tym samym celu, w tym samym kierunku. Ale strategie korporacyjne mają pewne elementy, z których być może miasto czy metropolia mogłyby skorzystać. Po pierwsze są znacznie prostsze i krótsze. Kiedy spojrziałem na strategię 2020, to doliczyłem się 120–130 różnych działań, a im więcej działań, tym mniejsze prawdopodobieństwo ich realizacji, tym większa liczba osób, które muszą się tym zająć, tym trudniej zrozumieć, o co chodzi. Być może zbyt upraszczam, ale twierdzę, że mniej znaczy więcej i to także dotyczy budowania strategii na tym poziomie. Jeśli chcemy zrobić zbyt wiele rzeczy, tym mniej środków przeznaczymy na każdą z nich. Im bardziej to mają być rzeczy transformacyjne, tym trudniej będzie określić, co jest priorytetem. Moim zdaniem dobrą strategię można zrobić na czterech stronach, z dużym uproszczeniem, bo jeżeli tego nie można w sposób prosty wyrazić, trudno to realizować. Spojrzałem nawet na mierniki, które przyjęto do stosowania w strategii 2020, i stwierdzam, że wiele z tych mierników nie odpowiada celom, które miały realizować. W priorytecie „Nowoczesna gospodarka” moim zdaniem niewiele mierników świadczyłoby o tym, że realizujemy czy chcieliśmy realizować nowoczesną gospodarkę w ramach metropolii.


Czy powinniśmy mieć jakiś profil gospodarczy? Tak, ale uważam, że obecny profil niekoniecznie jest profilem, który zagwarantuje nam sukces

w przyszłości. To, co było sukcesem w przeszłości, nie jest żadną gwarancją sukcesu w przyszłości. I ta rosnąca różnica między źródłem tworzenia podatków a sposobem finansowania kosztów metropolii będzie się pogłębiała, z konsekwencjami dla funkcjonowania metropolii, jeżeli tego w sposób systemowy nie rozwiążemy. Jestem wielkim zwolennikiem tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Wiem, że Poznań jest miastem przedsiębiorców, zwłaszcza małych przedsiębiorców, i to oni tworzą bardzo duży PKB w stosunku do innych miast. W paru miejscach w Polsce, choć nie jestem na tyle blisko, by mieć pełną wiedzę, są inicjatywy, które nadają tym miejscom specyficzny charakter, np. Dolina Lotnicza w Rzeszowie, gdzie próbuje się stworzyć coś, czego dana metropolia nie ma albo gdzie chce stworzyć pewną przewagę. Uważam, że zanim zacniemy konkurować w aspekcie międzynarodowym, powinniśmy zacząć konkurować w kraju i tego nie trzeba się wstydzić, nie należy się bać. Metropolie w Polsce będą z sobą konkurowały, dlatego jestem zwolennikiem bardzo prostych strategii, które dają możliwość realizacji, bo każda wizja i strategia, która nie jest realizowana, jest po prostu halucynacją. Możemy dużo czasu jej poświęcać, dużo mówić o tym, co tam jest zapisane, ale tak długo, jak tego nie realizujemy, to pozostaje tylko pobożnym życzeniem, pozostaje na papierze. Realizacja strategii wiąże się z generowaniem środków finansowych i to jest druga część medalu. Każda strategia musi mieć bardzo konkretny plan finansowy i tutaj znowu mowa o źródłach finansowania różnych przedsięwzięć i kwestii współpracy różnych podmiotów, które się na aglomerację składają. To wyzwanie, nad którym warto się pochylić, jak doprowadzić do tego, aby te wszystkie podmioty wspólnie realizowały projekty transformacyjne, które dadzą rzeczywiste zmiany, a nie te miękkie, na które wszyscy łatwo się zgadzamy, ale one nie mają charakteru transformacji. Transformacja następuje tam, gdzie czasami mogą być rozbieżne interesy i niekoniecznie wszyscy będą skakać z radości, ale taki jest charakter transformacji. Tu też jest pytanie o poziom naszej ambicji w stosunku do tego, czym chcemy konkurować z innymi aglomeracjami.


 **Tomasz Kayser:** Proszę państwa, czas naszej debaty dobiega końca, a zdążyliśmy poruszyć tylko część kwestii dotyczących rozwoju poznańskiej metropolii. Mam nadzieję, że to uczucie niedosytu sprzyjać


będzie podejmowaniu tej tematyki w kolejnych dyskusjach. Ponadto nasze debaty mają ten walor, że ich zapis ukazuje się w wersji drukowanej z załącznikiem, w którym jest miejsce na treści nieporuszone w debacie ze względu na brak czasu. Myślę, że dobrym podsumowaniem dyskusji jest wpis na czacie, który właśnie się pojawił: „Przed władzami samorządowymi stoi olbrzymie wyzwanie. Benjamin Barber napisał książkę, z której wynika, że gdyby burmistrzowie rządili światem, rzeczywistość byłaby lepsza. Zatem, kochani samorządowcy, nie bójmy się narzucać tonu dyskusji, nie ograniczajmy się tylko do poruszania po polach wytyczonych przez rząd. I nieważne już, o jaki rząd chodzi”. Wprawdzie samorządowcy nie mogą decydować o wszystkim, ale ich zaangażowanie, aktywność mają często większe znaczenie niż przypisane im kompetencje. Nie krępując się zatem naszymi formalnymi kompetencjami i możliwościami, spróbujmy na zakończenie naszej debaty odpowiedzieć, co jest najważniejsze dla budowania silnej metropolii poznańskiej.

 **Piotr Wiśniewski:** Człowiek i relacje międzyludzkie, budowanie zaufania, bo czy będziemy mieli stowarzyszenie, czy będziemy mieli ustawę metropolitalną, jakieś ramy prawne, to bez zaufania nie da się nic zrobić. Była tu mowa o skracaniu pewnych procesów. Formalnie może i tak, ale nawet na Zachodzie te metropolie czasami buduje się dziesiątki lat, hanowerską budowano 40 lat. Nie da się pójść w wielu obszarach na skróty. Patrząc na to, co dzisiaj dzieje się w metropoliach, budowanie relacji międzyludzkich jest najważniejsze.

 **Natalia Weremczuk:** Zgodzę się z moim przedmówcą i również chciałam podkreślić wagę relacji międzyludzkich, ponieważ w moim przekonaniu tak naprawdę wszystko zależy od współpracujących ze sobą ludzi. Bardzo dużo zależy również od narzędzi i tutaj się zgodzę z poglądami prezydenta Kaczmarka, że forma instytucjonalna jest bardzo istotna. Gdybym jednak miała odpowiedzieć na to pytanie syntetycznie, to myślę, że najważniejsza jest właściwa i odważna diagnoza niezakłamująca rzeczywistości, mierząca się z ogromem obszarów problemowych, a następnie zdolność do samoograniczenia. Jeżeli każdy, kto dostrzeże potrzebę budowania organizmu ponadlokalnego, zrozumie, że żeby zbudować coś


wspólnego, musi oddać coś, co jest mu przynależne, na przykład pewne elementy władztwa planistycznego, to znajdziemy pole do osiągnięcia kompromisu.

 **Lukasz Mikuła:** Z perspektywy samorządowo-zarządczej ważne jest to, żeby zrozumieć, że w jakiś sposób – może ewolucyjnie, może czasami bardziej radykalnie – każdy z samorządów lokalnych tworzących metropolię, aby stworzyć silny organizm, będzie musiał oddać część swojej władzy, część swojej odpowiedzialności, część swoich kompetencji na poziom wyższy. Proces integracji metropolitalnej możemy rozumieć podobnie jak proces integracji europejskiej. Przecież tam też państwa narodowe delegowały część swoich kompetencji i finansów na poziom ogólnoeuropejski. Przypomnieć też warto, w jaki sposób trzysta niezależnych kolonii stworzyło kiedyś Stany Zjednoczone Ameryki. Czy to będzie bardziej proces oddolny, czy wspomagany odgórnie, trudno w tej chwili przewidzieć, bo nawet jeżeli w którymś momencie debaty weszliśmy w polemikę, to co do celu jesteśmy zgodni. Być może czasami różnimy się co do taktyki czy co do przewidywania uwarunkowań zewnętrznych, krajowych, które będą dotyczyć metropolii, ale – niezależnie od modelu – celem jest zbudowanie silnych struktur metropolitalnych, które będą w stanie stworzyć taką strategię, o której mówił pan Dariusz. Muszę jednak bronić tej strategii do 2020 roku jako jeden z jej współautorów. Kiedy ona powstawała, nie było jeszcze Stowarzyszenia Metropolia Poznań, nie wiedzieliśmy nawet do końca, kto będzie ją realizował. To była strategia *à la carte*, zupełnie inne podejście niż strategiczne czy biznesowe, które być może już dzisiaj moglibyśmy, mając lepszą strukturę instytucjonalną, w jakiś sposób zastosować. Myślę, że o tych kwestiach strategicznych prof. Kaczmarek jeszcze powie, bo on był mózgiem tego procesu.

 **Tomasz Kaczmarek:** Strategia powstawała 10 lat temu i to nie była oczywiście strategia korporacyjna, chociaż oparta na metodologii Bransona i takich luźnych organizacji, nie była też stricte samorządowa, bo nie było podmiotów, nie było telefonu do metropolii, dzisiaj jest, jest Stowarzyszenie. Kiedyś sekretarz stanu Henry Kissinger mówił: „Dajcie mi telefon do Europy, pod który mogę dzwonić i uzgadniać wszystkie sprawy”. Tak samo tutaj – trzeba było dzwonić do wszystkich wójtów, burmistrzów,

prezydenta, starosty. Ten telefon się pojawił i to też był jeden z celów tej strategii, żeby zinstytucjonalizować metropole. I tak jak Łukasz powiedział, to było takie menu – wybierz to, co uważasz, że jest istotne. Nasz doradca prof. Prieb z Hanoweru, tutaj przywołanego, powiedział: „Zróbcie ulotki, kubki, zeszyty, wypromujcie metropolię!”. Odpowiedzieliśmy: „Nie mamy czasu, musimy robić konkretne projekty!”. Pojawił się projekt Kolei Metropolitalnej. Pamiętam, prezentowaliśmy strategię w Auli UAM i z sali padło stwierdzenie: „Panie profesorze, o kolei aglomeracyjnej w Poznaniu mówi się od 50 co najmniej, jak nie więcej, lat. To się nie uda, to niemożliwe”. Ja na to: „Dlatego dajemy perspektywę 2020, bo chcę do tej kolei wsiąść i chcę nią pojechać”. To nie chodzi o to, że nie było infrastruktury, bo tory są. Trzeba było jednak kupić tabor. Marszałek, a szczególnie wice-marszałek Jankowiak wsparli ten projekt, więc to jest projekt wieloszczelowy, który jest poznańskim sukcesem, zresztą uhonorowanym wieloma nagrodami. Samorządy lokalne, powiat i wreszcie region zdecydowały się na realizację unikatowego w skali kraju i myślę, że nawet w skali Europy, projektu. I to się udało. Natomiast przez ostatnich 10 lat wielu projektów zapisanych w strategii nie udało się wdrożyć, ale to nie znaczy, że trzeba je zaniechać, bo wiele problemów jest wciąż aktualnych. Zgodzę się z panem dyrektorem, że ZIT-y są takim utknięciem na ścieżce. Jest taka teoria zależności od ścieżki i Poznań tę metropolię mozolnie budował krok po kroku, ale w pewnym momencie pojawiły się pieniądze, trzeba było je wydać, pojawiły się określone projekty i cała energia metropolii poszła w tym kierunku, co nie znaczy, że tak powinno być. To, co jest ważne dla metropolii, to chyba nadal wizja, może nawet marzenie. Bo jeżeli nie masz marzeń i ich nie realizujesz, to ktoś ci je zabierze i będzie je robił po swojemu. Jeśli nie będziemy marzyć albo projektować ustawy metropolitalnej szytej na miarę Poznania, nie będziemy za nią lobbować politycznie, nieważne, czy rządzą ci, czy tamci, bo burmistrzami metropolii są przede wszystkim przedstawiciele jednego ugrupowania i ci z tego drugiego mówią: nic nie zrobimy dla metropolii, bo my tam nie rządzymy. Wydaje mi się, że w przyszłej strategii powinno się znaleźć jak najwięcej niepodjętych dotąd problemów funkcjonowania aglomeracji, żeby ta poznańska ścieżka integracji metropolitalnej była kontynuowana. Zgodzę się z panią dyrektorem – monitoring, diagnozowanie. Myślę, że bardzo ważne jest też szacowanie

kosztów funkcjonowania aglomeracji, bez tego nie da się tworzyć różnych programów i transparentnie zarządzać metropolią. No i chyba na koniec budowa świadomości, czego nam cały czas brakuje, żeby ludzie czuli, że z metropolii płyną określone korzyści, czy to jest Kolej Metropolitalna, czy to będzie np. metropolitalny Teatr Muzyczny. Ta ostatnia inicjatywa to też jest pewien sukces, to porozumienie prezydenta i starosty finansowania wspólnej metropolitalnej instytucji, która – mam nadzieję – będzie naszym wyróżnikiem i będzie budowała wizerunek silnej metropolii, czego sobie życzę i życzę także nam dobrej i, co ważne, skutecznej strategii na następnych 10 lat.

 **Tomasz Kayser:** Nasza dyskusja pokazała, że budowanie strategii to proces, który wymaga dużej determinacji i wytrwałości, tym bardziej że nierzadko zauważalne dla mieszkańców efekty pojawiają się dopiero po zakończeniu większego etapu działań. Mówiliśmy na przykład o zaangażowaniu dużych środków w budowę Kolei Metropolitalnej, ale niewątpliwie mieszkańcy aglomeracji docenią ją bardziej, kiedy zwiększy się częstotliwość kursowania pociągów, powstaną nowe trasy i połączenia.

Dziękuję państwu za obecność, za głosy w dyskusji w studiu i na czacie. Bardzo dziękuję wszystkim, którzy wsparli nas organizacyjnie, koleżankom i kolegom z World Trade Center i ze studia Targów Poznańskich. Bez państwa pomocy ta debata nie byłaby możliwa. Kończąc dzisiejszą debatę, chciałbym serdecznie zaprosić na kolejną, już piątą Debatę Poznańską, którą planujemy na koniec czwartego kwartału tego roku. Szczegółowe informacje dotyczące planowanej debaty będzie można znaleźć na profilu Fundacji Rozwoju Miasta Poznania na Facebooku, zapraszam do jego śledzenia. Zapraszam także do słuchania już nagranych debat oraz podcastów. Fundacja Rozwoju Miasta Poznania kontynuuje cykl podcastów pod hasłem „Podcast – porozmawiajmy o Poznaniu”, gdzie rozmawiamy z poznaniakami, których pasje, działalność, inicjatywy są ważne dla naszego miasta. To jest okazja do poznania interesujących osób i dotarcia do ciekawych informacji. Podcasty są dostępne na platformie Spotify, na YouTube, a wkrótce także na nowej stronie internetowej naszej Fundacji. Do zobaczenia na kolejnej debacie już za kilka miesięcy.

DEBATA IV

teksty

Integracja zarządzania w aglomeracji poznańskiej. Stan i perspektywy w świetle propozycji tworzenia związku metropolitalnego.

1. Wprowadzenie

Skala i dynamika procesów społeczno-gospodarczych i przestrzennych, w tym terytorialna dywersyfikacja tempa rozwoju gospodarczego i zmian demograficznych oraz takie procesy, jak globalizacja i metropolizacja, determinują nowe wyzwania w zakresie zarządzania i programowania rozwoju dużych miast i ich obszarów funkcjonalnych. W opisie coraz bardziej złożonych układów osadniczych dużych miast pojawia się pojęcie obszaru metropolitalnego identyfikowanego nie tylko w kategoriach osadniczych, jak aglomeracje miejskie, ale przede wszystkim funkcjonalnych i zarządczych (metropolia). Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) definiuje obszary metropolitalne jako funkcjonalne obszary miejskie liczące co najmniej 500 tys. mieszkańców. Autorzy raportu *The OECD Metropolitan Governance Survey (2014)* wskazują, że w krajach OECD takich obszarów jest 275, z czego najwięcej w Europie – 101 i w Stanach Zjednoczonych – 68. W Polsce istnieje 10 obszarów metropolitalnych tego typu (Warszawa, Kraków, Łódź, Trójmiasto, Gdańsk–Gdynia–Sopot, Wrocław, Szczecin, Poznań, Bydgoszcz–Toruń, Szczecin i Lublin).

W większości krajów wysoko rozwiniętych, niezależnie od ich ustroju politycznego i administracyjnego, zarządzanie obszarami metropolitalnymi w różnych formach prawnych staje się coraz bardziej powszechne. Zgodnie z wyżej przywołanym raportem OECD w 178 z 263 (68%) analizowanych obszarów metropolitalnych istnieją organy/instytucje zarządzające na poziomie metropolitalnym. Pierwsza fala reform metropolitalnych (głównie w Europie) miała miejsce już w latach 60. i wczesnych latach 70., ale w latach 80. XX wieku uległa osłabieniu. W latach 90. XX wieku liczba

podmiotów zarządzania w obszarach metropolitalnych na świecie zaczęła ponownie wzrastać i osiągnęła najwyższy poziom w ostatnich kilku latach (Kaczmarek, Mikuła 2007, Ahrend, Gamper, Schumann 2014).

Na tle wielu krajów europejskich o wykształconych już formach zarządzania obszarami metropolitalnymi (np. Niemcy, Francja, Włochy) Polska znajduje się na początku drogi uczynienia z nich ważnych podmiotów zarządzania i planowania. Wpływ na to mają uwarunkowania historyczne, takie jak późne wejście w fazę suburbanizacji, relatywnie krótki okres funkcjonowania samorządu lokalnego (od 1990 roku), a także czynniki prawno-administracyjne i polityczne. Jak zauważa Hubert Izdebski (2010), trójstopniowy podział terytorialno-administracyjny, istniejący w Polsce od 1998 roku, nie odpowiada rozwiązaniom przyjmowanym w krajach rozwiniętych opartych na polaryzacyjno-dyfuzyjnym modelu rozwoju. W modelu tym szczególną rolę – jako miejsca koncentracji potencjału rozwojowego – przypisuje się obszarom miejskim, a zwłaszcza obszarom metropolitalnym, które z istoty swojej powinny wykonywać wybrane funkcje o charakterze regionalnym. Niewątpliwie potrzeby koordynacji działań w miejskich obszarach funkcjonalnych uświadamiane są najczęściej dopiero wraz z rozwojem zjawisk negatywnych, narastaniem problemów demograficznych i gospodarczych („kurczenie” się miast centralnych), transportowych i ekologicznych. Intensywne procesy suburbanizacji stały się udziałem polskich miast dopiero w ostatnich dwóch dekadach wraz z liberalizacją planowania przestrzennego, lawinowym rozwojem motoryzacji, nowymi trendami w zakresie mieszkalnictwa i napływem inwestycji do stref podmiejskich dużych miast. Nic więc dziwnego, że od prawie 15 lat również w Polsce toczy się dyskusja nad wprowadzeniem określonych form zarządzania obszarami metropolitalnymi. Brak woli politycznej dla reformy metropolitalnej i zaniechanie rozwiązań systemowych na poziomie całego kraju (utworzenia samorządu metropolitalnego) prowadzą do powstawania licznych oddolnych inicjatyw integracyjnych samorządów (metropolitalne stowarzyszenia miast i gmin).

Kwestie zarządzania obszarami metropolitalnymi nabrały w ostatnich latach szczególnego znaczenia wraz z pojawieniem się nowych instrumentów polityki regionalnej Unii Europejskiej. Wzmocnienie mechanizmów służących terytorialnej koordynacji interwencji i zarządzania na obszarach

funkcjonalnych w perspektywie finansowej UE 2014–2020 przejawiało się ustanowieniem w ramach Wspólnych Ram Strategicznych nowego narzędzia polityki spójności UE, jakim są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Naturalnym obszarem wsparcia ZIT są obszary funkcjonalne dużych miast, gdzie narastaniu problemów rozwojowych towarzyszy często deficyt współpracy międzygminnej. Instrument ZIT wspiera miejskie obszary funkcjonalne dużych miast w takich krajach, jak Polska (od 2015 roku), Czechy i Słowacja. Pierwszy w Polsce wielozadaniowy związek metropolitalny powołany przez parlament (specjalna ustawa) i rząd (rozporządzenie wykonawcze) – Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia – działa od 2017 roku. Ta pierwsza metropolia *de iure* skłoniła władze lokalne innych obszarów metropolitalnych (Kraków, Łódź, Wrocław, Gdańsk–Gdynia–Sopot) do zgłoszenia własnych inicjatyw ustawodawczych w latach 2018–2020. Jak dotąd propozycje utworzenia związków metropolitalnych dla innych miast nie uzyskały poparcia władz centralnych, a rozwiązanie kwestii zarządzania metropolitalnego w Polsce nie doczekało się innych propozycji. Rozważania nad reformą zarządzania obszarami funkcjonalnymi dużych miast w Polsce (tzw. reforma metropolitalna) nie są obecnie priorytetem ani dla rządu, ani dla parlamentu. Mimo stworzenia instrumentów organizacyjnych i finansowych wspierających współpracę samorządów w obszarach funkcjonalnych (ZIT) należy mieć jednak cały czas na uwadze konieczność zmian legislacyjnych nadających obszarom metropolitalnym specjalny status, źródła dochodów i określone kompetencje.

2. Poznańska ścieżka integracji metropolitalnej

W aglomeracji poznańskiej w ostatnich dwóch, trzech dekadach dochodziło do ważnych przekształceń funkcjonalnych i przestrzennych oraz eskalacji problemów, z którymi coraz trudniej radzą sobie samorzady lokalne. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- zmniejszanie się liczby ludności Poznania na rzecz terenów podmiejskich, powolna degradacja niektórych dzielnic, zanik funkcji miastotwórczych na ich terenie;
- silny rozwój budownictwa mieszkaniowego w gminach podmiejskich, przybierający niejednokrotnie postać *urban sprawl*, czyli

- rozlewania się zabudowy poza zwarte osiedla, co rodzi zwiększone koszty budowy dróg, sieci infrastruktury technicznej oraz placówek usług społecznych;
- dynamiczne zmiany w środowisku pod wpływem antropopresji prowadzące do zmniejszania się powierzchni biologicznie czynnych i lokalizacji zabudowy przy terenach cennych przyrodniczo;
 - rozwój na dużą skalę zjawiska migracji wahadłowych między miejscem pracy, zamieszkania i usług, nie tylko z obszaru podmiejskiego do Poznania, ale także z miasta do sąsiednich gmin, za którym nie nadąża rozwój infrastruktury transportowej;
 - narastanie problemów transportowych (kongestia) uniemożliwiających sprawne podróżowanie w obrębie aglomeracji;
 - rosnące w ostatnich kilkunastu latach dochody gmin podmiejskich z tytułu podatków, stopniowa utrata dochodów przez Poznań w związku z osiedlaniem się mieszkańców (podatników) i rejestracji podmiotów gospodarczych poza jego granicami;
 - dysproporcje między miejscami korzystania z usług a miejscami zamieszkania i płacenia podatków;
 - utrzymywanie przez Poznań placówek usługowych i infrastruktury o znaczeniu ponadlokalnym, z której korzystają mieszkańcy całej aglomeracji;
 - rosnące i wolno zaspokajane potrzeby mieszkańców gmin podmiejskich w zakresie infrastruktury usługowej, w szczególności w takich dziedzinach, jak edukacja podstawowa i ponadpodstawowa, kultura, sport i rekreacja.

Zarysowane powyżej dynamiczne zmiany demograficzne, gospodarcze i przestrzenne zrodziły potrzebę zintegrowanego zarządzania, które powinno poprzedzać wyznaczenie kierunków rozwoju całej aglomeracji gwarantujących jej zrównoważony rozwój, rozwiązywanie konfliktów oraz stałe podnoszenie poziomu życia mieszkańców. Proces budowania podstaw spójnego zarządzania, polegający na tworzeniu samorządowych więzi organizacyjnych w sferze politycznej, gospodarczej i społecznej, okreśłany coraz częściej jako współpraca metropolitalna, trwa w aglomeracji poznańskiej od co najmniej 15 lat. Partnerami w tym procesie są: Poznań i Powiat Poznański, miasta i gminy zainteresowane współpracą metropolitalną,

samorząd województwa, instytucje gospodarcze, społeczne i naukowe. 15 maja 2007 roku prezydent Poznania, starosta poznański oraz wójtowie i burmistrzowie 17 gmin powiatu poznańskiego podpisali *Porozumienie o współpracy pomiędzy samorządami aglomeracji poznańskiej*. Sygnatariusze porozumienia utworzyli Radę Aglomeracji Poznańskiej, która przez trzy lata pełniła funkcję forum wymiany informacji pomiędzy jednostkami samorządowymi oraz uzgadniania dziedzin współpracy mającej w przyszłości przyjmować konkretne formy prawne. 29 kwietnia 2011 roku zostało zarejestrowane Stowarzyszenie Metropolia Poznań, które jest kontynuatorem działań Rady Aglomeracji Poznańskiej. Jego członkami zostali: Poznań, Powiat Poznański oraz 21 miast i gmin. Głównym zadaniem Stowarzyszenia stała się koordynacja współpracy międzygminnej i wdrażanie wspólnej strategii rozwoju Metropolia Poznań 2020 (obecnie już nieaktualnej). Stowarzyszenie posiada osobowość prawną i jest związane na czas nieograniczony. W myśl zapisów Statutu Stowarzyszenie m.in.:

- 1) inspiruje działania umożliwiające efektywne i skuteczne zarządzanie aglomeracją;
- 2) reprezentuje interesy członków Stowarzyszenia we wszystkich wspólnych sprawach;
- 3) inicjuje i opiniuje projekty aktów prawnych dotyczących samorządów terytorialnych, a przede wszystkim aglomeracji;
- 4) propaguje wymianę doświadczeń w zakresie wykonywanych zadań własnych gmin i powiatów oraz zadań im zleconych przez administrację rządową;
- 5) inspiruje i podejmuje wspólne inicjatywy gospodarcze mające wpływ na rozwój gmin i powiatów wchodzących w skład Stowarzyszenia;
- 6) inicjuje i wspiera prace naukowo-badawcze dotyczące funkcjonowania aglomeracji i jej rozwoju;
- 7) prowadzi monitoring procesów społeczno-gospodarczych i środowiskowych w aglomeracji;
- 8) prowadzi działalność informacyjną, wydawniczą, szkoleniową i promocyjną związaną z realizacją celów Stowarzyszenia.

Władzami Stowarzyszenia są Walne Zebranie Członków (zwane Radą Metropolii) oraz Zarząd i Komisja Rewizyjna. Rada Metropolii jest organem stanowiącym i kontrolnym Stowarzyszenia, a w jej skład wchodzi

wójtowie, burmistrzowie, prezydenci i starostowie jednostek samorządu terytorialnego należących do Stowarzyszenia jako ich reprezentanci. Zarząd Stowarzyszenia składa się z pięciu osób: prezesa, dwóch wiceprezesów i dwóch członków. Na mocy Statutu prezesem Zarządu jest prezydent Poznania, jednym z wiceprezesów – starosta poznański, a drugi wiceprezes i pozostali członkowie Zarządu wybierani są spośród wójtów i burmistrzów gmin wchodzących w skład Stowarzyszenia. Stowarzyszenie wykonuje swoje zadania przy pomocy Biura Stowarzyszenia, na którego czele stoi dyrektor.

Zadania i kompetencje o charakterze wykonawczym, polegające na organizacji i świadczeniu usług publicznych na skalę obszaru funkcjonalnego, realizowane są przez podmioty o charakterze jednozadaniowym – związki celowe, samorządowe spółki prawa handlowego oraz stowarzyszenia o charakterze branżowym bądź też przez wybrane jednostki samorządu terytorialnego na drodze porozumienia. Są to m.in.: związek celowy Gospodarka Odpadami Aglomeracji Poznańskiej (obecnie w fazie likwidacji), Aquanet SA (spółka wodociągowo-kanalizacyjna) czy Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna. Porozumienia między Miastem Poznań i Powiatem Poznańskim dotyczą takich dziedzin, jak bezpieczeństwo publiczne (policja, straż pożarna), rynek pracy, opieka społeczna, edukacja. Między miastem a gminami podpisano porozumienia w obszarze edukacji i transportu publicznego.

Współpraca samorządów z sektorem gospodarczym metropolii stanowi dla niej wyzwanie równie ważne jak współpraca międzygminna. Od 2002 roku w Metropolii Poznań działa Sieć Wspierania Przedsiębiorczości i Zatrudnienia. Porozumienie skupia 22 publiczne i prywatne instytucje otoczenia biznesu, w tym samorządy lokalne, izby gospodarcze, związki pracodawców, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczno-przemysłowe, akademickie biura karier, fundacje na rzecz rozwoju itp. Od 2008 roku corocznie organizowane jest w Poznaniu Forum Gospodarcze Aglomeracji Poznańskiej (od 2013 roku pod nazwą Forum Gospodarcze Metropolii Poznań, zawieszono w czasie pandemii). To wspólna inicjatywa Wielkopolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Miasta Poznań oraz Powiatu Poznańskiego. Misją Forum jest tworzenie pozytywnej atmosfery służącej rozwojowi współpracy gospodarczej i samorządowej oraz promocja potencjału ekonomicznego

i zwiększanie atrakcyjności obszaru funkcjonalnego dla inwestorów. Forum towarzyszą Poznańskie Dni Przedsiębiorczości. Od 2013 roku na terenie metropolii działa Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej. Do jego zadań należy monitorowanie i prognozowanie potrzeb rynku pracy aglomeracji poznańskiej, z uwzględnieniem zmian zachodzących w gospodarce globalnej, w celu dostarczania rzetelnych informacji zarówno młodym ludziom, jak i pracodawcom.

W Metropolii Poznań dobrze rozwija się współpraca samorządów terytorialnych ze środowiskiem naukowym. Ekspertki akademickie wspierają wiedzą i innowacyjnymi pomysłami zarządzanie, planowanie przestrzenne i strategiczne w aglomeracji. Zarówno Miasto Poznań, jak i gminy oraz Powiat Poznański współpracują z uczelniami Poznania. W 2009 roku członkowie Rady Aglomeracji Poznańskiej jednogłośnie opowiedzieli się za wsparciem projektu naukowo-badawczego *Funkcjonowanie i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej*. W celu jego realizacji powołano konsorcjum czterech największych poznańskich uczelni (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Uniwersytet Ekonomiczny, Politechnika Poznańska, Uniwersytet Przyrodniczy), a koordynatorem prac zostało Centrum Badań Metropolitalnych (CBM) afiliowane przy Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Efektem projektu były trzy dokumenty: Zielona Księga Aglomeracji Poznańskiej (swoista prestrategia poddana szerokim konsultacjom społecznym), Strategia Rozwoju Metropolia 2020, Studium zagospodarowania przestrzennego aglomeracji poznańskiej (2010) oraz Koncepcja Kierunków Rozwoju Przestrzennego Metropolii Poznań (2016). Od 2009 roku CBM wydaje serię naukową „Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej”, której jak dotąd 35 zeszytów poświęcono najważniejszym problemom rozwojowym tego obszaru. CBM organizuje także całoroczny cykl debat środowisk administracyjnych, gospodarczych i społecznych pod nazwą Akademia Metropolitalna.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że za silne strony integracji zarządzania w Metropolii Poznań uznać należy:

- istnienie struktur administracji zespolonej na poziomie powiatowym, wspólnych dla miasta i powiatu ziemskiego (policja, straż pożarna, urząd pracy);
- powstanie Stowarzyszenia Metropolia Poznań;

- powstanie i przyjęcie przez organy wykonawcze samorządów Strategii Rozwoju Aglomeracji Poznańskiej. Metropolia Poznań 2020;
- korzystna struktura terytorialno-administracyjna z punktu widzenia integracji w aglomeracji (miasto centralne i jeden powiat okólny);
- wola pogłębiania współpracy ze strony części polityków lokalnych;
- poparcie społeczne dla pogłębiania współpracy komunalnej miasta Poznania i gmin podmiejskich;
- wsparcie dla procesu integracji i promocji metropolitalnej lokalnych organizacji gospodarczych (Forum Gospodarcze Metropolii Poznań);
- powstanie Centrum Badań Metropolitalnych – zaplecza eksperckiego dla procesu integracji metropolitalnej;
- podjęcie realizacji zadań związku ZIT*.

Mimo wielu działań integracyjnych Metropolia Poznań wykazuje także deficyty i słabe strony integracji. Należy do nich zaliczyć:

- zakończenie zintegrowanej gospodarki odpadami w ramach Związku Gospodarki Odpadami Aglomeracji Poznańskiej (po trudnościach w zarządzaniu i organizacji usług związku);
- brak związku transportowego w skali aglomeracji poznańskiej;
- słaba koordynacja procesów planistycznych w ramach aglomeracji;
- brak nowej strategii rozwoju bądź aktualizacji kończącej swą ważność Strategii Metropolia 2020;
- nikły lobbying na rzecz ustawy metropolitalnej ze strony samorządów aglomeracji i ich reprezentacji – Stowarzyszenia Metropolia Poznań.

Mimo słabych stron aglomeracja poznańska (w granicach Stowarzyszenia Metropolia Poznań) wyróżnia się na tle kraju indywidualną ścieżką oddolnej integracji zarządzania oraz współpracy ze środowiskiem gospodarczym i naukowym. Przemawia za tym konieczność rozwiązywania problemów dynamicznie urbanizującego się obszaru, które w polityce państwa nie są traktowane odpowiednio do swej rangi (jak dotąd brak rozwiązań legislacyjnych dla obszarów metropolitalnych). W Metropolii

* Obszar realizacji ZIT w województwie wielkopolskim został określony uchwałą Zarządu Województwa Wielkopolskiego Nr 4013/2013 z 7 listopada 2013 r. ZIT finansowany jest obligatoryjnie ze środków przekazanych do podstawowej alokacji RPO z rezerwy programowej. W przypadku województwa wielkopolskiego kwota podstawowa określona w Umowie Partnerstwa wynosi 178,6 mln euro, w tym 158,4 mln euro z EFRR i 20,2 mln z EFS.

Poznań od reformy powiatowej w 1999 roku postępuje współpraca władz samorządowych w zakresie rynku pracy, bezpieczeństwa publicznego, usług oświatowych i socjalnych. W ostatnich latach nasiliła się integracja w zakresie gospodarki odpadami (ostatecznie zakończona), organizacji transportu publicznego i różnorodnych usług komunalnych oraz wspólna promocja inwestycyjna i turystyczna. Stowarzyszenie Metropolia Poznań, jako jedna z nielicznych w Polsce ukonstytuowanych wcześniej oddolnych form kooperacji, stało się realizatorem Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w latach 2014–2020.

3. Rozwiązanie kwestii metropolitalnej – rekomendacje*

Mimo stworzenia instrumentów organizacyjnych i finansowych wspierających współpracę samorządów w obszarach funkcjonalnych (Zintegrowane Inwestycje Terytorialne) należy mieć cały czas na uwadze konieczność zmian legislacyjnych nadających obszarom metropolitalnym specjalny status, źródła dochodów i określone kompetencje. Według autorów raportu *Przegląd polityki miejskiej OECD...* (2011) nawet w przypadku udanych wspólnych działań oddolnych w obszarach metropolitalnych konieczne jest wypracowanie w Polsce prawnych platform współpracy międzygminnej, dzięki którym miasta, gminy i powiaty mogłyby angażować się we wspólne rozwiązywanie problemów rozwoju społecznego, gospodarczego czy przestrzennego. W tym kontekście należy rozpatrywać możliwości zakresu reformy metropolitalnej w Polsce. W odniesieniu do krajowej specyfiki i doświadczeń europejskich można zastosować dwa rozwiązania:

- stworzenie kolejnego poziomu administracji terytorialnej poprzez nadanie obszarom metropolitalnym specjalnego statusu jednostki samorządowej (powiat metropolitalny). Właściwym wyjściem jest

* Autor, jako ekspert Instytutu Rozwoju Miast, przygotował propozycje rozwiązania zarządzania obszarami metropolitalnymi w Polsce w ramach rekomendacji do aktualizacji dokumentu rządowego Krajowa Polityka Miejska 2030. Były one prezentowane na Kongresie Polityki Miejskiej w Katowicach (7–8.06.2021 r.), w którym udział wzięli przedstawiciele władz rządowych i samorządowych, eksperci, organizacje pozarządowe i przedstawiciele biznesu. Aktualizacja Krajowej Polityki Miejskiej ma dostosować ją do najnowszych priorytetów rozwojowych w Polsce i międzynarodowych trendów w rozwoju miast.

tworzenie tych jednostek na bazie istniejącego podziału administracyjnego i spłaszczenia struktur gminno-powiatowych w przypadku powiatu okólnego – model Regionu Hanower, a w przypadku kilku powiatów graniczących z miastem – model *Città metropolitana* (gdzie obszar metropolitalny zastępuje prowincję) lub *Metropole de Lyon* (gdzie obszar metropolitalny przejmuje kompetencje departamentu);

- zawiązanie uregulowanej prawnie (ustawowej) korporacji terytorialnej miasta z otoczeniem w celu wykonywania wspólnych zadań (model Metropolii Górnośląsko-Zagłębiowskiej i niektórych związków metropolitalnych w Niemczech).

Rozwiązanie pierwsze – utworzenie kolejnego szczebla samorządu terytorialnego w Polsce – w obecnej sytuacji politycznej i społecznej nie wydaje się realne. Zostało ono odrzucone w toku dyskusji jako niezgodne z polskim modelem ukształtowanej w 1999 roku trójstopniowej struktury samorządu terytorialnego (gmina, powiat, województwo). Tworzenie pośredniego między gminą i powiatem a województwem szczebla samorządu terytorialnego nie znajduje poparcia we władzach rządowych z uwagi na fakt, że metropoliami i gminami podmiejskimi zarządzają prezydenci i burmistrzowie wywodzący się na ogół z partii opozycyjnych. Wejście w cień administracyjny dużych metropolii nie jest tak naprawdę dobrze odbierane przez same miasta i otaczające je gminy. Przeciwno utworzeniu szczebla samorządu metropolitalnego z kompetencjami regionalnymi opowiadają się także władze regionalne (województw), dla których podniesienie rangi metropolii oznaczałoby utratę kontroli nad rdzeniami, najbogatszymi terenami regionów.

W ślad za przyjęciem ustawy metropolitalnej dla konurbacji górnośląskiej z inicjatywą ustawodawczą wystąpiły samorządy kolejnych polskich metropolii. Przy wsparciu posłów, w szczególności opozycji, w parlamencie pojawiały się kolejno propozycje ustaw:

- poselski projekt ustawy o poznańskim związku metropolitalnym, 2017 (wniosek partii Nowoczesna),
- poselski projekt ustawy o krakowskim związku metropolitalnym, 2018,
- poselski projekt ustawy o wrocławskim związku metropolitalnym, 2018,
- senacki projekt ustawy o łódzkim związku metropolitalnym, 2020,

- senacki projekt ustawy o związku metropolitalnym w województwie pomorskim, 2020.

Inicjatywy te były jednak konsekwentnie blokowane przez większość parlamentarną reprezentującą koalicję rządzącą.

Jak postuluje Hubert Izdebski (2010), reforma zarządzania obszarami metropolitalnymi w Polsce mogłaby mieć charakter etapowy i powinna zakładać dużą elastyczność rozwiązań ustrojowych i terytorialnych dla poszczególnych obszarów metropolitalnych. Jako podstawowe narzędzie interwencji, niezakłócające trójstopniowego podziału terytorialnego kraju i niewymagające kompleksowej reformy struktur samorządu terytorialnego (w tym pozbawiania kompetencji jednostek lokalnych i regionalnych), należy przyjąć tworzenie samorządowych związków metropolitalnych, a więc korporacji samorządowych typu związkowego, każdorazowo o własnej specyfice. Owa *differentia specifica* związana jest z wielkością obszaru metropolitalnego, charakterem układu osadniczego (mono-, bi- lub policentryczny), rodzajem i intensywnością powiązań funkcjonalnych, skalą problemów społecznych, gospodarczych, przestrzennych oraz tradycjami współpracy i integracji na różnych polach organizacji życia politycznego i społeczno-gospodarczego. Związek metropolitalny miałby formułę, która została zastosowana już w ustawie o związku metropolitalnym w województwie śląskim.

Związek metropolitalny w doktrynie polskiego prawa administracyjnego jest już częściowo opisany (Szlachetko 2020, Ofiarska, Ofiarski 2021). W dotychczasowych pracach akcentuje się odrębność rodzajową i konstrukcyjną związku metropolitalnego (np. w stosunku do „zwykłego” związku komunalnego). Do najważniejszych cech takiego związku należą:

- odrębna podstawa prawna wyznaczająca ustrój i zadania związku metropolitalnego;
- ustawowa regulacja zadań własnych związku będących *de iure* zadaniami własnymi;
- dodatkowe źródła finansowania działalności związku, co wzmacnia jego zdolność do funkcjonowania;
- prawnie chroniona samodzielność.

Jak zauważają Ofiarska i Ofiarski (2021), związek metropolitalny jako odrębny podmiot prawa w sektorze samorządowym w najbliższej

przyszłości powinien stać się instytucją prawną o zdecydowanie większym zastosowaniu. Do ważnych cech związku metropolitalnego powinna należeć także ustawowa przesłanka o materialnoprawnym charakterze przesądzająca o prawie gmin i powiatów do udziału w związku metropolitalnym.

W zakresie tworzenia i powoływania związku metropolitalnego ważną zasadą powinno być współdziałanie organów centralnych z jednostkami samorządowymi oraz mechanizm konsultacji społecznych. Tak rozumiana reforma zarządzania obszarami metropolitalnymi (reforma metropolitalna) powinna mieć cechy *top down* i *bottom up*. Integracja metropolitalna, jak wynika z doświadczeń europejskich, kreowana jest zarówno przez działania odgórne, jak i oddolne. Stanowi ona rezultat, a często i kompromis różnych wizji reformy metropolitalnej zarówno w kręgach władz centralnych, jak i inicjatyw bądź oczekiwań ze strony społeczności lokalnych i reprezentujących je sił politycznych we władzach samorządowych. W Europie brak jednakowych rozwiązań i ich silnie narodowy, a nawet regionalny charakter dostosowywany jest do specyfiki ustrojowej, politycznej, historycznej i osadniczo-gospodarczej danego kraju. W krajach, gdzie wizje te są w miarę spójne, udało się reformy metropolitalne przeprowadzić, natomiast tam gdzie się one rozmiągają lub brak woli politycznej czy społecznej, zarządzanie metropolitalne wciąż jest tylko przedmiotem dyskusji i sporów politycznych.

Związek metropolitalny wpisuje się w konstytucyjne zasady RP jako państwa prawa. Konstytucja wyposaża jednostki samorządu terytorialnego w prawo do zrzeszania się. Ponadto związek metropolitalny realizuje zasadę współdziałania władz publicznych (centralnych i samorządowych na różnych poziomach), zasadę pomocniczości i zasadę zdolności do wykonywania zadań publicznych. Regulacja prawna związku metropolitalnego powinna mieć charakter ustawowy. Za ustawową regulacją przemawia jej silniejsze niż w przypadku rozporządzenia umocowanie prawne i bardziej demokratyczna (większość sejmowa) formuła powołania związku. Szczegółowe ustawy o związku metropolitalnym powinny w odniesieniu do konkretnej metropolii regulować kwestie:

- sposobu ustalania granic i procedurę tworzenia związku metropolitalnego;

- zakresu działania związku metropolitalnego i zadań związku (w szczególności w zakresie kształtowania ładu przestrzennego, zarządzania strategicznego, integracji publicznego transportu zbiorowego, rozwoju gospodarczego, promocji i wielu innych, np. wspólnej realizacji wybranych usług społecznych);
- kompetencji, trybu i zasad wyboru władz związku metropolitalnego, a także trybu działania pełnomocnika ds. utworzenia związku;
- nabywania i gospodarowania mieniem związku metropolitalnego;
- prowadzenia gospodarki finansowej związku metropolitalnego.

W myśl proponowanego rozwiązania decyzja o powstaniu związku metropolitalnego i jego obszarze pozostaje w gestii Rady Ministrów i parlamentu, ale realny wpływ na wybór formy ustrojowej i zasięg terytorialny związku powinny mieć zainteresowane jego utworzeniem samorządy terytorialne. W pierwszym przypadku należy zapewnić wpływ samorządów na powstawanie modelu ustrojowego związku (w tym zadania realizowane przez związek), w drugim – określenie zasięgu obszaru metropolitalnego poprzez wszechstronną i wieloaspektową ocenę stanu faktycznego oraz przez pryzmat kryteriów ustawowych uzgodnionych z samorządami terytorialnymi. Niezbędne jest zatem etapowanie tworzenia sformalizowanej metropolii, w którym gminy (a także zainteresowane powiaty) obszaru metropolitalnego uzgadniają w toku współpracy *bottom-up* model ustrojowy konkretnego związku spójny z ogólnymi ramami zdefiniowanymi w ustawach o samorządzie gminnym i samorządzie powiatowym. To jednostki lokalne podejmują współpracę w formie wskazanej w obecnym porządku prawnym w ustawie o samorządzie gminnym (związek międzygminny, gminno-powiatowy), weryfikując zakres zadań publicznych, także tych, których wykonywanie byłoby, za zgodą samorządów, przeniesione na poziom metropolii z poziomu poszczególnych gmin lub powiatów. Zakres realizacji tych zadań (a także ich skuteczności, efektywności itp.) powinien być przedmiotem ewaluacji przed złożeniem wniosku o utworzenie metropolii do Rady Ministrów, w czasie której model współpracy gmin (i powiatów) w ramach obszaru metropolitalnego powinien zostać zweryfikowany, a efekty tej weryfikacji powinny zostać uwzględnione we wniosku lub skutkować odroczeniem złożenia wniosku. Uchwałę o podjęciu współpracy w celu utworzenia metropolii podejmują rady zainteresowanych gmin (i powiatów) z obowiązkiem konsultacji

samorządowych i społecznych oraz zachowaniem administracyjnej kontroli całej procedury.

Uzasadnienie wniosku o utworzenie związku metropolitalnego powinno zawierać w szczególności wskazanie obszarów współpracy gmin (i powiatów), które mają wejść w skład związku metropolitalnego, powiązań funkcjonalnych i zaawansowania procesów urbanizacyjnych, a także opis układu osadniczego i przestrzennego uwzględniający więzi społeczne, gospodarcze i kulturowe, dane statystyczne dotyczące liczby ludności i powierzchni związku metropolitalnego oraz wyniki przeprowadzonych konsultacji z mieszkańcami w poszczególnych gminach.

Politykę miejską państwa prowadzi Rada Ministrów. Organem odpowiedzialnym za koordynację działań związanych z polityką miejską państwa jest minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego. Obecnie działania te prowadzone są przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. W związku z realizacją zadania w obrębie struktur samorządu terytorialnego niezbędna jest współpraca z ministrem właściwym do spraw administracji publicznej, obsługiwany obecnie przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, wszystkimi reprezentacjami samorządu terytorialnego, z Unią Metropolii Polskich, Związkiem Miast Polskich oraz pozostałymi organizacjami samorządowymi szczebla lokalnego i regionalnego. Wskazane jest powołanie rządowo-samorządowego zespołu ds. Reformy Metropolitalnej wraz z partnerami merytorycznymi. W ramach Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego działa już zespół ds. Funkcjonalnych Obszarów Metropolitalnych i Miejskich, dyskusja powinna się toczyć także z jego uwzględnieniem.

4. Zakończenie

Tylko ustrojowe rozwiązanie problemu zarządzania obszarami metropolitalnymi, w tym aglomeracją poznańską, jest w stanie poprawić i wzmocnić polityki publiczne dużych ośrodków miejskich i powiązanych z nimi obszarów. Doraźne, efemeryczne działania, jak choćby instrument Zintegrowane Inwestycje Terytorialne UE, dedykowane są wybranym

projektom samorządowym i nie gwarantują spójności zarządzania, integracji planowania przestrzennego i społeczno-gospodarczego oraz zarządzania terytorialnego newralgicznymi sektorami, takimi jak infrastruktura i organizacja transportu, planowanie przestrzenne, koordynacja świadczenia usług ponadlokalnych. Autorzy *Raportu o stanie polskich miast* (Janas, Jarczewski 2017) stwierdzają, że większość partnerstw między samorządami w Polsce, działających w ramach miejskich obszarów funkcjonalnych, powstała według logiki, w której to projekty tworzą partnerstwa, tymczasem powinno być odwrotnie – to partnerstwa winny uruchamiać projekty. Instrument ZIT nie jest wystarczającym sposobem na rozwiązanie kluczowych problemów rozwojowych obszarów metropolitalnych w Polsce. Poza ZIT brakuje także rządowych programów wspierania integracji zarządzania w celu uzyskania jego trwałości.

Czy formuła dobrowolnego związku metropolitalnego – *differentia specifica* – dla różnych obszarów metropolitalnych w polskich warunkach jest słusznym modelem zarządzania tymi obszarami? Wydaje się, że w obecnych warunkach politycznych i braku konsensusu co do rozwiązań systemowych w skali całego kraju to rozwiązanie, jako dobrowolne, powinno być promowane. Integracja zarządzania strategicznego, koordynacja planowania przestrzennego, w tym lokalizacji inwestycji o charakterze metropolitalnym, uzyskanie większego wpływu przez zainteresowane samorzady na infrastrukturę i organizację transportu, zwiększenie i poprawa efektywności świadczenia usług ponadlokalnych wymagają wypracowania ustaw o związkach metropolitalnych dedykowanych poszczególnym obszarom metropolitalnym w Polsce.

Liczne propozycje legislacyjne rządu, parlamentu i samych miast (brak jednak samorządowej propozycji ustawy metropolitalnej dla aglomeracji poznańskiej) wpisują się powoli w długą historię zbliżoną do wypracowywania i wdrażania reformy metropolitalnej we Włoszech. Tortorella i Allulli (2014) w tytule swojej pracy *Città metropolitane. La lunga attesa* nazwali ją obrazowo „długim czekaniem”. Tak jak w przypadku Włoch, jego kres może przynieść przesilenie polityczne, zmianę nastawienia władz centralnych do problemu metropolii lub też dojrzały kompromis i konsensus władz centralnych oraz władz dużych miast i ich obszarów funkcjonalnych. Wybór

ścieżki tworzenia indywidualnych rozwiązań ustawowych dla każdej z polskich metropolii w postaci związku metropolitalnego należy uznać więc za właściwy. Przyjęcie formuły związku metropolitalnego sztytogo na miarę wydaje się najbardziej pożądane i realne. Na tle wielu krajów europejskich o wykształconej, wieloletniej kulturze współpracy jednostek samorządowych i ich współdziałania z rządem Polska wciąż charakteryzuje się niewielkim dorobkiem w tym zakresie. W awangardzie zarządzania metropolitalnego znajdują się obecnie Niemcy, Francja i Włochy, gdzie reforma metropolitalna jest nie tylko dyskutowana, ale i sukcesywnie wdrażana. Korzystając z doświadczeń tych krajów, należałoby także rozwiązać kwestie zarządzania obszarami metropolitalnymi w Polsce.

Literatura

Ahrend, Gamper, Schumann, *The OECD Metropolitan Governance Survey Report*, 2014.

Izdebski H., *Dwadzieścia lat samorządu terytorialnego – potrzeba rozwiązania problemu metropolii* [w:] Lutrzykowski R., Gawłowski R. (red.), *Metropolie. Wyzwanie polskiej polityki miejskiej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.

Janas K., Jarczewski W. (red.), *Raport o stanie polskich miast. Zarządzanie obszarami miejskimi*, Obserwatorium Polityki Miejskiej Instytutu Rozwoju Miast, Kraków 2016.

Kaczmarek T., Mikuła Ł., *Ustroje terytorialno-administracyjne obszarów metropolitalnych w Europie*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007.

Ofiarska M., Ofiarski Z., *Związki komunalne i metropolitalne w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.

Szlachetko J.H., *Normatywny model samorządu metropolitalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2020.

Tortorella W., Allulli M., *Città metropolitane. La lunga attesa*, Marsilio, Venezia 2014.

Chcesz zobaczyć projekty Fundacji Rozwoju Miasta Poznania?

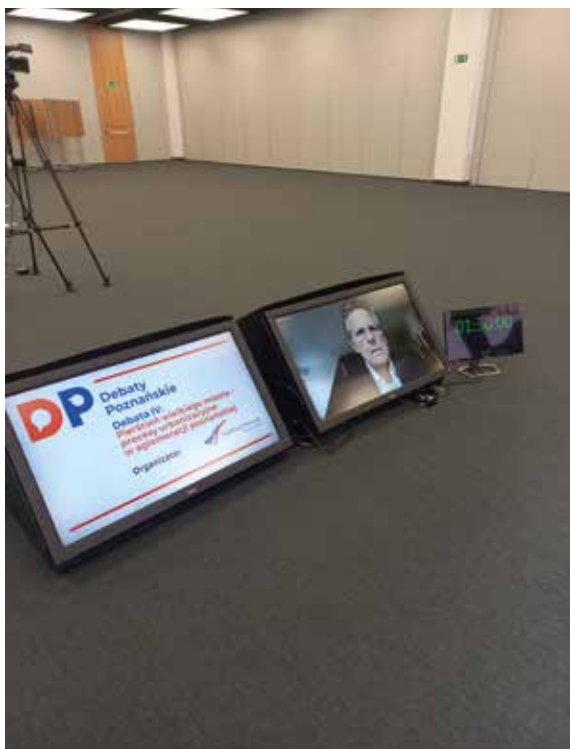


Tu znajdziesz „Debaty Poznańskie”



Tu znajdziesz „POZcast – Porozmawiajmy
o Poznaniu”

**DEBATA POZNAŃSKA 4:
23 WRZEŚNIA 2021
tak to wygląda
od kuchni...**





Zamieszkać obok Starego ZOO.

Zwierzyniecka 15



Od lat budujemy **Poznań.**



NOVOL

OD PASJI DO PERFEKCJI

NOVOL, to międzynarodowa firma zajmująca się produkcją materiałów głównie dla **lakiernictwa samochodowego**, które kompleksowo rozwiązują problemy profesjonalnych warsztatów.

Przez wszystkie lata działalności sukcesywnie wzbogaca ofertę również o wysokiej jakości wyroby naprawcze i montażowe przeznaczone do prac w różnych branżach: systemy samopoziomujących **posadzek przemysłowych**, **nawierzchnie sportowe**, materiały do prac w **branży przemysłowej, szklanej** oraz produkty do **renowacji pojazdów zabytkowych**. Od początku istnienia najwyższym priorytetem firmy jest wysoka jakość, dlatego wszystkie produkty wytworzone są w oparciu o nowoczesną technologię z wyselekcjonowanych surowców dostarczanych z całego świata.



novol.com

 facebook.com/novoIPL





TARGI



GASTRONOMIA I CATERING



KONGRESY



BUDOWA STOISK I ARANŻACJA



KONCERTY



PROFESJONALNA BILETERIA



MARKETING I OUTDOOR

Nasze obiekty:



Nasze usługi:



Firmy powiązane:



HISTORIA do POZNANIA



WYDAWNICTWO
MIEJSKIE
POZNANIA



mecenat



Fundacja Rozwoju
Miasta Poznania



INWESTYCJE S.A.



patronat medialny



ciekawostki
historyczne.pl



RADIO
AFEJA
98.6



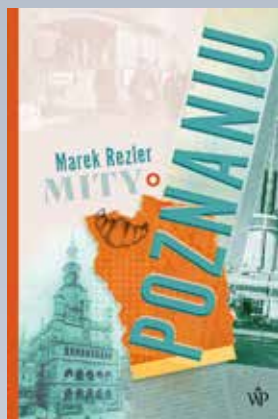
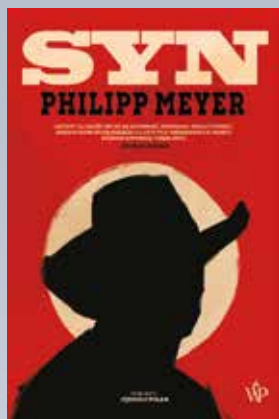
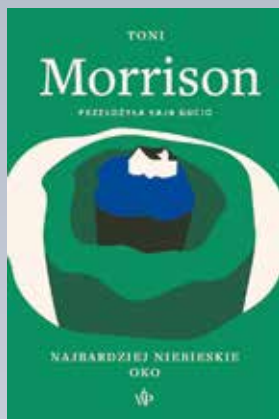
Radio
Poznań



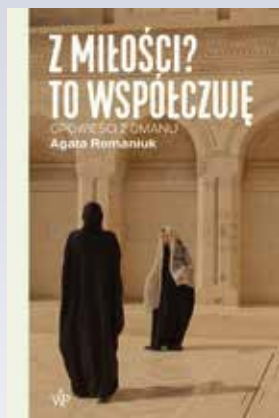
TVP3
POZNAŃ



wyboreczna.pl
POZNAŃ



Z miłości do literatury



CENTRUM BADAŃ METROPOLITALNYCH (CBM UAM) to jednostka badawcza Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, powołana zarządzeniem JM Rektora UAM w dniu 1 marca 2009 r. Afiliowane przy **Collegium Geographicum UAM**, Centrum realizuje swoje cele poprzez prowadzenie badań, w tym analiz, ekspertyz, planów zagospodarowania i strategii dla instytucji administracji publicznej, głównie jednostek samorządu terytorialnego, w zakresie szeroko rozumianej problematyki metropolitalnej.

Problematyka badawcza:



Centrum od 2010 r. wydaje cykliczną serię publikacji pod nazwą **Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej**.



CBM UAM stanowi ważne ogniwo w procesie integracji zarządzania i realizacji wspólnych projektów jednostek samorządu terytorialnego obszaru metropolitalnego Poznania, inicjując i tworząc wspólne dokumenty programowe o charakterze strategicznym, planistycznym i edukacyjnym.



Kontakt:

Dyrektor Centrum:

prof. dr hab. Tomasz Kaczmarek

Sekretarz Centrum:

mgr. inż. Magdalena Karczewicz

cbm@amu.edu.pl tel. 61 829 633

Collegium Geographicum UAM w Poznaniu

ul. Bogumiła Krygowskiego 10 pok. 114 L

61-680 Poznań

www.cbm.amu.edu.pl



www.pcss.pl



306 projektów
895 partnerów

163 instytucje
w sieci POZMAN,
Superkomputer ALTAIR
(najszybszy w Polsce;
lista top-500)
HUB kwantowy IBM

20 specjalistycznych
laboratoriów,
żywe laboratoria
futurelabs.pnc.pl

Innowacyjne usługi
dla nauki i biznesu

Przykładowe wdrożenia
wyników prac B+R

POZNAŃSKIE CENTRUM SUPERKOMPUTEROWO-SIECIOWE

Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe (PCSS) afiliowane przy Instytucie Chemii Bioorganicznej PAN działa od 1993 roku z misją: „Integracja i rozwój infrastruktury informatycznej nauki”.

Bogata, wielodzielnicowa lista obszarów działalności PCSS jest efektem poszukiwania innowacji inspirowanych technologiami informacyjno komunikacyjnymi (ICT). Wynikiem prowadzonych prac badawczo-rozwojowych są kompletne wdrożenia technologii przyszłości dla nauki, gospodarki i społeczeństwa.

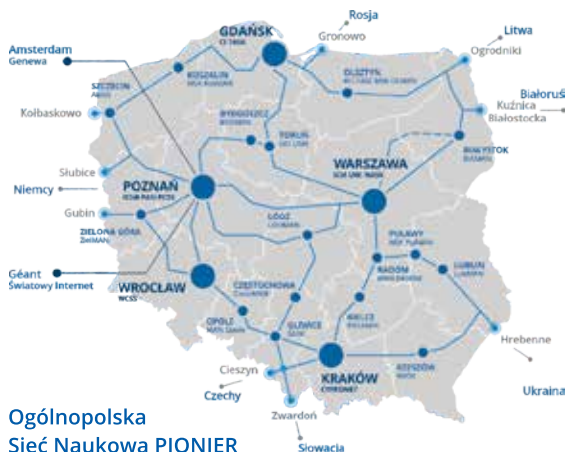
WSPÓŁPRACA W PROJEKTACH B+R
KRAJOWYCH I EUROPEJSKICH

USŁUGI ŚWIATŁOWODOWEJ SIECI POZMAN,
OPERATOR OGÓLNOPOLSKIEJ NAUKOWEJ SIECI
PIONIER, CENTRUM KOMPUTERÓW DUŻEJ MOCY

PROJEKTY TYPU "PROOF OF CONCEPT" DLA FIRM
OTWARTE LABORATORIA DLA INNOWATORÓW

ANALIZY BIG-DATA, SZTUCZNA INTELIGENCJA,
CYBERBEZPIECZEŃSTWO, WIZUALIZACJA,
PRZETWARZANIE CHMUROWE

VOXBOX, MEDVC, REGIONALNY COVID-HUB
NABÓR DO SZKÓŁ, BIBLIOTEKI CYFROWE dLIBRA



TRIN



Bezpieczeństwo

Audyty oraz wdrożenia systemów zarządzania usługami i bezpieczeństwem informacji (ISO 27001, ISO 20000).

Ocena ryzyka i przygotowywanie planów postępowania

(**ISO 31000** **ISO 27005** **Management of Risk**)

Przygotowywanie i wdrażanie planów ciągłości działania

(**ISO 22301**)

Przygotowywanie i wdrażanie planów odtwarzania po katastrofie (**ISO 24762**)

Testy penetracyjne oraz **audyty techniczne** systemów informatycznych i sieci komputerowych.

Wdrożenia i doskonalenie systemów zarządzania ochroną osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych (RODO).

Szkolenia specjalistyczne w zakresie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji, szkolenia audytorów wewnętrznych.



Softwarehouse

Projektowanie i budowa serwisów WWW multi-site w CMS Umbraco

UX

Analityka

R&D

Utrzymanie



Zarządzanie projektem

Obsługa wydarzeń w zakresie cyberbezpieczeństwa na każdym etapie projektu:

konceptcja (**bezpieczeństwo**) security by design&default,

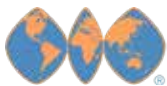
zarządzanie ryzykiem

testy i nadzór implementacji (proof of concept),

utrzymanie,

monitoring i zarządzanie incydem (security operations centre, network operations centre),

procesy bezpiecznego zamykania projektu (**sanityzacja**)



WORLD TRADE CENTER®
POZNAŃ

ROZWIŃ Z NAMI SWOJĄ FIRME

JAK MOŻEMY CI POMÓC:



Organizacja wydarzeń
o charakterze biznesowym:
biznesmixer, matchmaking,
konferencje



Organizacja wydarzeń kulturalnych,
edukacyjnych, społecznych -
szkolenia, spotkania, wystawy



Programy:
Klub Biznesowy WTC
oraz
Targi po Godzinach



Najem sal
konferencyjnych
i powierzchni biurowych



Organizacja zakwaterowania na
konferencjach, wyjazdach
służbowych, dla gości targowych
w Polsce i za granicą



Usługi profesjonalnego sprzątania
biur, powierzchni konferencyjnych,
magazynowych i przemysłowych



Produkcja telewizyjna (audycje,
programy publicystyczne, reklamy,
filmy promocyjne)



Agencja hostess, tłumaczy i służb
pomocniczych

www.wtcpoznan.pl



UWI

INWESTYCJE S.A.

Zamieszkać



O krok
od Malty

MALTA Wołkowska #BliskoWszystko

#BliskoWszystko to dla nas nie tylko slogan.

Sprawdź, dlaczego inwestycja MALTA Wołkowska to idealne miejsce dla osób w każdym wieku i o różnych zainteresowaniach!

malta.uwi.com.pl



www.debatypoznanskie.pl



Fundacja Rozwoju
Miasta Poznania

www.frmp.pl