

Podkarpacie w obliczu przełomowych zmian



Marek Darecki

Prezes Zarządu klastra Dolina Lotnicza

Świat, do którego się przyzwyczailiśmy, odchodzi bezpowrotnie i to w błyskawicznym tempie. Mamy i będziemy mieć do czynienia z coraz większą Zmiennością, Niepewnością, Złożonością i Dwuznacznością (z ang. tzw. VUCA). Jak się w tym wszystkim odnaleźć? Skąd czerpać wzorce i inspiracje? Dopiero na tak zarysowanym tle należy oceniać skutki wojny w Ukrainie. Dla Podkarpacia rodzą one zarówno wiele nowych ryzyk, jak i możliwości. Na razie, nasz region – w trudnym czasie – dobrze zdaje egzamin. Jak postępować, by kontynuować ten kurs? Co radzą amerykańscy generałowie z West Point?

Wśród wielu korzyści płynących z pracy dla międzynarodowych korporacji, jedną z największych jest dostęp do wiedzy i do (czasami) bardzo dobrych szkoleń i kursów. W swojej karierze miałem szczęście natknąć się na naprawdę świetne szkolenie, które miało miejsce w znanej akademii wojskowej West Point. Generałowie amerykańscy dzielili się z nami, liderami przemysłowymi, swą wiedzą i technikami dowódczymi, wypracowanymi przez armię USA. Jednym z terminów, który wprowadzili na samym początku kursu była VUCA. Pojęcie VUCA pochodzi od początkowych liter czterech wyrazów: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (Zmienność, Niepewność, Złożoność, Dwuznaczność). VUCA definiuje współczesne środowisko pola walki. Nic nie jest stałe, wszystko zmienia się błyskawicznie, nic nie jest proste i jednoznaczne. Armia musi posiadać umiejętności umożliwiające jej skuteczne działanie w tak trudnych warunkach. Tego uczą się żołnierze amerykańscy. Obserwujemy dziś Ukrainę i z niedowierzaniem odbieramy oczywisty brak profesjonalizmu i skuteczności armii rosyjskiej, ukształtowanej według starych, postradzieckich, scentralizowanych i skostniałych wzorców. Oni nie słyszeli o VUCA.

Generałowie uczyli nas, że dzisiejsze środowisko gospodarcze i biznesowe to również VUCA. Jest ono Zmienne, Niepewne, Złożone i Dwuznaczne jak nigdy dotąd. Myślę, że możemy też z powodzeniem porównać to, co się wokół nas dzieje do „burzy doskonałej” (ang. *perfect storm*), groźnego zjawiska pogodowego, występującego przy nałożeniu się kilku czynników atmosferycznych i często skutkującego katastrofalnymi następstwami. Spróbujmy wymienić te polityczno – ekonomiczno – społeczne „zjawiska pogodowe”, niosące dla biznesu przełomowe skutki. Tych najistotniejszych jest co najmniej dziesięć.

1. Wojna w Ukrainie. Kto jeszcze kilka miesięcy temu mógł przypuszczać, że taka tragedia, o katastrofalnych skutkach wystąpi w sąsiednim kraju. Zaledwie 70 kilometrów od miejsca, w którym mieszkam.
2. Nowa pozycja Chin. Choć z perspektywy Polski może się wydawać, że to sprawa odległa, ta zmiana będzie miała na nas większy wpływ, niż sądzimy.
3. Pandemia COVID-19 – która wyróciła świat do góry nogami. Choć wydaje się, że najgorsze za nami, to jej skutki będziemy odczuwać przez lata.

4. Inflacja o poziomach nienotowanych od dziesięcioleci i realna groźba recesji – to kolejne uderzenie, z którym przyjdzie nam się zmierzyć, zwłaszcza w Polsce.
5. Przemysł 4.0 czyli postępująca automatyzacja i robotyzacja, która przyspiesza, redukując gwałtownie naszą przewagę konkurencyjną, bazującą na niższym koszcie pracy.
6. Digitalizacja i nadchodzący Metaverse, zmieniające modele biznesowe i kreujące nowe przemysły.
7. Nowy ład klimatyczny, który wymusza na nas poważne i kosztowne zmiany technologiczne oraz zastąpienie dotychczasowych produktów przez towary „zielone”.
8. Redefinicja funkcjonowania łańcuchów dostaw, mająca na celu zwiększenie ich bezpieczeństwa, która dzieje się na naszych oczach.
9. Nowy model pracy biurowej – rozwój różnych form działań zdalnych i hybrydowych.
10. Wejście na rynek pracy nowego pokolenia o wyrażnie odmiennej etyce pracy, uwzględniającej przede wszystkim styl życia, możliwości rozwoju, elastyczność i mobilność.

”

Wojna w Ukrainie, nowa pozycja Chin, pandemia COVID-19, inflacja, przemysł 4.0, digitalizacja i Metaverse, nowy ład klimatyczny, redefinicja funkcjonowania łańcuchów dostaw, praca zdalna i hybrydowa, nowe pokolenie – wszystkie te czynniki, występujące równocześnie, można porównać do nałożenia się czynników atmosferycznych tworzących „burzę doskonałą” (ang. *perfect storm*).

Każdy z wyżej wymienionych dziesięciu czynników jest dużym wyzwaniem sam w sobie, ale dramat polega na tym, że one wszystkie występują jednocześnie. To doskonałe warunki do wytworzenia się „burzy doskonałej” w stosunkach politycznych, społecznych i gospodarczych. Groza jest tym większa, że mało kto uświadamia sobie jakiej mocy wyładowania spowoduje ten sztorm. Nie rozumieją tego rządzący, ale nie widzi tego również wielu przedsiębiorców.

Dopiero na tak zarysowanym tle należy oceniać skutki wojny w Ukrainie. Szczególną wrażliwość na to, co dzieje się po sąsiedzku, mają mieszkańcy Podkarpacia. Tutejsze relacje z Ukraińcami mają specyficzny, równocześnie i historyczny i współczesny kontekst. Wiele naszych rodzin wywodzi się z terenów wchodzących obecnie w skład Ukrainy. Moja także pochodzi „ze wschodu”, ojciec ukończył Uniwersytet Lwowski itd. Te wszystkie resentymenty i nostalgiczne więzi z nas ma za sobą. Współczujemy Ukraińcom i im aktywnie pomagamy. W przeciągu kilku tygodni od rozpoczęcia rosyjskiej inwazji, po przyjęciu uchodźców, Rzeszów zwiększył liczbę mieszkańców o 50%!

”

Podkarpackie relacje z Ukraińcami mają specyficzny, równocześnie i historyczny i współczesny kontekst. Wiele naszych rodzin wywodzi się z terenów wchodzących obecnie w skład Ukrainy, ale te resentymenty mamy już za sobą. Współczujemy Ukraińcom i im aktywnie pomagamy – po przyjęciu uchodźców Rzeszów zwiększył liczbę mieszkańców o 50%!

Jakie mogą być skutki tej bezsensownej wojny dla Podkarpacia? Będzie to oczywiście zależeć od tego, jak konflikt ten będzie przebiegać i kiedy się zakończy. Pesymistyczny scenariusz, a więc taki, w którym trwa ona długie lata, destabilizując trwale naszego wschodniego partnera, byłby dla nas bardzo trudny. W tym scenariuszu Podkarpacie – ze swym bezpośrednim sąsiedztwem z Ukrainą i „gorącą” granicą – będzie

poddane dużej presji. Ta presja utrzymuje się już dziś. Kolejne fale uchodźców przemieszczają się i będą przemieszczać się przez nasz region. Lotnisko w Rzeszowie jest i będzie głównym punktem przerzutowym dla tysięcy ton sprzętu wojskowego przesyłanego z państw zachodnich do Ukrainy. Już nieco spowszedniał nam, mieszkańcom stolicy Podkarpacia, widok dziesiątek wyrzutni *Patriot* rozlokowanych wokół pasa startowego rzeszowskiego lotniska, ale przecież ich obecność jest czymś spowodowana. One tu są, bo istnieje ryzyko rosyjskiego ataku na infrastrukturę lotniczą, która odgrywa tak kluczową rolę w tej wojnie.

Wyrzutnie *Patriot* widzą mieszkańcy Podkarpacia, ale dostrzegają je także potencjalni zagraniczni inwestorzy. Obawiamy się, że ich entuzjazm do poważnych inwestycji w tak „gorącym” regionie może osłabnąć. Tymczasem dotychczasowa udana modernizacja Podkarpacia nastąpiła w dużej mierze właśnie dzięki potężnym inwestycjom zagranicznym, zwłaszcza w nowoczesny przemysł powietrzny. Polscy liderzy, którzy zarządzają filiami międzynarodowych przedsiębiorstw Doliny Lotniczej, starają się zrozumieć odczucia swych szefów korporacyjnych, w stosunku do tego, co się u nas dzieje. Jak na razie nie widzimy żadnych negatywnych reakcji, ale nie wiemy do końca, o czym dyskutuje się w zaciszach gabinetów. Obawiamy się, że podniesione ryzyko związane z bliskością wojennego frontu może wpływać na przyszłe decyzje inwestycyjne.

”

Lotnisko w Rzeszowie – główny punkt przerzutowy do Ukrainy – jest dziś chronione przez dziesiątki wyrzutni *Patriot*. Ich rozlokowanie ma oczywiste uzasadnienie, ale tak widoczny wzrost ryzyka może poważnie osłabić entuzjazm zagranicznych inwestorów, których inwestycje były dotychczas potężną siłą napędową modernizacji regionu.

Sytuacja w Ukrainie ma również wpływ na dostępność pracowników ze wschodu. Podkarpacie zawsze było miejscem dużej koncentracji ukraińskiej emigracji zarobkowej. Znamy statystyki krajowe. W ostatnich miesiącach ponad 3,7 mln ukraińskich uchodźców przyjechało do Polski. Do dziś wielu z nich wróciło do swego kraju, ale wielu pozostało. Proces akomodacji tych wielkich mas uciekinierów wojennych przeszedł sprawnie. Jako mieszkańcy nie odczuwaliśmy szczególnych uciążliwości z tym związanych. Nasi przedsiębiorcy, jeszcze przed wybuchem wojny, zastanawiali się nad tym, jakie skutki dla rynku pracy będzie mieć potencjalny napływ mas uchodźców. Wielu z nas myślało, że będą one raczej pozytywne, że zwiększy się pula talentów dla lokalnych firm.

Rzeczywistość okazała się inna. Zdecydowana większość uciekinierów to kobiety z dziećmi, których mężowie pozostali w Ukrainie, by walczyć. Dodatkowo wielu mężczyzn, zatrudnionych u nas przed wybuchem wojny, zdecydowało się wrócić do swego kraju i wstąpić do armii. Zadajemy sobie teraz pytanie: jak wielu z nich powróci? Jak wiele z Ukraińskich matek i żon zdecyduje się pozostać w Polsce i w przyszłości nakłoni swych mężów do przyjazdu? Czy wyższe standardy życia i pracy, czy poczucie bezpieczeństwa i stabilności będzie wystarczającą zachętą do osiedlenia się w Polsce? Dla przedsiębiorców byłaby to dobra wiadomość. Okres przejściowy (do momentu zakończenia wojny) może być jednak trudny.

”

Jakie skutki dla rynku pracy będzie mieć napływ mas uchodźców? Dziś zdecydowana większość uciekinierów to kobiety z dziećmi. Mężowie pozostali w Ukrainie, by walczyć, a wielu – z już pracujących w regionie – wróciło do swego kraju i wstąpiło do armii. Jak wielu z nich powróci do Polski gdy wojna się skończy?

Ostatnio – w naszych biznesowych dyskusjach – coraz częściej pojawia się opcja scenariusza pozytywnego. Zakłada on jakiś rodzaj rozejmu czy porozumienia pokojowego pomiędzy Rosją i Ukrainą, ale również członkostwo Ukrainy w Unii Europejskiej. Może się to ciągle wydawać nierealistyczną mrzonką, ale my ją

poważnie rozważamy. Mamy nadzieję, że Ukraińcy tak jak dziś dzielnie walczą za swą ojczyznę, później dzielnie walczyć będą ze społecznymi i gospodarczymi patologiami, które dręczą ich kraj. To będzie długi i bolesny proces, ale jeśli się powiedzie, otworzy Ukrainie drogę do stabilnej Europy, co z kolei stworzy niezwykle i przełomowe szanse dla Podkarpacia. Tak jak dziś nasz region jest bramą do „wojennej” Ukrainy, tak w przyszłości może się stać wrotami do szybko rozwijającej się „europejskiej” Ukrainy. Jakie niezwykle szanse pojawiłyby się przed naszymi dynamicznymi przedsiębiorcami, jakie możliwości kooperacji i ekspansji biznesowej, jakie rynki zbytu... Niewątpliwie perspektywy te zostałyby wzmocnione naszymi tradycyjnymi więzami, naszą bliskością geograficzną i kulturową, a także pozytywnymi emocjami i doświadczeniami związanymi z tak skutecznym wsparciem Ukrainy i Ukraińców w czasie wojennym.

”

Tak jak dziś Podkarpacie jest bramą do „wojennej” Ukrainy, tak w przyszłości może się stać wrotami do szybko rozwijającej się „europejskiej” Ukrainy. Byłaby to ogromna szansa rozwojowa dla regionu, okazja do wykorzystania naszych tradycyjnych więzów, bliskości geograficznej i kulturowej.

Świat do jakiego się przyzwyczailiśmy odchodzi bezpowrotnie i to w błyskawicznym tempie. Mamy i będziemy mieć do czynienia ze środowiskiem VUCA. Jak się w tym wszystkim odnaleźć? Skąd czerpać wzorce i inspiracje? Jaka była rada amerykańskich generałów? Prosta recepta: „Wiedzieć – Rozumieć – Działać”. Po pierwsze – obsesyjne i ciągłe uczenie się – musimy wiedzieć. Nie wystarczy jednak wiedzieć, trzeba rozumieć co rozpoznane zjawiska i trendy znaczą dla mojego kraju, regionu, miasta czy przedsiębiorstwa. A w końcu – trzeba skutecznie działać, być proaktywnym, próbować „naginać” kierunek zmian zgodnie z naszymi interesami. Polityka „strusia” byłaby samobójcza.

O autorze

Marek Darecki – pomysłodawca i prezes, zrzeszającego ponad 170 członków, klastra Dolina Lotnicza. Przepracował ponad 40 lat w przemyśle lotniczym: piastował stanowiska Prezesa i Dyrektora Naczelnego kilku firm lotniczych, będących polskimi filiami międzynarodowych koncernów oraz przez 20 lat był Prezesem największej polskiej firmy lotniczej Pratt Whitney Rzeszów (dawnej WSK Rzeszów). Otrzymał zaszczytny tytuł Honorowego Obywatela miasta Rzeszowa oraz Doktora Honoris Causa Politechniki Rzeszowskiej.

Partnerzy



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego



Więcej niż spawanie

Partnerzy numeru



Ministerstwo
Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK WOJEWÓDZTW
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ



serce Polski



przestrzeń otwarta



WOJEWÓDZTWO
OPOLSKIE



Lubuskie
Warto zachodu



WARMIA
MAZURY



OLIVIA
CENTRE



Podkarpackie - przestrzeń otwarta

Podkarpackie – brama Unii Europejskiej, przestrzeń nowoczesnej gospodarki, nieskażonej przyrody i bogatej kultury. Innowacyjne technologie lotnictwa, informatyki czy motoryzacji sąsiadują tu z obszarami aktywnego wypoczynku, kulinarnych doznań i górskiej przygody.

Na odwiedzających nasz region czekają niesamowite i unikatowe atrakcje. Wśród nich Jezioro Solińskie, Bieszczadzka Kolejka Leśna, czy jeden z największych i najpiękniejszych w Europie skansenów – Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku. Architektonicznymi peretkami kulturowej mozaiki Podkarpacia są także drewniane świątynie wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Na szczególną uwagę zasługują podkarpackie zamki: w Łańcucie, Krasiczynie i Baranowie Sandomierskim, uznawane za jedno z najpiękniejszych w Polsce.

Czyste powietrze, zdrowa żywność oraz walory przyrodnicze czynią z regionu znakomitą przestrzeń do życia. Poznaj Podkarpackie i przekonaj się sam!

Polskie regiony wobec nowej rzeczywistości



Na jakie wyzwania muszą znaleźć odpowiedź
samorządy wojewódzkie
w turbulentnych czasach?

Co dla polskich regionów oznacza
wojna w Ukrainie?

Jakie zmiany przyniosą depopulacja
i migracje?

Dlaczego i w którą stronę ewoluuje
polityka UE wobec regionów?

Czy transformacja energetyczno-klimatyczna
może być szansą wybiecia się na
podmiotowy rozwój?

E-wydanie publikacji „Polskie regiony wobec nowej rzeczywistości” można pobrać [tutaj](#).



POMORSKI
KONGRES

OBYWATELSKI

Pomorski Thinkletter to nowy jakościowo **hub komunikacyjny** wokół wyzwań rozwojowych Pomorza i Polski zainicjowany oraz wydawany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (z siedzibą w Gdańsku) w ramach Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego.

Zależy nam, aby Pomorski Thinkletter był przestrzenią skupiającą przedstawicieli różnych sektorów i branż – zarówno osoby zaangażowane społecznie, jak i sektor nauki, biznesu czy administracji. Chcemy aby była to agora wielostronnej dyskusji, wymiany doświadczeń oraz uspołniania perspektyw.

Zachęcamy do **zapisania się do grona stałych odbiorców**, aby informacje o nowych wydaniach otrzymywać bezpośrednio na adres e-mail. Subskrypcja jest **bezpłatna**.

Dotychczas opublikowane numery:

- 1/2020 **Pomorskie miasta wobec pandemii i wyzwań klimatycznych**
- 2/2020 **Stawka i oblicza cyfryzacji**
- 3/2020 **Siła lokalności dla budowy Europejskiego Zielonego Ładu**
- 1/2021 **Siła sąsiedztwa i lokalności dla budowy lepszej Polski**
- 2/2021 **Drogi do innowacyjnych regionów i Polski**
- 3/2021 **Sens i drogi do Zielonego Ładu**
- 4/2021 **Człowiek vs. algorytmy i sztuczna inteligencja – kto kogo zaprogramuje?**
- 1/2022 **Jaka logika rozwoju miast?**

Wszystkie numery w wygodnym formacie PDF można pobrać na stronie www.kongresobywatelski.pl