

Jaka rola regionów w polityce transportowej?



dr Michał Wolański

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie



prof. Marcin Wołek

Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego

Polskie województwa rządowo-samorządowe zostały powołane w okresie przedakcesyjnym, gdy jednosczeblowy model samorządu w pełni ujawnił swoje ograniczenia. Jednym z głównych zadań administracji samorządowej na tym szczeblu było przygotowanie, a następnie zarządzanie regionalnymi programami operacyjnymi – te jednak, w zakresie transportu, są obecnie ograniczane. Tymczasem przejście od polityki nakierowanej przede wszystkim na budowę infrastruktury do polityki mobilności jest jednym z wyzwań strategicznych Polski, regionów oraz miejskich obszarów funkcjonalnych. Oznacza to m.in. integrację rozwoju infrastruktury z planowaniem przestrzennym i systemowe wsparcie przyjaznych środowisku środków transportu. Nowa rola regionów w polityce transportowej powinna być zatem związana ze znacznie silniejszym niż do tej pory zintegrowaniem rozwoju kolei i planowania przestrzennego. Aby to osiągnąć, należy przypisać samorządom regionalnym znaczny wpływ na inwestycje kolejowe. Drugim ważnym postulatem jest systemowe wzmocnienie dochodów sektora samorządowego.

Wyzwania polityki transportowej Polski

Polityka transportowa Polski od lat skupiona jest na budowie sieci dróg krajowych i autostrad. Dla przykładu – na ten cel przeznaczonych zostało prawie 40% środków unijnych spośród ogółu nakładów na transport w perspektywie 2007-2013. Według oficjalnych kategorii interwencji, łącznie na drogi wydano prawie 60% środków, przy czym ta wartość jest niedoszacowana. Dla porównania – na infrastrukturę kolejową wydanych zostało niecałe 20% środków. Dodatkowo cechą charakterystyczną Polski jest duży udział nakładów na infrastrukturę w łącznej wartości funduszy unijnych.

W kolejnych latach polski rząd planuje kontynuację budowy autostrad i dróg ekspresowych, jednak tym razem głównie ze środków własnych, gdyż Komisja Europejska jest przeciwna dalszemu finansowaniu tego typu inwestycji z funduszy europejskich. Do ok. 2033 r. chcemy wydać na ten cel ponad 300 mld zł, z czego wkład

unijny wyniesie tylko 35 mld zł. Zapewnienie finansowania dla pozostałej części będzie bardzo absorbujące zarówno finansowo, jak i organizacyjnie. Trudno wierzyć, by się to całkowicie udało, biorąc pod uwagę wyzwania stojące przed Polską w zakresie obronności, systemu ubezpieczeń społecznych czy transformacji energetycznej. W scenariuszu zakładającym pełną realizację planu będziemy mieli *per capita* więcej autostrad niż Niemcy, którzy swojej sieci już praktycznie nie rozbudowują, natomiast ponoszą wysokie koszty jej utrzymania i modernizacji.

Sceptycyzm Komisji Europejskiej do dalszej, intensywnej budowy jest uzasadniony m.in. rosnącą energochłonnością i emisyjnością transportu – udział przewozów samochodowych w podziale międzygałęziowym w Polsce osiągnął już poziom niemiecki, przy czym w Polsce jest tendencja wzrostowa, zaś w Niemczech – malejąca. Ruch na drogach krajowych tylko w latach 2015-2020 wzrósł o 20%, co w naturalny sposób przekłada się na większą energochłonność. Jest to sprzeczne z wizją Europy neutralnej klimatycznie oraz efektywnej energetycznie.

”

Ruch na drogach krajowych tylko w latach 2015-2020 wzrósł o 20%, co w naturalny sposób przekłada się na większą energochłonność. Jest to sprzeczne z wizją Europy neutralnej klimatycznie oraz efektywnej energetycznie.

Do bezpośrednich przyczyn wysokiej energochłonności polskiego systemu transportu należy również niska atrakcyjność transportu publicznego – m.in. niskie częstotliwości kursowania pociągów, regres transportu na obszarach wiejskich (pomimo zwiększenia finansowania), brak realnego rozwoju komunikacji miejskiej (w ostatnim czasie – ryzyko zapaści wobec kryzysu finansów samorządów miejskich¹), brak zintegrowanych systemów taryfowo-biletowych. Bardzo ważnym zjawiskiem jest również niekontrolowany rozwój przestrzenny – zabudowania mieszkalne, obiekty produkcyjne czy logistyczne powstające z dala od linii kolejowych oraz istniejących sieci usług publicznych „zmuszają” do dalekich podróży samochodem. Równocześnie wiele dobrze skomunikowanych działek w centrach miast pozostaje niezagospodarowanych, zaś w społeczeństwie pojawia się opór przed „dogęszczaniem miast”, gdyż w przeszłości było ono często robione w sposób nierozsądny.

Ogólnym wyzwaniem jest zatem zmiana paradygmatu z budowy dróg i dostępności transportowej na rzecz upowszechniania usług, ograniczania emisyjności, zmniejszania popytu na transport i zwiększenia konkurencyjności środków transportu przyjaznych środowisku. Istotnymi punktami dojścia do tego celu są: koordynacja transportu z polityką przestrzenną (np. rozwój nowych osiedli i stref przemysłowych wzdłuż linii kolejowych i/lub posiadających dobrą obsługę transportem miejskim), rozbudowa oferty transportu publicznego oraz tworzenie atrakcyjnej infrastruktury rowerowej i pieszej, zintegrowanej przede wszystkim z koleją. Paradygmat ten jest nazywany planowaniem zrównoważonej mobilności².

”

Wyzwaniem jest zmiana paradygmatu z budowy dróg i dostępności transportowej na rzecz ograniczania emisyjności, zmniejszania popytu na transport i zwiększania konkurencyjności środków transportu przyjaznych środowisku.

¹ Kryzys finansów samorządów miejskich w ostatnich latach został spowodowany m.in. przez spadek dochodów własnych w wyniku reformy podatkowej, tzw. „Nowego Polskiego Ładu”.

² Potrzebę zmiany paradygmatu w polityce transportowej należy traktować jako element większej korekty w dotychczasowym podejściu do zadań państwa. Z modelu rozwoju opartego na projektach inwestycyjnych (np. budowach gmachów szkół czy dróg) powinniśmy przechodzić do modelu opartego na kompleksowych politykach publicznych (np. przebudowie systemu nauczania, w tym modernizacji programów, zmianie statusu, wynagradzania i systemu kształcenia nauczycieli itp.).

Nowe wyzwania dla administracji publicznej

Fundamentalne wyzwania stoją dziś przed władzami centralnymi. Administracja tego szczebla musi nauczyć się tworzyć polityki publiczne w oparciu o sformalizowany proces, obejmujący między innymi dowody skuteczności poparte wiedzą naukową, mądrą i uczciwą partycypację oraz proces ewaluacji. To polityki publiczne, a nie programy inwestycyjne, powinny stać się jak najszybciej naszą podstawą rozwoju, by nie wpaść w pułapkę nieskuteczności programów pomocowych – w tę samą, w którą wpadły chociażby Niemcy Wschodnie czy wiele regionów Półwyspu Iberyjskiego. Niestety, póki co, obserwujemy swoiste „brnięcie w projekty”, dla części z nich trudno znaleźć logiczne uzasadnienie.



Jeśli nie chcemy wpaść w pułapkę nieskuteczności programów pomocowych, to faktyczną podstawą rozwoju powinniśmy jak najszybciej uczynić polityki publiczne, a nie programy inwestycyjne.

Szczególnie wnikliwej rewizji ze strony władz centralnych wymaga krajowa polityka transportowa. Potrzeba tutaj stworzenia nowej struktury, nowych narzędzi finansowych i prawodawstwa, umożliwiających wdrożenie w życie paradygmatu zrównoważonej mobilności w skali całego kraju. W przeciwnym razie wiele problemów – zamiast być jednorazowo rozwiązanych na szczeblu centralnym – będzie musiało być „obchodzonych” wielokrotnie na szczeblu lokalnym.

W ramach tych zmian konieczne będą m.in. nowelizacje ustawy o publicznym transporcie zbiorowym oraz innych ustaw (w tym o ulgach ustawowych), tak by powołać struktury umożliwiające tworzenie systemów transportowych, odpowiadających potrzebom mieszkańców, czyli, co do zasady, przynajmniej subregionalnych. To w tych układach (metropolitalnych, aglomeracyjnych) dojeżdża się do kluczowych celów podróży (miejsc pracy, szkół wyższych, lepszych szkół średnich, szpitali specjalistycznych itp.), które nie znajdują się we wszystkich miastach powiatowych.

W polskim prawie zaprojektowano – nie sprawdzając się i niespotykaną w skali europejskiej – strukturę, w której gminy odpowiadają za komunikację gminną, powiaty za powiatową, zaś województwa – za wojewódzką. Powoduje to swoiste paty kompetencyjne. Doprowadza także do powoływania komunikacji gminnych „znikąd donikąd”, nie odnoszących sukcesu rynkowego, gdyż nie odpowiadają na potrzeby pasażerów, którzy w swojej gminie nie znajdują celu podróży.

Jednocześnie przez dwie dekady intensywnych inwestycji nie powstała np. żadna linia tramwajowa przekraczająca granice miast, pomimo licznych planów (np. do podwarszawskich Łomianek i Ząbek czy podkrakowskiej Wieliczki), gdyż brakuje struktur do przeprowadzenia i eksploatacji takich inwestycji. Oczywiście ich powołaniu powinno towarzyszyć zaprojektowanie ich finansowania – ten błąd popełniono w przypadku Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, która chociaż została powołana ustawowo, to brakuje jej pewnej niezależności w zakresie podejmowania decyzji.

Na marginesie należy zauważyć, że wyzwania związane z powołaniem struktur subregionalnych nie są wyzwaniami wyłącznie transportowymi. Do przyczyn ogólnie narastającej dywergencji wewnątrz kraju można zaliczyć brak jednostek, które wytwarzałyby i wdrażały strategiczną wizję rozwoju poszczególnych obszarów. Brak ten powoduje, że dokumenty strategiczne są najczęściej listami inwestycji.

W efekcie środki pomocowe, które powinny być przeznaczone na rozwój, alokowane są przede wszystkim na projekty „poprawiające jakość życia” – głównie konsumpcyjne, ale nie przyczyniające się do trwałego rozwoju gospodarczego, realizowane w dużej mierze przez gminy. Co więcej, powodują one powstawanie dodatkowych zobowiązań w zakresie kosztów utrzymania, na które Komisja Europejska finansowania już nie przyznaje.

Dotychczasowe próby wsparcia subregionów w postaci dobrowolnych stowarzyszeń nie przynoszą oczekiwanych rezultatów ze względu na brak mocnego przywództwa – dużo czasu i energii zabiera osiągnięcie konsensusu i poszukiwanie obszarów synergii. Poszczególne jednostki łączy perspektywa inwestycji w ramach jednej „siedmiolatki”, a nie ciągłość świadczenia usług publicznych. Drugą barierą, co najmniej równie ważną, jest brak systemowego finansowania takich struktur.

Wydaje się zatem, że zarówno ze względów transportowych, jak i polityki rozwoju, konieczne jest przede wszystkim przemodelowanie struktur subregionalnych. Preferowanym rozwiązaniem byłoby wzmocnienie finansowe i kompetencyjne oraz konsolidacja powiatów, zaś pewną alternatywą mogłyby być mocne, ustawowe struktury subregionalne, będące związkami powiatów – łączące w sobie funkcje organizatorów transportu oraz instytucji zarządzających zintegrowanymi inwestycjami terytorialnymi.

W przypadku dużych metropolii należy rozwinąć i usprawnić rozwiązanie wdrożone w Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM). Takie struktury powinny jednak – wzorem Francji – służyć zarządzaniu niezależnym budżetem organizacyjnym, a nie – wzorem GZM – być uzależnione od składek.

”

Dobłą skalą działalności zarówno w zakresie transportu, jak i budowy lokalnych specjalizacji są subregiony. Niestety są one w Polsce bardzo słabe, dlatego trzeba je wzmocnić.

Rola regionów

Jaka powinna być rola regionów w przejściu od programów inwestycyjnych (w tym budowy dróg) do polityk publicznych (w tym polityki mobilności)? Musimy brać pod uwagę ich kluczowy zasób w postaci regionalnych „stolic” – unikalnej w skali naszej części Europy siatki aglomeracji, mających potencjał ściągania nowych mieszkańców, bycia ośrodkami nauki (a nie tylko edukacji) i wytwarzania innowacji. „Stolic”, które bez wątpienia powinny służyć większym obszarom, a nie tylko własnym subregionom i które mogą być czynnikiem podnoszenia konkurencyjności Polski na arenie międzynarodowej³. Rozważania tej natury kierują nas ku pytaniu czy obecny podział terytorialny (na poziomie regionów) jest w Polsce optymalny. Zagadnienie to wykracza jednak poza ramy tego artykułu.

”

Stolice regionów są unikalnym czynnikiem konkurencyjności Polski na arenie międzynarodowej, posiadającym potencjał ściągania nowych mieszkańców, bycia ośrodkami nauki i wytwarzania innowacji.

Obecnie do głównych, faktycznych zadań regionów w zakresie transportu należy organizowanie kolejowych przewozów regionalnych (prowadzonych przez spółki regionalne lub Polregio S.A.) oraz utrzymywanie sieci dróg wojewódzkich. Regiony zarządzają też funduszami europejskimi na swoim poziomie, z których w obszarze transportu finansuje się głównie inwestycje na drogach wojewódzkich oraz liniach kolejowych o znaczeniu regionalnym i dokonuje zakupów taboru do przewozów regionalnych i aglomeracyjnych⁴.

³ Czechy, Słowacja czy Węgry praktycznie nie mają odpowiedników Wrocławia, Krakowa, Trójmiasta czy Górnego Śląska (nieco inaczej przedstawia się sytuacja z odpowiednikami Kielc, Zielonej Góry, Opola, Częstochowy czy Bielska-Białej).

⁴ Niektóre regiony podjęły też funkcję organizatora przewozów autobusowych w różnych formułach organizacyjnych (bezpośrednio lub przez spółki kolejowe). W wyjątkowych sytuacjach województwa pełnią też rolę zarządców infrastruktury kolejowej (woj. dolnośląskie i pomorskie).

W perspektywie finansowej 2021-2027 przeniesiono inwestycje kolejowe do programu zarządzanego ze szczebla rządowego (FENIKS), co ułatwia relację między beneficjentem (PKP PLK) oraz instytucją zarządzającą (Centrum Unijnych Projektów Transportowych). Prowadzi to do zjawiska, w którym projekty kolejowe będą realizowane „ponad głowami” województw, co jest na swój sposób wygodne, ale niekonieczne prorozwojowe. Warto przy tym pamiętać, że PKP PLK, w przeciwieństwie do wielu innych instytucji rządowych (GDDKiA, Polregio), nie posiada mocnych struktur regionalnych, skoncentrowanych na współpracy z administracją samorządową na szczeblu województw. W efekcie powstaje zagrożenie, że inwestycje kolejowe staną się coraz bardziej „obce” regionom i będą oderwane od potrzeb ich mieszkańców.

Dodatkowo Komisja Europejska jest coraz bardziej sceptyczna, jeśli chodzi o finansowanie dróg wojewódzkich z programów regionalnych. Należy przewidywać, że w kolejnej perspektywie może ono nie być możliwe, a przynajmniej znacznie ograniczone. W efekcie idziemy w kierunku systematycznego okrajania regionów z funduszy unijnych, które mogą być przeznaczone na transport. Za 5 lat, w kolejnej perspektywie budżetowej, regiony mogą zostać ostatecznie pozbawione środków na inwestycje kolejowe i drogowe⁵, a także realnego wpływu na wydatkowanie środków w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT). A przypomnijmy, że w okresie przedakcesyjnym samorządy regionalne były powołane w dużej mierze z myślą o zarządzaniu funduszami unijnymi.

Tradycyjną rolą regionów w wielu krajach było przez lata integrowanie transportu, czyli tworzenie struktur emitujących wspólne dla wielu organizatorów bilety oraz systemów je rozliczających. Natomiast w ostatnich latach w Austrii, Niemczech czy Szwajcarii pojawiają się krajowe inicjatywy w tym zakresie. Funkcja ta może i powinna być stopniowo przenoszona na rząd, co zapobiegnie problemom, zwłaszcza w przypadku codziennych dojazdów przekraczających granice województw, które można zaobserwować np. w relacjach Elbląg – Gdańsk, Łódź – Warszawa czy na styku województw małopolskiego i śląskiego. Jest coraz mniej argumentów, by województwa angażowały się w tę funkcję – poza biernością władz rządowych.

Wszystko to rodzi potrzebę poszukiwania nowej roli województw w systemie pomiędzy państwem, tworzącym kompleksowe polityki publiczne, w tym politykę mobilności, a subregionami – skuteczniającymi lokalne strategie rozwoju oraz zarządzającymi transportem publicznym na poziomie regionalnym.

Wydaje się, że w przyszłości województwa powinny mieć mocniejszą rolę w zakresie zarządzania koleją, tak by w oparciu o nią móc realizować śmiałe projekty rozwojowe. Jak już wskazaliśmy na wstępie – są one konieczne do realizacji zasady zrównoważonej mobilności, ale także do wspomaganie dyfuzji procesów rozwojowych na całe województwa.

Mrzonką jest wiara, że inwestycje infrastrukturalne nakierowane na wyrównywanie dysproporcji w poziomie rozwoju doprowadzą do dużych zmian w dystrybucji przestrzennej ludności. Wyludniania się pewnych obszarów prawdopodobnie nie da się zatrzymać – można je jedynie spowolnić.

Nie każdy musi mieszkać w centrum metropolii, natomiast każdy mieszkaniec województwa powinien móc do niego dojechać transportem publicznym w dogodny pod względem czasowym i kosztowym sposób – nawet, jeśli nie posiada lub nie może korzystać z samochodu. Sprawny transport publiczny, stanowiący szkielet dla innych polityk publicznych (edukacji, zatrudnienia, zdrowia, kultury) powinien być uzupełniany o transport indywidualny oraz współdzielony, szczególnie na obszarach o niskiej gęstości zaludnienia.

Aby to osiągnąć, inwestycje w infrastrukturę kolejową – a w mniejszym stopniu również drogową – powinny mieć charakter wizyjny, wytyczający nowe kierunki rozwoju przestrzennego. Nowe przystanki nie mogą być więc jedynie parkingami i węzłami przesiadkowymi, lecz centrami nowych lub modernizowanych założeń urbanistycznych – mieszkaniowo-usługowych lub produkcyjno-logistycznych. Wyzwanie to dotyczy również projektów planowanych w ramach programu Kolej+, co do których istnieje poważne ryzyko, że powielą błędy ostatnich modernizacji kolei w Polsce – będą się charakteryzowały oderwaniem od planowania

⁵ Fundusze na komunikację miejską już zostały przeniesione do krajowego Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko.

przestrzennego, słabą ofertą oraz wysokimi kosztami eksploatacji (również ze względu na brak uproszczonych przepisów dla kolei lokalnych). Projekty te są obecnie na barkach różnych samorządów, dla których stanowią nadmierne wyzwanie, gdyż większość z nich realizuje po jednym projekcie.

Postulowany przez nas sposób projektowania infrastruktury kolejowej uwzględnia zatem silne partnerstwo z samorządami lokalnymi (gminami i miastami). Są one żywotnie zainteresowane wzrostem powierzchni użytkowej i mieszkalnej na swoim terenie, której lokalizacja nie będzie generować dodatkowych, wysokich kosztów obsługi. Co więcej, wzrost powierzchni użytkowej i mieszkalnej o dobrym skomunikowaniu przyczyni się do wzrostu ich dochodów budżetowych z tytułu podatku od nieruchomości. Jest on jednym z najważniejszych dochodów budżetowych gmin i miast na prawach powiatu.

W tym celu, wzorem Szwecji, ale także w pewnym stopniu województwa dolnośląskiego, konieczne byłoby systemowe przejęcie przez regiony części infrastruktury kolejowej (poza magistralami o znaczeniu międzynarodowym). Celem takiego działania byłby odwrót od realizacji inwestycji „przez PLK, dla PLK” i „dla absorpcji” środków UE. Inwestycje wykonywałby dla siebie późniejszy organizator transportu – z myślą o otwieraniu nowych terenów inwestycyjnych oraz wyzwaniu procesów dywergencji. Jest to oczywiście działanie sporo spóźnione, lecz wciąż potrzebne.

Temu działaniu powinny jednak odpowiadać właściwy poziom i struktura dochodów budżetowych samorządów województw oparta przede wszystkim na dochodach własnych. Pamiętne „przekazanie odpowiedzialności” za regionalny transport kolejowy samorządom województw na początku tego stulecia odbyło się przy nieadekwatnych środkach na realizację tego zadania. Skutki tak „zaplanowanego” transferu kompetencji odbijają się czkawką do dzisiaj.

”

W przyszłości województwa powinny mieć mocniejszą rolę w zakresie zarządzania koleją, tak by w oparciu o nią móc realizować śmiało projekty rozwojowe, łączące transport i zagospodarowanie przestrzenne. Wymagałoby to przekazania własności części linii kolejowych, wraz ze wzmocnieniem dochodów, w celu pokrycia kosztów ich utrzymania.

Równocześnie nie rekomendujemy mocnej roli regionów w zakresie przewozów autobusowych, chociaż takie postulaty pojawiają się w literaturze, motywowane np. sukcesami regionów czeskich i słowackich (o średniej liczbie ludności ponad trzy razy mniejszej niż polskie województwa). Zjawisko wykluczenia komunikacyjnego – dla którego antidotum jest odbudowa komunikacji autobusowej – ma charakter bardzo lokalny. Zarządzanie z Gdańska, Wrocławia czy Katowic dojazdem do miejscowości na Pomorzu Środkowym, w Sudetach czy na Podbeskidziu, z uwzględnieniem godzin rozpoczynania lekcji w poszczególnych szkołach, nie będzie efektywne. Róbnym to przynajmniej ze Słupska, Jeleniej Góry czy Bielska-Białej, zwłaszcza biorąc pod uwagę „modę” na integrację taryfową w skali całego kraju.

Zmiana paradygmatu w zakresie polityki transportowej, polegająca na przechodzeniu od budowy infrastruktury do tworzenia usług wykorzystujących różne podsystemy transportu oraz dobrodziejstwa technologii teleinformatycznych (ograniczenie liczby podróży np. dzięki pracy hybrydowej), jest niezbędna nie tylko ze względów społecznych, ale i ekonomicznych. Utrzymanie ogromnego zasobu infrastruktury drogowej w warunkach postępującej depopulacji części kraju i prawdopodobnego zmniejszania się liczby podatników w najbliższych kilkudziesięciu latach stanowić może hamulec dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego.

O autorach

Dr **Michał Wolański** – adiunkt w Instytucie Infrastruktury, Transportu i Mobilności Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Stypendysta na University of Leeds, Institute for Transport Studies oraz University of Sydney, Institute of Transport and Logistics Studies. Konsultant m.in. Banku Światowego, Europejskiego Banku Inwestycyjnego, polskiego Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz jako współpracownik wiodących międzynarodowych firm doradczych. Współzałożyciel start-upu KOLEO – najlepszej polskiej niezależnej platformy sprzedaży biletów kolejowych oraz firmy doradczej Wolański. Kierownik projektu wsparcia polskich aglomeracji w przygotowywaniu Planów Zrównoważonej Mobilności Miejskiej.

Dr hab. **Marcin Wołek** – profesor UG na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. W pracy naukowej podejmuje zagadnienia zrównoważonej mobilności miejskiej, transportu kolejowego, analiz rynku transportowego i rozwoju miast. W ramach UG kierował i kieruje licznymi projektami europejskimi. Od 1998 roku pełni funkcję radnego Miasta Gdyni (od 2018 r. wiceprzewodniczący Rady Miasta). W latach 2005-2008 był przewodniczącym Komisji Transportu Związku Miast Bałtyckich. Jako niezależny konsultant współpracuje z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi w Polsce, Niemczech, Danii, Szwecji i w Ukrainie. Jest członkiem Rady Naukowej Fundacji ProKolej oraz członkiem Stowarzyszenia Ekspertów i Menedżerów Transportu Szynowego.

Partnerzy



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



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego



Partnerzy numeru

