

# Nie czynić szkód regionalnej subsydiarności – zasada, którą warto przestrzegać



**Mieczysław Struk**

Marszałek Województwa Pomorskiego

**Dokończenie reformy samorządowej jest obecnie jednym z najważniejszych wyzwań stojącym przed polskimi samorządowcami. „Trzecia fala decentralizacji” jest potrzebna dla domknięcia, ale też ugruntowania transformacji ustrojowej państwa. Konieczne jest nie tylko spojrzenie długofalowe, ale też powrót do źródeł, czyli ponowne odczytanie założeń zapisanych w obowiązujących ustawach. Tylko wtedy możliwe będzie wyzbycie się instytucjonalnych i prawnych wypaczeń nagromadzonych przez ostatnie lata i w rezultacie – przekierowanie państwa na kurs decentralizacyjny. W jaki sposób mądrze wykorzystać „potencjał” ustawowy reformy ustroju terytorialnego? Co powinniśmy zmienić już teraz, a co będzie wymagało szerokiej i rozciągniętej w czasie debaty publicznej?**

W ostatnich latach pojawiło się kilka koncepcji głębokich przekształceń ustroju terytorialnego (mniej lub bardziej przemyślanych), prezentowanych przez autorów pod hasłem „trzeciej fali decentralizacji”. Choć różniły się one w założeniach i szczegółach, w istocie chodziło w nich o nowe ustawienie relacji pomiędzy centrum państwa a samorządami terytorialnymi różnych szczebli, z rozszerzeniem roli i kompetencji tych drugich. Czasem kładziono większy nacisk na kompetencyjne i finansowe wzmocnienie regionów względem centrum, czasem na proces metropolizacji ustroju terytorialnego, a innym razem koncentrowano się na zahamowaniu degradacji, w szczególności finansowej, pozycji wspólnot najniższego szczebla – samorządów lokalnych. Propozycje te formułowane były z myślą o tym, że prędzej czy później centralistyczny klimat polityczny w Polsce się odmieni i wiatry politycznych zmian znów zaczną sprzyjać decentralizacji. Jak mówiono – to będzie ten czas, kiedy trzeba będzie z pełną energią „dokończyć polską reformę samorządową”, czyniąc ją nieodwracalną. Wydaje się, że ten moment nadszedł.

Nie będzie jednak łatwo wypracować w szerokim dialogu spójną, całościową, akceptowalną koncepcję głębokich reform ustroju terytorialnego. Na pewno nie może być ona przygotowywana i przyjmowana w trybie „nocnych głosowań”. Wzorcem powinno być tu podejście, które zademonstrowali twórcy dwóch pierwszych fal polskiej decentralizacji (przywrócenie samorządu lokalnego w 1991 r. oraz powiatowego i regionalnego w 1999 r.), przygotowując całe pakiety legislacyjne – kompleksowe, niezwykle rozbudowane i przemyślane według klarownych zasad ogólnych. Czy jednak należy czekać na ukształtowanie się przedyskutowanego i kompleksowego projektu cywilizacyjnego, zachowując przez ten czas *status quo*? W tym kontekście warto postawić kilka pytań. Czy ustrój terytorialny zaprojektowany przez twórców reformy z lat 1991-1999 oparty

był na racjonalnych i przemyślanych przesłankach? Moim zdaniem – tak. Czy od czasu wdrożenia reformy podlegał ewolucji w kierunku doskonalenia i optymalizacji czy też raczej stopniowej degradacji i wypaczenia? Jestem pewien, że ta druga odpowiedź jest trafna. Czy można sobie wyobrazić rozwiązania bardziej doskonałe i odpowiednie do współczesnych wyzwań? Zapewne tak.

Wnioski są następujące: z pewnością należy jak najszybciej rozpocząć pracę nad długofalowym przedsięwzięciem, jakim byłby kolejny, ambitny etap reformy ustrojowej. Ale przede wszystkim natychmiast trzeba powrócić do źródeł – ponownie odczytać zapisane w obowiązujących ustawach założenia obecnego ustroju i właściwie je zaimplementować, usuwając instytucjonalne i prawne wypaczenia oraz deformacje, które nawarstwiły się przez ostatnie lata.

### **Idea samorządu terytorialnego**

Samorząd terytorialny wprowadzono w postpeerelowskiej rzeczywistości po to, by zerwać z centralizmem i dominacją Polski resortowej, rozmontować zdominowany przez centrum system klientelizmu, uwolnić energię społeczną poprzez przeniesienie na wspólnoty lokalne odpowiedzialności za znaczną część spraw publicznych, wraz z odpowiednimi środkami do działania, zdecentralizować system finansów publicznych itp. W ostatnich latach wszystkie te fundamentalne założenia były podkopywane.

Polskie doświadczenia w realizacji idei samorządu terytorialnego, które początkowo dotyczyły gmin, a od 1999 roku także powiatów i województw, były niezwykle budujące i doskonale ilustrowały praktyczny wymiar zasady subsydiarności. Była ona fundamentem reformy ustroju terytorialnego i jasno stanowiła, że zadania publiczne powinny być realizowane na najniższym możliwym szczeblu administracyjnym, który jest w stanie skutecznie i efektywnie je wykonać. Najbliższy mojemu doświadczeniu samorząd województwa został zaprojektowany jako jednostka realizująca zadania na poziomie ponadlokalnym, wspierając społeczności gmin i powiatów w rozwoju oraz dostarczaniu mieszkańcom usług publicznych. W myśl zasady subsydiarności województwo realizuje nie tylko zadania własne, ale pełni rolę wspierającą, koordynującą i integrującą działania społeczności lokalnych w gminach i powiatach na swoim obszarze.

Nowe samorządy województw miały otrzymać większą autonomię w kształtowaniu polityki rozwoju regionalnego, co budziło optymizm i nadzieję na pozytywne zmiany. Ukonstytuowanie samorządów województw było postrzegane jako szansa na rozwój regionów i poprawę jakości życia mieszkańców. Z optymizmem zapatrywano się na możliwości lepszej alokacji środków finansowych, inwestycji w infrastrukturę, edukację, zdrowie i inne obszary, co miało przyczynić się do wzrostu gospodarczego i społecznego.

”

**Zaproponowana przez twórców polskich reform ustrojowych wizja podziału ról była klarowna. Organy lokalnego samorządu odpowiadają za bezpośrednie interakcje z mieszkańcami. Regiony współpracują z lokalnymi wspólnotami, prowadząc własną, ponadlokalną politykę rozwoju oraz integrując na szczeblu regionu politykę sektorowe państwa. Centrum natomiast jest odpowiedzialne za regulacje systemowe oraz strategiczne inwestycje w procesie przenoszenia polityki państwa „w teren”, współpracując z regionami.**

Zaproponowana przez twórców polskich reform ustrojowych wizja podziału ról pomiędzy poszczególne szczeble zarządzania państwem była klarowna. Organy lokalnego samorządu (gminnego, powiatowego) odpowiadają za bezpośrednie interakcje z indywidualnymi podmiotami (mieszkańcami). Regiony współpracują z lokalnymi wspólnotami (samorządami, przedsiębiorcami i ich zrzeszeniami, organizacjami pozarządowymi), prowadząc własną, ponadlokalną politykę rozwoju, ale także „dowożąc” w teren politykę regionalną państwa oraz integrując

na szczeblu regionu polityki sektorowe państwa. Centrum natomiast jest odpowiedzialne za regulacje systemowe oraz strategiczne inwestycje w procesie przenoszenia polityki państwa „w teren”, polegając zasadniczo na regionach (oczywiście za wyjątkiem specyficznych sektorów, takich jak np. bezpieczeństwo i obronność).

### **Ustawa o samorządzie województwa w kontekście erozji sprawczości regionów**

Autorzy reformy samorządowej z 1999 r. zawarli w *Ustawie o samorządzie województwa* kompletne i logicznie powiązane instrumentarium. Art. 11 Ustawy powierza samorządowi województwa kluczowe zadanie, jakim jest określenie strategii rozwoju województwa, która powinna uwzględniać takie cele, jak pobudzanie aktywności gospodarczej, podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa, zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego czy też kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego. Być może źle się stało, że ustawodawca nie wpisał do ustawy tzw. oczywistej oczywistości, mianowicie: na terenie tego samego regionu nie powinny być realizowane inne, niezależne strategie rozwoju, uznając za truizm fakt, iż wszelka interwencja z poziomu centrum realizowana na obszarze województwa powinna uwzględniać regionalną strategię i zakładać uzgadnianie działań, a przynajmniej dialog i współpracę z regionem.

Ten sam art. 11 stanowi również, że z określaniem strategii wiąże się pozyskiwanie i łączenie środków finansowych: publicznych i prywatnych, w celu realizacji zadań z zakresu użyteczności publicznej. Dalej ustawodawca wylicza szerokie spektrum obszarów tematycznych, w których mogą być realizowane zadania regionalne – od podnoszenia poziomu wykształcenia obywateli, poprzez wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji, aż po działania na rzecz integracji społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

W art. 11 ust. 3 ustawodawca wprost wskazuje, że do instrumentarium realizacji strategii, oprócz takich narzędzi, jak regionalne programy rozwoju czy regionalny program operacyjny pod fundusze UE, należą również mechanizmy, pozwalające „regionalizować” politykę państwa – kontrakt terytorialny, kontrakt sektorowy i kontrakt programowy<sup>1</sup>.

Dodajmy do tego postanowienia art. 14 ust. 1, w którym ustawodawca wylicza długą listę zadań o charakterze wojewódzkim, określonych innymi ustawami, poczynając od edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego, poprzez promocję i ochronę zdrowia, pomoc społeczną i wspieranie rodziny, modernizację terenów wiejskich, ochronę środowiska, transport zbiorowy i drogi publiczne, aż po kulturę fizyczną i turystykę. Ta lista jest dużo dłuższa, co jednak ważne – wymienia się tutaj dziedziny, z których w ostatnich latach samorząd województwa był systematycznie rugowany, czy to poprzez przejmowanie w centralne podporządkowanie kolejnych instytucji i agend wykonawczych lub dedykowanych im funduszy, czy poprzez tworzenie alternatywnych programów i instytucji, interweniujących w regionach z pominięciem samorządów województw i bez choćby koordynacji z nimi.

Proces erodowania sprawczości regionalnych strategii rozwojowych i marginalizowania samorządów województw da się zilustrować za pomocą liczb. W 2021 roku Sejmik Województwa Pomorskiego uchwalił nową Strategię Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030. Pracując nad nią, dokonaliśmy analiz, z których wynika, że całkowitą pulę publicznych środków rozwojowych dostępnych w województwie pomorskim w latach 2021-2030 można oszacować na ok. 75 mld zł. Jednakże udział w tej kwocie środków, na które samorząd województwa będzie miał bezpośredni i decyzyjny wpływ wyniesie zaledwie ok. 16%, tj. ok. 12 mld zł.



**W Ustawie o samorządzie województwa wyraźnie widać intencję delegowania na szczebel regionu zadań związanych z wcielaniem polityki państwa w wymiarze regionalnym, a nie marginalizowania roli regionów poprzez projektowanie i wdrażanie kolejnych rządowych inicjatyw z ich pominięciem.**

<sup>1</sup> Mowa o nich również w *Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*.

A przecież intencja ustawodawcy (a tym samym twórców reformy samorządowej) była zupełnie inna. Świadczy o tym chociażby przepis art. 14 ust. 2, który „na wszelki wypadek” wskazuje, że ustawy mogą określać sprawy należące do zakresu działania województwa jako zadania z zakresu administracji rządowej, wykonywane przez zarząd województwa. Wyraźnie widać tu intencję delegowania na szczebel regionu zadań związanych z wcielaniem polityki państwa w wymiarze regionalnym, a nie marginalizowania roli regionów poprzez projektowanie i wdrażanie kolejnych rządowych inicjatyw z ich pominięciem.

### **Polityka rozwojowa polskich regionów**

W założeniu polskie regiony zostały zaplanowane jako kluczowe ogniwa realizacji tzw. polityki rozwojowej, którą – zgodnie z zasadą subsydiarności – można w uproszczeniu zdefiniować jako projektowanie i uruchamianie dodatkowej interwencji publicznej, adresowanej na niższe szczeble systemu. Ta interwencja powinna być selektywna i stymulująca, czyli realizowana nie dlatego, że jej adresatom „po prostu brakuje pieniędzy” (co świadczy raczej o wadliwym ustawieniu systemu finansów publicznych), ale po to, by stymulować korzystne, z punktu widzenia strategicznej wizji rozwoju państwa, zmiany w politykach lokalnych, z poszanowaniem samodzielności i odpowiedzialności wspólnot lokalnych. Przykładowo, pozytywna stymulacja zachodzi wówczas, gdy lokalne społeczności uzyskują wsparcie dla inwestycji spełniających kryterium wpisywania się w proces transformacji energetycznej. Bądź też wówczas, gdy pozostawia się lokalnym wspólnotom możliwość inwestowania zarówno w stacjonarną opiekę nad osobami starszymi czy osobami z niepełnosprawnością, jak i w usługi opiekuńcze w warunkach domowych, ale silniej wspiera się tę drugą formę, ponieważ jest mniej rozwinięta i słabiej dostępna.

Wyzwaniem polityki rozwoju jest ciągłe utrzymywanie delikatnej równowagi i balansowanie pomiędzy skrajnościami – czyli modelem hierarchicznym, nakazowo-rozdzielczym a modelem państwa zanarchizowanego, rozkalibrowanego, które nie jest stanie zrealizować żadnych strategicznych kierunków rozwoju. Istota roli regionów w tym delikatnym ekosystemie polega na pośredniczeniu pomiędzy centrum, skupiającym kompetencje regulacyjne oraz kumulującym znaczne zasoby inwestycyjne, a samorządami lokalnymi, które ogniskują i organizują energię oraz oddolną innowacyjność lokalnych wspólnot.

”

**Wyzwaniem polityki rozwoju jest ciągłe utrzymywanie delikatnej równowagi i balansowanie pomiędzy skrajnościami – czyli modelem państwa hierarchicznego, nakazowo-rozdzielczego a zanarchizowanego, rozkalibrowanego. Ważnym jej aspektem jest również możliwość dopasowania do zróżnicowanej regionalnie charakterystyki potencjałów rozwojowych oraz wykształcania się w jej ramach regionalnych innowacji.**

Ważnym aspektem polityki rozwoju jest również możliwość dopasowania jej do zróżnicowanej regionalnie charakterystyki potencjałów rozwojowych oraz wykształcania się w jej ramach regionalnych innowacji – organizacyjnych, instytucjonalnych i procesowych. Dzieje się to na drodze swoistego eksperymentowania, gdzie różne pomysły i rozwiązania mogą być regionalnie testowane, a następnie adaptowane i upowszechniane. Wreszcie, polityka rozwoju wdrażana regionalnie, czyli poprzez regiony bazujące raczej na swoistej *soft power* niż na twardych mechanizmach nakazowych, ma dużo większy potencjał praktycznego realizowania zasady partnerstwa, która wyraża się w uzgadnianiu regionalnych reguł gry, wypracowanych w bezpośredniej interakcji z jej najważniejszymi interesariuszami, oraz na negocjacyjnym, kontraktualnym podejściu do jej praktycznego wdrażania.

W celu zahamowania erozji opisanego wyżej modelu polityki rozwoju oraz przywrócenia zapisanej w nim roli samorządów województw, należy pilnie wprowadzić do polskiego prawodawstwa zasadę *do not harm subsidiarity*<sup>2</sup> – „nie czynić szkód subsydiarności”. Powinna ona dotyczyć samorządów w ogóle, ale szczególne znaczenie będzie miała przy ocenianiu i weryfikacji relacji w układzie centrum-regiony, ponieważ styk ten jest szczególnie wrażliwy, podatny na pokusę centralizacji. Należy pilnie zaimplementować, podobny do wzorców europejskich, mechanizm oceny i weryfikacji na grunt naszego ustroju terytorialnego, który doktrynalnie jest ufundowany właśnie na zasadzie subsydiarności, o której wspomina się nawet w Konstytucji RP. Niestety, zasada ta jest w niej zapisana niezwykle miękko. I w praktyce pozostaje „bezzębna”, ponieważ nie istnieją instrumenty jej egzekwowania. Czas najwyższy, aby to zmienić.

Niezależnie zatem od potrzeby podjęcia poważnej pracy nad optymalizacją ustroju terytorialnego i dokończenia procesu decentralizacji Polski, już teraz w trybie pilnym należy dokonać weryfikacji i korekty obecnych, szczegółowych rozwiązań instytucjonalnych i prawnych oraz wcielić praktyki inspirowane zasadą *do not harm subsidiarity*. To niemałe wyzwanie oczyszczenia z ewidentnych deformacji obecnie obowiązującego modelu ustroju terytorialnego, ale nie wymaga aż tak rozbudowanej debaty publicznej, jaka konieczna będzie przy projektowaniu jego istotnej reformy. Chodzi tu bowiem raczej o powrót do pierwotnej logiki systemu. W polskim prawie istnieją nawet odpowiadające jej narzędzia, za pomocą których polityki i inicjatywy krajowe mogą być wdrażane regionalnie, za pośrednictwem samorządów województw, w sposób uwzględniający regionalne strategie. Należą do nich, np. kontrakt programowy oraz sektorowy, które są zawierane właśnie pomiędzy centrum a regionami. Ten pierwszy ostatnio zamienił się w mechanizm ograniczania swobody decyzyjnej regionów przy wdrażaniu środków unijnych, a drugi nie został nigdy użyty.



**Niezależnie od potrzeby podjęcia poważnej pracy nad optymalizacją ustroju terytorialnego i dokończenia procesu decentralizacji Polski, już teraz w trybie pilnym należy dokonać weryfikacji i korekty obecnych, szczegółowych rozwiązań instytucjonalnych i prawnych oraz wcielić praktyki inspirowane zasadą *do not harm subsidiarity*.**

### **Regionalizacja polityki rozwojowej państwa**

Lista krajowych rozwiązań instytucjonalno-prawnych i finansowych, które powinny być poddane weryfikacji w myśl zasady *do not harm (regional) subsidiarity* jest długa. Polskie regiony znalazły się obecnie w sytuacji paradoksalnej, gdzie do najbardziej zregionalizowanej polityki należy europejska polityka spójności, która w ponad 40% „dostarczana jest” do interesariuszy za pośrednictwem regionów. Ze świecą szukać polskich, rodzimych polityk rozwojowych, które miałyby choćby zbliżone parametry.

Dlaczego tak jest? Co stoi na przeszkodzie? Dlaczego pozyskiwanie i obsługa inwestorów realizowana jest przez podmioty kontrolowane przez władze centralne (za wyjątkiem jednego przypadku – Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Słupsku, która jakimś trafem uchowała się w tym zcentralizowanym systemie)? Dlaczego wsparcie pożyczkowe dla małych i średnich przedsiębiorstw masowo realizowane jest z poziomu centrum, za pośrednictwem Polskiego Funduszu Rozwoju i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości? Dlaczego systemowo nie powierza się środków na ten cel regionalnym funduszom rozwoju, które, zgodnie z zapisami *Ustawy o samorządzie województwa*, mogą być i są powoływane przez regiony? Dlaczego dominuje podejście centralistyczne, jeśli chodzi o mechanizmy i fundusze wsparcia rolnictwa i rozwoju wsi?

<sup>2</sup> Inspiracją do użycia sformułowania *do not harm subsidiarity* jest tocząca się obecnie w Unii Europejskiej debata nad przyszłością europejskiej polityki spójności. Uczestniczę w tej dyskusji jako członek Komitetu Regionów i bliska mi jest idea *do not harm cohesion policy* („nie czynić szkód polityce spójności”), która ma stanowić ochronę przed podmywaniem jej przez polityki sektorowe realizowane centralnie. Również z prawa europejskiego wynika inna inspiracja, czyli stosunkowo nowa zasada: *do no significant harm*, która służy ocenie działań i inwestycji pod kątem mitygowania szkód środowiskowych.



Dlaczego wojewódzkie fundusze ochrony środowiska zostały wyjęte z regionalnych ekosystemów instytucjonalnych i zarządzane są obecnie w scentralizowanej, hierarchicznej strukturze (pomimo tego, że ich misją jest wspieranie, np. inwestycji wymagających centralnego sterowania, jak wymiana kotłów węglowych w budynkach jednorodzinnych)? Dlaczego – czerpiąc z pomorskiego podwórka – spółka realizująca w Trójmieście kolejowe przewozy aglomeracyjne kontrolowana jest przez podmiot właścicielski w Warszawie (PKP S.A.), a nie w Gdańsku?

Dlaczego integralnymi elementami regionalnego instrumentarium prowadzenia polityki rozwoju nie mogą być takie instytucje, jak fundusze rehabilitacji osób niepełnosprawnych, kuratoria oświaty, Ochotnicze Hufce Pracy, ośrodki doskonalenia zawodowego rolników, Fundusz Dróg Samorządowych (obecnie – Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg)? Dlaczego regiony nie są włączane w przygotowanie i wdrażanie rządowych programów osłonowych i kompensacyjnych dla lokalnych społeczności, związanych z realizacją na ich terenie strategicznych inwestycji, takich jak np. elektrownia jądrowa czy amerykańska baza obrony przeciwrakietowej w Redzikowie?

Listę tę można ciągnąć długo. Nie chodzi tu jednak o automatyczną regionalizację wszystkiego. Są bowiem dziedziny, które ze względu na swoją specyfikę wymagają implementacji w logice innej niż regionalna<sup>3</sup>.

Wyżej wymienione przypadki wyraźnie pokazują jednak, że polityka rozwoju regionalnego w naszym kraju rozjeżdża się na szereg działań równoległych, nieskoordynowanych oraz pozbawionych klarownych i trwałych reguł gry. To deprymujące, że gdyby nie udział regionów w programowaniu i wdrażaniu środków unijnych w ramach europejskiej polityki spójności (ale już nie w ramach Krajowego Planu Odbudowy!), to fundamentalne postanowienia *Ustawy o samorządzie województwa*, mówiące o tym, że samorząd regionalny kreuje regionalną strategię rozwoju i łączy środki z różnych źródeł, aby ją spójnie i konsekwentnie wdrażać, byłyby zupełnie martwe. Pogłębiający się w ostatnich latach stan dysproporcji pomiędzy wysiłkiem włożonym w żywą, kompleksową, długotrwałą, angażującą wszystkich kluczowych interesariuszy, debatę publiczną, towarzyszącą opracowywaniu regionalnych strategii, a niewielkim, realnym wpływem na instrumenty, które mogłyby służyć jej wdrażaniu, jest niezwykle demoralizujący.

”

**To deprymujące, że gdyby nie udział regionów w programowaniu i wdrażaniu środków unijnych w ramach europejskiej polityki spójności, to fundamentalne postanowienia *Ustawy o samorządzie województwa*, mówiące o tym, że samorząd regionalny kreuje regionalną strategię rozwoju i łączy środki z różnych źródeł, aby ją spójnie i konsekwentnie wdrażać, byłyby zupełnie martwe.**

### **Przyszłość samorządu województwa**

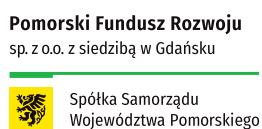
W 25. rocznicę funkcjonowania samorządu województwa w Polsce nie sposób nie zastanawiać się nad jego przyszłością. Szczególnie rzucające dla regionalnej polityki rozwoju było wypieranie modelu integrowania interwencji publicznej na poziomie regionalnym, realizowanej za pośrednictwem strategii i programów (kreowanych samodzielnie i wspólnie w ramach regionalnej wspólnoty) przez klientelistyczny model indywidualnego rozdawnictwa grantów i dotacji bezpośrednio z poziomu centralnego. Działania te prezentowano jako szczególne dobrodziejstwo dla samorządów lokalnych (ale także przedsiębiorców czy organizacji pozarządowych), które jednak odbywało się równoległe z systematycznym uszczuplaniem dochodów własnych obdarowywanych. Podstawowy, ustrojowy, konstytucyjny model subsydiarności przez lata był systematycznie deprecjonowany, dlatego potrzebna jest jego pilna rewitalizacja. A zatem – *do not harm (regional) subsidiarity* – nie czynić szkód (regionalnej) subsydiarności!

<sup>3</sup> Takim przykładem może być stosunkowo nowy centralny podmiot jakim są Wody Polskie – ze względu na to, że zajmują się zadaniami, które powinny być wdrażane w logice całych zlewni rzek, a nie w logice siatki regionów.

## O autorze

**Mieczysław Struk** – Marszałek Województwa Pomorskiego od 2010 roku. Absolwent Wydziału Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Ukończył podyplomowe studia organizacji i zarządzania oraz integracji europejskiej na Uniwersytecie Gdańskim, a także trzyletnie studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Od 1990 roku przez 12 lat był burmistrzem Jastarni, a od 1998 roku jest radnym Sejmiku Województwa Pomorskiego.

### Partnerzy



### Partnerzy numeru

