

# Jaki rozwój gospodarczy polskich województw?



**LUK PALMÉN**

Prezes Zarządu InnoCo, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

**Kształujący się obecnie nowy globalny ład, oparty na multipolarnym układzie sił, wymusza na państwach członkowskich UE porzucenie postawy widza i przekształcenie się w aktywnego gracza politycznego. Jednak nie tylko europejski model prowadzenia polityki gospodarczej wymaga zmian. Redefinicji potrzebuje również polski plan gospodarczy – szczególnie w zakresie relacji między rządem a województwami. Polska powinna przygotować dziś własne odpowiedzi na wyzwania społeczne, gospodarcze, technologiczne i geopolityczne oraz podjąć działania, które przyczynią się do wzrostu konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Jak powinien wyglądać nowy model rozwoju kraju? Jaka rolę do odegrania mają w nim województwa? W jaki sposób realizować ideę wspólnej odpowiedzialności i solidarności poziomu centralnego oraz regionalnego?**

Na naszych oczach kształtuje się nowy globalny ład. Będziemy widzami intryg, gier polityczno-ekonomicznych, prób rozszerzenia stref wpływu czy też przejmowania kontroli (w sposób przyjacielski lub wymuszony) nad najważniejszymi zasobami gospodarek niektórych państw przez czterech głównych graczy – Stany Zjednoczone, Chiny, Rosję i Indie. W kontekście europejskim istotnym wydaje się tu słowo klucz „widz”. Ponieważ dotychczasowe filary Unii Europejskiej zostały zbudowane na fundamentach innej koncepcji porządku świata, europejska wspólnota nie ma dziś gotowej odpowiedzi na multipolarny układ sił – jest widzem, a nie aktywnym graczem politycznym. Mimo że Komisja Europejska

ogłosiła na początku 2025 roku Kompas konkurencyjności<sup>1</sup>, który ma na celu ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej w Europie, to wciąż brakuje odważnej decyzji interesariuszy unijnych, aby porzucić tradycyjne schematy postępowania. Powody do zmartwień przynosi również polityka krajowa. Premier Donald Tusk w lutym br. zaprezentował plan gospodarczy na 2025 rok, obejmujący inwestycje wynoszące blisko 700 mld zł. Na stronach rządowych na próżno jednak szukać dokumentu, który pogłębiałby wieloletnie

<sup>1</sup> *Unijny kompas na rzecz odzyskania konkurencyjności i zapewnienia trwałego dobrobytu*, Komisja Europejska – komunikat prasowy, Bruksela, 29.01.2025, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/ip\\_25\\_339](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/ip_25_339) [dostęp online].

założenia związane z planem rocznym opiewającym na tak wysoką kwotę. Brakuje również dokumentu, który określiłby relacje między poziomem krajowym a regionalnym w kontekście zaproponowanego kierunku prowadzenia polityki gospodarczej.

### **Nowy kierunek rozwoju gospodarczego w Europie**

Projekt Unii Europejskiej kształtował się przez przeszło 70 lat na filarach multilateralizmu, wolnego handlu, demokracji, praworządności i szacunku dla różnorodności. Państwa członkowskie, będąc pod ochroną wojskową Stanów Zjednoczonych i czerpiąc z owoców amerykańskiego postępu technologicznego, mając jednocześnie dostęp do taniego, rosyjskiego gazu oraz taniej siły roboczej w Chinach, osiągnęły wysoki poziom dobrobytu. Pierwsze rysy w tym projekcie pojawiły się podczas globalnego kryzysu finansowego w latach 2008-2009; następnie w latach 2010-2012, kiedy kolejne kraje i banki walczyły z pogarszającą się sytuacją finansową, co wielu uznało za początek końca projektu eurostrefy. W tym okresie miała także miejsce Arabska Wiosna Ludów, która poskutkowała napływem uchodźców do Europy oraz zainicjowała dyskusję państw członkowskich na temat warunków ich przyjmowania. Powszechne skupienie się na wydarzeniach w Ukrainie (m.in. na przejściu Krymu przez Rosję) sprawiło, że nikt nie potraktował poważnie Chin, kiedy w 2015 roku ogłosiły swój plan „Made in China 2025”. Z kolei porozumienie paryskie z 2015 roku stwarzało dla UE odpowiednie ramy prawne do tego, aby zająć pozycję globalnego lidera w zakresie zrównoważonego rozwoju. Obowiązujący wówczas globalny ład pozwolił określić wizję

rozwoju opartego na scenariuszu osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku.

***Unia Europejska nie ma dziś gotowej odpowiedzi na multipolarny układ sił – jest widzem, a nie aktywnym graczem politycznym. Mimo że Komisja Europejska ogłosiła na początku 2025 roku Kompas konkurencyjności, który ma na celu ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej w Europie, to wciąż brakuje odważnej decyzji interesariuszy unijnych, aby porzucić tradycyjne schematy postępowania.***

Nikt nie spodziewał się pandemii COVID-19, klęski Stanów Zjednoczonych w Afganistanie, a następnie inwazji Rosji w Ukrainie oraz silnego uderzenia Chin w dumę Europy, czyli w sektor motoryzacyjny. Kolejne wojny w krajach arabskich i afrykańskich oraz bezkarne ataki Rosji na infrastrukturę cywilną w Syrii i w Ukrainie uwidoczniły niemoc Organizacji Narodów Zjednoczonych jako instytucji, która miała gwarantować pokój i bezpieczeństwo na świecie. Zaskoczenie europejskich przywódców wywołały słowa prezydenta Stanów Zjednoczonych, który na początku 2025 roku przedstawił swoje plany wobec Panamy, Kanady, Grenlandii i Ukrainy. Ich urzeczywistnienie oznaczałoby koniec idei Narodów Zjednoczonych, opierającej się na rozwijaniu przyjaznych stosunków między narodami, zasadach samostanowienia i suwerennej równości. Otwierałoby jednocześnie puszkę Pandory, stwarzając precedens dla Chin, Rosji i innych krajów, które mają apetyt na przejście innych

terytoriów. Na przełomie lat 2024-2025 stało się również jasne, że Chiny za wszelką cenę chcą zrealizować cele „Made in China 2025”. Przez wiele lat kraj ten subsydiował projekty rozwojowe w kluczowych sektorach, wymuszał na inwestorach zagranicznych konieczność dzielenia się wiedzą technologiczną i stwarzał preferencyjne warunki dla swoich podmiotów w dużych zamówieniach publicznych. Dzięki temu chińskie firmy nie tylko wypierają kolejne koncerny europejskie z pozycji liderów, ale też inwestują w Europie i otwarcie składają oferty przejścia firmom znajdującym się w tarapatkach finansowych.

Dotychczasowy europejski model gospodarczy przestał się sprawdzać. W odpowiedzi na tę sytuację Komisja Europejska zaprezentowała na początku 2025 roku nową wizję gospodarczą Europy jako miejsca rozwoju, produkcji i komercjalizacji przyszłych technologii, usług i ekologicznych produktów oraz jako pierwszego kontynentu, który stanie się neutralny dla klimatu. W Kompasie konkurencyjności KE podkreśla konieczność deregulacji, wsparcia dla start-upów i scale-upów oraz wprowadzenia odrębnych przepisów dla przemysłu stalowego, metalowego i chemicznego w odniesieniu do procesu dekarbonizacji. Jednak nic nie wskazuje na to, że Unia Europejska zrezygnuje z obranego kierunku dotyczącego celów zmniejszenia emisji i zwiększenia samowystarczalności zasobowej. W tym kontekście warto pamiętać, że UE odpowiada za 6-7% emisji gazów cieplarnianych na świecie (por. Chiny: 32%, USA: 13%, Indie: 8,6%). Zdaniem Komisji to właśnie dialog z przemysłem oraz wdrożenie odpowiednich instrumentów wsparcia i regulacji ma zapewnić Europie pozycję

globalnego przywództwa w dziedzinach, takich jak: sztuczna inteligencja, półprzewodniki, zaawansowane materiały, biotechnologie, robotyzacja, technologie kosmiczne, technologie kwantowe, technologie dla czystej energii czy też pojazdy autonomiczne i połączone (pojazdy podłączone do Internetu, ang. *connected vehicles*). Dzięki nowej regulacji w zakresie zamówień publicznych i partnerstw publiczno-prywatnych droga do realizacji wielkich projektów infrastrukturalnych, w tym w sieci 5G, sieci energetycznych, infrastruktury ładowania pojazdów czy też sieci przesyłu i systemów magazynowania dwutlenku węgla, ma być prostsza. Natomiast nowa regulacja dotycząca gospodarki o obiegu zamkniętym ma przyczynić się do powstawania inwestycji w instalacje odzyskania materiałów oraz do ponownego wykorzystania tzw. recyklatów. Nowe wytyczne odnoszące się do wzornictwa ekologicznego dla określonych grup produktów mają ustanowić konkretne udziały takich recyklatów w produkcji. Zredefiniowana zostanie również polityka rolna, tak aby przemysł przetwórstwa spożywczego – przy

**Przez najbliższych pięć lat Polska będzie jeszcze dysponentem wielomiliardowych środków wsparcia. Nie możemy ich po prostu konsumować czy inwestować w sposób rozproszony. Potrzebna jest pilna rozmowa o takim sposobie ich wykorzystania, który umożliwi uzyskanie efektu skali i synergii podczas budowania modelu gospodarczego pełnego nowoczesnych technologii, w którym szanuje się człowieka i środowisko oraz zachowuje tożsamość polskich województw.**

aktywnym udziale rolników – zapewnił Europie bezpieczeństwo żywnościowe na kolejne dekady.

W świetle powyższych uwarunkowań, optymizm wobec ogłoszonego przez premiera Donalda Tuska w lutym br. planu inwestycyjnego na 2025 rok wydaje się przedwczesny. To trochę jak radość z wygranego meczu towarzyskiego rozegranego tuż przed mundialem. Nikt nie kwestionuje tego, że należy inwestować w naukę, transformację energetyczną, rozwój nowych technologii, rozbudowę portów i modernizację kolei czy dynamizację rynku kapitałowego. Wszyscy czujemy oddech Chin na karku i skutki impulsywnych żądań ze strony USA. Jednak sensowny plan na bieżący rok nie zwalnia nas z potrzeby opracowania dalej sięgającej strategii inwestycyjnej – kompleksowego określenia, dokąd chcemy zmierzać jako Polska.

Skoro ogłoszona przez poprzednią ekipę rządzącą *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* – na początku jeszcze wyglądająca logicznie, lecz zbyt ambitna i bez systemowego wsparcia od „góry” do „dołu” – nie wypaliła, przydałoby się w pierwszej kolejności poważnie zastanowić nad tym, jak ma wyglądać nowy model rozwoju kraju. Warto pamiętać, że nawet zła strategia jest lepsza niż jej brak. Owszem – inwestycje ze strony amerykańskich korporacji technologicznych można przywitać z otwartymi ramionami, ponieważ są one związane z obecnością amerykańskiej armii w Polsce. Układ ten daje i technologie, i pracę, i bezpieczeństwo. Niemniej, to tylko jeden z wielu modeli, który wymaga kompleksowej

oceny i odpowiedniego ukształtowania. Warto też zwrócić uwagę na relacje na liniach: sektor energetyczny–sektor motoryzacyjny–sektor materiałowy; sektor rolniczy–sektor spożywczy –sektor chemiczny–sektor materiałowy; sektor publiczny (jednostki samorządu lokalnego)–sektor technologiczny–sektor medyczny. 30 ostatnich lat w Europie pokazało, że rozwój technologiczny bez zrozumienia i akceptacji ze strony odbiorców nie przekłada się na wzrost gospodarczy, pozostawiając na pastwę losu start-upy, scale-upy oraz koncerty z rozpoczętymi wielomiliardowymi programami badawczymi.

Nowe technologie ustanowią nowe paradygmaty, wymagające od liderów odstępstwa od przetartych schematów postępowania. Przez najbliższych pięć lat Polska będzie jeszcze dysponentem wielomiliardowych środków wsparcia. Nie możemy ich po prostu konsumować czy inwestować w sposób rozproszony. Potrzebna jest pilna rozmowa o takim sposobie ich wykorzystania, który umożliwi uzyskanie efektu skali i synergii podczas budowania modelu gospodarczego pełnego nowoczesnych technologii, w którym szanuje się człowieka i środowisko oraz zachowuje tożsamość polskich województw.

### **Miejsce województw w polskiej polityce gospodarczej**

Prawie 30 lat temu zapadła decyzja o podziale Polski na 16 województw. Budziła ona opór przede wszystkim ze strony stolic ówczesnych regionów, które nagle utraciły swój dotychczasowy status. O pożądanym poziomie samorządności województw rozmawiano podczas wielu debat; napisano

na ten temat szereg artykułów. Niemniej na przestrzeni ostatnich trzech dekad relacje między rządem a samorządami regionalnymi w obszarze polityki gospodarczej nigdy nie zostały jednoznacznie zdefiniowane. *Ustawa o samorządzie województwa*<sup>2</sup> przewiduje, że samorzady mogą uwzględnić w swoich strategiach rozwoju (art. 11.1) m.in. cele dotyczące pobudzania aktywności gospodarczej oraz podnoszenia poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa. Również w regionalnych strategiach innowacji wyznaczono regionalne inteligentne specjalizacje<sup>3</sup>. W ramach opracowania tego typu strategii stosowano procesy przedsiębiorczego odkrywania, tj. oddolnego angażowania przedsiębiorstw i innych organizacji otoczenia biznesu do analizy trendów oraz definiowania uwarunkowań prowadzenia biznesu i wdrażania nowych technologii. W sferze użyteczności publicznej województwa mogą tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne lub spółdzielnie, przystępować do takich spółek lub spółdzielni (art. 13.1), a także utworzyć regionalny fundusz rozwoju w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością albo spółki akcyjnej. Regionalne fundusze rozwoju pojawiły się w celu obsługi środków z instrumentów zwrotnych programów pomocowych zrealizowanych w poprzednich latach<sup>4</sup>. Poza sferą użyteczności publicznej

województwo może tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne oraz przystępować do nich, jeżeli działalność spółek polega na wykonywaniu czynności promocyjnych, edukacyjnych, wydawniczych oraz w zakresie telekomunikacji, służących rozwojowi województwa.

***O pożądanym poziomie samorządności województw rozmawiano podczas wielu debat; napisano na ten temat szereg artykułów. Niemniej na przestrzeni ostatnich trzech dekad relacje między rządem a samorządami regionalnymi w obszarze polityki gospodarczej nigdy nie zostały jednoznacznie zdefiniowane.***

Brak ustaw dotyczących agencji rozwoju regionalnego, izb gospodarczych czy instytucji otoczenia biznesu, a także wieloletni brak powiązań między wojewódzkimi a powiatowymi urzędami pracy spowodował szereg niespójności między planowaniem strategicznym i programowym a codzienną działalnością podmiotów wspierających szeroko rozumiany rozwój gospodarczy w województwach. *Ustawa o systemie instytucji rozwoju*<sup>5</sup> z 2019 roku jedynie uporządkowała relacje między różnymi instytucjami na poziomie krajowym. Raport Naczelnej Izby Kontroli z 2024 roku podsumowywał tę sytuację krótko: „System instytucji otoczenia biznesu nie był skuteczny”<sup>6</sup>.

2 *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa*, Dz. U. z 2024 r. poz. 566, 1907, 1940.

3 Stanowiło to warunek podstawowy dla wykorzystania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w ramach celu polityki 1 (CP 1), tj. „bardziej inteligentna Europa dzięki wspieraniu innowacyjnej i inteligentnej transformacji gospodarczej”.

4 Według stanu na luty 2025 roku jest 12 regionalnych funduszy rozwoju, zob. <https://osrfr.org/#> [dostęp online].

5 *Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o systemie instytucji rozwoju*, Dz. U. z 2024 r. poz. 923.

6 *Efekty działalności systemu instytucji otoczenia biznesu*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2024, s. 11.



W obecnym chaosie systemowym Ministerstwo Rozwoju i Technologii wymyśliło nowy model akredytacji ośrodków innowacji, na bazie którego zorganizowano konkurs dla instytucji otoczenia biznesu. W konsekwencji wybrano pięć podmiotów<sup>7</sup>. Na tle 279 podmiotów w bazie Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce wynik ten skłania do głębokiej refleksji na temat stanu krajowego systemu otoczenia biznesu. Poszczególne województwa również wprowadziły własny system akredytacji instytucji otoczenia biznesu i wybrały podmioty, które mają zapewnić wysoki poziom usług wsparcia świadczonych przedsiębiorstwom. Warto się jednak zastanowić jakich usług wsparcia oczekują dziś od instytucji otoczenia biznesu mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Czy i na jakich zasadach przedsiębiorstwa mikro i małe chciałyby korzystać z takich usług? Czy instytucje otoczenia biznesu mogą być jeszcze partnerem dla firm średnich, oferując im usługi na odpowiednim poziomie? Deficyt ram prawnych dla instytucji otoczenia biznesu spowodował, że wiele z nich nie było w stanie w pełni rozwijać swojego potencjału. W polskiej strukturze przedsiębiorstw znikają powoli firmy małe i średnie. To ostatni dzwonek na przeprowadzenie porządnej debaty o polskim systemie instytucji otoczenia biznesu w celu stworzenia takiego systemu, który wytrzyma kolejne 20 lat.

Odrębną grupę instytucji otoczenia biznesu stanowią spółki specjalnych stref ekonomicznych powołanych na podstawie

*Ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*<sup>8</sup>. Przez ponad 24 lata zarządzały one określonymi terenami przemysłowymi i parkami technologicznymi w Polsce, na terenie których działają podmioty gospodarcze na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy uprawniającej do korzystania z pomocy publicznej. Spółki te wspierały również inicjatywy prorozwojowe i edukacyjne oraz działały jako łączniki między poziomem krajowym a regionalnym w sprawach gospodarczych. Systematyczny wzrost liczby kolejnych inwestycji podjętych przez podmioty działające w specjalnych strefach ekonomicznych jest oznaką zaufania, którym zagraniczne koncerny darzą Polskę.

***Deficyt ram prawnych dla instytucji otoczenia biznesu spowodował, że wiele z nich nie było w stanie w pełni rozwijać swojego potencjału. W polskiej strukturze przedsiębiorstw znikają powoli firmy małe i średnie. To ostatni dzwonek na przeprowadzenie porządnej debaty o polskim systemie instytucji otoczenia biznesu w celu stworzenia takiego systemu, który wytrzyma kolejne 20 lat.***

Zgodnie z *Ustawą o wspieraniu nowych inwestycji*<sup>9</sup> cała Polska stała się strefą inwestycji. Spółki specjalnych stref ekonomicznych kontynuują swoją działalność na określonych obszarach. Ważny jest jednak zapis w art. 7 tej ustawy: „Do zadań zarządzającego obszarem

<sup>7</sup> Stan na luty 2025 roku.

<sup>8</sup> *Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych*, Dz.U. 1994 nr 123 poz. 600.

<sup>9</sup> *Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji*, Dz. U. 2018 poz. 1162.

należy prowadzenie działań zmierzających do powstawania nowych inwestycji i ich rozwoju na terenie obszarów przypisanych zarządzającemu obszarem". Ustawa wymaga zatem od spółek odgrywania aktywniejszej roli w procesach rozwoju gospodarczego w województwach. To podejście zgoła odmienne od tego sprzed 20 lat, kiedy większość inwestycji pochodziło z koncernów międzynarodowych. W 2024 roku przeszło 72% z 551 wydanych decyzji o wsparciu (deklarowana wartość inwestycji na poziomie 15,5 mld zł, w tym 3,57 mld zł przez MŚP) było przeznaczonych dla małych i średnich przedsiębiorstw<sup>10</sup>.

Od 2004 roku województwa odgrywają istotną rolę w projektowaniu i realizacji programów operacyjnych w ramach europejskiej polityki spójności. Dysponują znaczącą pulą środków przeznaczonych na projekty inwestycyjne na terenach przemysłowych, w inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, przebrojenie terenów i doprowadzenie do nich odpowiedniej infrastruktury technicznej czy też na rekultywację obszarów poprzemysłowych. Przy braku ram prawnych dla instytucji otoczenia biznesu, projekty pojawiały się tam, gdzie środowisko było gotowe włączyć się do budowania zdolności organizacyjnej do przygotowania i realizacji projektu, niezależnie od warunków gospodarczych. Jeśli chodzi o rozwój usług wsparcia w postaci doradztwa i szkoleń, na początku (lata 2004-2006; lata 2007-2013) instytucje otoczenia biznesu otrzymywały dofinansowane, aby następnie móc pomagać

przedsiębiorstwom. Dostrzegając jednak różne niedoskonałości w tym podejściu, w kolejnym okresie (lata 2014-2020) zdecydowano, aby to przedsiębiorstwa otrzymywały środki na zakup określonych usług wsparcia od instytucji otoczenia biznesu. W obecnym okresie finansowym (lata 2021-2027) kolejne województwa wypracowały system bonów czy voucherów, za które przedsiębiorstwa mogą kupić usługi. W przypadku wsparcia inwestycji w przedsiębiorstwach, województwa organizowały wiele konkursów na dofinansowanie projektów modernizacyjnych, innowacyjnych oraz badawczo-rozwojowych. Wprowadzenie koncentracji tematycznej wokół regionalnych inteligentnych specjalizacji, przy alokacji środków na projekty inwestycyjne w latach 2014-2020, a następnie w latach 2021-2027, miało na celu zwiększenie wpływu zainwestowanych środków na regionalną gospodarkę.

### **Nowa droga rozwoju gospodarczego w polskich województwach – więcej pytań niż odpowiedzi**

Polska powinna przygotować własne odpowiedzi na nowe wyzwania społeczne, gospodarcze, technologiczne i geopolityczne oraz podjąć działania, które przyczynią się do wzrostu konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Sytuacja wymaga od decydentów odważnych decyzji w zakresie projektowania oraz utrzymywania infrastruktury logistycznej i energetycznej oraz zapewnienia dostępności do strategicznych surowców, materiałów i produktów. Musimy myśleć dwutorowo, zapewniając sobie zwinność zarówno gospodarczą, jak i militarną. Mając również na względzie przepisy prawa europejskiego

<sup>10</sup> *Polska Strefa Inwestycji w 2024 r.*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/polska-strefa-inwestycji-w-2024-r> [dostęp online].

odnośnie do emisji i materiałów oraz niektórych produktów, potrzebne będą takie projekty, które przekraczają możliwości pojedynczych województw, jak np. nowoczesne instalacje odzyskania materiałów czy instalacje energetyczne. Wymagać one będą pełnego zaangażowania, jeśli mają zakończyć się sukcesem.

***Polska powinna przygotować własne odpowiedzi na nowe wyzwania społeczne, gospodarcze, technologiczne i geopolityczne oraz podjąć działania, które przyczynią się do wzrostu konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Sytuacja wymaga od decydentów odważnych decyzji w zakresie projektowania oraz utrzymywania infrastruktury logistycznej i energetycznej oraz zapewnienia dostępności do strategicznych surowców, materiałów i produktów.***

W tym miejscu należy postawić szereg niełatwych pytań. Jak zaprojektować tereny przemysłowe i strefy logistyczne? Które sieci drogowe i kolejowe w pierwszej kolejności powinniśmy zmodernizować i rozwijać? Które łańcuchy logistyczne będą nadal zapewniać, że półprodukty i produkty wytwarzane w Polsce trafią na czas do pozostałych części Europy i świata? W jaki sposób, przy deficytach kadry szkolnej i akademickiej w niektórych województwach, zapewnić uczniom i studentom równe szanse rozwojowe? Na ile ważna dla pracowników małych i średnich przedsiębiorstw będzie bliskość do centrów edukacyjnych i szkoleniowych? Czego przedsiębiorstwa

będą mogły oczekiwać od instytucji badawczych czy uniwersytetów, które zmagają się ze skostniałymi modelami działania? Które średnie i duże przedsiębiorstwa otworzą się na demonstrowanie nowych rozwiązań technologicznych start-upów i scale-upów, a następnie zdefiniują z ich pomocą dalszą ścieżkę rozwoju? I wreszcie – kto i jak zapewni, że społeczeństwo nie pozostanie obojętne wobec innowacji, będzie gotowe je testować, być może tracić, ale również zyskiwać? Ile mocy sprawczej w odpowiedziach na powyższe pytania leży po stronie rządu, a ile po stronie województw?

W okresie redefinicji globalnego ładu geopolitycznego, gospodarczego i technologicznego, trzeba zastanowić się, na ile racjonalne byłoby kształtowanie polityki gospodarczej na podstawie zdecentralizowanego, rozproszonego systemu wsparcia, w którym każde województwo nadal realizowałoby swój model rozwoju. Czy w dobie zmian demograficznych, klimatycznych, transformacji energetycznej i kryzysu modelu biznesowego wielkich europejskich koncernów odpowiedzialne byłoby rozproszenie zasobów po 16 województwach? Czy raczej należałoby wrócić do scentralizowanego systemu wsparcia z partnerstwami/kontraktami między poziomem centralnym i poziomem regionalnym? Czy w takim modelu województwa powinny być rozliczane za uzyskanie określonych wskaźników gospodarczych czy raczej należy im pozwolić kreować własne mechanizmy kontrolne i jedynie sprawozdawać o poziomie osiągnięcia wskaźników, określonych w porozumieniach partnerskich lub kontraktach z rządem? A może powinniśmy zaakceptować obecny stan bezładu i go utrzymać? Mimo wszystko opiera się on na szeregu inicjatyw prywatnych czy publiczno-prywatnych,



więc w stosunkowo małym zakresie obciąża budżet sektora publicznego.

***Które średnie i duże przedsiębiorstwa otworzą się na demonstrowanie nowych rozwiązań technologicznych start-upów i scale-upów, a następnie zdefiniują z ich pomocą dalszą ścieżkę rozwoju? Kto i jak zapewni, że społeczeństwo nie pozostanie obojętne wobec innowacji, będzie gotowe testować, być może tracić, ale również zyskać? Ile mocy sprawczej w odpowiedziach na powyższe pytania leży po stronie rządu, a ile po stronie województw?***

Na czym oprzeć rozwój gospodarczy Polski – wielkich projektach niby-cywilizacyjnych, które były kreślone np. w ramach Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, czy regionalnych zasobach, silnych hubach, czyli wyjątkowych skupiskach innowacyjnych przedsiębiorstw? W jaki sposób urzeczywistnić procesy rozwojowe tkwiące w regionalnych inteligentnych specjalizacjach?

### **Wspólna odpowiedzialność, wspólna solidarność**

W obecnej sytuacji potrzebujemy nie jałowych wzburzeń typowych dla platformy X, ale nowego, strukturalnego dialogu o polityce rozwoju gospodarczego prowadzonego pomiędzy rządem a województwami. Programy operacyjne i środki europejskie definiują przede wszystkim granicę odpowiedzialności, niemniej potrzebna jest też szersza perspektywa oraz wieloaspektowe podejście. Zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym

jednostki organizacyjne powinny nabyć nowe umiejętności i wiedzę, potrzebne do analizy sytuacji i oceny wpływu zdarzeń na gospodarkę oraz do planowania, realizacji, monitorowania i korygowania instrumentów wsparcia rozwoju gospodarczego. Istotne są pojęcia, takie jak: szybkość reagowania, elastyczność w dopasowaniu, skuteczność w podejmowaniu decyzji i dokonywaniu zmian oraz odporność żywnościowa, materiałowa i energetyczna. Kontrakty między rządem a województwami, wspierające rozwój gospodarczy na poziomie regionalnym w nadchodzących latach, powinny uwzględnić powyższe aspekty. Ważne jest zapewnienie uwarunkowań rozwoju gospodarczego, w tym: systemu edukacji i ciągłego rozwoju kompetencji; infrastruktury wsparcia badań i innowacji; „zielonego”, bezpiecznego transportu i logistyki; „zielonej”, przewidywalnej i konkurencyjnej cenowo energii; infrastruktury, technologii i bezpieczeństwa cyfrowego; instrumentów zwrotnych i inwestycyjnych; regionalnych, strategicznych inicjatyw rozwojowych. Dla województw na wschodzie Polski istotnym wyzwaniem będzie zatrzymanie drenażu mózgow. Niekorzystne zmiany demograficzne w innych częściach kraju czy Europy będą silnie oddziaływać na te regiony, które dysponują mało atrakcyjną ofertą dla swoich mieszkańców. Wymaga to odważnych przemyśleń odnośnie do kształtowania nowego ładu przestrzennego i podniesienia jakości życia w wybranych miastach. Z kolei wyzwaniem dla województw uprzemysłowionych będzie stanowiło odpowiedzialne przejście przez proces zielonej transformacji. Zadaniem województw będzie również monitorowanie losów miast zanikających, charakteryzujących się upadłym przemysłem, niską jakością usług

***Nowa konkurencja rodzi się i rozwija w innych obszarach świata niż dotychczas, co wymaga od naszych firm odejścia od przetartych schematów oraz opuszczenia strefy komfortu. Polskie przedsiębiorstwa muszą w pierwszej, drugiej i trzeciej kolejności zajmować się biznesem, a nie walką z biurokracją, słabym łączem internetowym, brakiem prądu czy niedoborem pracowników. Rozwój gospodarczy jest naszą wspólną odpowiedzialnością.***

lub ich brakiem, utratą młodych pracowników w wieku produkcyjnym, pozostaniem jedynie starszej grupy populacji, oraz przygotowanie odpowiednich działań zaradczych. Po stronie rządu zaś pozostaną wyzwania: pilnego przeprowadzenia debaty i działań legislacyjnych regulujących wysiedlenie miast oraz kompleksowo reorganizujących miasta, a także budowania świadomości i akceptacji społecznej wobec tego typu przedsięwzięć. Aby uniknąć kryzysu społecznego w latach 2035-2050, już dziś należy wypracować rozwiązania w tym zakresie. Władze lokalne i regionalne muszą opierać się na przejrzystych ramach prawnych, aby podejmować tak trudne decyzje. Solidarność będzie również potrzebna wśród województw dotkniętych skutkami zmian

klimatu oraz tych, którym one zagrażają, aby wspólnie wypracować rozwiązania zapewniające bezpieczeństwo zarówno dla społeczeństwa, jak i gospodarki. Infrastruktura na rzecz rozwoju gospodarczego będzie tu miała inną niż w pozostałych województwach funkcję do spełnienia.

Jako Polki i Polacy jesteśmy wspólnie odpowiedzialni za rozwój Polski oraz jako Polska, wraz z innymi krajami europejskimi, za rozwój Unii Europejskiej. Nie rywalizujemy ani z Niemcami, ani z Francją, ani z Belgią, ani z Holandią. Owszem, na co dzień polskie firmy konkurują z koncernami z tych krajów, walcząc o kolejnych klientów. Musimy mieć jednak świadomość, że w kontekście BRICS+ i osłabienia międzynarodowych uzgodnień o wolnym handlu, nowa konkurencja, która stosuje inne taktyki i korzysta z odmiennych uwarunkowań (i nieraz pakietu przywilejów), rodzi się i rozwija w innych obszarach świata niż dotychczas, co wymaga od naszych firm odejścia od utartych schematów oraz opuszczenia strefy komfortu. Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa muszą w pierwszej, drugiej i trzeciej kolejności zajmować się biznesem, a nie walką z biurokracją, słabym łączem internetowym, brakiem prądu czy niedoborem pracowników. Rozwój gospodarczy jest naszą wspólną odpowiedzialnością. ■

## O AUTORZE

**Luk Palmen** – współzałożyciel i Prezes Zarządu InnoCo. Prowadzi usługi doradcze i coachingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz w jednostkach naukowych. Jest członkiem rad nadzorczych spółek technologicznych. Od ponad 15 lat zajmuje się doradztwem i coachingiem w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania MŚP, zarządzania klastrami oraz komercjalizacji technologii. Angażuje się w promowanie innowacyjnych modeli współpracy w gospodarce. Jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii oraz klastrów. Jest menedżerem ds. innowacji i kooperacji Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Partnerzy



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

Spółka Samorządu  
Województwa Pomorskiego



2000-2025 LAT  
POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI



Pomorski Thinkletter **2025** nr 1 (20)

# REGIONY – NOWE OTWARCIE

JAK WYKORZYSTAĆ POTENCJAŁ REGIONÓW  
DO LEPSZEGO ZARZĄDZANIA ROZWOJEM POLSKI?

REGIONY WOBEC ZMIAN W UNII EUROPEJSKIEJ  
CO NAS CZEKA?

ODCIAŻYĆ RZĄD, USPÓJNIĆ POLITYKI  
WARTOŚĆ DODANA REGIONÓW

REGIONY-SUBREGIONY-MIASTA  
JAK UŁOŻYĆ WZAJEMNE RELACJE?

ROLA I KOMPETENCJE REGIONÓW  
ŁĄD PRZESTRZENNY – ENERGETYKA – GOSPODARKA – TRANSPORT

KONGRES  
OBYWATELSKI

# POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

[www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl)

