

## Idee dla Pomorza thinkletter regionalny

# Pomorskie miasta wobec pandemii i wyzwań klimatycznych

- Czy miasta powinny się coraz bardziej rozpraszać (tworząc warunki dystansu społecznego), czy też mocniej kondensować (walcząc o niższą emisyjność i niższe koszty funkcjonowania)?
- Czy czeka nas era „miast piętnastominutowych”, w których życie prywatne i zawodowe mieszkańców koncentruje się wewnątrz dzielnic?
- Czy zbliża się koniec wielkich galerii handlowych, rozbudowanych systemów transportowych i centrów miast jakie znamy?
- Czy telepraca przyspieszy proces kurczenia się miast?

Wydawca



Partner wydania



Partnerzy



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



Pomorski  
Fundusz  
Rozwoju Sp. z o.o.



JEDNOSTKA  
SAMORZĄDU  
WOJEWÓDZTWA  
POMORSKIEGO



GDĄŃSK



GDANSK LECH  
WALESA AIRPORT.



Marites®  
ELECTRONIC COMPONENTS

## W wydaniu

### Idea nowej agory Pomorza

dr **Jan Szomburg**, Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Inicjator Kongresu Obywatelskiego



Dobra, efektywna i wiarygodna komunikacja międzyludzka i międzyinstytucjonalna jest dziś strategicznym dobrem wspólnym. Bez niej nie „ogarniemy” współczesnego, złożonego świata i nie będziemy w stanie myśleć i działać zbiorowo, dlatego „racją stanu” stają się płaszczyzny (huby) efektywnej komunikacji różnych „światów”. Chcemy, by na Pomorzu taką agorą stał się regionalny thinkletter „Idee dla Pomorza”.

5

### Wirus urbanista

**Marcin Skrzypek**, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”



Idea miasta 15-minutowego jest stara jak świat – chodzi o to, aby jak najwięcej potrzeb codziennych było dostępnych pieszo lub rowerem wokół miejsca zamieszkania. Fakt, że przypominamy sobie o tej koncepcji w czasach pandemii, skłania nas do zastanowienia, jak to się stało, że zapomnieliśmy o tak prostym i sprawdzonym rozwiązaniu? Dlaczego powszechny do niego powrót – pomimo jego niewątpliwych zalet z perspektywy wszystkich pokoleń mieszkańców miasta – wcale nie jest taki oczywisty?

8

### W kierunku jakościowego rozwoju miast

**Ewa Kipta**, architekt, urbanistka



Demokracja jest esencją miejskości – obszary zurbanizowane w samym swoim założeniu powinny być wielofunkcyjne, dbające o zachowanie równowagi między tym, co antropogeniczne, a tym co naturalne, zamieszkanymi przez mieszkańców o różnych kulturach, wieku czy stopniu zamożności. W tym duchu rozwijały się one przez stulecia, lecz w ostatnich dekadach zbczyły z tej ścieżki, idąc w kierunku monofunkcyjności, braku poszanowania środowiska oraz segregowania mieszkańców. Pandemia stanowi dziś doskonałą okazję na zmianę tej ryzykownej logiki rozwoju. Podejmijmy ten wysiłek – w innym wypadku skazemy nasze miasta na ogromny kryzys – tak ekonomiczny, jak również społeczny.

12

### Odporność miast musi być oparta na wspólnocie

prof. **Paweł Kubicki**, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Uniwersytet Jagielloński



Miasto to fenomen długiego trwania, w jego historię wpisane są cykle kryzysów i ponownych rozkwitów. Zatem na każdą sytuację kryzysową możemy spoglądać także jak na załazek nowego miejskiego odrodzenia. Pandemia koronawirusa, mimo iż uderza w podstawy miejskości, może też być inspirującą lekcją dla przyszłego rozwoju miast. W jaki sposób miasta mogą skorzystać na pandemii? Jak budować odporne metropolie? Dlaczego kluczowa w tym procesie będzie siła lokalnej wspólnoty?

18

### Jaka nowa forma miast?

prof. **Tomasz Parteka**, Politechnika Gdańska



Pandemia najbardziej uderzyła w wielkie metropolie. Nic dziwnego – to tam gęstość zaludnienia jest najwyższa, to tam tysiące ludzi dojeżdżają codziennie do pracy zatłoczonymi autobusami, to tam znajdują się galerie i markety, w których ci sami ludzie spotykają się na zakupach. Tymczasem myśląc odpowiedzialnie o przyszłości, trzeba przyjąć założenie, że dotkną nas kolejne wirusy. Dalsze funkcjonowanie metropolii „urządzonych” wedle podejścia „przedkoronawirusowego”, będzie dla ich mieszkańców oznaczało życie na tykających bombach zegarowych. Świadomi potencjalnego zagrożenia, potrzebujemy nowego sposobu organizowania naszych miast. Na czym mógłby on polegać? Wiele wskazówek daje nam obecna pandemia.

22

## Miasto odporne, znaczy samorządne

prof. **Iwona Sagan**, Uniwersytet Gdański



Czas polityki miejskiej opartej na przekonaniu, że głównym jej zadaniem jest wspieranie działań inwestycyjnych sektora prywatnego, a w szczególności pozyskiwanie silnych, prywatnych inwestorów, skończył się. Kryzys wywołany pandemią dowiódł, że pierwszą i podstawową rolą władzy publicznej jest świadczenie usług publicznych na poziomie zapewniającym sprawiedliwy do nich dostęp i tym samym dbałość o odpowiednie warunki życia. Dlatego też wzmocnienie lokalnej samorządności powinno być dziś traktowane jako jeden z kluczowych elementów wzmocnienia odporności miast i regionów na nadchodzące kryzysy.

27

## Pomorskie wnioski z pandemii

dr **Łukasz Pancewicz**, Politechnika Gdańska



Choć nie przezwyciężyliśmy jeszcze pandemii i obecnie przygotowujemy się na jej drugą falę, przywykliśmy już do wirusa. Do tego stopnia, że życie w miastach niemalże wróciło do stanu sprzed kryzysu. Minione niemal pół roku powinniśmy jednak potraktować jako bardzo ważną lekcję i bazując na zdobytym przez ten czas doświadczeniu, zapewnić naszym miastom większą odporność na kryzysy. Jak tego dokonać? Dlaczego miasta nie powinny być nadmiernie sprywatyzowane? Co będzie kluczowe dla przyszłego bezpieczeństwa miast? Co w czasie pandemii okazało się być unikatową przewagą Trójmiasta?

31

## Jak zarządzać miastem w niestabilnym świecie?

**Wojciech Kłosowski**, specjalista ds. rozwoju lokalnego



Nasz współczesny świat już od lat zmagał się z licznymi turbulencjami. Dopiero jednak nadejście pandemii dało nam do zrozumienia, że wkroczyliśmy w erę niestabilności. Niesie to poważne konsekwencje w sferze zarządzania miastami. Nie wiedząc, co będzie jutro, nierozsądną strategią jest trzymanie się dotychczasowego, „skokowego” modelu dokonywania zmian, w postaci wprowadzania np. wielkich zamierzeń urbanistycznych czy wielkoskalowych przebudów układu transportowego. Dziś potrzeba nam podejścia opartego na prototypowaniu – wdrażania istotnych zmian krok po kroku, z możliwością ich przetestowania, zmodyfikowania, a nawet odwrócenia. Czy polskie miasta sprostają temu wyzwaniu?

36

## Młodzi – jak wyjść z mieszkaniowego potrzasku?

**Joanna Erbel**, socjolożka, działaczka miejska, ekspertka ds. mieszkaniowych



fot.  
G. Krzyżewski

Choć wiedzieliśmy to już od dawna, to dopiero pandemia z całą siłą pokazała, że sytuacja młodych na rynku mieszkaniowym jest nie do pozazdroszczenia. Albo wynajem mieszkania, pochłaniający nieraz połowę wypłaty, albo kredyt hipoteczny, oznaczający przymusowe przywiązanie się do danego miejsca na wiele lat. Co gorsza, druga z tych opcji w erze pandemicznej staje się luksusem, na który stać będzie tylko nielicznych – tych, którym w młodym wieku udało się już ustabilizować swoją ścieżkę zawodową. Jak wyjść z tej pułapki? Dlaczego potrzebujemy dziś stabilnego rynku najmu? Na czym polegają nowe modele mieszkaniowe i dlaczego mogłyby być atrakcyjną opcją z perspektywy młodych?

40

## Komentarze

---



### Jak zarządzać miastem w dobie pandemii i wyzwań klimatycznych?

dr **Arseniusz Finster**, Burmistrz Miasta Chojnice

Obowiązkiem prezydentów i burmistrzów pomorskich miast jest uchwycenie sterów i przeprowadzenie ich przez niespokojne fale współczesnych sztormów. Można to zrobić, zarządzając samorządem OSTRO – odpowiedzialnie, skutecznie, twórczo, racjonalnie i odważnie.

45



### Moje miasto, wspólne plany

**Witold Drożdż**, Członek Zarządu, Orange Polska

To nie ludzie będą adaptowali się do rozwiązań narzucanych im przez miasto, lecz to miasto będzie starało się wdrożyć rozwiązania pożądane i oczekiwane przez jego mieszkańców. Żeby stworzyć im najlepsze warunki do życia, świat użytkowej innowacji musi patrzeć w stronę człowieka.

47



### Czy czeka nas rewolucja na rynku nieruchomości?

**Sebastian Ptak**, Prezes Zarządu, Blue Media S.A.

Do tej pory jednym z istotnych czynników wpływających na decyzję o zakupie mieszkania było to, by znajdowało się ono blisko miejsca naszej pracy, bądź chociaż, by dojazd do biura był dogodny. Teraz wszystko może ulec odwróceniu – jeśli ktoś będzie pracował zdalnie, bądź przyjeżdżał do pracy dwa-trzy razy w tygodniu, to czy nie rozważy osiedlenia się dalej?

49



### Wnioski z kryzysu dla mniejszych pomorskich miast

dr **Adam Mikołajczyk**, Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego

Główny wniosek z pandemii z perspektywy miast powinien brzmieć: warto różnicować swoją bazę gospodarczą i społeczną. Brak takiej dywersyfikacji i stawianie na jednowymiarowość jest w obecnym, niestabilnym świecie strategią jeszcze bardziej ryzykowną, niż w erze przedpandemicznej.

51



### Stan małych miast pomorskich – wnioski z badań

**Hanna Obracht-Prondzyńska**, Politechnika Gdańska

Wszystkie miasta w regionie, niezależnie od swojego położenia, ulegają procesowi rozpraszania zabudowy, chaotycznemu zainwestowaniu, a tym samym zwiększającemu się ryzyku dewastacji krajobrazu i niszczeniu ładu przestrzennego. Jakie jeszcze wnioski płyną z badań dotyczących przestrzeni pomorskich miast?

53

# Idea nowej agory Pomorza



dr  
**JAN SZOMBURG**

Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową,  
Inicjator Kongresu Obywatelskiego

Dobra, efektywna i wiarygodna komunikacja międzyludzka i międzyinstytucjonalna jest dziś strategicznym dobrem wspólnym. Bez niej nie „ogarniemy” współczesnego, złożonego świata i nie będziemy w stanie myśleć i działać zbiorowo, dlatego „racją stanu” stają się płaszczyzny (huby) efektywnej komunikacji różnych „światów”. Chcemy, by na Pomorzu taką agorą stał się regionalny thinkletter „Idee dla Pomorza”.

Dobra, efektywna i inkluzywna komunikacja międzyludzka i międzyinstytucjonalna jest dziś strategicznym dobrem wspólnym. Bez niej nie „ogarniemy” współczesnego, złożonego świata i nie będziemy w stanie myśleć i działać zbiorowo. Oddolne zamykanie się we własnych bańkach informacyjnych, indywidualne profilowanie przez biznes i sterowanie informacyjne poprzez władzę prowadzi do rozpadu społeczeństwa, do utraty zdolności do rozwiązywania współczesnych problemów, które wymagają współpracy i współdziałania wszystkich – w pionie i w poziomie! „Racją stanu” stają się więc płaszczyzny (huby) efektywnej komunikacji różnych „światów” (środowisk, pokoleń itd.), służące spotkaniu i uspojnianiu różnych rodzajów wiedzy, doświadczeń, wrażliwości, tworzone na zasadzie „dobrych usług” i oparte na etosie etycznej komunikacji – dążeniu do prawdy, prostocie i empatii.

Dlatego – tu na Pomorzu – w regionie, który był już nieraz „natchnieniem” czy też laboratorium dla Polski, podjęliśmy nową inicjatywę, która chce realizować te założenia. Wierzimy, że to właśnie dobra komunikacja jest kluczem do budowy nowej konkurencyjności, udanej zielonej transformacji i odporności naszego regionu na różnego rodzaju szoki zewnętrzne (katastrofy, kryzysy, pandemia itd.).

W gruncie rzeczy chodzi o naszą pomorską dojrzałość co do wyboru i realizacji dalszej drogi rozwoju. Jesteśmy zdolni do samodzielnego rozpoznania naszych zasobów i znalezienia (w dialogu) własnych patentów na rozwój – bezrefleksyjne importowanie pomysłów lub opieranie się wyłącznie na wytycznych z Brukseli czy Warszawy się nie sprawdzi. Aby to osiągnąć musimy uwierzyć sami w siebie i się nawzajem szanować i słuchać. Musimy mieć dobrą partnerską komunikację, bez lęku, że zostaniemy „ukarani” za wypowiedzianie szczerych opinii lub że silniejszy przejmie nasze pomysły. Musimy też wyjść z kleszczy podziału na MY i ONI. Ten podział zatruwa naszą komunikację i działanie. W świecie niepewności i konieczności eksperymentowania oraz podejmowania różnych ryzykownych decyzji, czyhanie na potknięcie drugiego podcina nam skrzydła. Bez zdolności do konsensusu i akceptacji ryzyka, nie wybijemy się na rozwój proinnowacyjny, nie zbudujemy regionu o wysokiej jakości życia.

## Diagnoza sytuacji Pomorza

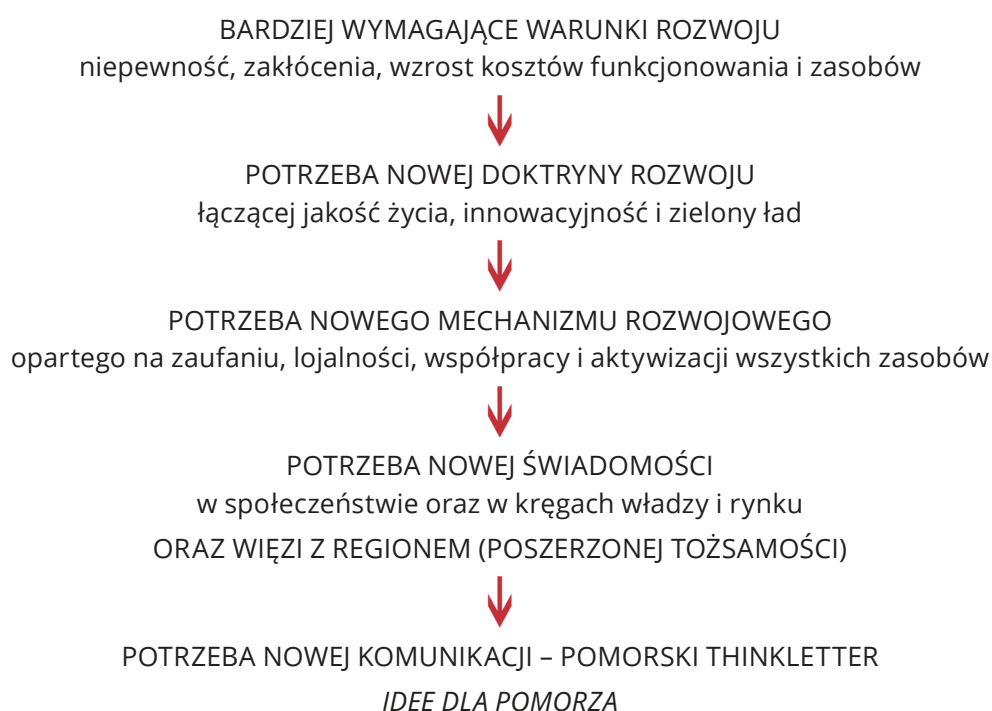
- Żyjemy w świecie współzależnym. Aby w takiej rzeczywistości zachowywać się racjonalnie, trzeba rozumieć całość i dobrze rozczytywać o współzależności.
- W tych warunkach o sukcesie decyduje zdolność do zarządzania złożoną całością. Wychodzenie z kryzysu gospodarczego i nasilających się podziałów, rozwiązywanie problemów klimatyczno-ekologicznych, wykorzystanie technologii cyfrowych wymaga koordynacji horyzontalnej (między różnymi sektorami/sferami) i wertykalnej (od gospodarstwa domowego poprzez władze gminne, regionalne aż do centralnej).

- Konieczna jest budowa regionalnej wspólnoty – władza samorządowa tylko razem ze społeczeństwem może rozwiązywać najważniejsze problemy. Kluczowa jest synergia realnych masowych zachowań społecznych z tym, co robi (w sensie regulacyjnym i inwestycyjnym) władza samorządowa. Polityka publiczna i środki publiczne nie wystarczą. Musimy stworzyć całościowy mechanizm odpornościowo-rozwojowy, integrujący politykę publiczną z milionami polityk (prywatnych, indywidualnych i rodzinnych) i przekładający ją na codzienną praktykę działania.
- Musimy poradzić sobie w warunkach rosnących potrzeb, a malejących zasobów i rosnących ich cen. Aby było to możliwe należy skończyć z dominacją i eksploatacją – rozpoczynamy erę partnerstwa we wspólnotowości. Kiedy przestawimy się z logiki dominacji na logikę współpracy, lojalności i partnerstwa, szybko zobaczymy, ile środków dotychczas marnowaliśmy. Zmiana reguł gry zależy od nas samych, naszej świadomości, a właściwie – uświadomienia sobie jak bardzo jesteśmy współzależni.

### Cele pomorskiej agory komunikacyjnej – Thinklettera Idee dla Pomorza

- Budowanie przestrzeni do dyskusji o kluczowych działaniach, instytucjach i regulacjach, które zapewnią bezpieczeństwo i stabilny rozwój Pomorza.
- Pokazywanie współzależności rozwojowych, identyfikowanie i promowanie tego, co nas łączy oraz redukowanie tego, co dzieli.
- Budowanie świadomości wspólnych wyzwań i ułatwienie konsensusu wokół wspólnych celów: mieszkańców Pomorza, samorządu, organizacji społecznych i przedsiębiorstw.
- Wyrabianie umiejętności rozumienia nas samych jako wspólnoty regionalnej, naszej tożsamości, potrzeb, mocnych i słabych stron, naszych aspiracji, dążeń i obaw.
- Propagowanie nowych standardów debaty publicznej opartej na języku, który nikogo nie wyklucza – zgodnie z zasadami etyki słowa: mówienia prawdy, mówienia jasno i empatycznie.
- Wykorzystanie potencjału intelektualnego regionu poprzez włączenie do debaty publicznej wszystkich chętnych, a zwłaszcza: pracowników i studentów pomorskich uczelni i szkół wyższych.

### Pomorska droga 2020-2030. Dlaczego nowa przestrzeń komunikacyjna?



## O autorze

Dr **Jan Szomburg** – doktor nauk ekonomicznych, współzałożyciel oraz Prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjator Kongresu Obywatelskiego i Przewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków. Współtwórca polskiej myśli transformacyjnej dotyczącej gospodarki. Autor wielu opracowań na temat kulturowych przesłanek i uwarunkowań rozwoju. Wydawca serii wydawniczej „Wolność i Solidarność” (od 2005). W latach 80. zaangażowany w gdańską „Solidarność”, w stanie wojennym współpracował z podziemiem. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego.



# Wirus urbanista



## MARCIN SKRZYPEK

Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,  
Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”

Idea miasta 15-minutowego jest stara jak świat – chodzi o to, aby jak najwięcej potrzeb codziennych było dostępnych pieszo lub rowerem wokół miejsca zamieszkania. Fakt, że przypominamy sobie o tej koncepcji w czasach pandemii, skłania nas do zastanowienia, jak to się stało, że zapomnieliśmy o tak prostym i sprawdzonym rozwiązaniu? Dlaczego powszechny do niego powrót – pomimo jego niewątpliwych zalet z perspektywy wszystkich pokoleń mieszkańców miasta – wcale nie jest taki oczywisty?

## Pożar łatwopalnego świata

Pandemę koronawirusa w zasadzie moglibyśmy odtrącić jako sukces globalizacji i mobilności. Co prawda rozkręcając ludzką ruchliwość w każdej skali, zależało nam na rozprzestrzenianiu tylko podaży i popytu, żeby czerpać z tego zyski, ale tak się nie da. Na równych prawach skorzystał z niej również ów patogen, stając się tak samo popularny jak logotypy znanych marek. Rozprzestrzenianie się wirusa przypomina pożar, a my po prostu stworzyliśmy „łatwopalny” świat.

Żeby stłumić pożar oddzielamy to, co się pali, od tego, co się nie pali, oddalamy od siebie to, co może się zapalić, aby ogień nie przenosił się dalej, a także zmniejszamy palność tego, co się jeszcze nie pali przez polewanie wodą. Każde z tych działań ma swój odpowiednik w regulacjach zachowań mieszkańców miast podczas epidemii. Przede wszystkim staramy się do siebie nie zbliżać i ograniczamy mobilność. W praktyce jednak okazało się, że nasze miasta są do tego zupełnie nieprzystosowane. Trudno nam się do siebie nie zbliżać i nie gromadzić.

Mieszkańcy ze wszystkich dzielnic spotykają się w tych samych galeriach handlowych, supermarketach, skwerach i deptakach, a nawet lasach. Trudno im się nie mijać blisko na ulicy, bo chodniki są wąskie. Nic dziwnego, bo przecież priorytetem w projektowaniu miast była indywidualna mobilność rozumiana jako motoryzacja. Teraz co prawda własne auto pozwala uniknąć jazdy komunikacją zbiorową, ale z drugiej strony masowość indywidualnego transportu osobowego doprowadziła do stworzenia wielkich centrów usługowo-handlowych i redukcji przestrzeni do chodzenia, jeżdżenia rowerem i w ogóle rekreacji. Znalezienie wolnej, otwartej przestrzeni wokół rozlanego miasta też jest bardzo trudne.

Tymczasem koronawirus jest o tyle przewrotny, że atakuje płuca, czyli narząd, którego wydolność jest ściśle związana z uprawianiem przez nas ruchu. Ktoś, kto chodzi na spacerzy czy przejażdżki rowerowe ma lepszą wydolność płuc, lepszą odporność, więc trudniej mu się zarazić i lepiej znosi chorobę. Dobra kondycja podczas epidemii działa jak polewanie wodą suchego drewna podczas pożaru. Mamy kolejny powód do uprawiania codziennej aktywności fizycznej, ale nie mamy na to miejsca.

## Powrót do idei 15-minutowości

Tak jak ludzka mobilność stworzyła niszę dla drzemiącego gdzieś w Chinach wirusa, tak wirus stworzył niszę do popularyzacji koncepcji miasta 15-minutowego, drzemiącej wśród fanów Nowego Urbanizmu i przeciwników motoryzacji. Jest to koncepcja bardzo oczywista. Chodzi w niej o planowanie zabudowy mieszkaniowej według



najprostszej do pomyślenia zasady bliskości. Zamiast przybliżyć się za pomocą środka transportu do celu, można ten cel umiejscowić blisko siebie, aby był od razu dostępny, a transport niepotrzebny. Tak robimy, stawiając szklankę z wodą koło naszego łóżka, kiedy w nocy chce nam się pić. W skali miasta chodzi o to, aby jak najwięcej potrzeb codziennych było dostępnych pieszo lub rowerem wokół miejsca zamieszkania, przy czym jedną z tych potrzeb jest możliwość przebywania w otoczeniu natury.

“ **Tak jak w nocy stawiamy szklankę z wodą koło naszego łóżka, kiedy w nocy chce nam się pić, tak w skali miasta chodzi o to, aby jak najwięcej potrzeb codziennych było dostępnych pieszo lub rowerem wokół miejsca zamieszkania.**

Miasta 15-minutowe spełniają jednocześnie dwa warunki pandemicznego reżimu: utrudniają indywidualne infekcje i ograniczają zasięg ognisk zakażeń, bo sprzyjają aktywności fizycznej i rozgrupowaniu społeczności poprzez policentryczną strukturę usług, w tym usług zieleni, dostępnych dzięki wysiłkowi własnych mięśni.

W ten sposób można urządzić całe miasto poprzez jego dzielnice na fraktalnej zasadzie: mnóstwo sąsiedztw z centrami usług podstawowych, nieco mniej centrów dzielnicowych np. z domem kultury czy galerią handlową, dlaczego nie, oraz śródmieście z usługami unikalnymi dla całego miasta. W czasie nasilenia pandemii możemy wyłączyć z użytku centra dzielnicowe i śródmieście, ale życie będzie toczyć się nadal normalnie w centrach osiedlowych. Jeśli w dzielnicy pojawi się ognisko epidemii, trudniej będzie mu się poszerzyć, a dzięki codziennej mini-aktywności, ludzie tam mieszkający będą nieco lepiej znosić chorobę.

Nie musimy od nowa wymyślać koła. Zasada bliskości była i jest stosowana stale, tylko że akurat ostatnio nie przez planistów i deweloperów. Mamy natomiast w Polsce wiele tego typu osiedli budowanych w czasach PRL-u, bo niewiele osób dysponowało wtedy samochodami. Na tej zasadzie, dzielnic satelitarnych, powstał plan powojennego Lublina, który otrzymał za to państwową nagrodę. Mało tego, wszystkie prowincjonalne miasteczka zostały zbudowane jako 15-minutowe, z rynkiem i kościołem pośrodku. Dokładnie tak samo buduje się dziś galerie handlowe. Warto zauważyć, że każda z nich opiera się na systemie pieszych uliczek, tylko że zadaszonych i prywatnych. W przestrzeni publicznej rolę zadaszonych spełniały kiedyś podcienia.

Jak tworzy się takie przestrzenie? Tak samo jak galerie handlowe, tylko z domami mieszkalnymi zamiast parkingów i otwartymi pawilonami czy ulicami sklepowymi na zewnątrz zamiast w środku. Biuro Jan Gehl Architects założone przez duńskiego pioniera idei "miast dla ludzi", uczy, że trzeba zacząć od zaprojektowania przestrzeni między budynkami, a nie od budynków. W odwrotnej kolejności przestrzenie publiczne staną się „resztówką” tego, co zostało po inwestycji.

Opiera się to na prostym modelu ekonomicznym. Należy skoncentrować określoną liczbę klientów i umożliwić im bezpieczne i szybkie dojście od domu do pawilonów handlowych i usług publicznych. Znając ludzkie potrzeby, można obliczyć, ilu klientów trzeba osiedlić blisko siebie, aby utrzymał się fryzjer, szewc, kiosk, bar, warzywniak, cukiernia, weterynarz, szkoła, przedszkole, żłobek itd. Są osiedla, gdzie można obejść wszystkie te punkty w 5 minut. Przy czym jest tam miejsce nawet na kilka punktów, które ze sobą konkurują: dwóch fryzjerów, stomatologów, dwie kosmetyczki itd. Obejście tych samych punktów na osiedlu domków jednorodzinnych czy we współczesnej zabudowie deweloperskiej może zająć nawet godzinę. I wtedy potrzebujemy auta. A jak już jesteśmy w aucie, to jedziemy do galerii handlowej. Tak to w skrócie działa.

Tradycyjne miasta były gęsto upakowane, ale wszystko można było w nich załatwić chodząc pieszo od punktu do punktu. Niestety, brakowało w nich zieleni, wolnej przestrzeni, miejsc do rekreacji. Stąd wziął się modernizm

z jego blokami wolnostojącymi w zieleni i wiele takich osiedli w Polsce całkiem dobrze sobie radzi. Ale gdzieś w międzyczasie coś poszło nie tak. Przesadzono ze skalą, zapomniano o ludzkiej skali, która jest najważniejsza, wprowadzono strefy funkcjonalne, między którymi „nowoczesny człowiek” miał się przemieszczać autem. Dalekim tego echem są „mordory” czy dzielnice przemysłowe, gdzie się pracuje, i dzielnice-sypialnie, gdzie się śpi. Zanedbano natomiast przestrzenie do wypoczynku. Stąd m.in. tęsknota, za własnym domkiem z ogródkiem.

## **Ekonomia w kontrze do zdrowia**

Jak widać, koronawirus okazał się dla nas świetnym nauczycielem urbanistyki, a nawet trenerem personalnym. Dlaczego jednak jesteśmy skłonni pójść za ideą miasta, w której dobrze czuje się człowiek dopiero wtedy, gdy rozumiemy, że źle czuje się w nim wirus?

Dzieje się tak dlatego, że boimy się nagłej choroby, ale nie umiemy postrzegać wielu drobnych negatywnych zmian rozciągniętych w czasie. Dlatego godzimy się na utratę zdrowia i sprawności oraz związane z tym koszty wywołane niezdrowym stylem życia. Ów styl nie jest jednak żadnym absolutem, lecz jedynie nawykiem. Po prostu bardzo trudno zmienić przyzwyczajenie. Jeśli codziennie wsiadamy do auta, perspektywa jazdy rowerem czy załatwienia czegoś pieszo oddala się od nas. Miasto dostosowane do potrzeb kierowców staje się dla nas oczywistością bez alternatywy. Można to zmienić, ale nie każdy potrafi oddzielić swoje „ja” od nawyku. Czasem staje się on częścią naszej tożsamości. Dlatego w skali społeczeństwa, tak naprawdę nie ma sensu promować żadnych mód i trendów na zdrowy styl życia. Trzeba tak zorganizować ludziom życie, aby weszli w zdrowe nawyki i po prostu musieli wsiadać do samochodu jak najrzadziej.

“ **Jeśli codziennie wsiadamy do auta, perspektywa jazdy rowerem czy załatwienia czegoś pieszo oddala się od nas. Miasto dostosowane do potrzeb kierowców staje się dla nas oczywistością bez alternatywy. Można to zmienić, ale nie każdy potrafi oddzielić swoje „ja” od nawyku.**

Problem jest tylko taki, że zdrowe nawyki są tanie. Las, łąka, spotkanie z rodziną czy sąsiadami, czytanie książki, są tanie. Mniej się na nich zarobi niż na objadaniu się przed ekranem, które wymaga sklepów i zakupów oraz programów rozrywkowych, czy na jeżdżeniu wszędzie autem, które wymaga estakad, parkingów i paliwa. Nasze zdrowie jest więc sojusznikiem systemu ubezpieczeń społecznych, ale wrogiem ekonomii.

Teoria celowego uzależniania ludzi od produktów i usług nie jest teorią spiskową, bo wynika z czystej pragmatyki wolnego rynku. Żeby ludzie coś kupowali, nie muszą tego potrzebować. Muszą nabrać przekonania, że tego potrzebują, że da im to korzyść, satysfakcję. A jeśli ktoś czuje się zdrowy, bo zamiast suplementu diety stosuje spacer, to gdzie tu zysk? Tę samą linię rozumowania można zastosować do przemysłu motoryzacyjnego. Gdzie zysk z budowy chodnika? Kto kupi auto, jeśli pozwoli mu się dojechać wszędzie rowerem? Oczywiście, zarobią producenci rowerów i może kijków, ale nie bądźmy śmieszni.

Dochodzimy więc do fundamentalnego dylematu – albo nasze zdrowie i kontakty społeczne, albo dotychczasowa ekonomia oparta na konsumpcji. Albo wymyślimy ekonomię skromnych potrzeb, albo będziemy mieli przeciwko sobie korporacje zależne od naszego rozpasanego apetytu. Odkrywając kolejne zalety tradycyjnych, sprawdzonych rozwiązań, coraz bardziej przekonujemy się, że postęp nie polega na technologicznej nowoczesności. To, co jest *smart* coraz częściej okazuje się być związane nie z technologią, lecz z tradycyjną ekologią życia człowieka.



**Coraz bardziej przekonujemy się, że postęp nie polega na technologicznej nowoczesności. To, co jest *smart* coraz częściej okazuje się być związane nie z technologią, lecz z tradycyjną ekologią życia człowieka.**

## Zmiana w międzypokoleniowym interesie

Nie oszukujmy się jednak, że pandemia spowoduje przewrót w planowaniu ludzkich osiedli. Nikt nagle nie zacznie planować miast, żeby były zdrowsze. Dziś prędkiej rozwinie się sektor usług medycznych, niż urbanistyczna profilaktyka zdrowia. Do wirusa szybko się przyzwyczaimy i znowu zapanuje *business as usual*. Należy więc dołożyć wszelkich starań, aby jeśli już dzięki wirusowi temat miast 15-minutowych pojawił się w obiegu, wskazać na inne płynące z nich korzyści, niezależne od wirusa.

A może jednak uda się uczynić zdrowie nowym kryterium planowania miast nie tylko podczas epidemii? Tak przecież było w pierwszych dekadach po wojnie. Dziś co prawda nie znamy statystyk zdrowia według miejsca zamieszkania w różnych dzielnicach, ale może trzeba to zdecydowanie zmienić, uznając interes publiczny za ważniejszy od prywatnego.



**A może jednak uda się uczynić zdrowie nowym kryterium planowania miast nie tylko podczas epidemii?**

Osoby w wieku średnim, zbliżający się do emerytury, być może przekonają argument, że miasta bliskich odległości są dobre dla starzejącego się społeczeństwa, ponieważ są lepiej dostosowane do ograniczonych możliwości seniorów. Dzięki nim będziemy dłużej samodzielni i aktywni do późniejszego wieku, bo będziemy mogli być aktywni na co dzień. Sami zrobimy zakupy, przyprowadzimy wnuka z przedszkola i będziemy mieć gdzie się spotkać i pogadać z rówieśnikami.

Ale jest jeszcze ważniejszy powód do planowania miast 15-minutowych, o którym prawie się nie mówi: dzieci. Miasta modularne, z zachowaniem odpowiednich proporcji terenów zielonych i wolnych od ruchu samochodowego, są dobre dla dzieci i rodzin. Jest gdzie wyjść na spacer z wózkiem, a kiedy dziecko zaczyna chodzić do szkoły, może to robić samo, ucząc się samodzielności. Ma gdzie pobiegać i pobawić się z innymi dziećmi nie tylko na ogrodzonym placu zabaw, ale na rozległej przestrzeni całego osiedla, bogatej w przyrodę i bezpiecznej. Troszczymy się o jakość swojego bieżącego życia, swoją kondycję na emeryturze, ale myślimy przede wszystkim o przyszłości całego społeczeństwa.

## O autorze

**Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, pracownik lubelskiego Ośrodka „Brama Grodzka Teatr NN” i muzyk folkowej Orkiestry św. Mikołaja. Z wykształcenia anglista. Z zamiłowania analityk kultury i publicysta. Ostatnio współautor aplikacji Lublina do tytułu ESK 2016 oraz Strategii Rozwoju Lublina 2020. Popularyzator kultury przestrzeni, partycypacji społecznej i tzw. kultury szerokiej (d.i.y, kultury niszowe itp.). Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

# W kierunku jakościowego rozwoju miast



**EWA KIPTA**

architekt, urbanistka

Demokracja jest esencją miejskości – obszary zurbanizowane w samym swoim założeniu powinny być wielofunkcyjne, dbające o zachowanie równowagi między tym, co antropogeniczne, a tym co naturalne, zamieszkałe przez mieszkańców o różnych kulturach, wieku czy stopniu zamożności. W tym duchu rozwijały się one przez stulecia, lecz w ostatnich dekadach zbczyły z tej ścieżki, idąc w kierunku monofunkcyjności, braku poszanowania środowiska oraz segregowania mieszkańców. Pandemia stanowi dziś doskonałą okazję na zmianę tej ryzykownej logiki rozwoju. Podejmijmy ten wysiłek – w innym wypadku skażemy nasze miasta na ogromny kryzys – tak ekonomiczny, jak również społeczny.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego

## **Pandemia zrewolucjonizuje nasze podejście wobec miast, czy wrócimy do *business as usual*?**

Podejrzewam, że będzie dominowało podejście sinusoidalne – za każdym razem, gdy sytuacja pandemiczna będzie się poprawiała, będziemy próbowali wracać do dotychczasowych, starych nawyków. W efekcie będzie następowało pogorszenie, skłaniające nas do ponownej refleksji i próby wyjścia z utartej ścieżki. Sądzę zresztą, że taki model będzie dotyczył nie tylko naszego podejścia do miast, ale również do wielu innych, mniej lub bardziej prozaicznych, spraw.

Realna zmiana będzie miała szansę zadziać się dopiero wtedy, gdy zaczniemy traktować zagrożenie pandemiczne – zarówno obecne, jak i przyszłe, potencjalne – na poważnie, starając się realnie zmieniać swoje wzorce myślenia i zachowań. Pytanie tylko, ilu nawrotów pandemii doświadczymy, zanim dojdzie w nas do prawdziwego przewartościowania.

## **Założmy jednak, że zagrożenie pandemiczne traktujemy śmiertelnie poważnie już teraz. Jaki powinien być w takiej sytuacji nasz sposób myślenia o miastach?**

Papież Franciszek w swojej encyklice *Laudato si'* pisał o ekologii integralnej. Podejście to w ujęciu religijnym jest objawem szacunku do całości stworzenia, natomiast w ujęciu naukowym – do całości natury, w symbiozie z kulturą. Obecna epidemia uwypukla wiele problemów, o których pisał papież Franciszek, a wielu innych zwolenników zrównoważonego rozwoju mówiło od lat. Większość z nich można zmieścić w jednym, szerszym określeniu pod nazwą: „niezrównoważenie rozwoju”, które od lat, a właściwie dekad coraz bardziej doskwiera miastom.

Moim zdaniem ekologia integralna staje się dziś – wobec presji zagrożenia tą oraz kolejnymi pandemiemi – kluczem do niezbędnej, ewolucyjnej korekty miasta oraz zachodzących wewnątrz niego relacji społecznych i ekonomicznych. Wszystkie dotychczasowe pomysły na humanizowanie miast, na ich upiększanie, zazielenianie, budowanie więzi i zapobieganie marginalizowaniu kogokolwiek przestają być utopiami, a stają się nadzieją na zachowanie sensu istnienia miast. Bez tej zmiany czeka je ogromny kryzys, wprost proporcjonalny do wielkości każdego z nich.

## **Dlaczego zatem dopiero pandemia staje się bodźcem do rozwiązania tego problemu? Jak to możliwe, że przez lata, dekady, mieszkańcy miast godzili się na życie w coraz bardziej doskwierającym im warunkach?**

Odpowiedź jest prosta i niezaskakująca: na nie zrównoważonym rozwoju można zbyt dobrze zarobić, by móc łatwo z niego zrezygnować. Zauważmy, że do tej pory świat zmierzał w kierunku monopolizowania wszystkiego, co tylko możliwe – nawet przestrzeni internetowej, która w założeniu miała być najbardziej demokratyczną, zapewniając ludziom wolność i swobodę. Tymczasem epidemia zasadniczo podnosi ryzyko biznesów o wielkiej skali. Wszystkie duże zakłady pracy, wielkie centra handlowe, gigantyczne eventy stają się dziś miejscami i działalnościami o bardzo dużym obciążeniu ryzykiem. Widzimy więc konieczność wyjścia z dotychczas dominującej wyobraźni liniowej, której esencję dobrze ujmuje hasło: „im więcej, tym lepiej”.

“ **Na nie zrównoważonym rozwoju można zbyt dobrze zarobić, by móc łatwo z niego zrezygnować. Do tej pory świat zmierzał więc w kierunku monopolizowania wszystkiego, co tylko możliwe. Tymczasem epidemia zasadniczo podnosi ryzyko biznesów o wielkiej skali, kwestionując doktrynę: „im więcej, tym lepiej”.**

#### **Jak jednak odejście od modelu wielkiej skali może się w praktyce przełożyć na miasta?**

„Integralność” w koncepcji ekologii integralnej oznacza uwzględnienie wszelkich otaczających nas aspektów: przyrodniczych, gospodarczych, społecznych czy kulturowych, jako elementów współzależnych, wzajemnie na siebie oddziałujących. To, co nasze nawyki kulturowe oswajają poprzez zawężanie specjalizacji, w ekologii integralnej jest rozwiązywane poprzez zmniejszenie skali do obszarów dających się „ogarnąć” w całości. Zamiast więc myśleć wielką skalą i silosami pojęciowymi, proponowane jest podejście o mniejszej skali, zakorzenione w lokalnych tradycjach, uwarunkowaniach historycznych, naturalnych i wielu innych. Jest to całkowita zmiana logiki – choć oczywiście pamiętajmy, że nie wszystko da się zrobić w podejściu małoskalowym.

#### **Jak bardzo technokratycznym (ilościowym), a jak bardzo „intuicyjnym” (jakościowym) procesem powinno być tak właściwie zarządzanie miastem?**

Jane Jacobs, która w latach 60. ubiegłego wieku napisała książkę pt. Śmierć i życie wielkich miast Ameryki przeprowadziła bardzo dokładne badania, z których głównym wnioskiem było to, że miastami do 125 tys. mieszkańców można doskonale zarządzać metodą intuicyjną, bez konieczności budowania czy korzystania z głębokiego aparatu analitycznego. Mówiąc wprost: w takiej skali burmistrz z miejskimi urzędnikami, tkwiącymi w rzeczywistości danego miasta, ogarniają wystarczająco dobrze jego potrzeby oraz społeczne oczekiwania.

Z kolei w miastach większych zarządzanie intuicyjne przestaje być skuteczne, łatwo jest przegapić pewne problemy, czy też nadać im nieodpowiedniej wagi. Im większa skala, tym trudniej jest dobrze ocenić sytuację i trafić w potrzeby. Na pewno w stworzeniu odpowiedniej diagnozy pomagają technologie, jak np. systemy generowania danych, zapisujące różne zjawiska według ich występowania w przestrzeni miejskiej. To bardzo potrzebne narzędzia integrowania działań różnych specjalistycznych podmiotów i zapobiegania ich kolizyjności, czy wręcz przeciwności. Bez takich danych w dużych miastach każda niemal czynność wymaga bardzo wielu uzgodnień, a wiele z nich jest podejmowana „na ślepo”, z dużym współczynnikiem ryzyka.

Miejmy jednak świadomość, że narzędzia analityczne nie rozwiążą wszystkich problemów. Dość powiedzieć, że do tej pory informacje, o których mowa – o ile w ogóle były zbierane – władze miejskie traktowały jako poufne i dostępne jedynie wtajemniczonym, i to zgodnie z ich specjalizacją. Tymczasem sens analizy danych generowanych przestrzennie polega na ich wykorzystaniu przez podmioty w różny sposób aktywne w tej samej przestrzeni. Takie bazy danych mogą służyć do bieżącej obserwacji skutków ich interakcji, stać się



narzędziem koordynacji i mechanizmem „wczesnego ostrzegania” przed nawarstwieniem niepożądanych efektów ubocznych. Jeśli nie będą one jawne, nie przełamie to politycznej uznaniowości w decydowaniu np. o rozmieszczeniu inwestycji publicznych, zwłaszcza tych najbardziej prestiżowych.

### **Planowanie miejskie bywa zatem warunkowane przede wszystkim argumentami politycznymi?**

Taka jest niestety logika sprawowania władzy. Zresztą uznaniowość to niejedyny problem – innym jest niezważanie na realne potrzeby mieszkańców. Zauważmy chociażby, że przez ostatnią dekadę niemal wszystkie polskie miasta – niektóre z rzeczywistych potrzeb, lecz większość po prostu dzięki dostępności środków unijnych – budowały obiekty takie jak: hale sportowe, stadiony czy baseny. Inwestycje te miały swoje walory, ożywiały przestrzeń miejską, nieraz bywały tchnieniem nowoczesności w „zatęchłą”, od lat niemodernizowaną przestrzeń miejską. Niemniej jednak ich realizacja nie przełożyła się znacząco na rozwiązanie trwających w miastach problemów. W gruncie rzeczy nie zmieniły one codziennej jakości życia mieszkańców, spełniały funkcję ładnej, choć dla większości bezużytecznej, „błyskotki”.

### **Pamiętam jednak wśród wielu mieszkańców miast autentyczną dumę z tego, że oto w ich miejscu zamieszkania powstał nareszcie nowoczesny aquapark czy hala widowiskowo-sportowa...**

Dlatego też mówiłam o tym, że tego typu duże, nieraz spektakularne inwestycje miały swoje walory – dumą mieszkańców z tego, że dany obiekt powstał akurat w ich miejscu zamieszkania to jeden z tego wymiarów. Osobną kwestią jest jednak odpowiedzenie sobie na pytanie, na ile te realizacje przyczyniły się do lepszego życia mieszkańców.

Tu leży pies pogrzebany – władze wielu miast przez lata nie potrafiły przestać myśleć w kategoriach wielkich inwestycji. Baseny, stadiony, czy nawet niektóre porty lotnicze – wszystkie tego typu projekty były dla wielu rządzących wytrychem – bo nie kluczem – do pomijania prawdziwych problemów. A wbrew temu, co by się mogło wydawać – myślenie wielką skalą przedsięwzięć jest znacznie prostsze, mniej wymagające, niż próba rozwiązywania problemów mniejszych, bardziej zindywidualizowanych, rozproszonych, których nie da się „załatwić” za jednym zamachem.

“ **Wbrew temu, co by się mogło wydawać – myślenie wielką skalą przedsięwzięć jest znacznie prostsze, mniej wymagające, niż próba rozwiązywania problemów mniejszych, bardziej zindywidualizowanych, rozproszonych, których nie da się „załatwić” za jednym zamachem.**

Wracając jeszcze do dumy mieszkańców z nowych, wielkich inwestycji. Pamiętajmy, że pod każdą szerokością geograficzną występuje mechanizm kształtujący opinię publiczną, wynikający ze współpracy władz z mediami. W ten sposób produkowane są różnego typu wytrychy, nie dotyczące rzeczywistych problemów, lecz mające skupić uwagę ludzi na problemach pozornych. Na poziomie polityki centralnej takim tematem jest w ostatnim czasie LGBT. Również władze miejskie potrafią umiejętnie wykorzystywać swoje wpływy medialne do kreowania fałszywych potrzeb mieszkańców, nawet jeśli następuje to kosztem zaspokajania potrzeb autentycznych. W efekcie – wielu mieszkańców daje się zwieść i przez pewien czas faktycznie wierzy w to, że budowa aquaparku podniesie ich poziom życia bardziej niż np. usprawnienie komunikacji publicznej.

### **Przejście do małej skali można określić jako podejście *step by step*?**



Tak, jest to myślenie w kategoriach stopniowych korekt, powolnego przyzwyczajania mieszkańców do zmian, które powinny być oparte na dobrej diagnozie potrzeb mieszkańców. To jest to, co robił Jan Gehl w Kopenhadze. Zdiagnozował on, że mieszkańcy miasta potrzebują czuć się w przestrzeni miejskiej lepiej, tak by szukając przyjemnej atmosfery na ulicach nie musieli wyjeżdżać do krajów śródziemnomorskich. To był jego punkt wyjścia, od którego wyszedł większy, głębszy program zmian.

### **Czego zatem pragną mieszkańcy polskich miast?**

To bardzo ogólne pytanie, na które nie ma jednej poprawnej, szczegółowej odpowiedzi, bo każde miasto, każda dzielnica, a nawet kwartał zabudowy oznacza często inne potrzeby mieszkańców. Istnieje jednak bardzo duże prawdopodobieństwo, że większość oczekiwań mieszkańców względem miasta – wyłączając oczywiście te najbardziej szczegółowe – zostałyby zaspokojonych, gdyby nastąpiła korekta koncepcji urbanistycznych w duchu tzw. nowego urbanizmu.

Luksemburski architekt Leon Krier, który za nią stoi, przedstawia pomysł na to, by miasto składało się nie z enklaw mieszkaniowych i biznesowych, lecz z obszarów wielofunkcyjnych połączonych infrastrukturą drogową i zielenią. W każdym z tych „modułów” powinny się znajdować wszelkie podstawowe usługi, jak szkoła, przedszkole czy przychodnia zdrowia, sklepy, zieleń miejska, a także oczywiście budynki mieszkalne oraz miejsca pracy – słowem: wszystko, co służy standardowym codziennym aktywnościom. W założeniu każdą z tych jednostek mieszkaniac powinien móc przejść pieszo w ciągu 10 minut. Takie rozwiązanie może podnieść jakość życia mieszkańców, zdejmując z nich chociażby konieczność codziennych dojazdów i stania w korkach.

“ **Miasta przyszłości powinny składać się z wielu obszarów wielofunkcyjnych, „wyposażonych” w szkołę, przedszkole, przychodnię zdrowia, sklepy, zieleń miejską, budynki mieszkalne oraz miejsca pracy – słowem: we wszystko, co człowiekowi potrzebne do życia.**

### **Wizja wygląda pięknie, pytanie jednak, na ile jest realna?**

O tym, że jest to możliwe najlepiej świadczą polskie miasta, które przez dekady były projektowane właśnie w takiej logice, choć realizowano zaledwie wycinki tych zamierzeń. Później jednak, mniej więcej od początku lat 90., sytuacja się zmieniła, a rozwój, choć nareszcie stał się realny, to – będąc motywowany doraźnymi zyskami – zaczął być coraz mniej zrównoważony.

### **To znaczy?**

Brak równowagi rozwojowej zaczyna się wtedy, gdy jesteśmy w stanie eksportować niechciane zjawiska na zewnątrz, np. nie neutralizujemy śmieci tam, gdzie one powstają albo tworzymy dzielnice, w których mieszkają tylko najbogatsi.

W polskich miastach w ostatnich latach coraz wyraźniej widać było ostatni z tych procesów, ale sytuacja nie jest u nas beznadziejna – głównie dlatego, że nie nastąpiła jeszcze w polskim społeczeństwie tak duża segregacja według stopnia zamożności, jego struktura nadal jest dość „demokratyczna”. Większość bogatych Polaków nie jest wyalienowanych z reszty społeczeństwa, mamy w miastach dość duże skupiska mieszanki społecznej, przez co wciąż mamy szansę ewolucyjnego powrotu do równowagi.

Zmierzam do tego, że koncepcje „mieszania zamożności” mieszkańców (*mixed income housing*) nie są ideami utopijnymi, lecz „najzdrowszymi” z punktu widzenia całej miejskiej społeczności. Model taki występował zresztą w kamienicach mieszczańskich, w których odbiorcy usług sąsiedowali z ich dostawcami. Wyobraźmy sobie, co by było, gdybyśmy faktycznie żyli w warunkach segregacji zamożności – gdyby 1% najbogatszych mieszkańców zajmował 20-30% powierzchni miasta, a pozostała część mieszkańców, żyjąca w ciasnocie, patrzyłaby na niego z zewnątrz z zazdrością. To przecież jest sposób na „hodowanie” buntów i nastrojów rewolucyjnych. Jeśli dążymy do harmonijnych relacji społecznych, nie powinniśmy chcieć takiego podziału, bo to wielka pułapka. Na ideę „mieszania zamożności” powinniśmy więc patrzeć w kategoriach inwestycji w spokój społeczny.

“ **Tworzenie dzielnic, w których mieszkają tylko najbogatsi to pierwszy krok do segregacji mieszkańców miast według stopnia zamożności. Taki podział to wielka pułapka. Chcąc zainwestować w spokój społeczny, powinniśmy dążyć do „mieszania zamożności” miejskiej społeczności.**

**Rozumiem zatem, że w każdym z obszarów wielofunkcyjnych – według koncepcji nowego urbanizmu – powinny docelowo mieszkać osoby o różnym poziomie zamożności, przez co żaden z tych obszarów nie byłby „lepszy” lub „gorszy”, zarezerwowany dla bogatych lub dla biednych?**

W każdym razie nie to kryterium powinno definiować tożsamość tych obszarów. Izolowanie grup społecznych ze względu na ich „lepszość” lub „gorszość” jest dowodem na brak umiejętności dogadywania się między sobą. Przy takim podejściu konflikty narastają, co na dłuższą metę nikomu się nie opłaca. Zadajmy sobie pytanie: na ile potrafimy rozmawiać w poprzek podziałów? Nie chodzi bowiem o to, by je zlikwidować – one zawsze będą, to naturalna rzecz. Chodzi o to, byśmy zachowali umiejętność porozumiewania się między sobą. Ludzie najzamożniejsi potrzebują przecież tych mniej zamożnych. Z kolei wielu mniej zamożnych ma miejsca pracy dzięki „bogaczom”. Musimy umieć się w jakiś sposób dogadać, przy zachowaniu wzajemnego szacunku – to jeden z kluczowych elementów społecznego wymiaru ekologii integralnej.

**Przed pandemią mieliśmy do czynienia ze zjawiskiem „rozlewania się” miast, które było oceniane jako proces negatywny. Nie widzi Pani ryzyka, że w nowym podejściu miasta będą „rozlewały się” jeszcze bardziej? Gdzieś przecież trzeba będzie zbudować te wielofunkcyjne obszary, a trudno chyba będzie je zaprojektować na żywej miejskiej tkance.**

Wspominałam już, że przez stulecia polskie miasta rozwijały się zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. W gruncie rzeczy był to jedyny możliwy wybór – nawet za PRL-u niewiele osób posiadało własne auta, więc siłą rzeczy osiedla musiały być zbudowane w taki sposób, by wszędzie było blisko. Przy blokowiskach znajdowały się więc szkoły, przedszkola, placówki pocztowe. Bardzo często pozostawiano też tam miejsca na usługi, których jednak zazwyczaj nie realizowano przez wzgląd na brak środków finansowych. Gdyby to wszystko uzupełnić dziś o rozwój drobnej przedsiębiorczości, o generowane lokalnie miejsca pracy, spokojnie moglibyśmy ewolucyjnie wprowadzać ten model na terenach już zurbanizowanych. Od tego powinniśmy zacząć, w dalszej kolejności myśląc także – w miarę potrzeb – o tworzeniu nowych wielofunkcyjnych osiedli.

Natomiast jeśli chodzi o „rozlewanie się” obszarów zurbanizowanych – nie byłoby w tym procesie nic złego, gdyby następował metodą pączkowania, na zasadzie powstawania coraz to kolejnych samowystarczalnych, wielofunkcyjnych „pączków”, połączonych infrastrukturą zieloną i komunikacyjną z pozostałymi. Bez konieczności

codziennych dojazdów do centrum miasta przez większość mieszkańców, nie generowałyby to wielkiego ruchu samochodowego, który stanowi jeden z głównych argumentów przeciwko „rozlewaniu się” miast.

“ **W procesie „rozlewania się” miast nie byłoby nic złego, gdyby następował metodą pączkowania, na zasadzie powstawania coraz to kolejnych samowystarczalnych, wielofunkcyjnych „pączków”, połączonych infrastrukturą zieloną i komunikacyjną z pozostałymi.**

Jedno tylko zastrzeżenie – aby takie „pączki” mogły w polskich miastach powstawać, niezbędne jest planowanie przestrzenne. Nie jest możliwe spontaniczne tworzenie tak złożonych struktur.

#### **Bodziec do zmiany powinien wyjść od miast czy raczej od ich mieszkańców?**

Wydaje mi się, że musi to być uczynione razem, wspólnymi siłami. Trzeba budować koalicje, łączące władze miejskie, mieszkańców, także lokalny biznes, które byłyby w stanie wspólnie wypracować i zaakceptować zmiany w duchu powrotu do zrównoważonego rozwoju. Nie da się tego zrobić jedynie za sprawą energii obywatelskiej. Dlatego też duża odpowiedzialność spoczywa na barkach władz samorządowych, które powinny inicjować, inspirować, wspierać, dyskutować na temat potrzebnych miastom zmian. Swoje role do odegrania mogą mieć też organizacje takie jak Unia Metropolii Polskich, czy Związek Miast Polskich – środowiska te mogłyby otworzyć debatę na temat pomysłów na zmianę.

Nie mam jednak wątpliwości, że podjęcie wysiłku na rzecz jakościowej zmiany miast, jest potrzebne już od zaraz. Raz, że żyjemy w niestabilnym świecie, podkopanym w dodatku przez obecną pandemię. Dwa, że większość miast się kurczy, co należy traktować nie jako zagrożenie, lecz jako ogromną szansę. Dziś „wystarczy” zająć się tym, co jest już zbudowane, doprowadzić to do lepszej jakości, zająć się remontami istniejącej zabudowy, podnoszeniem standardów ekologicznych etc. Tym samym, nie wydając horrendalnych ilości pieniędzy, można przy okazji rozwiązać całe mnóstwo problemów, włączając w ten proces mieszkańców miast.

#### **O rozmówczynie**

**Ewa Kipta** – architektka i urbanistka. Współzałożycielka i wiceprezes Forum Rewitalizacji. W latach 2011-2015 pełniła funkcję prezesa. Zawodowo związana z Lublinem, zajmowała się m.in. rewitalizacją jego kilku dzielnic przy udziale mieszkańców. W latach 80. w „Solidarności”, internowana w stanie wojennym. Absolwentka Wydziału Architektury Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Autorka wielu publikacji dotyczących zintegrowanych metod rozwoju jakościowego miast. Współautorka tłumaczenia książki Gordona Cullena „The Concise Townscape”.

# Odporność miast musi być oparta na wspólnocie



prof.  
**PAWEŁ KUBICKI**

Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Uniwersytet Jagielloński

Miasto to fenomen długiego trwania, w jego historię wpisane są cykle kryzysów i ponownych rozkwitów. Zatem na każdą sytuację kryzysową możemy spoglądać także jak na załamek nowego miejskiego odrodzenia. Pandemia koronawirusa, mimo iż uderza w podstawy miejskości, może też być inspirującą lekcją dla przyszłego rozwoju miast. W jaki sposób miasta mogą skorzystać na pandemii? Jak budować odporne metropolie? Dlaczego kluczowa w tym procesie będzie siła lokalnej wspólnoty?

## Pandemia szansą na miejskie *katharsis*?

Na temat potencjalnych skutków pandemii koronawirusa napisano już wiele, najczęściej jednak podkreślano, że wraz z jej zakończeniem, skończy się też świat, jaki znaliśmy do tej pory. Kosmopolityczne, tętniące życiem miasta sprzed pandemii wydają się dziś wspomnieniem z innej epoki. Nasuwa się tu analogia do sytuacji sprzed wybuchu I wojny światowej, która zakończyła mieszczańskie *belle époque*. Przełom XIX i XX w. to triumf miejskości, wspinały rozkwit europejskich miast i ich kultury, stymulowany między innymi swobodami podróży i kosmopolityczną atmosferą, która pozwalała na rozwój kreatywności i innowacyjności. Koniec tego świata rozpoczął się wraz z wojną, której konsekwencje doprowadziły do powstania najbardziej zbrodniczych systemów w dziejach Europy i zorganizowanego ludobójstwa w czasie II wojny światowej.

Przełom XX i XXI w. dość powszechnie określany był jako miejskie odrodzenie. Po bolesnym okresie deindustrializacji miasta ponownie rozkwitały. Także i w tym przypadku, „triumf miast” był w dużej mierze możliwy dzięki otwartości i tolerancji wpisanych w istotę miejskości. Triumf ten stał się motorem napędowym nowej miejskiej gospodarki, opartej na sektorach kreatywnych i usługach. Jednak niewątpliwe sukcesy miast miały też swoją drugą, ciemniejszą stronę: gentryfikację, turystyfikację, narastające nierówności i wykluczenie społeczne. Wszystko to przekładało się na rosnącą frustrację coraz liczniejszych grup, które nie tylko nie poczuwały się do bycia beneficjentem sukcesu swoich miast, ale niejednokrotnie miały też przeświadczenie, że ów sukces, który jest udziałem nielicznych, dokonuje się kosztem miejskiej wspólnoty.

Symptomy zbliżającego się kryzysu były już bardzo widoczne, ale najczęściej ignorowane. Kryzys z roku 2008 i sposoby jego rozwiązywania tylko napędzały rozwój populizmów i ekstremizmów w miastach europejskich. Model rozwoju oparty na zasadzie, że „zwycięzca bierze wszystko” wcześniej czy później doprowadziłby do katastrofy. Paradoksalnie, pandemia stworzyła szansę na korektę dotychczasowych polityk, powrót do myślenia o mieście jako wspólnocie.



**Paradoksalnie, pandemia stworzyła szansę na korektę dotychczasowych polityk, powrót do myślenia o mieście jako wspólnocie.**

## Odporność oparta na wspólnocie

Trudno w tym miejscu stawiać daleko idące wnioski co do przyszłości miast po pandemii. Można co najwyżej zwracać uwagę na imponderabilia, które niejednokrotnie lepiej identyfikują zachodzące procesy, niż wciąż szczupłe dane, jakimi obecnie dysponujemy.

Jednym z częstszych wątków, jaki pojawia się w czasie przymusowej izolacji społecznej, jest tęsknota za miejskością i wspólnotą. Zamknięte restauracje i kawiarnie, kina studyjne i teatry – wszystkie te miejsca „tęsknią” za ludźmi, którzy je na co dzień wypełniali i tworzyli ich atmosferę. Wierna publiczność i klienci odwdzięczają się natomiast za tę atmosferę i pomagają swoim ulubionym miejscom przetrwać trudny czas. Widzowie kupują wirtualne bilety do kin i teatrów, a bywalcy „piją” wirtualną kawę w swoich ulubionych kawiarniach. Na szczęście takie miejsca jeszcze pozostały, gdyż w ostatnich latach w miastach wyraźnie przeważało prawo Kopernika-Greshama – tak jak gorszy pieniądz wypierał lepszy, tak lokalne usługi i rzemiosło przegrywało z bezosobowymi sieciówkami, knajpki bazujące na lokalnej wspólnocie przegrywały z wyszynkami piwa dla masowego turysty, kina studyjne zastępowały multipleksy w galeriach handlowych na obrzeżach miast, a mieszkania przeznaczone na krótkoterminowy wynajem wypierały stałych mieszkańców z centrów miast.

Wraz z tymi procesami z miast zniknęła miejskość. Czas pandemii zweryfikował taki model rozwoju miast. Biznes nastawiony na szybkie zyski, anonimowego klienta i oparty na pracy prekarnej okazał się mało odporny na kryzys wywołany pandemią. Nikt w czasie izolacji za nim nie tęskni i nikt nie pomaga przetrwać mu trudnego okresu. Usługi oparte na miejskiej wspólnocie przynosiły mniejsze zyski, ale dzięki wytworzonej solidarności i relacjach społecznych, mają obecnie większą szansę na przetrwanie kryzysu.

Siłą miast zawsze było to, że ich przedsiębiorczość miała silne oparcie we wspólnocie. Także w okresie przed pandemią można było obserwować zwrot w takim kierunku. Rozwijała się ekonomia współdzielenia, kooperatywy: ogrodnicze, spożywcze, mieszkaniowe itp., także korporacje coraz bardziej zwracały uwagę na społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR). Wciąż jednak stanowiło to niszę. Patrząc z obecnej perspektywy, to w takim modelu gospodarki miejskiej można upatrywać przyszłości miast. Prawdziwymi *resilient cities*, będą te, których siła i odporność wynika z ducha wspólnoty.

“ **Prawdziwymi *resilient cities*, będą te, których siła i odporność wynika z ducha wspólnoty.**

## **Social distancing** zabójcą miejskości

Pandemia, a raczej reakcje na nią, niosą jednak poważne zagrożenia dla miast, podkopują ich fundamenty. Nie ma nic bardziej sprzecznego wobec istoty miejskości niż przewodnie hasło pandemii *social distancing*, które można tłumaczyć jako dystansowanie się społeczne, unikanie kontaktów i interakcji międzyludzkich. Istotą miejskości jest natomiast „gęstość” i różnorodność relacji społecznych. Podkreślali to socjologowie w klasycznych definicjach poświęconych tej problematyce. W taki też sposób miejskość opisywali poeci. Goethe w „Podróży włoskiej” pisał: „Im większa na ulicach wrzawa, tym jestem spokojniejszy”.

Paradoksalnie, miejski gwar, który często przechodząc w hałas, wzbudzał poczucie irytacji, był też gwarantem spokoju, poczucia bezpieczeństwa, tego, że rzeczy będą codziennym, normalnym rytmem. Cisza, jaka zapanaowała w miastach w czasie pandemii przywołuje niepewności i wzbudza lęk. Dodatkowo, postępująca inwigilacja stawia pod znakiem zapytania jedną z najważniejszych cech miasta, która daje się streścić w słynnej maksymie mówiącej, że „powietrze miejskie czyni wolnym”.





**Cisza, jaka zapanowała w miastach w czasie pandemii przywołuje niepewności i wzbudza lęk. Dodatkowo, postępująca inwigilacja stawia pod znakiem zapytania jedną z najważniejszych cech miasta, która daje się streścić w słynnej maksymie mówiącej, że „powietrze miejskie czyni wolnym”.**

Miejskość i wolność zawsze stanowiły najważniejszy magnes przyciągający do miast. Gdy tego zabraknie mogą nas czekać kolejne fale suburbanizacji, prowadzące do syndromu „samotnej gry w kręgle” – zanikania społeczeństwa obywatelskiego, a w konsekwencji osłabiania demokracji i otwierania pola dla populizmów i radykalizmów. Jest to o tyle prawdopodobny scenariusz, że samorządowe budżety, które i tak w ostatnich latach mocno ucierpiały, wskutek pandemii będą w jeszcze gorszej kondycji. To z kolei wpłynie na pogarszanie się jakości usług publicznych. Już dziś niektóre miasta zmuszone są do wyłączania miejskiego oświetlenia na noc, wprowadzania drastycznych cięć w komunikacji publicznej i planowania oszczędności w sektorze kultury. To niebezpieczny precedens prowadzący do przekonania o nieuchronnym upadku miejskości.

Tymczasem sytuacja pandemii powinna sprzyjać faktycznemu zastosowaniu idei *smart city*. Inteligentne, czy może lepiej, sprytne miasto wymyśla sposoby, jak zapewnić dobrą jakość życia mimo kurczących się dochodów. Dotychczasowe praktyczne zastosowanie idei *smart city* nie kojarzyło się z kreatywnością, a raczej z „błyskotkami” – drogimi, jednak mało funkcjonalnymi inwestycjami. Polski samorząd wykazał się już jednak kreatywnością, kiedy w pionierskich czasach odradzał się po epoce realnego socjalizmu właściwie bez żadnych własnych środków. To nie tyle pieniądze, co przede wszystkim duch wspólnoty będzie kluczowy dla wychodzenia z kryzysu pandemii.

### **Szansa na nowy początek**

Walka z pandemią może się także okazać mitem nowego początku dla miejskich samorządów. Podobnie było chociażby we Wrocławiu w 1997 r., gdy klęska powodzi, dzięki wspólnemu zaangażowaniu lokalnych władz i mieszkańców wobec niekompetencji władz centralnych, stała symbolem „nowego otwarcia”. Obecna sytuacja niesie ze sobą wiele analogii – ciężar walki z pandemią spadł przede wszystkim na samorząd i wspólnoty lokalne.

To, czy sytuacja ta stanie się mitem nowego początku, zależy od konkretnych polityk podejmowanych przez miejskie samorządy. Jeśli górę wezmą polityczne lub/i biznesowe interesy, a nie dobro miasta jako wspólnoty, to na samorządzie miejskim skupi się frustracja mieszkańców odczuwających skutki kryzysu wywołanego pandemią. Jeśli natomiast mieszkańcy miast będą mieli świadomość, że przez ten kryzys przechodzą wspólnie, i na takich samych zasadach jak władze samorządowe, ugruntuje to legitymizację społeczną samorządu. To z kolei ma kluczowe znaczenie dla przyszłości demokracji w naszym kraju. Samorządność i solidarność są najlepszymi zabezpieczeniami przed autorytaryzmami, które pojawiają się wraz lękiem i niepewnością.



**Samorządność i solidarność są najlepszymi zabezpieczeniami przed autorytaryzmami, które pojawiają się wraz lękiem i niepewnością.**



## O autorze

Prof. **Paweł Kubicki** – socjolog i antropolog kultury. Naukowo związany z Instytutem Europeistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego. Specjalizuje się w badaniu tożsamości miast i społeczeństw lokalnych. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

# Jaka nowa forma miast?



prof.

**TOMASZ PARTEKA**

Politechnika Gdańska

Pandemia najbardziej uderzyła w wielkie metropolie. Nic dziwnego – to tam gęstość zaludnienia jest najwyższa, to tam tysiące ludzi dojeżdżają codziennie do pracy zatłoczonymi autobusami, to tam znajdują się galerie i markety, w których ci sami ludzie spotykają się na zakupach. Tymczasem myśląc odpowiedzialnie o przyszłości, trzeba przyjąć założenie, że dotkną nas kolejne wirusy. Dalsze funkcjonowanie metropolii „urządzonych” wedle podejścia „przedkoronawirusowego”, będzie dla ich mieszkańców oznaczało życie na tykających bombach zegarowych. Świadomi potencjalnego zagrożenia, potrzebujemy nowego sposobu organizowania naszych miast. Na czym mógłby on polegać? Wiele wskazówek daje nam obecna pandemia.

## Przerwany rejs transatlantyku

Wielkie miasta, niczym transatlantyk, gwałtownie przerwały swoją wycieczkę w krainę dobrobytu i fiesty, ale też biedy. Wielkie skupiska ludzi, wiedzy i kapitału, uczestniczące w niezwykłym festiwalu innowacji i kreatywności, ale i rozlewającego się ubóstwa, nagle w ciągu kilku miesięcy zostały zamknięte w domach, zaatakowane dziesiątkami pytań – wciąż bez odpowiedzi. Dlaczego? Kto? Jak? Kiedy?

Pytania i wątpliwości opanowały nasze, wpatrzone we wszelkie ekrany, przerażone umysły, dusze, rozdygotane ciała. Nie tak miało być. My, mieszkańcy miast pokochaliśmy wielkie zgromadzenia, wydarzenia zwane *eventami*, dobre jedzenie (*fast i slow*), usługi umilające codzienne życie, duże samochody dowożące dzieci do szkół i przedszkoli. Podążając za figurą myślową nieodżałowanego Jerzego Pilcha: „powiedzieć, że nic się nie stało, to nic nie powiedzieć” – jesteśmy uwikłani w nieco rozdygotane (znów Pilch) pytania bez odpowiedzi, diagnozę bez podstaw empirii, nadzieję, że jeszcze będzie dobrze. Czy „inaczej” oznacza „dobrze”? A może trudniej, lecz ciekawiej?

Każda profesja postrzega miasto, zwłaszcza wielkie – inaczej. Leksykalnie najważniejsi są urbaniści, bo *urbs* znaczy – miasto. Ci, z pnia techno-projektowania, widzą miasto jako zbiór obiektów i relacji mających zapewnić rozwój (czy koniecznie wzrost?) i dobrobyt mieszkańców (a może sprawiedliwsze dzielenie się dobrami, w tym przestrzenią jako dobrem rzadkim). Architekci na ogół postrzegają miasto jako lepiej lub gorzej sformatowaną mozaikę obiektów, tworzonych pod dużą presją kapitału (czytaj: deweloperów). Socjologowie kochają relacje międzyludzkie, społeczności miejskie, ruchy obywatelskie, zachowania społeczne, pomiary preferencji i analizy zachowań mieszkańców. Politycy dostrzegają miasta wtedy, gdy potrzeba mobilizować zwolenników w kolejnych wyborach. Są też wyjątki – to obarczeni nieuleczalnie misją dobra wspólnego, tak jak to widział, czuł, realizował prezydent Gdańska – Paweł Adamowicz. A gdzie mieszkańcy? Czy dla tych profesji mieszkańcy są najważniejsi? Owszem, ale – nie licząc frazesów – niezbyt często.

Więc teraz ten transatlantyk zawinął do portu i wszyscy ci profesjonaliści zaszyli się w swoich letnich domach i snują towarzyskie dysputy: kto, dlaczego, gdzie, co, za ile. Inteligentny instynkt nakazuje bezpiecznie przeczekać te wichry pandemii w nadziei, że jakoś to się ułoży. Może wróci stare? No więc diagnostycy stwierdzają: megagadżet, jakim miała być metropolia, potłukła się i nie da się jej skleić do tej samej formy.

Obserwuję przybój trzech fal. Pierwsza, ta najsilniejsza, najbardziej beztrioska, jest mnożeniem teorii. Empiria podstaw twardych danych – mnożących się jak wirus pytań – jest bardzo uboga.

Druga, formatująca pole działań zamykająca się w mantrze: „trzeba na nowo zdefiniować...”.

Trzecia, diagnozująca procesy i rozkłady przestrzenne pola walki z COVID-19. Tutaj nauka stara się czasem nadążyć. Prof. Przemysław Śleszyński z Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN dokonał w oparciu o statystykę publiczną analizy rozkładu przestrzennego rozlewania się epidemii w Polsce w skalach od powiatów, poprzez regiony – do kraju. To są twarde dane z okresu od 22 marca 2020 r. Co z tych bardzo świeżych danych wynika dla naszego transatlantyka? Wirus zaatakował przede wszystkim metropolie – nie tylko w Polsce. Lepiej trzymają się miasta i wsie otoczenia metropolii. Najbardziej cierpią metropolie monofunkcyjne (np. konurbacja górnośląska).

“ **Wirus – nie tylko w Polsce – zaatakował przede wszystkim metropolie, najbardziej te monofunkcyjne, jak konurbacja górnośląska. Lepiej trzymają się miasta i wsie otoczenia metropolii.**

### **Bezpiecznie jak na krawędzi**

Jak to interpretować? Oczywiście każdy przykłada swoje schematy wnioskowe wynikające z profesji. Jestem regionalistą i metropolia zawężona do ujęcia „megamiasta” jest dla mnie mało ciekawa. Ciekawszy i bardziej wartościowy (także efektywnościowo) jest region metropolitalny. Aby zainicjować realny proces (a nie mnożenie pytań) nowego miejskiego odrodzenia (przebudzenia), trzeba nowego paradygmatu urbanistycznego w obszarach właśnie regionów metropolitalnych.

“ **Aby zainicjować realny proces nowego miejskiego odrodzenia (przebudzenia), trzeba nowego paradygmatu urbanistycznego w obszarach nie samych „megamiast”, lecz szerzej – regionów metropolitalnych.**

Kilka słów o jednym, kluczowym według mnie komponencie: przedsiębiorczości w aspekcie efektywności produkcji w powiązaniu z efektywnością lokalizacji i „gniazd przedsiębiorczości”<sup>1</sup>. W zespole projektu badawczego naukowego KBN w latach 2008-2012 przebadaliśmy zachowania decyzyjne i lokalizacyjne 3518 małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w wyselekcjonowanych sześciu gminach (pozamiejskich) i w 138 miejscowościach Trójmiejskiego Regionu Metropolitalnego. Stwierdziliśmy wyraźne procesy wyższej efektywności gospodarczej według pewnego, zdefiniowanego w badaniach klucza przestrzennego.

<sup>1</sup> Terminu tego użyli wykonawcy projektu naukowego sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki: Justyna Martyniuk-Pęczek, Olga Martyniuk i Tomasz Parteka (Projekt badawczy NCN „Wytwarzanie gniazd przedsiębiorczości w Trójmiejskim Obszarze Metropolitalnym. Analiza relacji przestrzenno – ekonomicznych rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw”).

Powstała z tego koncepcja „miasta krawędziowego” (*edge city*), tworzącego się w tzw. strefie podmiejskiej metropolii. Można postawić tezę – w kontekście wciąż niezbadanych rozległych, wielowarstwowych skutków pandemii COVID-19 – że te struktury zapewniają względną trwałość i efektywność ekonomiczną, konkurencyjną wobec skupisk wielkich przedsiębiorstw w jądrach metropolii. Zauważmy, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie zanotowały ognisk zachorowań pracowników. Ograniczona strefa dojazdów z pobliskiego domu poza miastem do miejsca pracy nie wymagała groźnej dla rozprzestrzeniania wirusa komunikacji publicznej. Auto i rower wystarczały. Ciekawe będzie prześledzenie wpływu zakłóceń łańcucha dostaw dla MŚP w „mieście krawędziowym”. Owe MŚP są bowiem oparte głównie na surowcach i produktach lokalnych. Są więc w wyższym stopniu odporne na wirusa globalizacji.

Proces kreowania miasta krawędziowego nie jest wielce oryginalny. Zaczął się w Stanach Zjednoczonych w fazie eksplozji mieszkaniowej suburbiów wielkich miast po II wojnie światowej. Przeciętą amerykańską rodziną otrzymała szansę *quasi*-lüksu (dom z ogródkiem plus auto). Niestety, miejsca pracy były nadal w centrach metropolii. Miasta krawędziowe – wobec centrów – dawały godziwe warunki zamieszkania, ale potęgowały kryzys mobilności motoryzacyjnej. Czas wrócić do tych koncepcji w kompletnej formie – mieszkanie plus praca poza centrum. Sprzyja temu wymuszony wabik pracy zdalnej wielu branż, bez potrzeby uciążliwych dojazdów.

“ **Czas wrócić do koncepcji mieszkania oraz pracy poza centrum miasta. Sprzyja temu wymuszony wabik pracy zdalnej wielu branż, bez potrzeby uciążliwych dojazdów.**

## Elementy nowego paradygmatu

Należy przyjąć pewne założenia brzegowe nowej strategii rozwoju miast i regionów metropolitalnych.

Po pierwsze – skończyła się misja regionów monofunkcyjnych jako głównych wytwórców PKB. Rośnie w Polsce rola regionów metropolitalnych, bowiem to metropolie w sieci 7-9 wielkich ośrodków są lokomotywami rozwoju i wzrostu. To jednak oznacza dalsze skupienie ludności, kapitałów, technologii, koncentrację codziennych ruchów komunikacyjnych, koncentrację usług (głównie handlu w postaci coraz większych galerii). I oto złośliwy wirus wywrócił cały ten stolik kapiący szybkim zyskiem. Sektor „galeriowy” liczy straty i marzy o powrocie do stanu „przed” lub się kurczy. Najlepszy tego przykład: w czerwcu 2020 r. zamknięto największą galerię handlową w Łodzi. Prosta tęsknota do stanu „przed” się nie uda. Z wielu powodów opartych na procesach, które już zostały zainicjowane. Społeczeństwo etykietowane jako konsumpcyjne zaczęło uważnie oglądać każdą złotówkę.

Po drugie – wszechobecny lęk zakończył beztróskie dekady: „więcej, więcej, więcej”. Po trzecie – nastąpi pewne spłaszczenie dysproporcji: „biedni – bogaci”. Widać to na placach magazynowych nowych samochodów markowych firm. Sądzę, że wiele rodzin nastawionych dotąd na efekt demonstracji w swoim środowisku, zada sobie pytanie: „czy rzeczywiście trzeba podwozić latorośl do szkoły najnowszym, największym SUV-em?”

Sektor mieszkaniowy metropolii już odczuwa zadyszkę wynikającą z nowych preferencji na rynku mieszkaniowym. Rośnie zainteresowanie na większe mieszkania (hipoteza: to efekt przeżycia koszmaru równoczesnej zdalnej pracy rodziców i zdalnej nauki dzieci w ciasnym mieszkaniu). Postępuje *boom* na mieszkania z balkonami, tarasami, ogródkami jako echo nieprzetrawionych jeszcze ponurości izolacji pandemicznej. Ogródki działkowe stają się dobrem bardzo pożądanym, nie jako źródło zdrowej marchewki i groszku, lecz ufności w zalety uwolnienia się od koncentracji w tramwajach, autobusach, szkole, pracy czy też po prostu terapii zielenią i otwartą przestrzenią.

Następuje więc reorientacja zachowań przestrzennych, a także społecznych. Sąsiad „na działce” jest bardziej bezpieczny, niż sąsiad w windzie wieżowca. Oczywiście, jeśli te realne, a niewymyślone symptomy się utrwalą, to konieczna będzie rewizja dotychczasowych doktryn urbanistycznych i regionalnych. Koniec z dyktaturą deweloperów, wyciskających maksimum z każdego metra kwadratowego terenu kosztem np. terenów zielonych, usług na parterze. Koniec „pompowania” kubatury mieszkaniowej. Oby stało się to początkiem nowej formuły urbanistyki szanującej mieszkańca, jego potrzeb, także wiekowych (dramat pokolenia 65+ w czasie izolacji pandemicznej jest porażający, jeśli chodzi o tempo tworzenia się znieczulicy i lekceważenia praw im należnych).

Urbaniści muszą zrozumieć, że planują nie tylko kształt, kompozycję jednostek przestrzennych miasta z ich „ciężką” infrastrukturą, lecz także – a może przede wszystkim – ludzkie potrzeby i preferowane zachowania. W sektorze mieszkaniowym widzę dużą szansę na renesans rynku fachowców wrażliwych na głosy przyrodników, wrażliwych na potrzeby nowych pokoleń, które szukają swojej, inaczej zorganizowanej przestrzeni do życia. Inaczej traktujących mobilność jako naturalną potrzebę wolności. Interesujące, że kiedyś w postkomunizmie samochód był atrybutem wolności. Teraz rośnie całe pokolenie, które „kręci” np. duński przepis na miasto szczęśliwe. Książka-manifest „Być jak Kopenhaga” M. Coville-Andersena nie jest kolejną baśnią Andersenów. To nie jest sen. To już się stało. Czy relatywnie niski poziom zachorowań i śmiertelności na COVID-19 Duńczyków, w tym mieszkańców Kopenhagi (odwrotnie niż Szwedów), to efekt przypadku? A jaka w tym wszystkim rola roweru jako powszechnego środka dojazdów do pracy, szkół, także środka zaopatrzenia klientów, firm, producentów (tzw. efekt ostatniej mili)?

“ **Urbaniści muszą zrozumieć, że planują nie tylko kształt, kompozycję jednostek przestrzennych miasta z ich „ciężką” infrastrukturą, lecz także – a może przede wszystkim – ludzkie potrzeby i preferowane zachowania.**

Ten proces w Polsce już ruszył z impetem i nikt go nie zatrzyma. Oczywiście, miasta wciąż niestety tkwią w starym paradygmacie segregacji ruchu, a nie integracji przestrzennej. Czy ktoś przeliczył, ile przestrzeni miejskiej torowisk jest zasypanej tłuczniem? A przecież koegzystencja roweru i tramwaju (oczywiście poruszającego się wolniej w centrum), jest oczywista. Tak jest we wszystkich miastach holenderskich, czeskiej Pradze, Barcelonie.

Ale co z przemysłem, miejscami pracy? Spójrzmy na Górny Śląsk, gdzie technologia wydobywania węgla (coraz mniej opłacalnego) stała się technologią koncentracji procesu zagrożeń grupowych i wynoszenia wirusa na powierzchnię do rodzin, sąsiadów i instytucji. I znowu prawo efektów koncentracji okazało się zabójcze.

Tymczasem trywialny model reakcji na zgubne efekty koncentracji można przeformować na równie efektywną dekoncentrację. A więc znów warto wrócić do istoty „miasta krawędziowego”. Do tego trzeba rewizji planowania regionalnego i miejscowego oraz mądrej polityki lokalizacyjnej, interwencji państwa i różnicowych terytorialnie podatków. To dla nas wielka lekcja do odrobienia.

## O autorze

Prof. **Tomasz Parteka** – profesor zwyczajny Politechniki Gdańskiej. W latach 1999-2011 kierował Departamentem Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego Województwa Pomorskiego. Odpowiadał za wykonanie pierwszej (po reformie samorządowej) strategii rozwoju województwa oraz planu zagospodarowania przestrzennego regionu. Do 2019 r. członek Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, w przeszłości członek Prezydium Polskiej Akademii Nauk. Specjalizuje się m.in. w badaniach i planowaniu

przestrzennym makroregionów, regionów i aglomeracji (metropolii). Autor wielu publikacji z zakresu planowania przestrzennego, zarządzania strategicznego, rozwoju regionów metropolitalnych, spójności terytorialnej, strategii rozwoju regionalnego i lokalnego.



# Miasto odporne, znaczy samorządne



prof.

**IWONA SAGAN**

Uniwersytet Gdański

Czas polityki miejskiej opartej na przekonaniu, że głównym jej zadaniem jest wspieranie działań inwestycyjnych sektora prywatnego, a w szczególności pozyskiwanie silnych, prywatnych inwestorów, skończył się. Kryzys wywołany pandemią dowiódł, że pierwszą i podstawową rolą władzy publicznej jest świadczenie usług publicznych na poziomie zapewniającym sprawiedliwy do nich dostęp i tym samym dbałość o odpowiednie warunki życia. Dlatego też wzmocnienie lokalnej samorządności powinno być dziś traktowane jako jeden z kluczowych elementów wzmocnienia odporności miast i regionów na nadchodzące kryzysy.

## Miasta największą ofiarą wirusa

Pandemia spowodowała, że zmiany środowiskowe stały się powszechnie uświadomionym faktem, a nie jedynie przedmiotem naukowych i eksperckich debat oraz sporów. Niemożliwe, a przynajmniej bardzo trudne stało się – zarówno w publicznej debacie, jak i w świadomości każdego z obywateli – wypieranie niechcianej wiedzy o coraz szybciej postępującej degradacji środowiska przyrodniczego i wynikających z tego zagrożeniach egzystencjalnych.

Wirus, atakując w miastach z największą siłą (co czwarta śmierć wywołana wirusem we Francji miała miejsce w Paryżu, w Stanach Zjednoczonych 19% zgonów wywołanych pandemią miało miejsce w Nowym Jorku, w którym mieszka 3% ludności USA), zagroził samej istocie miejskości. Siła miast jako centrów rozwoju nie wynika bowiem z ich czysto ekonomicznej działalności, ale z tego, że na relatywnie niewielkim obszarze tłoczą się tysiące i setki tysięcy utalentowanych, aktywnych ludzi, którzy kipią pomysłami i wzajemnie się nimi inspirują. To cenne dla jakości i efektywności miast zagęszczenie ludzi okazało się być największym zagrożeniem w okresie pandemii.

“

**Siła miast jako centrów rozwoju nie wynika z ich czysto ekonomicznej działalności, ale z tego, że na relatywnie niewielkim obszarze tłoczą się tysiące i setki tysięcy utalentowanych, aktywnych ludzi, którzy kipią pomysłami i wzajemnie się nimi inspirują.**

Pierwsza i najsilniejsza reakcja obronna była najbardziej zauważalna w codziennym krajobrazie miasta, bo dotyczyła użytkowania przestrzeni publicznych. W celu zmniejszenia zagęszczenia ludzi oraz zminimalizowania mobilności mieszkańców, zamknięto bądź drastycznie ograniczono dostęp do tych przestrzeni oraz możliwości przemieszczania się. Powszechnie wprowadzono zdalne formy świadczenia pracy, edukacji, usług. W efekcie tysiące ludzi „znikło” z miast – albo w wyniku utraty możliwości zarobkowania, albo świadcząc pracę zdalną w domowym zaciszu.

## Czas wielkich zmian

Mimo że najbardziej dramatyczny obraz pustych ulic i placów miejskich nie trwał zbyt długo, to jednak systemy funkcjonowania miast nie powróciły w pełni na stare tory. Praca zdalna jest przez wielu konsekwentnie przedłużana i powszechnym stało się przekonanie, że pozostanie ona stałym elementem organizacji rynku pracy.

Pandemia gwałtownie przyspieszyła tendencje, które już wcześniej były czytelne na rynku pracy biurowej, a mianowicie ograniczanie tradycyjnej formy świadczenia jej w przeznaczonych do tego biurowych siedzibach firm. Kombinacja uwarunkowań, na którą składają się rosnące ceny renty gruntowej w miastach, rewolucja cyfrowa i wzrost zapotrzebowania na elastyczne godziny pracy, wynikające z coraz powszechniejszego całodobowego modelu świadczenia usług, sprawiała że formy pracy zdalnej były coraz częściej stosowane. Zmniejszanie powierzchni biurowej w przestrzeniach miast to potężne oszczędności dla firm. Ograniczenie budowy nowych, a nawet likwidację istniejących potężnych biurowców wypełniających dziś centra miast należy zatem uznać za przyszły kierunek zmian, który silnie przemodeluje duże miasta.

Upowszechnienie się pracy zdalnej to jednak nie tylko zmiana sylwetki miasta – wdrażanie zdalnej formy pracy ma głębokie konsekwencje dla rynku pracy. Jedną z najpoważniejszych jest jego pogłębiająca się polaryzacja. Nie każda praca może być świadczona zdalnie. W ten sposób nie mogą być realizowane przede wszystkim proste prace fizyczne. Ponadto możliwość świadczenia pracy zdalnej wymaga inwestycji zarówno w przygotowanie pracownika, jak i jego wyposażenie w odpowiedni sprzęt. Sprawia to, że w tej formie realizowane mogą być tylko prace od pewnego poziomu kwalifikacji. W rezultacie rośnie niepewność zatrudnienia, maleje jego stabilność i rośnie bezrobocie, co już potwierdzają statystyki.

Rozwój form świadczenia pracy zdalnej nie oznacza obniżenia generalnej mobilności miejskiej. Co prawda liczba osób dojeżdżających codziennie do pracy zmaleje, ale zrekompensuje ją zapewne zawiązką dynamicznie narastający ruch dostawczy, doręczycielski i wszelkie inne możliwe formy aktywności kurierskiej. Ponadto nie można dziś ocenić, w jakim zakresie mieszkańcy na stałe zrezygnują z transportu publicznego na rzecz prywatnych środków transportu. Generalnie należy spodziewać się, że ruch kołowy w miastach niestety będzie rósł. Oby w jak największym procencie był to ruch dwukołowy.

Zmniejszenie popytu na powierzchnię biurową w miastach spowoduje zmiany na rynku cen nieruchomości, które o ile nie spadną, to zapewne nie będą rosły w tak intensywnym tempie, jak to miało miejsce do wybuchu pandemii. Ograniczenie masowej turystyki miejskiej również zmniejszy popyt na deweloperskie budownictwo na wynajem, wpływając tym samym na spadek cen mieszkań.

Ograniczenie ruchu turystycznego najmniej dotknie regiony tradycyjnie atrakcyjne turystycznie, co aktualny sezon urlopowy na Wybrzeżu zdaje się potwierdzać. Należy natomiast oczekiwać trwałego zmniejszenia turystyki biznesowej, która prawdopodobnie w znacznej części będzie zastąpiona zdalną organizacją spotkań, konferencji, seminariów, już dziś masowo organizowanych w tej formie. Turystyka biznesowa stanowiła szczególnie ważne źródło dochodu przede wszystkim dużych miast, zapewniała bowiem całoroczny ruch i zapotrzebowanie na usługi wysokiego standardu.

Zasygnalizowane tendencje w różnych obszarach aktywności będą wzmacniały procesy suburbanizacyjne. Zatem miasta średnie i małe, szczególnie te dobrze skomunikowane z centralnym ośrodkiem regionu, czyli Trójmiastem w przypadku Pomorza, będą zyskiwały nowych mieszkańców, a w ślad za nimi będzie postępował wzrost ich sektora usług, świadczonych głównie przez małą i średnią przedsiębiorczość.

Ta z pozoru korzystna finansowo dla obszarów podmiejskich sytuacja będzie jednak nasilać niekorzystne zjawisko rozlewania się terenów zabudowanych i dewastujące dla środowiska efekty zagęszczania zabudowy i stłoczenia różnego rodzaju funkcji. W efekcie walory życia i wypoczynku w obszarach podmiejskich i małomiasteczkowych zamienią się w jeszcze bardziej niż w dużych miastach doskwierające niegodności codziennego bytowania.

Obszary takie jak: Pojezierze Kaszubskie, Mierzeja Wiślana, Półwysep Helski, miasta i miasteczka pozostałego obszaru Wybrzeża, stanowiące tradycyjną strefę rekreacyjną oraz miejsce lokalizacji drugich, już nie tylko letnich, domów mieszkańców obszaru metropolitalnego Trójmiasta, stają się dziś nowymi centrami zagęszczenia stałych i okresowych użytkowników. Deweloperzy, inwestorzy ośrodków turystycznych zabudowują teren w stopniu często przekraczającym gęstość zabudowy miejskiej. Ruch samochodowy, szczególnie w weekendy, na drogach tych obszarów już obecnie jest bardziej intensywny, niż w tym samym czasie na ulicach Gdańska, Gdyni czy Sopotu. W efekcie masowego przenoszenia się ludzi na tereny podmiejskie i peryferyjne powstają na nich nowe, silnie zagęszczone centra.

“ **W efekcie masowego przenoszenia się ludzi na tereny podmiejskie i peryferyjne powstają na nich nowe, silnie zagęszczone centra. Należy się spodziewać, że proces ten będzie postępował.**

### **Kluczowa rola władz lokalnych**

Kryzys wywołany pandemią dowiódł, że kluczowa jest rola władz lokalnych i należy ją wzmacniać. Samorządy, w szczególności te z dużych miast, które miały wyjątkowo trudne zadania i warunki działania, wyszły z kryzysowej sytuacji obronną ręką. Co więcej, ich nierutynowa aktywność inicjowała i jednoczyła postawy obywatelskiego wsparcia i współpracy. W najtrudniejszym czasie rodziła się wspólnota obywatelska mieszkańców miast. Dowodzi to, że w sytuacji bezradności lub nieskuteczności systemów centralnych, wymuszone przez ekstremalne warunki zwiększenie autonomii działania władz lokalnych nie tylko dowiodło ich skuteczności i efektywności, ale przyniosło jeszcze cenniejsze rezultaty w postaci integrowania wspólnoty mieszkańców połączonej poczuciem odpowiedzialności, sprawstwa i solidarności. Często był to też czas realizacji prawdziwie partycypacyjnego modelu zarządzania kryzysem. Współdziałanie i samoorganizacja to cechy, których społeczności dużych i małych miast będą niewątpliwie potrzebowały najbardziej w przyszłości i to one, w połączeniu z jakością samorządnej przywództwa, będą decydowały o sukcesach lub kryzysach miast.

Wzmocnienie samorządności winno być traktowane jako jeden z kluczowych elementów wzmacniania odporności miast i regionów na nadchodzące kryzysy. Świadczenie usług publicznych będzie coraz bardziej trudne i kosztowne. Miasta czekają narastające problemy społeczne związane nie tylko z zagrożeniami środowiskowymi, ale także z konsekwencjami kryzysu ekonomicznego. Opieka społeczna – będąca dziś wciąż dość ograniczoną działalnością – będzie musiała stać się jednym z najważniejszych zadań polityki miejskiej. Czas pandemii uświadomił z całą siłą, co znaczy proces starzenia się społeczeństwa. W sytuacjach kryzysowych najstarsze grupy wiekowe, których liczebność z roku na rok rośnie, wymagają najszerzego wsparcia, na udzielenie którego władze miejskie muszą być przygotowane.

“ **Wzmocnienie samorządności winno być traktowane jako jeden z kluczowych elementów wzmacniania odporności miast i regionów na nadchodzące kryzysy.**

Konieczność zapewnienia odpowiednich warunków do funkcjonowania transportu zbiorowego przy malejących wpływach spowodowanych zmniejszeniem liczby pasażerów podnosi miejskie koszty obsługi transportowej. Podobne dylematy dotyczą utrzymania wielkoskalowych obiektów użyteczności publicznej, takich jak teatry, kina, opery, stadiony, centra kongresowe, których wielkość widowni winna być zredukowana.

Kontrola i wpływ na kształtowanie lokalnego i regionalnego systemu opieki zdrowotnej przez władze lokalne wydają się być konieczne. W najtrudniejszych sytuacjach to organizacja i współdziałanie samorządów lokalnych wspierało realizację zadań służby zdrowia.

W zakresie usług edukacyjnych samorzady będą musiały wspierać proces wdrażania systemów informatycznych koniecznych do prowadzenia zdalnej edukacji, gdy zaistnieje taka potrzeba. Również funkcjonowanie administracji publicznej będzie wymagało dalszej cyfryzacji, poszerzania zakresu działania e-administracji i innych możliwości zdalnego jej funkcjonowania.

Powyższe rozważania prowadzą do stwierdzenia, że czas polityki miejskiej opartej na przekonaniu, że głównym jej zadaniem jest wspieranie działań inwestycyjnych sektora prywatnego, a w szczególności pozyskiwanie silnych, prywatnych inwestorów, skończył się. Kryzys wywołany pandemią dowiódł, że pierwszą i podstawową rolą władzy publicznej jest świadczenie usług publicznych na poziomie zapewniającym sprawiedliwy do nich dostęp i tym samym dbałość o odpowiednie warunki życia. Zatem warto odkurzyć zasady polityki państwa opiekuńczego, aby przygotować się na wyzwania świata, którego jedyną stałą i pewną cechą może okazać się nieustanna zmiana wynikająca z konieczności radzenia sobie z kolejnymi kryzysami.

“ **Przygotujmy się na wyzwania świata, którego jedyną stałą i pewną cechą może okazać się nieustanna zmiana wynikająca z konieczności radzenia sobie z kolejnymi kryzysami.**

## O autorce

Prof. **Iwona Sagan** – przewodnicząca dyscypliny Geografia Społeczno-Ekonomiczna i Gospodarka Przestrzenna na Uniwersytecie Gdańskim oraz koordynatorka Centrum Doskonałości – RECURSE (*Research and Education Centre of Excellence for Urban Socio-Economic Development*). Kierowane przez nią Centrum jest ośrodkiem badań problemów rozwoju obszarów miejskich. Pełni funkcje m.in. członka Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Wojewódzkiej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej, Miejskiej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej w Gdyni, Pomorskiego Forum Terytorialnego i szeregu innych organizacji miejskich i metropolitalnych.

# Pomorskie wnioski z pandemii



dr  
**ŁUKASZ PANCEWICZ**

Politechnika Gdańska

Choć nie przewyżczyliśmy jeszcze pandemii i obecnie przygotowujemy się na jej drugą falę, przywykliśmy już do wirusa. Do tego stopnia, że życie w miastach niemalże wróciło do stanu sprzed kryzysu. Minione niemal pół roku powinniśmy jednak potraktować jako bardzo ważną lekcję i bazując na zdobytym przez ten czas doświadczeniu, zapewnić naszym miastom większą odporność na kryzysy. Jak tego dokonać? Dlaczego miasta nie powinny być nadmiernie sprywatyzowane? Co będzie kluczowe dla przyszłego bezpieczeństwa miast? Co w czasie pandemii okazało się być unikatową przewagą Trójmiasta?

Po trudnym początkowym okresie pandemii, letnie miesiące są momentem oddechu. W chwili pisania tego tekstu choroba nawraca we Włoszech i Wielkiej Brytanii, nadal rosną zachorowania w Indiach, Stanach Zjednoczonych i Brazylii. Trwają prace nad szczepionką, a lekarze wykrywają pierwsze przypadki nawrotów zakażeń u ozdowieńców. Sytuacja jest więc dynamiczna i wróżenie zmian jest w najlepszym przypadku obarczone dużą niepewnością.

Wiemy na pewno, że pandemia stała się jednym z niewielu momentów spowolnienia współczesnej światowej gospodarki, niezwiązanym z wojną czy kryzysem gospodarczym. Atak wirusa nastąpił nie tylko w dobie totalnej globalizacji, co przyczyniło się do jego masowego rozprzestrzenienia, ale także podczas daleko poważniejszego kryzysu o skali światowej – kryzysu klimatycznego.

Reakcję na wirusa można zatem potraktować jako test albo wstęp do większych zakłóceń i zmian w życiu miast, które nieuchronnie pojawią się w przyszłości i wynikać będą z konsekwencji masowych, globalnych zmian. Po pół roku trwania pandemii można przeanalizować pierwsze jej konsekwencje z perspektywy miast i zastanowić się nad możliwymi lekcjami na przyszłość, w tym szczególnie dla Pomorza i Trójmiasta.

## Na granicy globalnego i lokalnego

Trójmiasto jest o tyle szczególne, że łączy w sobie zarówno cechy metropolii, czyli miasta ściśle powiązanego ze zglobalizowanym światem, jak i stolicy województwa. Dobrobyt jego mieszkańców czy rozwój gospodarki są zależne od tych powiązań. Wynika to zarówno z lokalizacji kluczowych usług związanych z logistyką, portami, obsługą biznesu, jak i branż IT. Trójmiasto ma także wybitnie usługowy charakter związany z turystyką czy tzw. branżą gościnności (ang. hospitality). Są to dziedziny gospodarki bezpośrednio żyjące z przestrzeni miejskiej i czerpiące z nagromadzenia mieszkańców – podobnie zresztą jak tradycyjny handel.

Pisząc o Pomorzu należy także patrzeć szerzej niż samo Trójmiasto, pamiętając o metropolitalnym zapleczu, którego cechują różnice w dostępie do ważnych w czasie pandemii czynników – sąsiedzkości, usług zdrowia czy kluczowego w dobie pandemii zaplecza infrastruktury IT.

## Szybka zmiana, powolne miasta

Jedną z najbardziej uderzających konsekwencji pandemii jest szybkość rozprzestrzenienia się wirusa oraz tempo reakcji instytucji i społeczeństwa. Niespełna pół roku po marcowym wybuchu doniesień o ataku wirusa, wprowadzeniu kwarantanny oraz lockdownu gospodarki, temat pandemii – choć nadal obecny – wywołuje już raczej znużenie. To efekt zmęczenia i małej cierpliwości dla kolejnych obostrzeń oraz oswojenia się z obecnością wirusa.

Na szczęście Pomorze uniknęło znaczących konsekwencji w postaci wysokiej liczby zachorowań. Paradoksalnie to szybkie tempo życia miast, jak i działania współczesnej gospodarki, stanowiły jedno z największych wyzwań w walce z wirusem. Nawet dość krótkotrwałe zastosowanie zaostrego reżimu kwarantanny wywołało obawy przedsiębiorców i pracowników, jak i pełne niepokoju komentarze o zabijaniu miejskiej gospodarki.

W Trójmieście zatrzymanie rozpoczęło się przed startem sezonu turystycznego i w skali makro dotknęło część firm ściśle zależnych od globalnych łańcuchów dostaw (np. porty, firmy logistyczne) oraz wyspecjalizowanych w handlu. Najmniej ucierpieli pracownicy biur, wysłani masowo do pracy zdalnej. Nic dziwnego, że presja „powrotu do normalności” była ogromna i w gruncie rzeczy powrót do przedpandemicznego tempa funkcjonowania nie zajęł dużo. Symbolicznym gestem była decyzja o utrzymaniu Jarmarku Św. Dominika, którą można odczytywać w kategoriach podbudowania morale. Cieszy też, że już w czerwcu odnotowano pozytywne sygnały związane z lepszą sytuacją na rynku pracy czy bezpieczeństwem płynności firm, choć zagrożenie nie minęło.

Największe wyzwanie stanowi dziś umiejętne dostosowanie się do radykalnych i nieprzewidywalnych zmian – na tym polega prawdziwa odporność miasta. Sęk w tym, że zarówno miasta jako instytucje, jak i jego mieszkańcy, niekoniecznie są przygotowani na szokową zmianę i funkcjonują raczej w trybie *business as usual*. Szybkie wypracowanie nowych sposobów działania zadecyduje o sprawnym wyjściu z zagrożenia.

“ **Największe wyzwanie stanowi dziś umiejętne dostosowanie się do radykalnych i nieprzewidywalnych zmiany – na tym polega budowanie prawdziwej odporności miasta.**

## Miejska gospodarka na celowniku

Choć wszystkie branże gospodarki odczuły spowolnienie, co odzwierciedlają dane dotyczące spadku PKB w I i II kwartale 2020 r., konsekwencje dla poszczególnych sektorów były zróżnicowane. W przypadku Trójmiasta efekt spowolnienia najsilniej mogły odczuć branże „miejskie” – turystyczne czy usługowe.

Spadek przyjazdów zagranicznych gości pokazał, jak mocno Trójmiasto funkcjonowało jako całoroczna atrakcja dla turystów. W marcu w nadmorskiej metropolii połowa firm związanych z branżą turystyczną zawiesiła działalność, a najbardziej atrakcyjne pod tym względem rejon, zdominowane przez najem krótkoterminowy (przede wszystkim Głównie Miasto w Gdańsku), tymczasowo wymarły. Dla części restauratorów pomocne okazały się miejskie programy ulg czynszowych, szczególnie w przypadku branży gastronomicznej, co pokazuje ważną rolę miejskiego zasobu lokalowego.

Można się spodziewać, że obostrzenia związane z koronawirusem, o ile będą przywracane, wykażą słabość gospodarki rentierskiej, opartej o najem nieruchomości dla turystów i nastawionej na szybki zysk. Z drugiej strony, silna chęć rekompensaty za raptem dwa miesiące niedogodności, wraz z utrudnieniami dla przyjazdów zagranicznych, sprawia że Trójmiasto jest nadal atrakcyjnym miejscem i tętni turystycznym życiem. Wyzwaniem jest dziś zarządzanie bezpieczeństwem przy korzystaniu z plaż czy ograniczenie ruchu w zamkniętych lokalach, jak np. klubach czy dyskotekach, które są potencjalnie największymi ogniskami wirusa i źródłem ryzyka.



## Czy praca zdalna wystarczy?

Choć branże takie jak nowoczesne usługi biznesowe czy IT są bardzo odporne na zamykanie przestrzeni miejskiej, to nie wieszczęłbym końca ery pracy biurowej i *prosperity* miejsc takich jak Olivia Business Center czy Alchemia. Można się jednak spodziewać większego „usiecicowienia” miejsc pracy, możliwego dzięki powszechnej dostępności do internetu oraz wykorzystywania narzędzi cyfrowych, umożliwiających prowadzenie wideokonferencji czy przechowywanie plików w chmurze.

Pandemia uwypukliła jednak istotny problem odnoszący się do pracy zdalnej, związany z utrudniającym wykonywanie obowiązków służbowych zapleczem mieszkaniowym. To zhora np. młodszego pokolenia lub mniej zamożnych rodzin z dziećmi, która skutecznie podcina efektywność telepracy. Nie da się jej skutecznie prowadzić w małych mieszkaniach, bez możliwości odizolowania się na kilka godzin od pozostałych domowników.

“ **Pandemia uwypukliła istotny problem odnoszący się do pracy zdalnej, związany z utrudniającym wykonywanie obowiązków służbowych zapleczem mieszkaniowym. To zhora np. młodszego pokolenia lub mniej zamożnych rodzin z dziećmi, która skutecznie podcina efektywność telepracy.**

Nie da się też pracować kreatywnie bez kontaktu z drugim człowiekiem. Dlatego też miejsca spotkań, w tym w szczególności dobrze zaprojektowana i zapewniająca bezpieczny dystans przestrzeń publiczną, stają się dobrem strategicznym miasta.

## Nie prywatyzujemy wszystkiego

Pandemia pokazuje ryzyko nadmiernej prywatyzacji miasta. W czasach kryzysu to strona publiczna, samorząd lokalny i regionalny były gwarantem stabilności najbardziej strategicznych usług – służby zdrowia, transportu, edukacji czy kultury. To publiczne pieniądze tworzą siatkę bezpieczeństwa dla mieszkańców miast. Globalnie największe liczby zachorowań wykazują kraje, gdzie reakcja władz była nieskoordynowana i nieprzemysłana.

“ **Pandemia pokazuje ryzyko nadmiernej prywatyzacji miasta. W czasach kryzysu to strona publiczna, samorząd lokalny i regionalny były gwarantem stabilności najbardziej strategicznych usług – służby zdrowia, transportu, edukacji czy kultury.**

Na głównym froncie walki z COVID-19 znajduje się służba zdrowia – strategiczna, miejska usługa. Tu pandemia wykazała bazowe problemy, takie jak brak indywidualnych zabezpieczeń personelu, nieustanną potrzebę doposażania ośrodków czy problemy płacowe. Problem ten nie ominął Pomorza, choć Trójmiasto, jak każdy duży ośrodek, korzystał z premii dobrego dostępu do ośrodków służby zdrowia. Wyzwaniem stała się też kwestia monitorowania i izolowania chorych, związana ściśle ze sprawnością funkcjonowania SANEPID-u.

Drugą służbą „na froncie” okazał się transport. W jego kontekście największe wyzwanie było związane z utrzymaniem wysokiego poziomu usług transportowych, dzięki którym obszar metropolitalny Trójmiasta może działać jako metropolia.

Na początku pandemii pierwszą reakcją była obawa o bezpieczeństwo samych pasażerów, przekładająca się na mniejsze wykorzystanie tramwajów i autobusów i spadek wpływów z biletów. Utrzymanie dostępności transportu decyduje jednak o życiu miasta i nie da się rozwiązać tego problemu bez interwencji państwa, chociażby za sprawą wsparcia dopłat dla samorządów. Alternatywą jest masowe korzystanie z samochodu i choć trójmiejska infrastruktura na to pozwala (i jest to wygodne zastępstwo), zaniedbanie transportu zbiorowego grozi cofnięciem sukcesów w walce o zrównoważoną miejską mobilność.

W tym względzie samorząd może pochwalić się mieszanymi wynikami. Na plus należy zaliczyć działania związane z utrzymaniem poziomu usług transportowych oraz dynamiczne reagowanie (np. obcięcie linii sezonowych, zmiany taboru), a na minus brak odwagi we wdrażaniu dodatkowych rozwiązań dla pieszych i rowerzystów, jak np. słabo przeprowadzony proces prototypowania zamknięcia odcinka ulicy Wajdeloty dla ruchu kołowego czy wprowadzenie podobnych zmian w miejscach, w których nie miały większego transportowego znaczenia.

Atutem Trójmiasta w dobie pandemii okazała się zieleń miejska, która pomagała mieszkańcom odetchnąć w sytuacji ograniczeń. Najlepszym tego przykładem są „stare dzielnice” gdańskiego Dolnego Tarasu, oferujące szerokie spektrum obszarów zielonych. Wstrzymanie polityki „dogęszczania” zabudowy za wszelką cenę będzie w moim odczuciu kluczowe dla przyszłego bezpieczeństwa miast.

“ **Wstrzymanie polityki „dogęszczania” zabudowy za wszelką cenę będzie kluczowe dla przyszłego bezpieczeństwa miast.**

## **Pomorska dyscyplina i solidarność społeczna**

Niska liczba zachorowań oraz zachowanie kwarantannowej dyscypliny mieszkańców pokazały, że mieszkańcy Pomorza potrafią się zorganizować i są wobec siebie solidarni. Proste zabiegi, takie jak utrzymanie dystansu, zakładanie maseczek czy pomoc sąsiedzka okazały się ważne w minimalizowaniu ryzyka zachorowań. W pozytywny sposób zareagował lokalny biznes i środowiska akademickie, organizując akcje pomocowe dostarczania sprzętu medycznego. W grę wchodziło życie i zdrowie innych ludzi, seniorów czy też nieobciążenie w krytycznym momencie wrażliwej służby zdrowia. Generalnie więc – Pomorze spisało się na medal, choć obecnie wyzwaniem będzie pogodzenie potrzeb ochrony zdrowia z nierezygnowaniem z sezonu turystycznego.

## **Środowisko – przemilczany temat i ukryte wyzwanie**

Większość omówionych powyżej krótkoterminowych efektów pandemii nie przyniosło póki co radykalnych zmian w korzystaniu z miasta. Komentatorzy oczekujący dramatycznej rewolucji mogą poczuć się rozczarowani. Łatwo jednak zapomnieć o jednym z mniej oczywistych efektów – zamknięcie ludzi w domach i zatrzymanie biznesów na kilka miesięcy stanowiło rzadki moment odpuszczenia stałej i intensywnej eksploatacji środowiska, mówiąc wprost: biegu miejskiej cywilizacji ku klimatycznej przepaści. Spadły emisje gazów cieplarnianych, poprawiła się jakość powietrza, zmniejszył się hałas, przyroda zaczęła wracać do miast. W sierpniu ten rzadki moment wytchnienia, wydaje się być zapomniany. Wróciliśmy do życia intensywnego, szybkiego i energochłonnego. Mija też moment wymuszonej kwarantanną refleksji. Jakąś pociechą jest wprowadzanie przez Unię Europejską pakietu Sprawiedliwej Transformacji Energetycznej. Niewyciągnięcie wniosków z lekcji środowiskowej, którą dała nam pandemia, może w przyszłości bardzo dużo nas kosztować.



**Zamknięcie ludzi w domach i zatrzymanie biznesów stanowiło rzadki moment odpuszczenia stałej i intensywnej eksploatacji środowiska. Dziś wróciliśmy już do życia intensywnego, szybkiego i energochłonnego. Niewyciągnięcie wniosków z lekcji środowiskowej, którą dała nam pandemia, może w przyszłości bardzo dużo nas kosztować.**

### O autorze

Dr **Łukasz Pancewicz** – urbanista, nauczyciel akademicki, razem z Moniką Arczyńską i zespołem współtworzy biuro A2P2, które zajmuje się rozwiązywaniem złożonych miejskich problemów. W ramach A2P2 stosuje narzędzia współprojektowania i partycypacji dla tworzenia nowych fragmentów miasta, projektowania usług i analizy danych. W swojej praktyce zajmuje się projektami urbanistycznymi (m.in. Stocznia Cesarska w Gdańsku, Stare Świdry, Port Praski w Warszawie, Estakady w Krakowie), przestrzeni publicznych (Abrahama w Gdyni, Plac Wolności w Łodzi), usług (system roweru publicznego w GZM). Wcześniej pracował jako konsultant i urzędnik, m.in. planując dla Łodzi. Stażował w Massachusetts Institute of Technology.

# Jak zarządzać miastem w niestabilnym świecie?



**WOJCIECH KŁOSOWSKI**

specjalista ds. rozwoju lokalnego

Nasz współczesny świat już od lat zmagał się z licznymi turbulencjami. Dopiero jednak nadejście pandemii dało nam do zrozumienia, że wkroczyliśmy w erę niestabilności. Niesie to poważne konsekwencje w sferze zarządzania miastami. Nie wiedząc, co będzie jutro, nierozsądną strategią jest trzymanie się dotychczasowego, „skokowego” modelu dokonywania zmian, w postaci wprowadzania np. wielkich zamierzeń urbanistycznych czy wielkoskalowych przebudów układu transportowego. Dziś potrzeba nam podejścia opartego na prototypowaniu – wdrażania istotnych zmian krok po kroku, z możliwością ich przetestowania, zmodyfikowania, a nawet odwrócenia. Czy polskie miasta sprostać temu wyzwaniu?

## Wyzwolić się z dyktatu interwencyjności

Pandemia COVID-19 przetacza się przez nasze miasta odślaniając szereg problemów związanych z zarządzaniem nimi. Słyszymy o wpływach budżetowych zmniejszonych o 30% (co w przypadku budżetu samorządowego natychmiast załamuje bieżącą płynność), specjalne ustawodawstwo nałożyło na miasta nowe zadania, a jednocześnie odbiera im część instrumentów (przykładowo – straż miejska zostaje podporządkowana policji). Pojawiają się całkiem nowe wyzwania, dla których miasta muszą znaleźć szybko odpowiedź. Na przykład: w jaki sposób w domach mają pozostawać... bezdomni, dla których żadne miasto nie miało dotychczas przygotowanej infrastruktury noclegowej zapewniającej dwumetrowe dystanse, a tym bardziej – żadnej infrastruktury do przebywania w dzień.

Po cichu narastają problemy, które wybuchną za kilka miesięcy: niemal wszystkie miasta odnotowują pogorszenie ściągальności czynszów i opłat lokalnych, bo więcej ludzi straciło płynność finansową. Pomimo deklaracji, że uczniowie wrócą do szkół we wrześniu, nikt do końca nie wie, czy po kilku tygodniach nie będą musieli uczyć się ponownie z domu. Pandemia wprowadziła więc w miastach nie tylko doraźne rozregulowanie widoczne każdego dnia, ale także problemy średnioterminowe, które mogą wybuchnąć za kilka miesięcy. Najlepiej widać to chyba z punktu widzenia tych, którzy właśnie teraz zaczynają układać przyszłoroczne budżety miast nie mogąc realistycznie przewidzieć ani dochodów ani wydatków.

Zarządzanie kryzysem ma tę nieuniknioną właściwość, że zmusza nas do doraźnego skierowania wszystkich sił i całej uwagi na sprawy bieżące, pilne, których kryzys każdego dnia zrzuca na głowy miejskim władzom i administracjom aż nazbyt dużo. A wobec tego w kryzysie siłą rzeczy łatwo zapomnieć o sprawach ważnych, strategicznych, długoterminowych. Tymczasem dziś zarządzanie miastem wymaga właśnie wyzwolenia się na chwilę z dyktatu interwencyjności i zajęcia się nie tylko tym co pilne, ale równolegle – tym, co ważne. Nie tylko decyzjami doraźnymi, ale i strategicznymi.



**Zarządzanie miastem wymaga dziś wyzwolenia się na chwilę z dyktatu interwencyjności i zajęcia się nie tylko tym co pilne, ale równolegle – tym, co ważne. Nie tylko decyzjami doraźnymi, ale i strategicznymi.**

Zamiast skupiać się wyłącznie na pandemii warto zastanowić się nad dużo szerszym problemem: jak w ogóle zarządzać miastami w niestabilnym świecie? Rozchwiany obecnie pandemią świat stracił tak naprawdę bowiem stabilność już dużo wcześniej. Pandemia w tym kontekście to tylko jedna z wielu turbulencji – i paradoksalnie można ją wykorzystać jako okazję do przemyślenia i przetestowania szerszej zmiany miejskich polityk.

### **Stabilność świata skończyła się**

Mamy kryzys klimatyczny, który będzie chwiał naszymi miastami i naszą cywilizacją dużo mocniej, niż pandemia COVID-19, tymczasem wydaje się, że miasta w Polsce nadal nie widzą skali problemu. Rzecz w tym, że kryzys ten, to nie stopniowe ocieplenie przez kolejne 30 lat, ale radykalne rozregulowanie zjawisk pogodowych już teraz: coroczne wichury, nawalne deszcze skutkujące w miastach powodziami opadowymi (w Gdańsku nikomu nie trzeba tłumaczyć tego zagrożenia), głęboka i długotrwała susza, fale upałów niebezpieczne dla życia w miastach będących i tak wyspami ciepła, a za chwilę – kto wie, czy nie fale mrozów? Bo kryzys klimatyczny, to pojawienie się skrajnych zjawisk pogodowych o nietypowych porach roku, których nie będziemy umieli skutecznie prognozować.



**Kryzys klimatyczny to nie stopniowe ocieplenie przez kolejne 30 lat, lecz pojawienie się skrajnych zjawisk pogodowych o nietypowych porach roku, których nie będziemy umieli skutecznie prognozować.**

A klimat to nie wszystko. Względnie świeże jest nasze doświadczenie światowego kryzysu gospodarczego z lat 2007-2009, który pozbawił pracy i oszczędności setki milionów ludzi w najróżniejszych zakątkach świata, a z którego – jak się wydaje – nie wyciągnęliśmy wniosków. Tymczasem trzeba mieć świadomość, że w świecie zglobalizowanych zależności gospodarczych za chwilę może się powtórzyć sytuacja, gdy załamanie gospodarcze na drugim końcu świata wywoła efekt domina i upadek z dnia na dzień kluczowego pracodawcy w naszym mieście, czy wieloletni zastój w kluczowej lokalnej branży. Przyczyny będą odległe i niesterowalne, zaś skutki odczuwalne jak najbardziej lokalnie.

Można wreszcie powiedzieć, że zdestabilizowaliśmy także nasz świat społeczny. Załamała się sieć zaufania, lojalności i solidarności – trzy filary naszego kapitału społecznego, bez którego nie ma mowy o rozwoju i bezpieczeństwie. Polskie społeczeństwo jest pęknięte na dwa wrogie plemiona, po których trudno dziś oczekiwać współdziałania dla dobra wspólnego. Ale podobnie dzieje się w wielu innych krajach: zawirowania społeczne nie zwiększają poczucia stabilności, a rozdzielane niepokojem społeczeństwa są skłonne oddawać władzę tym, którzy obiecują powrót do starej, dobrej stabilności. Stabilności, której przecież tak naprawdę już nie ma i nie będzie, bo świat trwale przestał być stabilny.

Pamiętamy dramatyczną falę niepokoju społecznego związanego z migracjami do Europy tysiacy przybyszów z obszarów świata objętych wojną. A przecież przed nami – wie o tym każdy, kto nie zamyka oczu na fakty – nieuchronna, stukrotnie większa migracja klimatyczna ze strefy zwrotnikowej, która nastąpi zapewne jeszcze za naszego życia, a już na pewno za życia naszych dzieci. Można zamykać granice przed tysiącami

osób poszukujących lepszego życia, ale nie da się zamknąć granic przed milionami poszukującymi wody. Czy umiemy sobie choćby wyobrazić tę sytuację?

Niestabilność świata odbija się najprędzej na miastach. Trzeba mieć odpowiedź na pytanie: jak zarządzymy naszymi miastami, w których na katastrofalną falę upałów i suszę nałoży się recesja oraz obecność wielu tysięcy imigrantów klimatycznych mówiących nieznanymi nam językami?

## Prototypowanie odpowiedzią na niestabilność

Nowe słowo, którego muszą się nauczyć menedżerowie miejscy, brzmi: prototypowanie.

Dotychczas uważano, że w miastach – tak jak we wszelkich wielkich organizacjach – zmiany strategiczne trzeba wprowadzać wielkimi skokami. Trzeba skumulować siły i środkami i jedną decyzją dokonać w danej sprawie zmiany o takiej skali, której nie będzie w stanie zahamować bezwładność systemu. W myśl podejścia: „jeśli rozbijemy tę zmianę na małe etapy, wsiąknie ona bez śladu jak woda w piasek, bo systemy z udziałem ludzi mają swoją bezwładność i bronią się przed powolnymi zmianami bardzo skutecznie, dążąc do powrotu w utarte koleiny”. Stąd w miastach wielkie zamierzenia urbanistyczne, wielkoskalowe przebudowy układu transportowego, stąd radykalne reorganizacje gospodarek mieszkaniowych, czy wielkie programy rewitalizacji, skumulowane przestrzennie i realizowane naraz w krótkim czasie. U ich podstaw drzemie przekonanie: albo miejska zmiana będzie rewolucyjna i wielkoskalowa, albo nie uda się w ogóle.

Otóż w niestabilnym świecie ta generalna reguła zarządzania strategicznego traci sens. Wśród turbulencji system miasta i tak jest wytrącony z utartych kolein i stawia dużo mniejszy opór zmianom. Czy pamiętamy, w ilu centrach miast z dnia na dzień udało się przeorganizować cały ruch miejski, ograniczając pasy ruchu dla samochodów na rzecz poszerzenia pasów dla pieszych, by nie musieli się poruszać w tłoku? W kryzysie opór przed zmianami słabnie, za to nie wiadomo dokąd iść, bo świat stał się mniej przewidywalny i mniej sterowny. A więc – łatwiej jest teraz robić zmiany, ale nie wiadomo, jakie zmiany są teraz sensowne.

“ **W kryzysie opór przed zmianami słabnie, za to nie wiadomo dokąd iść, bo świat stał się mniej przewidywalny i mniej sterowny. A więc – łatwiej jest teraz robić zmiany, ale nie wiadomo, jakie zmiany są teraz sensowne.**

Tworzenie scenariuszy o horyzoncie 15-letnim jest obarczone olbrzymim ryzykiem, bo horyzonty przewidywalności zdarzeń skróciły się. Każda decyzja wielkoskalowa i rewolucyjna, która – gdy już zaczniemy ją realizować staje się nieodwracalna – jest po prostu decyzją skrajnego, niepotrzebnego ryzyka. Bo nie wiemy, czy w połowie realizacji nie okaże się już zupełnie niepotrzebna, a nie będzie już jak zawrócić z drogi. Nie tędy więc droga. W świecie niestabilnym zmiany strategiczne w miastach wprowadza się przez prototypowanie.

Czym jest prototypowanie? To wprowadzanie relatywnie dużej zmiany poprzez jej podział na małe kroki-etapy, z których każdy jest odwracalny oraz daje się odrębnie wdrożyć, przetestować i ocenić, co do sensowności. To ponadto poprzedzanie rozwiązań docelowych ich tanimi i prostymi wersjami doraźnymi (próbnymi). Zamiast przebudowy skrzyżowania dwóch wielkich arterii za setki milionów złotych (by dopiero po fakcie dowiedzieć się, jak ono zadziałało), prototypuje się nowe rozwiązanie, malując na jezdniach doraźne oznakowanie, ustawiając wysepki w nowym układzie z palet pomalowanych w żółto-czarne pasy, a w miejsce zaplanowanych drzew przyulicznych ustawiając na razie donice. Jest okazja do sprawdzenia bardzo tanio i w skali 1:1, jak nowa organizacja ruchu wpłynie na tę część miasta. Zaletą prototypowania jest też to, że można kolejno



przetestować kilka lub kilkanaście wariantów i znaleźć najlepszy. Wielkie metropolie świata, jak Nowy Jork, które zaczęły korzystać z prototypowania właśnie w drogownictwie, natychmiast odkryły jego zalety i już z niego nie zrezygnują.

“

**W świecie niestabilnym zmiany strategiczne w miastach wprowadza się przez prototypowanie. Polega ono na realizowaniu relatywnie dużej zmiany poprzez jej podział na małe kroki-etapy, z których każdy jest odwracalny oraz daje się odrębnie wdrożyć, przetestować i ocenić, co do sensowności.**

Rzecz w tym, że w niestabilnym świecie prototypowanie trzeba będzie rozszerzyć na możliwie wiele dziedzin zarządzania miejskiego. Oto przykłady: założmy, że zamierzamy wprowadzić nowy sposób gospodarowania w miejskich parkach (bez strzyżenia trawników i wygrabiania ściółki, co jest zalecane w związku z suszami klimatycznymi), ale nie jesteśmy pewni skutków. Prototypuje się taką praktykę, wprowadzając ją w jednym, wybranym parku i dokumentując przez rok, jak wpłynęła ona na zadowolenie mieszkańców, stan przyrody i budżet.

Przetarg na projekt architektoniczny nowego obiektu miejskiego – szpitala, centrum kultury czy nowego ratusza – powinien w duchu prototypowania zawierać twardy wymóg, aby architekt świadomie zaplanował rozbięcie inwestycji na kilka samodzielnych funkcjonalnie etapów: minimum funkcjonalne do szybkiego uruchomienia plus kolejne rozbudowy. Rozbudowy te będzie można w następnych latach skorygować projektowo, lepiej dostosowując obiekt do potrzeb, które do tego czasu mogą się całkowicie zmienić. Nie wiemy dziś o wszystkich funkcjach, które przyjdzie spełniać naszym budynkom. Pałac Festiwalowy w Cannes, który w czasie pandemii został przearanżowany na centrum pobytowe dla bezdomnych, jest tu chyba dobrym przykładem. Wybudowanie dziś monstrualnego budynku nowego ratusza, gdy właśnie większość usług administracyjnych przenosi się do sieci, a praca za moment może być w 90% zdalna, to przykład myślenia kategoriami świata stabilnego.

W najbliższych latach czeka nas zapewne bolesne oduczanie się zarządzania rozwojem miast w sposób tradycyjny i fascynujące odkrywanie nowego zarządzania w warunkach niestabilności. Ale z perspektywy mojego osobistego doświadczenia eksperta doradzającego prezydentom i burmistrzom od niemal 30 lat, jestem optymistą: poradzą sobie z tym. Bo też nie bardzo mają inne wyjście.

## O autorze

**Wojciech Kłowski** – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego oraz planowania i zarządzania strategicznego. Wykłada zarządzanie kulturą w Instytucie Badań Literackich Polskiej Akademii Nauk oraz prowadzi warsztaty z rewitalizacji obszarów miejskich w Instytucie Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego.

# Młodzi – jak wyjść z mieszkaniowego potrzasku?



**JOANNA ERBEL**

socjolożka, działaczka miejska, ekspertka do spraw mieszkaniowych

fot. G. Krzyżewski

Choć wiedzieliśmy to już od dawna, to dopiero pandemia z całą siłą pokazała, że sytuacja młodych na rynku mieszkaniowym jest nie do pozazdroszczenia. Albo wynajem mieszkania, pochłaniający nieraz połowę wypłaty, albo kredyt hipoteczny, oznaczający przymusowe przywiązanie się do danego miejsca na wiele lat. Co gorsza, druga z tych opcji w erze pandemicznej staje się luksusem, na który stać będzie tylko nielicznych – tych, którym w młodym wieku udało się już ustabilizować swoją ścieżkę zawodową. Jak wyjść z tej pułapki? Dlaczego potrzebujemy dziś stabilnego rynku najmu? Na czym polegają nowe modele mieszkaniowe i dlaczego mogłyby być atrakcyjną opcją z perspektywy młodych?

## Mieszkaniówka po pandemii

Pandemia okazała się testem dla oferty mieszkaniowej. Zamknięci w czterech ścianach tęskniliśmy za wyjściem na dwór – mieszkania bez balkonu lub dostępu do ogródka straciły na wartości. Testowaliśmy mieszkania nie tylko jako przestrzeń, ale również jako niezbędne dobro, którego koszt utrzymania stanowi pokaźną część budżetu domowego.

Najtrudniej mieli młodzi, którzy przyjechali do dużych miast. To oni płacili relatywnie najwięcej – nieraz połowę swoich dochodów – wynajmując mieszkania na komercyjnym rynku. To również oni tracili pracę w pierwszych miesiącach zamrożenia gospodarki, jako osoby zatrudnione na niestabilnych umowach, czy też w sektorach najbardziej poszkodowanych efektami ograniczeń: w gastronomii, czy w szeroko rozumianym sektorze turystycznym i eventowym.

Na szczęście na potrzeby młodych wynajmujących szybko zareagował rząd, wprowadzając zakaz eksmisji do końca czerwca oraz doraźne dopłaty dla osób, których dochody radykalnie spadły. Dopłaty miały być poduszką bezpieczeństwa, ale nie zmieniły tego, że poczucie bezpieczeństwa zostało zachwiane. Pandemia pokazała, że nie wystarczy chcieć pracować, żeby móc się utrzymać w dużym mieście.

Pokolenie wchodzące w dorosłość mogło poczuć na własnej skórze, że rzeczywistość jest bardziej nieprzewidywalna, niż mogło się zdawać. To doświadczenie, którego u progu dorosłości nie miało ani pokolenie generacji X, ani pokolenie Y. Ci pierwsi brali kredyty hipoteczne, wierząc w stabilność zatrudnienia. Drudzy natomiast częściowo poszli w ślady starszych kolegów i koleżanek, a częściowo przecierają szlaki na rynku najmu.

Współcześni młodzi – czyli osoby, które nie odpowiedziały sobie jeszcze jednoznacznie na pytanie, w jakim modelu chcą mieszkać – stoją obecnie przed nieznanym, ale jednocześnie mają większy wpływ na to, jak będzie wyglądała przyszłość, niż poprzednie pokolenia. My przyszliśmy na gotowe – dzisiejsi młodzi muszą stworzyć świat na nowo dla siebie. Zresztą już to robią.

## Obrończynie klimatu, Europejski Zielony Ład i rynek

Preferencje nowego pokolenia, którego bohaterkami są Greta Thunberg, Inga Zasowska czy tysiące osób zaangażowanych w działania Młodzieżowego Strajku Klimatycznego, odbijają się szerokim echem. Pandemia wzmocniła ekologiczną narrację oraz przyspieszyła transfer zielonych i zrównoważonych środków na odnowę gospodarek państw Unii Europejskiej. Wehikułem jest tutaj Fundusz Odbudowy, z którego pieniądze mogą zasilić programy mieszkaniowe tworzone w duchu zrównoważonego rozwoju. Zmienia się również rynek.

Ta silna klimatyczna narracja to niewątpliwy sukces najmłodszych aktywistów i aktywistek. Nie sprawdziły się przewidywania, że pandemia zatrzyma proklimatyczną narrację – wręcz przeciwnie. Będąc w potrzasku, nie ograniczyliśmy się do „tu i teraz”, ale zamknięci w domach szukaliśmy odpowiedzi na pytanie o to, co dalej. Zupełnie jakbyśmy podskórnie czuli, że pandemia to ostrzeżenie przed prawdziwym kryzysem, który nas dopadnie, jeśli nie zaczniemy dbać o klimat.

“ **Nie sprawdziły się przewidywania, że pandemia zatrzyma proklimatyczną narrację – wręcz przeciwnie. Będąc w potrzasku, nie ograniczyliśmy się do „tu i teraz”, zupełnie jakbyśmy podskórnie czuli, że stanowi ona ostrzeżenie przed prawdziwym kryzysem, który nas dopadnie, jeśli nie zaczniemy dbać o klimat.**

Proklimatyczne przyspieszenie widać również w mieszkalnictwie. O klimacie w kontekście mieszkaniowym mówi Ministerstwo Rozwoju. Zmienia się też podejście rynku. Jeszcze przed pandemią zaczęły się pojawiać inicjatywy takie jak przewodnik Eco Avengersów, grupy powołanej przez Polski Związek Firm Deweloperskich (PZFD) – mieli pokazać, jak niskim kosztem i za pomocą drobnych zmian, można sprawić, że inwestycje mieszkaniowe będą bardziej przyjazne dla klimatu. Po pandemii ten kierunek nabrał na sile. Kolejnym krokiem jest tworzenie zielonych certyfikacji dla inwestycji mieszkaniowych, których przykładem jest Zielony Dom – wspólny projekt PZFD oraz Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego (PLGBC).

Troska o przyszłość nie wynika wyłącznie z pobudek ekologicznych, ale również z kalkulacji biznesowych. Do głównego nurtu przebiła się narracja, że „ryzyka klimatyczne to ryzyka finansowe” – zwracają na to uwagę przedstawiciele i przedstawicielki banków oraz funduszy. Klimat stał się tematem nie tylko politycznym, ale również ekonomicznym. Szczególnie uważni w tej kwestii muszą być ci, którzy budują na wynajem. To w końcu w ich interesie jest, aby mieszkania, w które zainwestowali, nie straciły na wartości przez kolejnych trzydzieści lat. Długi horyzont inwestowania sprawia, że wraz z rozwojem rynku instytucjonalnego w Polsce zmienia się podejście do budowania mieszkań.

## Dostęp zamiast własności

Młodzi rzadko kiedy kupują mieszkania na własność, bo ich nie stać. Banki nie udzielą kredytu hipotecznego komuś, kto nie ma umowy o pracę, a już na pewno nie po pandemii, kiedy wiadomo, że młody klient to ryzyko. Zresztą pokolenie wchodzące w dorosłość nie jest tak chętne do wiązania się z jednym miejscem, jak ich starsi koledzy i koleżanki. Racjonalniej jest wynajmować, niż kupować. Młodzi wiedzą, że fałszywa jest teza, że rata kredytu to ten sam koszt, co miesięczny czynsz – wybierając mieszkania na wynajem szukają bowiem centralnych lokalizacji, które byłyby dla nich niedostępne jako dla kupujących.

Mieszkanie przestaje też być rozpatrywane w kategoriach własnościowych. Liczy się dostęp. Przejście z własności na dostęp to zmiana, w której uczestniczy większość z nas, chociaż w różnym stopniu. Subskrybujemy i wynajmujemy zamiast gromadzić: nie poszerzamy prywatnej kolekcji kaset czy płyt DVD, bo mamy wykupiony abonament w Netflixie, HBO GO czy na innej platformie streamingowej, Wynajmujemy na minuty rowery, hulajnogi i samochody. Wybieramy przestrzenie coworkigowe czy przyjazne pracy kawiarnie, zamiast własnego biura czy gabinetu w domu. Wolimy spotkania w knajpie za rogiem, zamiast imprez w domu. Jestem tym pokoleniem, które wciąż pamięta „domówki”, więc ostrożnie podchodzę do tezy o niezmienności nawyków. Świat się zmienia, a my wraz z nim.

“ **Mieszkanie przestaje być przez młodych rozpatrywane w kategoriach własnościowych. Liczy się dostęp.**

Zmiana wynika zarówno z nowych trendów, opierających się na wyborze danej opcji, jak i z kalkulacji ekonomicznej. Aspekt ekonomiczny widać szczególnie wyraźnie w przypadku mieszkań. Wprawdzie rynek deweloperski ma się wciąż dobrze, ale to nie młodzi kupują mieszkania, lecz ta część pokolenia ich rodziców, która dorobiła się na transformacji. W tych mieszkaniach będą mieszkać zarówno dzieci kupujących, jak i inni młodzi wynajmujący. Zaś pozycja najemców i najemczyń rośnie wraz z rozwojem instytucjonalnego rynku najmu.

Nowi najemcy i nowe najemczynie, świadomi swoich potrzeb i wpływu podejmowanych decyzji na klimat, będą domagać się dobrze zaprojektowanych osiedli. Bez kredytu będą bardziej mobilni. Nawet jeśli zaczęli karierę mieszkaniową na warszawskiej Białołęce, wrocławskim Jagodnie czy krakowskich Krowodrzach, albo wybrali mały pokój w centralnej lokalizacji, to przy pierwszej okazji wyprowadzą do osiedla o lepszym standardzie. Młodzi są tutaj w pozycji siły, bo to inwestorom budującym na wynajem, podobnie jak kupującym mieszkania jako lokatę kapitału, zależy na tym, żeby ludzie mieszkali w nich jak najdłużej. Każda zmiana najemcy to koszty i potencjalne ryzyko utraty stabilnego miesięcznego dochodu.

“ **Inwestorom budującym na wynajem, podobnie jak kupującym mieszkania jako lokatę kapitału, zależy na tym, żeby ludzie mieszkali w nich jak najdłużej. Dlatego młodzi będą w pozycji siły – świadomi swoich potrzeb i wpływu podejmowanych decyzji na klimat, będą domagać się dobrze zaprojektowanych osiedli.**

### Tokenizacja – nowa współwłasność

Nie jest też oczywiste, że współcześni młodzi będą chcieli wynajmować mieszkania do końca swojego życia. Ani też, że preferując najem nie będą chcieli zostać inwestorami. Gdy rozmawiam z osobami młodszymi ode mnie o pokolenie, urodzonymi w latach 90., czy nawet w 2000., jest dla nich oczywiste, że stabilny najem powinien być normą. Feudalna relacja z właścicielami mieszkań jest dla nich anachronizmem, a punktem odniesienia są umowy najmu, które znają z krajów zachodnich, takich jak Holandia, Dania czy Niemcy. To wszystko nie znaczy, że w dyskusji „własność kontra najem” młodzi jednogłośnie i zdecydowanie opowiedzą się za najmem. Sytuacja jest trochę bardziej złożona.

Potrzebujemy stabilnego rynku najmu jako równowagi dla własności mieszkaniowej na kredyt. Szczególnie takiego, który gwarantuje dostępne cenowo czynsze. Troska o dostępność mieszkań to zadanie rządu i samorządów – chodzi zarówno o budowanie nowych mieszkań z zaangażowaniem środków publicznych, jak i tworzenie różnego rodzaju programów dopłat do czynszów dla mieszkań wynajmowanych na rynku komercyjnym (oczywiście przy określeniu ich maksymalnej wysokości, aby zapobiec spekulacjom). Wybór własności jest bowiem wyborem dopiero wtedy, gdy nie jest to jedyna powszechnie dostępna opcja, a w dodatku okupiona serią wyrzeczeń.

Dowartościowanie najmu nie oznacza jednak, że nie powinniśmy patrzeć na nowe modele finansowania inwestycji, które opierają się na własności. Posiadanie mieszkania nie musi się wiązać z koniecznością przywiązania się do jednego lokalu kredytem hipotecznym albo kupieniem tego samego mieszkania za gotówkę. Alternatywą są tutaj różnego rodzaju modele dochodzenia do własności. I nie chodzi mi tutaj o dojście do własności, jakie znamy na przykład z inwestycji miejskich Towarzystw Budownictwa Społecznego (spółek *non-profit* budujących na kredytach Banku Gospodarstwa Krajowego), ani o różnego rodzaju warianty wykupu mieszkań komunalnych. Środki publiczne nie powinny być wykorzystywane do tego, żeby zapewniać własność mieszkaniową – z podatków powinniśmy finansować mieszkania na wynajem.

Nowym modelem własności może być budowanie mieszkań, gdzie inwestorami są indywidualne osoby, które są świadomymi inwestorami i inwestorkami, a nie tylko powierzają swoje środki funduszom, które potem maksymalizują zyski, nie dbając o koszty społeczne tych decyzji. Powinniśmy otworzyć się na różnego rodzaju modele finansowania, które pozwolą młodej klasie średniej zainwestować swoje oszczędności w dobrej jakości projekty mieszkaniowe, w tym z opcją, gdzie konkretne mieszkanie może (ale nie musi) stać się ich własnością. To powrót do idei współwłasności (bliski zresztą idei spółdzielczości), który w innych obszarach świata biznesu znamy jako *crowdfunding*, czy różnego rodzaju formy tokenizacji inwestycji.

Zresztą pierwszy stokenizowany projekt mieszkaniowy oparty na technologii blockchainowej już ruszył, w Szwajcarii. Transakcja odbyła się na platformie Blockimmo. Zarówno inwestycje blockchainowe, jak i tokenizacja mieszkalnictwa brzmią obecnie abstrakcyjnie, ale jest to kierunek rozwoju modeli finansowania mieszkalnictwa, który jest zgodny z duchem czasów – gdzie w cenie jest zarówno zrównoważone inwestowanie, jak i korzystanie z technologii po to, żeby śledzić nie tylko wartość, ale również sam genotyp inwestycji. W przyszłości – czyli w świecie, w którym obecni młodzi (już jako osoby dorosłe) będą inwestować swoje oszczędności, oczywiście będzie to, że atrakcyjne będą tylko te inwestycje, które będą w stanie policzyć swój ślad węglowy i udowodnić, że są bardziej przyjazne dla klimatu niż konkurencja.

## O autorce

**Joanna Erbel** – socjolożka, działaczka miejska, ekspertka do spraw mieszkaniowych. Założycielka Fundacji Blisko zajmującej się wspieraniem aktywności lokalnych i tworzeniem wiedzy na temat innowacji mieszkaniowych. Koordynowała prace nad przygotowaniem polityki mieszkaniowej i programu Mieszkania2030 dla m.st. Warszawy. Członkini grupy eksperckiej Laboratorium Rynku Najmu. Autorka książki *Poza własnością. W stronę udanej polityki mieszkaniowej*.

# **Komentarze**



# Jak zarządzać miastem w dobie pandemii i wyzwań klimatycznych?



dr  
**ARSENIUSZ FINSTER**

Burmistrz Miasta Chojnice

Obowiązkiem prezydentów i burmistrzów pomorskich miast jest uchwycenie sterów i przeprowadzenie ich przez niespokojne fale współczesnych sztormów. Można to zrobić, zarządzając samorządem OSTRO – odpowiedzialnie, skutecznie, twórczo, racjonalnie i odważnie.

Pytanie, jak zarządzać miastem w dobie pandemii i wyzwań klimatycznych niesie w sobie tyleż samo niewiadomych, co pytanie: „jak żeglować w sztormie?”. Nie jest to porównanie bezpodstawne. Zwłaszcza, gdy przypomnimy sobie słowa Pompejusza Plutarcha wypowiedziane w czasie, gdy legiony rzymskie czekały na dostawy żywności i sprzętu ratującego życie: „Żeglowanie jest koniecznością...”.

Podobną koniecznością i obowiązkiem prezydentów i burmistrzów pomorskich miast jest uchwycenie sterów i przeprowadzenie samorządów przez niespokojne fale współczesnych sztormów. Czy oznacza to, że odpowiedzi „jak to zrobić” powinniśmy szukać w podręcznikach żeglugi? Paradoksalnie – tak. Dobry władca, niczym dobry kapitan, potrafi każdą wiedzę zastosować w nowej, konkretnej sytuacji. Zatem odpowiedź na oba pytania jest prosta: ostro na wiatr!

**OSTRO** w zarządzaniu samorządem w dobie pandemii i wyzwań klimatycznych, w dobie kryzysów kreowanych z zewnątrz musimy odczytać jednak jako akronim i realizować zgodnie z wytycznymi, które go tworzą:

- odpowiedzialnie,
- skutecznie,
- twórczo,
- racjonalnie,
- odważnie.

**Odpowiedzialność** w zarządzaniu miastem to nie tylko roztropność w odniesieniu do powierzonych mienia i ludzi, którzy nam zaufali dając społeczny mandat zaufania, ale przede wszystkim sumienność w wykonaniu pracy na rzecz przyszłych pokoleń. Od nas bowiem zależy, co im pozostawimy, tak jak od kapitana zależy, czy rejs nie skończy się katastrofą.

**Skuteczność** to jedna z najważniejszych cech w zarządzaniu miastem. Nie polega ona jednak na bezwzględnym zmierzaniu do celu, ale raczej na umiejętności konsekwentnego działania, przekonywania i motywowania innych w pracy dla wspólnego dobra.

**Twórczo** to inaczej innowacyjnie. Bez sztywnych schematów. W oparciu o dialog społeczny i otwartość na propozycje oraz nowe rozwiązania.

**Racjonalnie**, czyli mierząc siły na zamiary. W oparciu o konsultacje ze specjalistami oraz przy zachowaniu dyscypliny ekonomicznej.

**Odważnie** – bez strachu przed podjęciem decyzji nawet tych mało popularnych, które w krótkiej perspektywie wydają się nazbyt ryzykowne czy wprost niepotrzebne.

Tak widzę zarządzanie miastem w czasach kryzysów. Samorządy są jak statki, a państwo jak flota. O jakości i powodzeniu działań floty świadczą zdolności operacyjne poszczególnych statków. O wartości statku zaś wiedza i zaangażowanie marynarzy oraz doświadczenie i umiejętności przywódcze kapitana. Tylko synteza tych cech daje gwarancję, że kapitan przetrwa sztorm – i identycznie wódzarka pokona kryzysy.

## O autorze

Dr **Arseniusz Jerzy Finster** – burmistrz miasta Chojnice od 1998 roku, samorządowiec i ekonomista. Ukończył studia na Wydziale Mechanicznym Wyższej Szkoły Inżynierskiej, obecnie Politechniki Koszalińskiej, studia podyplomowe w zakresie zarządzania firmą na Politechnice Koszalińskiej; studia doktoranckie w Moskiewskim Państwowym Uniwersytecie Socjalnym w Moskwie, zakończone uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych. Od ponad 20 lat zajmuje się polityką społeczną i gospodarczą, brał udział w tworzeniu strategii województwa pomorskiego; koordynował prace Rady Strategii Rozwoju Chojnic do 2020 roku. Wyróżnienia: „Najlepszy Wódzarka” w rankingu „Perły Samorządu 2012” w podkategorii miasta do 100 tys. mieszkańców; prestiżowy tytuł: „Menedżer Regionu” przyznany w 2012 i „Menedżer Roku” przyznany w 2014; Nagroda specjalna Marszałka Województwa Pomorskiego, Mieczysława Struka, „Za zmianę oblicza Chojnic” przyznana w 2016 r.

# Moje miasto, wspólne plany



**WITOLD DROŹDŹ**

Członek Zarządu, Orange Polska

To nie ludzie będą adaptowali się do rozwiązań narzucanych im przez miasto, lecz to miasto będzie starało się wdrożyć rozwiązania pożądane i oczekiwane przez jego mieszkańców. Żeby stworzyć im najlepsze warunki do życia, świat użytkowej innowacji musi patrzeć w stronę człowieka.

Wspólnota to pierwsze słowo które przychodzi mi na myśl, gdy myślę o mieście. To swoisty „kod dostępu”, umożliwiający najlepsze wykorzystanie potencjału wspólnych celów, dążeń, oczekiwań, korzyści i możliwości. Trudno budować coś trwałego bez patrzenia w tę samą stronę. Drogi dojścia do tego mogą być różne, jednak sukces zależy od wzajemnych relacji i zaufania. Oczywiście, że fundusze i wiedza są niezbędne do stworzenia i realizacji pomysłu, ale to ludzie decydują o tym, czy zakończy się on powodzeniem.

Miasto nie rodzi się samo. Jest sumą wyobraźni, energii i umiejętności zarówno jego twórców, wizjonerów, architektów, jak również wszystkich, którzy właśnie tu zrzucą swoją „życiową kotwicę”. To musi być „małżeństwo i z miłości i rozsądku”. Duet, który wspomaga kreowanie pozytywnego wizerunku nie tylko miasta, stwarza atrakcyjną przestrzeń do życia i pracy, skupia uwagę inwestorów, każdemu daje wielość możliwości. We współczesnym świecie w takim samym stopniu trzeba umieć konkurować, co ze sobą współdziałać. Większe sukcesy odnoszą bowiem ludzie nastawieni na współpracę i wspólne dążenie do celu, niż ci dążący do celu za wszelką cenę.

Kilka miesięcy temu to szeroko rozumiany dostęp do internetu zdeterminował nasze możliwości. Zrodziła się kreatywność, która być może nigdy by się nie pojawiła. Zwróciliśmy się w stronę świata użytkowej innowacji. Do naszego codziennego słownika częściej niż zazwyczaj zaprosiliśmy słowo „empatia”, a solidarność nabrała zwykłego ludzkiego wymiaru. Takiego, gdy 40 lat temu rodziła się m.in. tu na Pomorzu. Każdy z nas miał, ale nadal ma wpływ na budowanie relacji międzyludzkich. Ten czas pokazał, że symbioza technologii i kreatywności człowieka ma sens.

Rozwój miast napędzają dziś innowacje. Rozwiązania nowoczesnego świata coraz bardziej będą wpływać na jakość miejskiego życia, a technologia 5G stworzy zupełnie inne możliwości. To tylko od nas zależy, jak je wykorzystamy i czy staną się spełnieniem marzeń mieszkańców. Muszą więc służyć człowiekowi. Miasta aktywne, żyjące to takie, w których można wchodzić w interakcje społeczne, które są stymulujące i inspirują do działania. Nie mogą więc być wyłącznie technologicznymi silosami jednorazowego użytku.

Przewidywanie polega na byciu odpowiedzialnym w stanie niepewności, w którym żyjemy. Ta zdolność przewidywania przekształca się w pragnienie pewności życia szczęśliwego, czyli – wspólnego, empatycznego i solidarnego.

## O autorze

**Witold Drożdż** – Członek Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych w Orange Polska. Członek Rady Fundacji Orange. Wcześniej p.o. Prezesa Zarządu PGE Energia Jądrowa S.A. oraz Wiceminister Spraw Wewnętrznych i Administracji, odpowiedzialny m.in. za rozwój społeczeństwa informacyjnego i rejestry publiczne. Ukończył prawo i stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim. Absolwent Stanford Executive Program na University of Stanford.

# Czy czeka nas rewolucja na rynku nieruchomości?



**SEBASTIAN PTAK**

Prezes Zarządu, Blue Media S.A.

Do tej pory jednym z istotnych czynników wpływających na decyzję o zakupie mieszkania było to, by znajdowało się ono blisko miejsca naszej pracy, bądź chociaż, by dojazd do biura był dogodny. Teraz wszystko może ulec odwróceniu – jeśli ktoś będzie pracował zdalnie, bądź przyjeżdżał do pracy dwa-trzy razy w tygodniu, to czy nie rozważy osiedlenia się dalej?

Pandemia sprawiła, że dysproporcje związane z posiadaniem mieszkania czy domu zostały przeniesione ze sfery prywatnej do biznesowej. Nagle ujawniło się, kto mieszka w kawalerce, a kto w wielkim domu, co w warunkach pracy zdalnej może odczuwalnie przekładać się na komfort wykonywania obowiązków zawodowych. Jeżeli – a tego się spodziewam – wiele firm będzie się skłaniało do pracy w modelu zdalnym lub hybrydowym, gdzie część pracy jest wykonywana w domu, a część w biurze, zmienić się może sytuacja na rynku nieruchomości.

Do tej pory jednym z istotnych czynników wpływających na decyzję o zakupie mieszkania było to, by znajdowało się ono blisko miejsca naszej pracy, bądź chociaż, by dojazd do biura był dogodny. W efekcie – mieszkania w miastach stawały się coraz droższe i coraz mniejsze. Mało kto myślał o tym, by np. kupić mieszkanie 4-pokojowe, w którym jedno z pomieszczeń będzie służyło jako gabinet. Większość z nas całkowicie skupiała się na tym, by jak najlepiej zabezpieczyć stosunki społeczne w domu, by maksymalnie zadbać o własną prywatność, a nie komfort pracy zdalnej.

Teraz wszystko może ulec odwróceniu – jeśli ktoś będzie przyjeżdżał do biura dwa-trzy razy w tygodniu, to czy nie rozważy osiedlenia się dalej od biura, w miejscu oddalonym o godzinę jazdy samochodem? Czy możliwość zamieszkania na obrzeżach miasta w większym mieszkaniu, czy nawet domu z własnym ogródkiem (o cenie podobnej, co niewielkie mieszkanie w mieście), w którym wygospodarowana zostanie przestrzeń służbowa, nie będzie wystarczającą rekompensatą za konieczność stania w korkach dwa-trzy razy na tydzień? Wydaje mi się, że dla wielu osób taki układ będzie do zaakceptowania.

To, czy taki model się ziści, w największym stopniu, będzie zależało od decyzji biznesu, który ma wielkie możliwości organizacyjne oraz siłę oddziaływania na rzeczywistość. Przedsiębiorcy są w stanie swoimi zachowaniami wymusić zmianę społeczną. Jeśli pracodawcy, którzy mają swoją pracę zorganizowaną w biurach, będą mieli liberalny stosunek do pracy zdalnej, da to ludziom szansę na osiedlanie się na przedmieściach, czy nawet w nieoddalonych zbyt bardzo od metropolii wsiach. Jeśli natomiast będą oni z powrotem masowo inwestowali w biurowce w centrach miast i podtrzymywali wieloletnie kontrakty na najem przestrzeni biurowej, tak wyraźna zmiana nie zajdzie.

Decyzje zakupowe i najmowe pracodawców wpłyną więc w dużej mierze na masowe decyzje pracowników dotyczące tego, gdzie zamieszkać. Jeśli trend pracy zdalnej czy hybrydowej okaże się uwarunkowaniem stałym, powszechnie akceptowanym przez biznes, wiele osób może zyskać znacznie szerszy wybór, jeśli

chodzi o ulokowanie swojego „centrum życiowego”. Pamiętajmy jednak, że mówimy tu oczywiście głównie o osobach zajmujących się pracą biurową, która nie wymaga przebywania w określonej lokalizacji – jest cała rzesza ludzi, którym specyfika wykonywanego zawodu taki wybór uniemożliwia.

Dla firm o profilu podobnym do Blue Media jasne staje się jednak, że biura, jakie znaleźliśmy do tej pory, stają się do pewnego stopnia przeżytkiem. Dlaczego wymyślono biura? Po to, by pracownicy mogli spotkać się w jednym miejscu, pozałatwiać swoje obowiązki i się rozzejść. Do następnego poranka nie robili nic wspólnego z pracą. A teraz gdzie jest praca wielu z nas? Nie musimy być zamknięci w biurze, żeby się ze sobą komunikować i efektywnie pracować.

## O autorze

**Sebastian Ptak** – prawnik, ekspert rynku bankowego, współtwórca nowoczesnego sektora płatniczego w Polsce. Prezes Zarządu Blue Media S.A. – jednego z największych dostawców rozwiązań technologicznych w obszarze finansów, gdzie odpowiada m.in. za obszar bezpieczeństwa oraz rozwój biznesu, w tym za planowanie strategicznych kierunków rozwoju firmy. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego i laureat licznych nagród – w 2009 r. uhonorowany przez Związek Banków Polskich tytułem Ambasadora Gospodarki Elektronicznej, w 2010 r. – Odznaką Honorową ZBP, a w 2016 r. – Medalem Mikołaja Kopernika w uznaniu szczególnych zasług w budowie i rozwoju sektora bankowego. Najnowsze wyróżnienia w jego kolekcji to zdobyta w 2019 r. nagroda imienia Profesora Remigiusza Kaszubskiego za działania na rzecz innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie bankowości elektronicznej i prawa nowych technologii oraz tytuł Osobowość Fintech 2020 przyznana przez serwis Cashless.pl.



# Wnioski z kryzysu dla mniejszych pomorskich miast



dr  
**ADAM MIKOŁAJCZYK**

Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego,  
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego

**Główny wniosek z pandemii z perspektywy miast powinien brzmieć: warto różnicować swoją bazę gospodarczą i społeczną. Brak takiej dywersyfikacji i stawianie na jednowymiarowość jest w obecnym, niestabilnym świecie strategią jeszcze bardziej ryzykowną, niż w erze przedpandemicznej.**

Analizując skutki pandemii koronawirusa w kontekście sytuacji miast, skupiamy się najczęściej na tych największych. To nie dziwi – wszak to właśnie metropolie, w których mieszkają setki tysięcy mieszkańców i gdzie gęstość zaludnienia jest najwyższa, odczuły obecny kryzys najmocniej. W skali Pomorza takim obszarem jest Trójmiasto.

Jak natomiast przez obecny kryzys przechodzą mniejsze pomorskie miasta oraz jakie powinny wynieść z niego lekcje? Na wstępie warto zaznaczyć, że nie można wszystkich ośrodków miejskich wrzucać do jednego worka. Zupełnie inna jest sytuacja miast współtworzących obszar metropolitalny Trójmiasta, jak np. Wejherowa, Rumii, Redy czy Pruszcz Gdańskiego, inna jest sytuacja miast, które mają potencjał, by tworzyć własny, funkcjonalny obszar miejski, jak np. Słupska, Kwidzyna czy Chojnic z Człuchowem, a jeszcze inna miast niewielkich, położonych peryferyjnie, nieposiadających własnej „masy krytycznej”.

Jak dotychczas skutki pandemii na Pomorzu w największym stopniu – z wyłączeniem Trójmiasta – odczuły miasta i miejscowości nastawione na turystykę. Ruch turystyczny, który jest tam obecnie generowany nie przekłada się bowiem na taką wysokość przychodów, do jakich miasta te były przyzwyczajone. Ich największą bolączką jest brak branżowej alternatywy.

Wniosek ten można ekstrapolować także na inne, niekoniecznie turystyczne miejscowości, których podstawy gospodarcze sprowadzają się do 1-2 kluczowych branż. Mamy jak na razie to szczęście, że żaden duży zakład pracy w naszym województwie nie został całkowicie „zdemolowany” przez pandemię. Bardzo poważne mogłyby być jednak skutki gwałtownego załamania gospodarczego, które uderzyłoby w miasta, które są bardzo mocno, symbiotycznie wręcz połączone z nielicznymi okolicznymi zakładami pracy. Niestety, nie możemy wykluczyć wystąpienia takiego tąpnięcia w kolejnej odsłonie obecnej pandemii, czy – analizując szerzej – podczas przyszłych, potencjalnych kryzysów.

Główny wniosek z pandemii z perspektywy miast powinien więc brzmieć: warto różnicować swoją bazę gospodarczą i społeczną. Brak takiej dywersyfikacji i stawianie na jednowymiarowość jest w obecnym, niestabilnym świecie strategią jeszcze bardziej ryzykowną, niż w erze przedpandemicznej.

W ostatnich tygodniach wiele mówi się także o tym, że pandemia może dla wielu mniejszych miast stanowić szansę rozwojową – mogą bowiem stać się atrakcyjne osiedleńczo dla osób wyprowadzających się z metropolii z uwagi na fakt, że w zdigitalizowanej gospodarce są one w stanie świadczyć swoją pracę z dowolnego miejsca. Za wcześnie jeszcze, by wyrokować, czy taki proces w zauważalnej skali faktycznie wystąpi. Aby jednak miał szansę w ogóle zaistnieć, potrzebne wydaje się spełnienie przynajmniej dwóch warunków.

Po pierwsze, władarze miast chcących zostać destynacją dla „metropolitalnych emigrantów” musieliby odświeżyć swoje myślenie o priorytetach rozwojowych dla miasta. Na znaczeniu powinny zyskać wątki związane z podnoszeniem jakości życia codziennego, dostępem do wysokiej jakości usług publicznych czy oferty spędzania czasu wolnego.

Po drugie, kluczowa będzie postawa pracodawców. To od nich zależeć będzie, czy praca w modelu zdalnym, która „wypłynęła” masowo podczas pandemii, będzie tylko efemerydą, która zniknie z naszego życia, gdy tylko sytuacja się unormuje, czy wręcz przeciwnie – zostanie z nami na stałe.

Jeśli pracownik po jednej stronie będzie miał otwartość pracodawcy na elastyczną formę wykonywania obowiązków służbowych, a po drugiej stronie bonus w postaci wysokiej jakości życia w mniej zagęszczonej ludźmi okolicy, nic nie będzie stało na przeszkodzie, by Pomorzanie, a także osoby spoza regionu, decydowały się na zamieszkanie w mniejszych miastach – nawet tych, nazywanych dotąd peryferyjnymi.

## O autorze

Dr **Adam Mikołajczyk** – posiada wieloletnią specjalizację naukowo-dydaktyczną na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego oraz praktyką zawodową w strukturach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego – obecnie jako Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego, a poprzednio Dyrektor Departamentu Rozwoju Gospodarczego. Zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi planowania rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zarządzenia funduszami strukturalnymi UE. Autor szeregu publikacji z tego zakresu.

# Stan małych miast pomorskich – wnioski z badań



**HANNA OBRACHT-PRONDZYŃSKA**

Politechnika Gdańska

Wszystkie miasta w regionie, niezależnie od swojego położenia, ulegają procesowi rozpraszania zabudowy, chaotycznemu zainwestowaniu, a tym samym zwiększającemu się ryzyku dewastacji krajobrazu i niszczeniu ładu przestrzennego. Jakże jeszcze wnioski płyną z badań dotyczących przestrzeni pomorskich miast?

Małe pomorskie miasta, pozbawione swoich pracowni urbanistycznych, wymagają narzędzi wsparcia pomagających stymulować prawidłowy rozwój przestrzenny. Z całą pewnością potrzebna jest większa rozważa przy kształtowaniu lokalnych polityk przestrzennych oraz racjonalizacja w dysponowaniu rezerwami terenowymi. Najlepiej świadczą o tym przytoczone poniżej obserwacje, których źródłem są badania przeprowadzone w ramach mojej rozprawy doktorskiej pt. *Rozwój przestrzenny małych miast województwa pomorskiego w kontekście procesu metropolizacji*<sup>1</sup>.

## Proces suburbanizacji

- Wszystkie, bez wyjątku, miasta w regionie, niezależnie od swojego położenia, ulegają procesowi rozpraszania zabudowy, chaotycznemu zainwestowaniu, a tym samym zwiększającemu się ryzyku dewastacji krajobrazu i niszczeniu ładu przestrzennego.
- Niepokoić może nie tylko skala zjawiska suburbanizacji, ale również fakt, że wiąże się ona z licznie powstającą na obszarach wiejskich zabudową mieszkaniową wielorodzinną. Tendencja ta może docelowo prowadzić do powstania pseudomiejskich struktur pozbawionych dostępu do usług.
- Nowopowstająca zabudowa w otoczeniu miast nie koncentruje się wokół już istniejących struktur w obrębie miejscowości, prowadząc do coraz większego rozproszenia, co w przyszłości będzie skutkowało coraz niższym dostępem do usług, a w rezultacie obniżeniem jakości życia.

## Nowe struktury zabudowy

- Nowa zabudowa pozbawiona jest lokalnego charakteru. Dominują inwestycje, które często charakteryzuje się określeniem: „domek z katalogu”. Niemożliwe jest zatem, studiując wybrane nowe fragmenty miast, wskazanie, w którym miejscu są one w skali województwa zlokalizowane. Rozwój miast bez dbałości o kształtowanie lokalnej tożsamości może powodować negatywne skutki tak krajobrazowe, jak i społeczne.
- Obszary nowej zabudowy pozbawione są charakteru miejskiego, mimo ich lokalizacji w granicach administracyjnych miast.

<sup>1</sup> Wyniki badań są dostępne na stronie: <https://archhprondzynska.wixsite.com/smalltowns>

- W większości przypadków kształtujące się nowe ulice pozbawione są ładu przestrzennego, co wynika ze znacznego zróżnicowania form zabudowy, koloru elewacji, kształtu dachu, nietworzących spójnej kompozycji.
- Większość obszarów koncentracji nowych inwestycji mieszkaniowych, które poddane zostały analizie, pozbawiona jest podstawowej infrastruktury – brak jest odpowiedniej nawierzchni dróg, albo też zastosowano prowizoryczne rozwiązania o niskiej jakości, często brakuje zieleni.
- Nowe osiedla pozbawione są lokalnych przestrzeni publicznych, a zastosowane rozwiązania w przestrzeniach wspólnych są często niefunkcjonalne, niesprzyjające aktywności pieszej, o czym świadczy też dominacja samochodów osobowych zaparkowanych wzdłuż ulic.

## Usługi centrotwórcze i obszary śródmiejskie

- Jeśli przyjąć, że obszary śródmiejskie zawierają wszystkie elementy kształtujące w pełni funkcjonalną przestrzeń miejską, zapewniającą wysoki standard zamieszkiwania, dostępność do usług oraz inne czynniki determinujące jakość życia, jak np. dostępność piesza, to martwiący jest fakt tak dużego zróżnicowania takich miejsc w miastach regionu.
- Historyczne centra pomorskich miast charakteryzują się wielofunkcyjną strukturą, pełniącą do dzisiaj swoją pierwotną funkcję. Nowa zabudowa pozbawiona jest natomiast miejsc, w których w przyszłości mogłyby ukształtować się przestrzenie pełniące funkcje lokalnych ośrodków. Biorąc pod uwagę fakt, że w wielu miejscach tkanka miejska jest już wypełniona, urbaniści staną przed wyzwaniem transformacji przestrzeni, tak by w przyszłości zapewnić wyższą jakość życia na obecnie powstających osiedlach mieszkaniowych.

## Dostępność do usług podstawowych

- Jeśli analizą obejmiemy dostępność do placówek wychowania przedszkolnego, jako przykładowych usług podstawowych, zgeneralizowany obraz sugeruje, że miasta w regionie zapewniają wysoki standard w tym zakresie. Ustawowo gminy mają zapewnić dziecku przedszkole w odległości nie większej niż 3 km. Większość ośrodków w regionie spełnia to kryterium. Jednak małe miasta z definicji powinny charakteryzować się krótkimi dystansami. Zatem jeśli pod uwagę wziąć 15-minutową odległość pieszą, zauważyć można, że w Żukowie – 40%, w Czersku – 55%, w Chojnicach – 35%, a w Redzie – 45% mieszkańców pozbawionych jest pieszego dostępu do przedszkoli.
- Z kolei jeśli analizie poddamy nie same miasta w ich granicach administracyjnych, a również ich otoczenie funkcjonalne, niepokojący jest fakt, że tylko w przypadku Pruszcza Gdańskiego 15-minutowy dostęp pieszy do infrastruktury społecznej obejmuje ponad 50% mieszkańców. W innych miejscach w regionie wynik ten jest znacznie niższy. Jeśli natomiast pod uwagę wziąć dynamikę zachodzących na obszarach suburbanizacji procesów inwestycyjnych w zakresie rozwoju zabudowy mieszkaniowej, niepokoją wyniki wszystkich ośrodków w regionie. Dalsze rozproszenie zabudowy będzie przyczyniało się do pogorszenia sytuacji w zakresie dostępności do infrastruktury społecznej.

## Polityka przestrzenna małych miast województwa pomorskiego

- Wszystkie miasta w swoich dokumentach planistycznych przewidują znaczny wzrost liczby mieszkańców, mimo że prognozy demograficzne w większości przypadków wskazują na tendencję odwrotną.
- W studiach (podstawowym dokumencie planistycznym gminy) ponad połowy miast regionu zaplanowano rezerwy terenowe, których chłonność umożliwia zwiększenie liczby ludności o ponad połowę w stosunku do obecnej sytuacji. W niektórych przypadkach wartość ta przekracza 100%, a w połowie miast zakłada się wzrost mieszkańców o 50% w stosunku do obecnej sytuacji.

- W większości przypadków im większe ujemne saldo migracji, tym nieproporcjonalnie większe rezerwy terenowe przeznaczone pod funkcje mieszkaniowe. Zjawisko takie jest przestrzennie niebezpieczne, gdyż może prowadzić do chaotycznego rozwoju zabudowy, bez szans na dopełnienie struktur rozproszonej tkanki miejskiej w przyszłości.

## O autorce

**Hanna Obracht-Prondzyńska** – architektka i urbanistka, absolwentka Wydziału Architektury Politechniki Gdańskiej, gdzie obecnie jest asystentem w Katedrze Urbanistyki i Planowania Regionalnego. Pracowała w Pomorskim Biurze Planowania Regionalnego, m.in. przy planie zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego oraz planie dla obszaru metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot. Doświadczenie zawodowe zbierała pracując przy projektach m.in. w USA, RPA, Chinach, Rumunii, Niemczech. Jest członkiem zarządu Towarzystwa Urbanistów Polskich, o. Gdańsk, oraz aktywnym członkiem międzynarodowego stowarzyszenia planistów miejskich i regionalnych (ISOCARP).