



URMA

URBAN-RURAL PARTNERSHIPS
IN METROPOLITAN AREAS

PERSPEKTYWY STRATEGICZNE „KRAINY CZARNEGO BZU”

Propozycje programowe do Strategii Rozwoju Centralnej
Strefy Funkcjonalnej Województwa Zachodniopomorskiego

Współfinansowane przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Międzyregionalnej INTERREG IVC



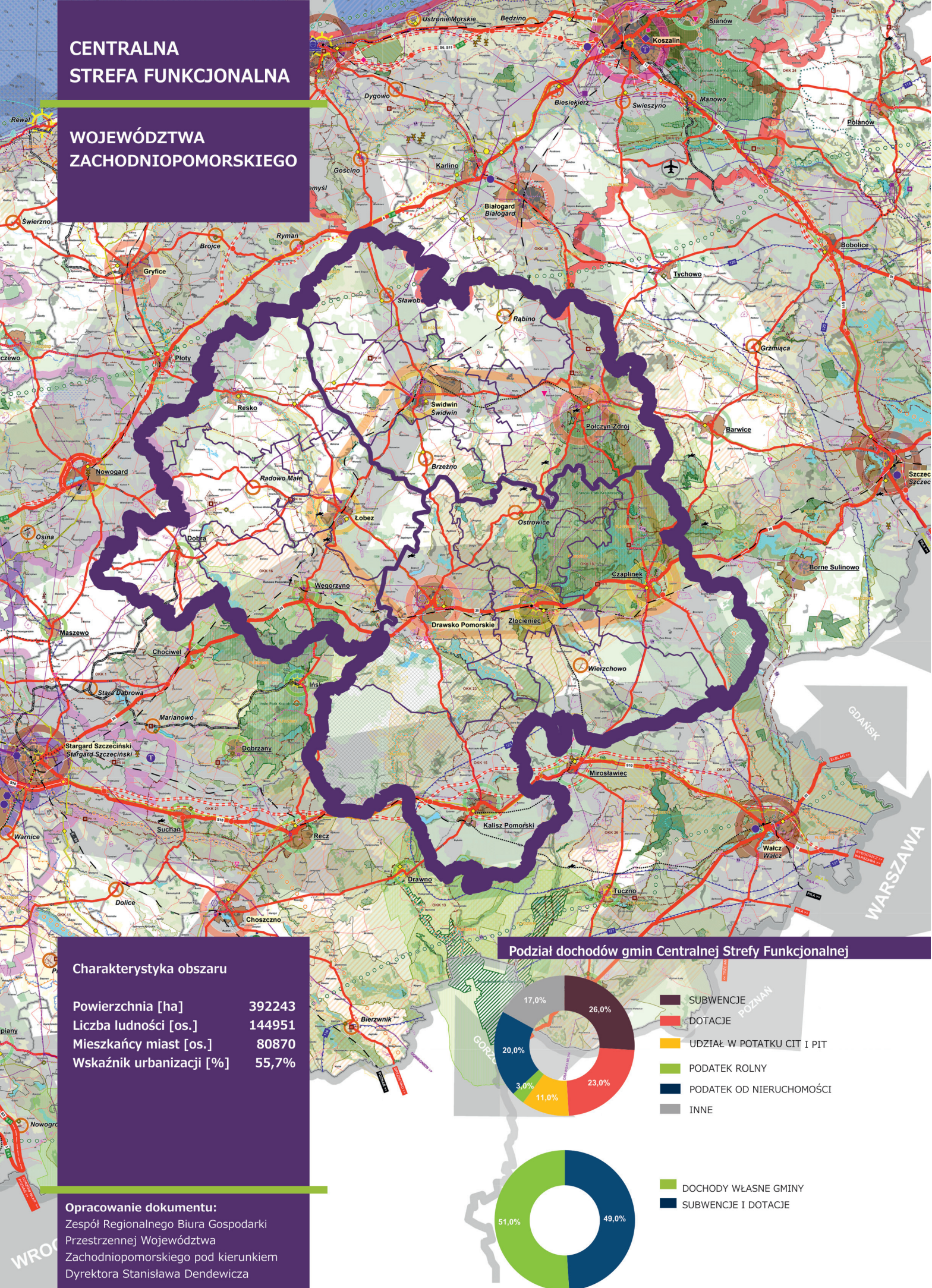
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Regionalne Biuro
Gospodarki Przestrzennej
Województwa
Zachodniopomorskiego

CENTRALNA STREFA FUNKCJONALNA

WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO



Charakterystyka obszaru

Powierzchnia [ha]	392243
Liczba ludności [os.]	144951
Mieszkańcy miast [os.]	80870
Wskaźnik urbanizacji [%]	55,7%

Opracowanie dokumentu:

Zespół Regionalnego Biura Gospodarki
Przestrzennej Województwa
Zachodniopomorskiego pod kierunkiem
Dyrektora Stanisława Dendewicza

Zdjęcie z okładki: Grzegorz Daniel

Opracowanie eksperckie w ramach projektu URMA – Partnerstwa miejsko-wiejskie w obszarach metropolitalnych



Roman Galar, dr hab. inż., prof. nadzw. w Politechnice Wrocławskiej, aktualnie w Dolnośląskiej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Wykłady między innymi z modelowania, optymalizacji ewolucyjnych, teorii regulacji, ekonomii dla inżynierów. Zainteresowania naukowe to procesy ewolucyjnych adaptacji w zastosowaniu do optymalizacji komputerowej i interpretacji szeroko rozumianych procesów rozwoju (zwłaszcza dynamika innowacji przełomowych). Ponad 150 publikacji, w tym interdyscyplinarne odnoszące się do rozwoju regionalnego, polityki naukowej i innowacyjnej, technologii informatycznych i procesów kulturowych. Współautor strategii rozwoju między innymi Wrocławia i Dolnego Śląska.

Perspektywy strategiczne „Krainy Czarnego Bzu”

Propozycje programowe do Strategii Rozwoju Centralnej Strefy Funkcjonalnej
Województwa Zachodniopomorskiego

Roman Galar

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszych propozycji są kwestie strategicznego współdziałania gmin przypisanych¹ do Strefy Centralnej województwa zachodniopomorskiego. Obszar stery zbudowany jest w oparciu o szecio, którego wierzchołkami są miasta: Czaplinek, Drawsko, Łobez, Świdwin, Połczyn Zdrój i Złocieniec. Strefę tę wytypowano jako funkcjonalną ze względu na specyfikę położenia i walory przyrodnicze, a przede wszystkim na potencjalnie modelowe relacje przestrzeni miejskich i wiejskich. Uznano, że rozwój tego obszaru umożliwi „integracja potencjałów” wymienionych miast². Założono, że zebrane tam doświadczenia będą użyteczne dla innych subregionów Pomorza Zachodniego, o podobnych uwarunkowaniach społecznych i gospodarczych.

Centralna Strefa Funkcjonalna nazywana tu będzie roboczo „Krainą Czarnego Bzu” (KCB). Propozycja takiej nazwy pojawiła się na spotkaniu z samorządowcami Strefy w Czaplinku w dniu 7 sierpnia 2014³. Warto rozważyć jej przyjęcie z kilku względów: jest sympatyczna, jest intrygująca, jest „ekologiczna”

i ma kulinarny potencjał promocyjny – a tym samym powinna przywabiać turystów. Ponadto zrywa z negatywnym stereotypem zachodniopomorskiej prowincji, integruje samorządy bez dominacji któregoś z nich oraz motywuje, aby taką Krainę stworzyć.

W pierwszej części zawarto uwagi dotyczące sensu i metodologii ustaleń strategicznych, omówiono często popełniane błędy, zwrócono uwagę na niewykorzystywany zwykle potencjał współpracy oraz wskazano na prawdopodobne zmiany koniunktury zewnętrznej. Część druga zawiera elementy charakterystyki KCB, ze wskazaniem na pożądane kierunki kooperacji samorządów KCB. Część trzecia prezentuje propozycję misji KCB i wizję jej przyszłości. Część czwarta sugeruje projekty wybranych działań służących realizacji wizji we wskazanych kierunkach. W podsumowaniu zawarto uwagi dotyczące praktycznej organizacji współpracy.

¹ W Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego z roku 2010.

² Koncepcja rozwiana jest w ramach projektu Urban-Rural Metropolitan Area (URMA).

³ Inicjatywa Pani Ewy Ciechańskiej.

1. Możliwości i ograniczenia myślenia strategicznego

Cechą cywilizowanych społeczeństw jest myślenie poza teraźniejszością i próby „zarządzania” przyszłością. Doświadczenia zgromadzone w przeszłości odnosi się do stanu obecnego, tworząc obraz bardziej satysfakcjonującej, a jednocześnie realnej przyszłości i podejmuje działania zmierzające do jej urzeczywistnienia⁴.

Działania takie, posługując się pojęciami militarno-korporacyjnymi, można podzielić na trzy poziomy: taktyczny, operacyjny i strategiczny. Na poziomie taktycznym realizuje się ustalone już zadania, na poziomie operacyjnym konkretyzuje się selektywne cele (priorytety), strategię decydują jakimi wartościami te cele mają służyć. Działania na poszczególnych poziomach różnią się horyzontem czasowym, szczegółowością i stopniem określoności warunków działania. Można powiedzieć, że na kolejnych poziomach ustala się odpowiedzi na pytania: jak robić, co robić i dlaczego robić.

Strategie samorządowe jawią się jako sposób na **zarządzanie przyszłością lokalnej społeczności** w perspektywie długiego trwania (przynajmniej pokoleniowej). Strategie powinny operować na całościowym obrazie sytuacji i uwzględniać zasadniczą niepewność przyszłych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. To skrajnie trudne zadanie i dlatego udane strategie są tak rzadkie.

Podstawową trudność pojęciową dla praktyków zarządzania stanowi **relacja między planowaniem i adaptacją**. Podejście planistyczne jest dość oczywiste: przewidzieć i ustalić wszystko z góry, a w razie niepowodzenia obarczać winą nieoczekiwane trudności obiektywne. Podejście adaptacyjne zakłada, rozsądniej, że nieoczekiwane trudności obiektywne (jak i korzystne okazje) prawie na pewno wystąpią. Trzeba więc uwzględniać w strategiach sposoby i mechanizmy radzenia sobie z takimi sytuacjami. Analogicznie np., rozbudowujemy potencjał straży pożarnej, a nie realizujemy planu gaszenia pożarów. Planując, ustalamy co zrobimy, natomiast w podejściu adaptacyjnym ustalamy co i kiedy planować, aby przybliżyć realizację wizji strategicznej w ramach zaistniałych możliwości.

Z natury rzeczy planowanie sprawdza się w krótkim horyzoncie czasowym, natomiast w horyzoncie strategicznym czynnik niepewności wymaga podejścia adaptacyjnego. Wynika stąd, że **planować należy tak późno, jak tylko się da**, aby nie być zaskoczonym zmianą sytuacji (np. spekulacyjnym wykupem terenów pod inwestycje). Wprowadzanie do strategii zadań zbyt

szczegółowych i odległych w czasie jest częstą przyczyną strategicznych kompromitacji.

Dobre strategie samorządowe powinny uwzględniać położenie i dostępne zasoby środowiska oraz przyzwyczajenia i zamożność mieszkańców. Ignorowanie tej specyfiki zdarza się zwykle przy próbach bezrefleksyjnego kopiowania rozwiązań sprawdzonych w innych warunkach. Prowadzi to do rozwiązań zbyt drogie i niezbyt potrzebnych, a co gorsza blokuje wykorzystanie lokalnego potencjału konkurencyjności. **Trudno się wzbogacić naśladowując sposób życia bogaczy.**

Fundamentalne znaczenie ma kwestia lokalnej tożsamości. Idzie tu o więzi społeczne i sentymenty związane z miejscem zamieszkania, które nie są wymienne z miejscem zamieszkania, które nie są wymienne z miejscem zamieszkania, które nie są wymienne z miejscem zamieszkania. W czasach ogólnej mobilności, osoby „pozbierane”, ale pozbawione tego typu przywiązania, przeniosą się do miejsc, gdzie będzie im bogaciej i wygodniej. Lokalne społeczności mają szansę na rozwój, jeśli zwiążą ze sobą wystarczającą liczbę aktywnych i „pozbieranych”, którzy uznają, że: *„z jakichś względów wolę żyć tutaj, niż gdzie indziej”*. Samorządy muszą dostarczyć im przekonujących argumentów do podjęcia takich decyzji. Muszą też takich ludzi wychowywać i przyciągać.

Sam wzrost nie jest ostatecznym celem. Zrozumiały to światowe korporacje, które głównym priorytetem czynią dziś nie wzrost, ale przetrwanie. Społeczności jak ludzie, póki żyją, mogą mieć nadzieję. Nie należy też utożsamiać rozwoju ze wzrostem. Na dłuższą metę istotniejszy jest rozwój jakościowy, polegający na lepszym wykorzystaniu już posiadanych zasobów. Ostatecznym celem samorządów powinna być więc **dbałość o długofalową kondycję lokalnych społeczności**, a nie fundowanie jej prezentów, zwłaszcza na kredyt. Adresatem udanej strategii samorządowej jest w gruncie rzeczy następne pokolenie, dobrze przygotowane do życia oraz nie obciążone długami i konsekwencjami błędnych działań i zaniechań poprzedników.

Realizacja bieżących zadań (i w pewnym stopniu celów), wymaga wskaźnikowego oprządkowania i systematycznego monitoringu, czemu poświęca się obecnie przesadną, jak się zdaje, uwagę. Do realizacji strategii konieczna jest natomiast **wizja całościowa i żywa inteligencja**, która śledzi jak bieżące działania służą realizacji wizji i uczy się na błędach.

⁴ Istotnym problemem Polski Zachodniej jest brak wspólnoty doświadczeń sięgającej w odleglejszą przeszłość.

Nawyki myślenia strategicznego w Polsce po zmianie systemowej

Przedstawione wyżej stwierdzenia zdroworozsądkowe (choć dające się uzasadnić teoretycznie na gruncie systemowym) są w dużej mierze ignorowane przez praktykę budowy polskich strategii, która ukształtowała się w ostatnich dwu dekadach. Strategie te powstawały nie tyle jako samorządne próby modelowania przyszłości, co jako reakcja na ustalone warunki dostępu do funduszy europejskich („klucz do kasy”). Stąd dominacja wymogów proceduralnej poprawności, znaczenie nieco magicznej formuły SWOT, myślenie priorytetami i rozmaite obrzędy świeckie z użyciem kolorowych karteczek.

Powstałe strategie okazały się dość skuteczne jako sposób pozyskiwania funduszy, gorzej było z sensownym wykorzystaniem tak pozyskanych środków. Do typowych ułomności należy zaliczyć:

- Błędne założenie przetargowe, że minimalizacja kosztów bieżących obniża koszty całkowite. Biednych nie stać na kupowanie byle czego.
- Niezdolność do uzgadniania wybujałych ambicji z realnymi możliwościami. Przydałyby się kursy gry w Monopol i Sim-City dla osób zajmujących się planowaniem inwestycji.
- Dominacja rozwiązań imitacyjnych. Naśladownictwo ułatwia wprowadzić wejście do „gry

o przyszłość”, ale utrudnia jej wygrywanie (idąc za kimś nie sposób go przecież wyprzedzić).

- Koncentracja na priorytetach łatwo prowadząca do naruszenia ogólnej harmonii. Uderzający np. jest postęp w transporcie drogowym i załamanie w kolejowym.
- Ograniczenia potencjału rozwoju wynikające z koncentracji na celach nie tyle istotnych co sponsorowanych. Przykładem mogą być fundusze utopione w „szkoleniach”.
- Traktowanie sąsiadów jako konkurentów, przekreślające możliwości kooperacji. Wśród rezultatów są liczne drogi donikąd, kończące się na granicach administracyjnych.
- Niechęć do uczenia się na błędach. Wezwania do „nie wracania do przeszłości” i „patrzenie w przyszłość” utrwalają istniejące patologie.

W dłuższej perspektywie dorobek ostatnich lat może okazać się kontrowersyjny. Zadłużenie na dekady i obciążenie majątkiem, który trudno będzie utrzymać, ograniczą pole manewru i możliwości formowania przeszłości. Środki bieżącej transzy pomocowej trzeba zainwestować tak, aby zarabiała na przyszłość. Zwłaszcza, że jest to zapewne transza ostatnia.

Specyfika strategii kooperacyjnych

Polska jest krajem, który w pamięci jednego pokolenia przyswoił doświadczenia kolektywizmu i egoizmu (nazywanego neoliberalizmem). Łatwiej nam chyba, niż mieszkańcom mniej doświadczonych przez historię krajów Europy, zrozumieć, że dominacja każdej z tych ideologii jest fatalna. Ani osobista pazerność, ani powszechna roszczeniowość nie zbudują społeczeństwa zdolnego do trwania i rozwoju.

- Kolektywizm miałby swoje zalety, gdyby nie to, że traktując społeczeństwo jak bezkształtną masę, prowadzi nieuchronnie do powszechnej bierności i demoralizacji.
- Egoizm silnie motywuje do działania, ale pozbawiony hamulców kulturowych łatwo obraca się przeciwko interesom wspólnoty.
- Konkurencyjność ma oczywiste zalety i istotną wadę ukrytą – jest dobra póki trwa walka

konkurencyjna, ale kończy się monopolem, gdy ktoś ostatecznie wygrywa.

- Dobrze funkcjonują społeczeństwa, w których motywacją do indywidualnych działań konkurencyjnych jest dobro wspólne.
- Należy poszukiwać dynamicznego kompromisu między współzawodniczeniem i współpracą. Miernikiem potencjału w tym zakresie jest poziom kapitału społecznego.

UE miała być lekarstwem na skrajne ambicje państw europejskich, które doprowadziły do wojen światowych i totalitaryzmów XX wieku. Receptą było ograniczanie konkurencji wewnętrznej w Europie, aby lepiej konkurować na zewnątrz. Unia przeżywa kryzys, bo najwyraźniej o tej misji zapomina.

Konkurencyjność polskich strategii samorządowych jest często przesterowana i źle zlokalizowana. Dominuje naturalna chęć (w dużym stopniu wrodzona),

aby współzawodniczyć z dobrze znanym sąsiadem. Przesłania znacznie większe korzyści, które współpraca z tymże sąsiadem pozwalałaby uzyskać w słabiej rozpoznanym świecie zewnętrznym.

Koncentracja wyłącznie „na swoim” prowadzi do dobrze znanych patologii: kawałki dróg donikąd, bankrutujące „akwaparki” w każdej gminie, zanikający transport publiczny to skutki wynikające choćby z odcinania się od korzyści ekonomii skali. Zarówno oddolna jak i odgórna reakcja na te wynaturzenia znalazła wyraz w koncepcji subregionów funkcjonalnych, która sprowadza się do tworzenia ram poziomej współpracy sąsiadujących gmin, dla realizacji wspólnych celów.

Idea funkcjonalnych subregionów nie zakłada tworzenia

kolejnego szczebla samorządowego, ale dobrowolne łączenie się samorządów w działaniach przynoszących wspólną wartość dodaną. Należy podkreślić, że większość celów wspólnotowych nie wymaga istotnego, odrębnie adresowanego, wkładu zewnętrznego. W części zasadniczej cele te można osiągać harmonizując poczynania gmin i stosując zasadę wzajemnych korzyści (*quid pro quo*).

Obecnie nie ma nawyków realizacji wspólnych celów, brakuje wzorców i panuje niechęć do dzielenia się sukcesem. Brak też dobrego oprogramowania instytucjonalnego dla takich inicjatyw. Tym większe wyzwanie stojące przed gminami KCB i tym większe znaczenie ich ewentualnego sukcesu jako wzorca dobrych praktyk potrzebnego na wielu obszarach Polski.

Ewolucja warunków zewnętrznych

Swobodę działań samorządów wyznaczają ograniczenia zewnętrzne rozmaitej natury. W najbliższych latach należy liczyć się poważnie ze zmianą uwarunkowań, w których samorządy przywykły działać. Wydaje się, że będą to w większości zmiany niekorzystne, a co najmniej wymagające odejścia od dotychczasowych stereotypów działania.

- Świat przestał być miejscem bezpiecznym w perspektywie dekad. Narasta zagrożenie konfliktami w pobliżu granic Polski. Może to doprowadzić do zmiany wewnętrznych priorytetów kraju i przesunięć w budżecie. Prawdopodobnie zwiększy się militarne wykorzystanie strefy.
- Wciąż daleki od końca kryzys ekonomiczny w Europie będzie redukował programy solidarnościowe. Nie należy liczyć na kolejne wielkie programy pomocowe Unii.
- Niepowodzenia Zachodu w konkurencji z Chinami i innymi szybko rozwijającymi się krajami Wschodu i Południa mogą ograniczyć zasięg globalizacji. Polityka reindustrializacji Zachodu ograniczy inwestycje zagraniczne, być może aż do odwrócenia trendów. KCB wydaje się w tym zakresie względnie bezpieczna.

- Niekorzystne procesy demograficzne będą zwiększać obciążenia pracującej mniejszości. Będzie to skłaniać do emigracji zarobkowej. Trendy te są w KCB widoczne i mogą się jeszcze nasilić.
- Konieczność spłaty zakumulowanego zadłużenia kraju i samorządów ograniczy inwestycje oraz konsumpcję. Ograniczenie środków na konsumpcję może jednak zwiększyć atrakcyjność taniej oferty turystycznej KCB.
- Postępuje decentralizacja kraju przejawiająca się powierzaniem samorządom zadań, z którymi rząd sobie nie radzi. Praktyka niepełnego finansowania tych zadań będzie zapewne kontynuowana.
- Generalnie rzecz biorąc kończy się beztraska ostatnich lat, można przewidywać, że rozsądek wzrośnie w cenie.

Licząc się z opisanym rozwojem sytuacji należy prowadzić ostrożną politykę, nastawioną głównie na aktywizację własnych możliwości rozwoju. Polityka ta powinna znaleźć wyraz zarówno w strategiach jak i w bieżących działaniach. Obecne transze środków europejskich należy inwestować w tym właśnie kierunku, unikając finansowania konsumpcji bieżącej, prestiżowych ekstrawagancji i zwiększania kosztów stałych.

2. Charakterystyka subregionu

KCB można, cokolwiek paradoksalnie, określić jako centralny subregion peryferyjny województwa zachodnio-pomorskiego. Centralny, bo leżący w środku, a peryferyjny, bo dość odległy zarówno od centrów wzrostu gospodarczego jak i nowoczesnych stylów życia.

- KCB stanowi zwarty obszar obejmujący 17 gmin na terenie powiatów drawskiego, łobeskiego i świdwińskiego. Obszar ma średnicę rzędu 40 km, a czasy przejazdu między miejscowościami nie przekraczają 30 minut.
- Obszar ma blisko 140 tys. mieszkańców. Gęstość zaludnienia wynosi 36 osób na km², czyli około 30% średniej krajowej. Trendy demograficzne są niekorzystne.
- Prawie połowa mieszkańców KCB żyje w sześciu niewielkich miastach liczących 7-15 tys. osób. Żadne z nich nie ma pozycji dominującej. Miasta te pełnią funkcję zaplecza dla otaczających je terenów wiejskich.
- Główne centra wzrostu województwa znajdują się na zachodzie (metropolia szczecińska) i północy (strefa nadmorska). Spora odległość dzieli środek strefy od centrów większych miast (Szczecin 90 km, Koszalin 60 km, Piła 70 km), co utrudnia dojazdy do pracy na szerszą skalę.
- Od wschodu i południa KCB sąsiaduje z obszarami o podobnej specyfice gospodarczej, co ułatwia ewentualny transfer doświadczeń zebranych w KCB, a w pewnych przypadkach skłania do obejmowania projektami gmin zewnętrznych.
- Główne drogi omijają KCB w odległości w odległości przynajmniej 40 km. Utrudnia to epizodyczne przechwytywanie części ruchu turystycznego zmierzającego nad Bałtyk.
- Komunikacja publiczna wewnątrz KCB i zewnętrzna pozostawiają wiele do życzenia. Głównym problemem jest częstotliwość kursów i ich dopasowanie do potrzeb dojazdów do pracy i nauki.
- KCB należy do najładniejszych krajobrazowo części Polski (malowniczy obszar połodowcowy: wody, lasy, pagórki). Choć klimat jest nieco surowszy niż nad Bałtykiem stwarza to możliwości rozwoju turystyki zdecydowanie wykraczające poza stan obecny.
- Miejscowości są harmonijnie wkomponowane w otoczenie (w podstawowym zarysie) i mają sporo interesującej zabudowy. Problemem są wtręty blokowisk, zwłaszcza w zabudowie śródmiejskiej oraz widoczne w niektórych miejscach ogólne zaniedbanie.
- Znaczna część powierzchni KCB to obszary cenne przyrodniczo (Natura 2000). Związane z tym regulacje ograniczają swobodę działań gospodarczych. Jest to problem, który może być jednak atutem dla rozwoju turystyki. Istnieją też poważne zasoby uzdrowiskowe.
- Obszar pozbawiony jest większego przemysłu i nie ma warunków do rozwoju intensywnej gospodarki rolnej. Nadzieję można wiązać z szeroko rozumianą gospodarką leśną.
- Istotnym rozgrywającym na obszarze KCB jest wojsko i związani z nim ludzie. z jednej strony ogranicza to pole inicjatyw samorządów, z drugiej stwarza niedostępne innym możliwości w zakresie miejsc pracy i przedsięwzięć infrastrukturalnych. Wojskowi po służbie wnoszą element dyscypliny i organizacji w lokalne struktury społeczne.
- Znacząca część mieszkańców jest wciąż pod wpływem traumy spowodowanej upadkiem PGR-ów i wykazuje niską aktywność społeczną i gospodarczą. To tłumaczy w znacznej mierze wysoki poziom bezrobocia.
- Rozwój Strefy Centralnej utrudniają szeroko rozpowszechnione negatywne stereotypy. Stąd potrzeba wykreowania i wypracowania nowej marki, takiej jak KCB.

Mini SWOT

Analiza SWOT stała się podstawowym atrybutem wszelkich samorządowych rozważań strategicznych,

w stopniu wyrastającym ponad jej użyteczność. Analiza ta koncentruje się na wyliczaniu silnych

i słabych stron sytuacji wewnętrznej oraz okazji i zagrożeń wyłaniających się z otoczeniu. W rezultacie, skupiając się na zmianie, przysłania to, co jest warte zachowania i czemu ta zmiana miałaby służyć.

Silne strony

- wybitne walory środowiskowe,
- fundamentalna atrakcyjność układu urbanistycznego sześciu miast,
- szeroko rozumiany potencjał lasów.

Słabe strony

- demografia, w tym negatywne trendy migracyjne,
- historycznie uwarunkowany deficyt tożsamości lokalnej i kapitału społecznego,
- bierność i uzależnienie od opieki społecznej części mieszkańców (upadek PGR).

Potencjał współpracy

Obiektywnie rzecz biorąc, charakter KCB sprzyja rozwiązaniom kooperacyjnym. Występuje:

- podobieństwo problemów i podobny niedostatek środków,
- brak partnera dominującego, który mógłby wymuszać nienależne korzyści,
- przychylność władz regionalnych, w tym wsparcie kompetencyjne ze strony RBGP,
- szereg narzucających się projektów wspólnotowych generujących wartość dodaną dla wszystkich uczestników.

Nie przesądzając ostatecznego wyboru, można zaproponować wstępną listę kierunków działań wspólnych (kolejność alfabetyczna):

Demografia: trzeba mieć dla kogo się starać;

Edukacja: solidne podstawy, otwarte umysły i umiejętności przydatne w pracy;

Kapitał społeczny: zaufanie, kompetencje, współpraca, zmiana cywilizacyjna;

Szanse

- turystyka, zwłaszcza rodzinna,
- pozyskanie nowych mieszkańców,
- program wsparcia ułatwiający sensowne zainwestowanie ostatniej (zapewne) europejskiej transzy pomocowej.

Zagrożenia

- przyzwyczajenia dotacyjne części samorządów,
- kryzysowe pogorszenie warunków gospodarowania,
- negatywny stereotyp zacofanej, post PGR-owskiej prowincji Pomorza Zachodniego.

Komunikacja publiczna: lepiej niż własnym autem, dostęp do pracy, szkoły i kultury;

Ład przestrzenny: wprowadzanie konsonansów i usuwanie dysonansów,

Miejsca pracy: życie za własne, zarobione pieniądze;

Środowisko: nieinwazyjne wykorzystanie walorów natury;

Turystyka: kompleksowa oferta dla rodzin oraz pasjonatów przyrody i przygody;

Wizerunek: zewnętrznie atrakcyjny, wewnętrznie motywujący;

Zdrowie: perspektywa całościowa cyklu życia.

Nie wszystkie gminy KCB muszą być bezpośrednio zaangażowane w każdym z proponowanych dalej projektów. Za to w niektórych projektach (np. komunikacja, turystyka rzeczna) pożądane byłoby włączenie sąsiadujących gmin spoza KCB.

Rozwinięciu tych propozycji poświęcony jest rozdział 4 „Kierunki rozwoju”.

3. Zarządzanie przyszłością KCB

Misja wspólnotowa

Strategia KCB w naturalny sposób musi być częścią wspólną strategii poszczególnych samorządów. Jej znaczenie wynika z faktu, że współpraca w ramach subregionu niesie wartość dodaną wynikającą z synchronizacji i wzajemnego dopełniania się podejmowanych przedsięwzięć oraz z korzyści działania w większej skali i możliwości specjalizacji.

Rozwój przez współpracę jest dziś w Polsce wyzwaniem, zarówno organizacyjnym jak i mentalnym. Dlatego wypracowanie dobrych praktyk w KCB

miałoby znaczenie ponad regionalne. Uwaga planistów rozwoju Polski skupiała się głównie na metropoliach i ich zapleczu. Ewentualny sukces KCB, w której małe miasta pełnią tradycyjną rolę zaplecza terenów wiejskich, mógłby być inspiracją rozwojową dla wciąż niedocenianej Polski prowincjonalnej. Stąd propozycja misji wspólnotowej KCB:

Kraina Czarnego Bzu jako modelowy przykład wykorzystania potencjału współpracy sąsiedzkich samorządów miejsko-wiejskich

Wizja

Istotą strategii jest wizja całościowa stanu, do którego chce się dążyć. Dobór celów pośrednich i metod ich osiągania nie wynikają bezpośrednio ze strategii, bo zbyt wiele zależy od okoliczności zewnętrznych. Strategia jest jedynie narzędziem oceny, które z aktualnie możliwych celów i metod najbardziej sprzyjają realizacji wizji.

Proponuje się wizję, w której Strefa Centralna przestaje się w Krainę Czarnego Bzu. Przestaje być terenem problemowym, kojarzonym z relikwiami po Polsce Ludowej. Likwidowane są bariery rozwoju i wyzwana inicjatywa mieszkańców. Otoczenie przekształca się tak, aby najlepiej wyeksponować i wykorzystać jego naturalne walory. Społeczeństwo rozwija pozytywną tożsamość wspólnotową. Następuje synteza dobrych tradycji małomiasteczkowych i wiejskich z Inteligentnym wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Powstaje wyróżniająca się atrakcyjną aurą oaza spokojnego życia we współczesnym znerwicowanym świecie.

W ramach tej wizji Kraina Czarnego Bzu:

- stanowi przestrzeń życiową dla około 150 tysięcy mieszkańców, utrzymującą zrównoważony bilans demograficzny;
- jest w dużym stopniu samowystarczalna ekonomicznie, w oparciu o aktywizację zasobów własnych (model życia za własne, zarobione pieniądze);
- cechuje się wysokim poziomem kapitału ludzkiego i społecznego, wyrażającego się spójną i otwartą tożsamością;

- realizuje model zrównoważonego rozwoju jakościowego, pozbawionego aspektów intensywnej ekspansji gospodarczej;
- posiada sprawny i niedrogi system wewnętrznej komunikacji publicznej, dogodnie połączony z pobliskimi centrami wzrostu i arteriami komunikacyjnymi;
- wprowadza ład przestrzenny w makro i mikro-skali, harmonizujący zabudowę z otoczeniem przyrodniczym, utrzymywane są wysokie standardy czystości i estetyki;
- zapewnia bezpieczeństwo i usługi na poziomie gwarantującym atrakcyjność pobytu i zamieszkania;
- troszczy się o dzieci, dobrze kształci młodzież, ułatwia studia na dobrych uczelniach i oferuje możliwości kształcenia ustawicznego;
- dysponuje sprawną i kompetentną opieką społeczną ukierunkowaną na pomaganie słabym i aktywizowanie bezradnych;
- zapewnia pełny wachlarz usług medycznych podstawowego i średniego poziomu oraz sprawny dostęp do zewnętrznej opieki klinicznej;
- kompetentnie zarządza zasobami środowiska naturalnego, zarazem użytkując je gospodarczo, chroniąc przed degradacją i rewaloryzując;

- cieszy się wzajemnie wysokim poziomem zaufania władz samorządowych i mieszkańców, pozwalający na konstruktywną współpracę w ramach spontanicznie budowanych relacji;
- przekonująco eksponuje swój wizerunek jako krainy pięknej, zadbanej, przyjaznej i atrakcyjnej dla turystów.

Prezentowana wizja może wydawać się mało realna,

4. Kierunki rozwoju

Materiał zawarty w tej części opracowania stanowi rozwinięcie haseł wymienionych w rozdziale „Potencjał współpracy”. Jest to materiał niejednorodny w formie, na różnym poziomie szczegółowości i wstępnie tylko uporządkowany. Zawiera wskazania potrzebnych działań oraz komentarze dotyczące ich celowości. Należy traktować go jako zbiór tez dla ewentualnych warsztatów definiujących kształt przyszłej strategii KCB.

Przy konstrukcji strategii poszukuje się zwykle uniwersalnych „sprawdzonych” recept na sukces i próbuje je powielać. Czasem, bywa to uzasadnione, często nie. W wielu dziedzinach obowiązuje bowiem zasada: gdy już wszyscy wiedzą, co się opłaca — to się właśnie przestało opłacać (p. kryzysy nadprodukcji w rolnictwie). Systematycznie sprawdza się też, że wymierne sukcesy na kredyt okazują się porażkami, gdy kredyty przychodzi spłacać. Konkurencja z najlepszymi bez istotnej przewagi konkurencyjnej prowadzi z reguły do bolesnych porażek.

Z tej perspektywy receptą dla małych społeczności na dorobku powinno być poszukiwanie nisz rozwojowych. Wielcy gracze mogli je uznać za nieistotne lub wręcz przeoczyć, ale dla małych mogą być wystarczające, by prosperować. Zwłaszcza, gdy ma się do dyspozycji specyficzne atuty lokalne. Warto pamiętać, że na jednego mieszkańca strefy przypada prawie 300 Polaków i ponad 3000 Europejczyków. Skojarzenie: nad pobliskim morzem wypoczywają miliony turystów, z których spora część nabywa pamiątki — zwykle plastikowa ohyda. Jaki zbyte miałyby ręcznie strugane łódeczki z kory „Made in KCB”?

ale przecież podobne społeczności funkcjonują w wielu miejscach na świecie. Nie ulega wątpliwości, że jest to wizja pod wieloma względami odległa od obecnego stanu rzeczy, wyznacza jednak kierunek pożądanych zmian. Trzeba ją przybliżać realizacją większych i mniejszych projektów, jak również codziennymi zachowaniami.

Zamożność mieszkańców jest głównym celem i jednocześnie głównym środkiem rozwoju. Samorządy muszą dysponować wiedzą o czynnikach kształtujących zamożność i uwzględniać ją w strategiach. Do najważniejszych czynników wzrostu należą:

- lokalna aktywność gospodarcza na rzecz mieszkańców KCB (nie zawsze rejestrowana),
- dochody mieszkańców w lokalnych filiach zewnętrznych firm,
- dochody mieszkańców pracujących poza terenem KCB,
- dochody z turystyki i innych usług świadczonych przyjezdnym,
- emerytury i renty mieszkańców,
- inwestycje zewnętrzne w KCB,
- udział samorządów w podatkach i dotacje.

Jak widać, przyciąganie zewnętrznych inwestorów na własny teren nie musi być głównym sposobem na wzrost dobrobytu. Zapewnienie dogodnych dojazdów do pracy w centrach wzrostu, pozyskiwanie zamożnych mieszkańców i rozwój usług turystycznych mogą przynieść podobne efekty.

Warto też mieć na uwadze, że dotacje unijne stanowią jedynie niewielką, kilkuprocentową część ogólnego dopływu pieniądza. Oczywiście należy je pozyskiwać. Niemniej zdecydowanie więcej uwagi należy poświęcać pozostałym sposobom zwiększania dochodów. Zwłaszcza, że zbliża się szybko czas, kiedy trzeba będzie żyć za własne zarobione pieniądze i jeszcze spłacać z nich długi.

Demografia

Czynniki demograficzne mają fundamentalne znaczenie dla przyszłości każdego terytorium. Rozstrzygają, czy jest się dla kogo starać. W przypadku obszaru KCB perspektywy demograficzne wyglądają niewesoło, gorzej niż przeciętnie w Polsce, gdzie jest generalnie źle. Dotyczy to właściwie wszystkich charakterystyk demograficznych związanych z liczbą mieszkańców, strukturą wiekową, przyrostem naturalnym, migracjami i aktywnością zawodową.

W obecnym stanie rzeczy nieuchronne jest dalsze pogarszanie się sytuacji:

- Brak miejsc pracy skłoni osoby aktywne zawodowe do wyjazdów. Spora część poszuka sobie pracy poza krajem, tam będzie miała dzieci i niekoniecznie wróci.
- Znaczna część populacji jest już poza okresem aktywności zawodowej, spora część pozostałych to profesjonalni bezrobotni.
- Brak stabilizacji zawodowej zniechęca do zakładania rodzin i posiadania potomstwa.

Poprawa sytuacji demograficznej wymaga bardzo dużo czasu, zaś odkładanie niezbędnych działań pogłębia jedynie kryzys. Kryzysowi można przeciwdziałać stymulując przyrost naturalny, zatrzymując aktywnych mieszkańców i przyciągając nowych.

Stymulować przyrost naturalny można polepszając warunki zakładania rodzin i wychowywania dzieci. Polityka powinna być ukierunkowana głównie na kobiety aktywne zawodowo, by nie tworzyć getta rodzin wielodzietnych nastawionych na życie z zasiłków. Kluczowe jest wypracowanie praktyk elastycznego zatrudnienia i dostęp do elastycznego systemu opieki nad dziećmi. Choroba dziecka nie może być katastrofą zawodową.

Edukacja

W ostatnim ćwierćwieczu zaszła w Polsce lawinowa ekspansja edukacji ogólnej, przy jednoczesnym obniżaniu jej poziomu. Dotyczy to zwłaszcza szkolnictwa wyższego. Sam dyplom ukończenia studiów nie gwarantuje już ani pracy, ani rozeznania w świecie. Prawdziwe załamanie wystąpiło w zakresie szkolnictwa zawodowego. Pracodawcy gremialnie domagają się poprawy w tym zakresie, warunkując inwestycje dostępem do odpowiednio wykwalifikowanej kadry.

Zatrzymywanie aktywnych zawodowo mieszkańców wymaga miejsc pracy i odpowiednich warunków zamieszkania. Lokalne miejsca pracy muszą uwzględniać realnie dostępne kwalifikacje. Można wykorzystywać zewnętrzne miejsca pracy pod warunkiem zapewnienia dogodnych dojazdów oraz korzyści z zamieszkiwania w KCB rekompensujące koszty dojazdów.

KCB ma duże szanse na pozyskiwanie nowych mieszkańców. Grupy docelowe to:

- młodzi ludzie z marginesu trendów nowoczesności, mogący pracować na odległość, a jednocześnie poszukujący spokoju, bliższego kontaktu z naturą, lepszych warunków do wychowania dzieci (potrzebna oferta mieszkaniowa);
- osoby starsze, średniozamożne, szukające miejsca, gdzie można spędzić aktywne lata życia na emeryturze, można ich ściągnąć zapewniając atrakcyjne lokalizacje i odpowiedni poziom usług po konkurencyjnych cenach;
- pensjonariusze domów opieki, dożywający swoich lat w stanie wymagającym stałego kontaktu z lekarzem i odpowiednich usług opiekuńczych – konkurencyjna cenowo i jakościowo oferta może być atrakcyjna na rynku krajów rozwiniętych.

Nie trudno zauważyć, że skuteczność proponowanych rozwiązań zależy od podniesienia atrakcyjności KCB jako miejsca i środowiska zamieszkania. Występuje tu efekt synergii z działaniami w innych rozważanych dalej kierunkach, w szczególności związanych z kapitałem społecznym, komunikacją, turystyką i zdrowiem, i wzmacniany pozytywnym wizerunkiem Krainy.

Niezależnie od działań gmin na rzecz upowszechnienia opieki przedszkolnej i podniesienia poziomu szkół podstawowych, wspólnym dziełem samorządów KCB powinno być stworzenie sieci szkół średnich na dobrym poziomie i o użytecznych profilach. Celem jest funkcjonalny system edukacyjny, wyposażający uczniów w solidny obraz świata, kompetencje cywilizacyjne, rzetelny fach lub dobre wprowadzenie do studiów.

Miasta KCB powinny podzielić się kierunkami szkolnych specjalizacji. Zwiększona skala działań poszczególnych szkół obniży koszty jednostkowe i umożliwi lepszą ofertę.

- Młodzież KCB powinna mieć szeroką możliwość wyboru szkoły odpowiadającej osobistym aspiracjom i zainteresowaniom, oraz możliwość dogodnego dojazdu do wybranej szkoły.
- W szczególności potrzebna jest subregionalna sieć techników i szkół zawodowych, w tym uwzględniających lokalną specyfikę (turystyka, gastronomia, przemysł drzewny, leśnictwo, rolnictwo ekologiczne, pielęgniarstwo i opieka socjalna).
- Nie należy przeciwdziałać wyjazdom na studia młodzieży o odpowiednich aspiracjach (otarcie się w świecie było zawsze bezcennym doświadczeniem dorastania). Należy natomiast tworzyć warunki, aby wykształcona młodzież chciała wracać.

Kapitał społeczny

Pogłębione analizy procesów rozwoju terytorialnego wskazują, że o sukcesie rozstrzyga zwykle trudny do zdefiniowania czynnik nazywany kapitałem społecznym. Objawem istnienia znaczących zasobów kapitału społecznego jest wysoki poziom zaufania w relacjach międzyludzkich oraz między ludźmi i instytucjami. W takich warunkach dane słowo zastępuje kontrakty prawne, a ludzie chętnie współdziałają, wiedząc, że nie zostaną oszukani. Obniża to zdecydowanie koszty transakcyjne i otwiera możliwości rozwoju niedostępne, lub bardzo kosztowne tam, gdzie rządzą procedury.

Problem w tym, że zaufanie jest czynnikiem zarówno darmowym jak i bezcennym. Jeśli istnieje, nic nie kosztuje – jeśli go nie ma, nie sposób go zadekretować ani kupić. Po Dolinie Krzemowej w USA krąży powiedzenie: „Zaufania nie można kupić, bo gdyby było można, to nie było by nic warte.”

Zaufanie wyrasta na gruncie przyzwoitości i kumuluje się wraz z dotrzymanymi obietnicami. Można szybko zniszczyć zaufanie i trzeba bardzo długo czekać, aż się odbuduje. Ludzie byliby głupcami, wierząc tym, którzy ich oszukują. Jeśli samorządy mają być promotorami rozwoju, to muszą wziąć na siebie misję cierpliwego zaskarbiania sobie zaufania. Jest to szczególnie trudne na obszarach, gdzie doszło do transferów ludności, które zniszczyły tradycyjne relacje społeczne.

Droga do akumulacji kapitału społecznego wiedzie

- Potrzebne są sprawne połączenia komunikacyjne, zwłaszcza ze Szczecinem, obsługujące młodzież akademicką z KCB.
- Młodzież rozpoczynająca studia na dobrych uczelniach napotyka często bariery, które wynikają z niewystarczającego przygotowania. Warto utworzyć w jednym z miast KCB ośrodek przygotowawczy do studiów wyższych prowadzony przez zainteresowane uczelnie akademickie.

Ambitne plany edukacyjne zderzają się z realiami ujemnego przyrostu naturalnego i oszczędności budżetowych, które skłaniają do ograniczania sieci szkół. W tym zakresie, w najbliższym czasie lepiej raczej nie będzie, potrzebna jest ucieczka do przodu w dywersyfikację i jakość kształcenia.

przez wytworzenie spójnej tożsamości. Pozwala ona na rozróżnianie swoich, którym można zaufać, od obcych, co do których nie ma jeszcze jasności, czy na zaufanie zasługują. Naturalnie, społeczności powinny być otwarte dla osób, które przejdą test zaufania. Dla wielu, idea warunkowego zaufania, choć zupełnie naturalna, nie pasuje zbyt do nowoczesności. Niemniej, najbardziej nawet postępowe korporacje stosują zatrudnianie na okres próbny. Nasilająca się krytyka konsekwencji „multi-kulti” wskazuje, że kwestia tożsamości odzyskuje należną jej rangę.

Doceniając konstruktywną rolę samorządów w programowaniu rozwoju nie wolno zapominać, że głównym tego rozwoju motorem jest przedsiębiorczość mieszkańców. Usuwając bariery tłumiące inicjatywy przedsiębiorców i działaczy społecznych można osiągnąć znacznie więcej, niż przez dawanie im dotacyjnych prezentów. Konieczne są:

- maksymalne ułatwienia i życzliwość w załatwianiu spraw;
- służebność wobec potrzeb mieszkańców (wyeliminowanie terminu petent!);
- intensywna (a zarazem przejrzysta) współpraca samorządów z lokalnym biznesem, środowiskiem eksperckim i ludźmi kultury;
- włączenie do współpracy licznych w KCB środowisk leśników i wojskowych, ich kompetencje

i stosunek do służby mogą być cennym zasobem publicznym;

- uwzględnienie lokalnej reputacji firm w przetargach;
- podejmowanie kontrolowanego ryzyka i uczenie się na błędach;
- sponsorowanie działalności kulturalnej i wychowawczej;
- forum debaty publicznej (gazeta KCB, radio i telewizja);

Komunikacja publiczna

Można napotkać opinie, że zły stan infrastruktury drogowej blokuje wszelkie działania rozwojowe na terenie KCB. Perspektywy zdecydowanej poprawy tej infrastruktury są tak odległe, że trudno czekać z rozwojem aż tak długo. Wyjściem z sytuacji jest komunikacja publiczna na tyle wydolna i tania, aby poważnie ograniczyć wykorzystanie prywatnych aut w życiu codziennym. Przy takim ograniczeniu ruchu samochodowego istniejąca sieć dróg powinna w zasadzie wystarczyć (przy odpowiednich remontach i bieżących konserwacjach)⁵.

Objęcie całej KCB sprawną komunikacją publiczną będzie miało rozliczne pozytywne skutki w wielu dziedzinach:

- zwiększy się efektywna podaż pracy, co będzie miało wpływ na decyzje o lokowaniu inwestycji;
- młodzież z KCB będzie mogła korzystać z bardziej zróżnicowanej oferty szkolnej;
- poprawi się dostęp do służby zdrowia;
- turystom i mieszkańcom łatwiej będzie korzystać z bogatej oferty atrakcji KCB;
- wzrośnie partycypacja w życiu społecznym;
- zwiększą się obroty lokali gastronomicznych i wzrośnie bezpieczeństwo na drogach.

Projektując system komunikacji publicznej dla KCB należy szukać prostych, a zarazem innowacyjnych rozwiązań.

- Umiejscowienie sześciu miast nasuwa ideę komunikacji okrężnej. Niewielkie autobusy mogłyby krążyć w obie strony po łączącej miasta pętli, zatrzymując się w centrach miast i w węzłach komunikacyjnych. Kluczową sprawą jest utrzymanie wysokiej częstotliwości kursowania (2-3 razy na godzinę) i dysponowanie rezerwą autobusów na godzinę szczytu.

- stymulowanie innowacyjności poprzez inicjowanie eksperymentalnych rozwiązań.

Kapitał społeczny formują głównie ludzie, którzy w ogólny dobrobyt wnoszą swój wkład, a nie tylko z niego korzystają. Ambicją obywatelską powinno być zarabianie na siebie i płacenie podatków. Samorządy powinny zrobić wszystko dla umożliwienia realizacji tych ambicji.

- Węzły komunikacyjne dawałyby połączenia do zewnętrznych sieci drogowych i kolejowych. Szczególnie ważne są połączenia ze Szczecinem i magistralą turystyczną łączącą centralną Polskę z Kołobrzegiem. KCB ma większe możliwości „lobbowania” odpowiednich inwestycji niż poszczególne gminy z osobna.
- Ze względu na gęstość zaludnienia możliwości konwencjonalnej komunikacji autobusowej w obrębie KCB są ograniczone. Połączenia komunikacyjne mniejszych miejscowości z pętlą należałoby pozostawić prywatnym operatorom busów. To sprawdzone w wielu krajach świata rozwiązanie, zapewniające elastyczność i szybkie reakcje na potrzeby klientów, tworzy ponadto dużo miejsc pracy o niskich kosztach własnych.
- Potrzebne jest połączenie komunikacji publicznej z siecią ścieżek rowerowych. Wymaga to wprowadzenia ścieżek rowerowych w obręb przystanków, oraz uruchomienia przechowalni i wypożyczalni rowerów.

Naszkicowane rozwiązanie wymaga powstania odpowiedniego porozumienia operatorów, dbającego o utrzymanie przystanków, wzajemne honorowanie biletów i egzekwowanie rozkładów jazdy (tam gdzie to potrzebne). Konieczne jest też powstanie interaktywnej platformy informacyjnej. Pożądany jest udział samorządów w tym przedsięwzięciu w roli inspiratora, moderatora i strażnika standardów.

Nadchodzi epoka pojazdów elektrycznych, które otworzą nową epokę w turystyce ekologicznej. Warto się na nią przygotować. Już teraz można by wprowadzać napędzane elektryczne łodzie turystyczne na jeziorach i elektrycznie napędzane pojazdy dla zwiedzających ciekawe przyrodniczo wnętrza lasów.

⁵ Osobnym problemem jest niszczący drogi transport drewna z lasów.

W nieodległej przyszłości autobusy krążące po pętli też będą miały napęd elektryczny.

Atrakcyjność turystyczna KCB wymaga też wprowadzana dedykowanych rozwiązań komunikacyjnych.

Ład przestrzenny

Wprowadzenie ładu przestrzennego w KCB jest wyzwaniem. Policentryczny obszar sześciu miast zintegrowanych z obszarami wiejskimi deprymuje zaniedbaniami, a równocześnie kusi możliwościami. Historyczne założenia architektoniczne i urbanistyczne były w czasach PRL ignorowane. W wielu miejscach rzucają się w oczy przykre dysonanse wywołane odstępstwami od właściwej linii zabudowy i brakiem jej jednolitości. Liczne są też drobne „zgrzyty” w obrębie miast i wiosek wynikające z niedbalstwa, obojętności, a często ze zwykłej nieświadomości mieszkańców. Jest dużo pracy do wykonania, ale jest też oczywiste, że warto się starać — Kraina ma wielki potencjał piękna i zarabiania na pięknie. Zrozumienie

Warto zapewne restytuować kilka połączeń wąskotorowych dla celów turystyki. Można uruchomić kilka szlaków komunikacji konnej.

tego potencjału wydaje się wśród samorządowców powszechne. Myśli się o tym i realizuje przedsięwzięcia, których pozytywne skutki są już dobrze widoczne. Współdziałanie z sąsiadami powinno przynieść istotną wartość dodaną.

Potrzebna jest spójna wizja przestrzenna KCB. Musi ona obejmować między innymi wytyczenie granic obszarów zabudowy (możliwie zwartych!), stref gospodarczych, obszarów dedykowanych dla turystyki i obszarów chronionych przyrodniczo, o regulowanym dostępie. Wizja taka powinna też sprzyjać poprawie jakości zamieszkania w KCB, kształtowaniu się lokalnej tożsamości, zwiększaniu atrakcyjności turystycznej i ochronie naturalnych zasobów.

Model urbanizacji KCB

- Należy odczytać historyczne kody urbanistyczne i architektoniczne obecne w KCB, i uwzględnić je w podejmowanych działaniach.
- Pożądane wydają się inspiracje skandynawskie: skromna solidność, ludzka skala, harmonia z otoczeniem, wyciszenie wizualne (inwestowaniem w plastikową tandetę nie wygra się w konkurencji z wybrzeżem Bałtyku);
- Budynki publiczne i przestrzenie publiczne w miastach powinny być przyjazne dla ludzi, pozbawione ekstrawagancji i stanowić wzorzec stylu.
- We wsiach należy stworzyć bądź odtworzyć przestrzenie publiczne odpowiadające aspiracjom mieszkańców i potrzebom turystów. Należy wyeksponować dominanty krajobrazowe (zwykle sylwety kościołów).
- Należy odpowiednio akcentować specyfikę osiedleńczą, tak aby odrębność stylów i uroków życia w mieście i na wsi były wyraźnie widoczne.⁶
- Trzeba przeciwdziałać rozlewaniu się zabudowy na nowe tereny.

Rewaloryzacja zabudowy

- odbudowa i konserwacja cenniejszych zabytków,
- przywrócenie charakteru ocalałym fragmentom historycznej tkanki miejskiej,
- modernizacja postkomunistycznych bloków (p. wzorce z byłego NRD),
- ekranowanie nieudanej zabudowy od otoczenia zielenią i nową zabudową.

Znaki tożsamości KCB sygnalizujące pewną odmienność krainy od otoczenia

Warto zadbać aby miejscowości i szlaki komunikacyjne nosiły znamiona przynależności do KCB. Pomocne to w budowaniu tożsamości lokalnej i przyciągnie uwagę turystów. Do tego celu można wykorzystać:

- logotyp KCB umieszczany na tablicach informacyjnych, obiektach publicznych i turystycznych (pensjonaty, farmy agroturystyczne, place zabaw, gospody).

⁶ Celowe wydaje się wykorzystanie/przeniesienie doświadczeń nabytych w trakcie projektu URMA: modelowe studium planu zagospodarowania przestrzennego wsi podmiejskiej, Vademecum projektowania przestrzeni wsi podmiejskiej

- charakterystyczne wiaty przystanków i kolorystyka pojazdów komunikacji publicznej
- solidne i oryginalnie zaprojektowane kosze na śmieci (to robi wrażenie w Gruzji);
- wspólny format szyldów i reklam (p. Czeski Krumlov);
- lokalne dania w restauracjach (np. na bazie czarnego bzu) i inne produkty regionalne;
- systematyczne wykorzystanie lokalnych materiałów budowlanych (kamień, drewno).
- Z czasem można pomyśleć o wprowadzaniu elementów architektonicznej typowości w KCB, inspirując i sponsorując projekty pilotażowe na rzecz kształtowania się lokalnego stylu budownictwa (subtelna analogia do ewolucji stylu zakopiańskiego).

Architektura krajobrazu

- eksponowanie dominant krajobrazowych, otwieranie perspektyw widokowych;
- prowadzenie krajobrazowych ścieżek spacerowych i szlaków rowerowych (śladami zabytków, założeń parkowo-pałacowych, panoram widokowych itp.);
- tworzenie i nienagane utrzymywanie publicznych parków i ogrodów;
- budowa promenad otwierających miejscowość na rzekę lub jezioro;
- usuwanie z pola widzenia napowietrznych linii przesyłowych i innych psujących widok elementów.

Eliminacja dysonansów wizualnych

W tym zakresie niewielkie pieniądze pozwalają często uzyskać większy przyrost walorów otoczenia niż kosztowne inwestycje (dylemat: myjemy stare, czy robimy nowe?).

- usuwanie martwych fragmentów tkanki osiedleńczej: resztek ruin, rozpadających się ruder, zdekapitalizowanych obiektów gospodarczych, itp.;
- rugowanie reklam wielkopowierzchniowych;
- likwidacja dzikich wysypisk i wymiana zdezelowanych kubłów na śmieci;
- tonowanie agresywnej kolorystyki sąsiadujących obiektów.

Socjotechniki

- akcje uświadamiające, że czystość i estetyka otoczenia rozstrzygną o miejscach pracy w turystyce oraz o atrakcyjności zamieszkania i inwestowania w KCB;
- polityka „zero tolerancji” dla wandalii;
- wdrażanie praktyki systematycznych konserwacji i napraw zapobiegawczych;
- powiązanie oferty socjalnej z aktywnością na rzecz otoczenia (choćby naprawą i pomalowaniem własnego płotu);
- akcje edukacyjne budujące zaangażowanie w podnoszenie jakości miejsca zamieszkania (konkursy, spotkania, warsztaty, projekty pilotażowe).

Wysiłki samorządowców we wprowadzaniu ład przestrzennego w KCB powinni wspomóc fachowcy. Mają oni odpowiedni aparat pojęciowy i narzędzia projektowe, które pozwalają na uwzględnienie specyfiki struktury miejsko-wiejskiej KCB i jej potrzeb. Mogą wspomóc uporządkowanie założeń w skali przestrzennej: od ogólnych panoram do detali architektonicznych oraz w skali czasu: od przedsięwzięć długofalowych (opracowania planistyczne) do niezbędnych działań bieżących (harmonogramy porządkowania, konserwacji i napraw). Warto wykorzystywać kompetencje Regionalnego Biura Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie i doświadczenia uzyskane przy realizacji projektu URMA. Należy rozważyć celowość opracowania masterplanu zagospodarowania przestrzennego KCB i powołania architekta KCB.

Miejsca pracy

KCB charakteryzuje się dziś wysokim poziomem zarejestrowanego bezrobocia (o połowę wyższym niż w województwie i dwukrotnie większym niż w kraju). Faktyczny poziom niezaspokojonego popytu na pracę wymaga dokładniejszego zbadania, ale jest zapewne znaczny. Poważny problem stanowią osoby, którym programowo nie zależy na pracy, a jedynie na zasiłkach.

Typowe dziś podejście to aktywne pozyskiwanie miejsc pracy przez ściąganie firm zagranicznych. To wygodne, bo względnie szybkie, proste i efektywne. Niemniej:

- firmy te szukają głównie taniej siły roboczej i przywilejów podatkowych;
- rzadko inwestują w otoczenie, dążą do maksymalnego transferu kapitału, łatwo odchodzą, gdy znajdą korzystniejsze warunki w otoczeniu globalnym;
- tworzą głównie niskopłatne miejsca pracy prostej, pozbawionej elementu kreatywności;
- dysponując przywilejami pogarszają warunki konkurencyjności firm lokalnych.

Transfer miejsc pracy za granicę był elementem ideologii outsourcingu. Długofalowe konsekwencje tej polityki okazały się jednak negatywne dla konkurencyjności Zachodu. Dziś obserwuje się jej ograniczanie, co znajduje wyraz w hasłach reindustrializacji. Należy oczekiwać, że pozyskiwanie nowych inwestycji tą drogą będzie coraz trudniejsze, a sam trend może się odwrócić.

Głównym dostawcą miejsc pracy pozostają niewielkie firmy, często rodzinne. Są też one najtrwalszym elementem krajobrazu gospodarczego. Powstanie KCB może zwiększyć skalę ich działania, umożliwić specjalizację i otworzyć nowe kierunki ekspansji. Rzeczą fundamentalną jest obniżenie barier ich funkcjonowania. Należy szukać sposobów honorowania wypracowywanej latami pozytywnej reputacji

takich firm (również w przetargach). To potwierdzone doświadczeniem właściwy sposób na zakorzenianie firm i budowanie trwałego lokalnego potencjału gospodarczego.

Nowoczesne technologie, zwłaszcza internetowe, sprzyjają powstawaniu miejsc pracy na odległość, w tym szczególnie cennych miejsc pracy kreatywnej. KCB dysponująca dostępem do szerokopasmowego Internetu i może być mogą być atrakcyjna dla młodych specjalistów, zwłaszcza tych z rodzinami, nie przepadającymi za wielkomiejskim zgiełkiem. Można zakładać, że to będzie główny kanał rozwoju sektora wysokich technologii w KCB.

Specyfika KZB wiąże się z obfitością zasobów przyrodniczych, w szczególności lasów. Zasoby te należy chronić i wykorzystywać. Rzecz nie tylko w pozyskiwaniu, ale też w przetwarzaniu drewna na różnych poziomach uszlachetniania. Podejmowane już w gminach KCB działania w zakresie biogospodarki, na rzecz wdrażania technologii energetyki alternatywnej, świadczą o zrozumieniu tej problematyki. Rola lasów i jakości lasów w turystyce ma również istotny wymiar ekonomiczny i kreuje miejsca pracy.

Sporo osób poszukujących zatrudnienia nie ma i nie nabytej kwalifikacji potrzebnych w nowoczesnej, wysokowydajnej gospodarce. z tej racji samorządy powinny dbać o zachowanie znaczącej liczby miejsc pracy prostej (prace porządkowe, konserwacyjne, ochrona itp.). Ich likwidacja, w celu zwiększenia wydajności i obniżki kosztów, spowoduje znacznie większe koszty w sferze socjalnej oraz patologie związane z wykluczeniem.

Celem strategicznym musi być zmniejszenie liczby osób, nadużywających systemu opieki społecznej. Przechwytują one środki niezbędne dla osób prawdziwie potrzebujących. Nadmiar takich osób może załamać sam system. Należy szukać sposobów uzależnienia przyznawania zasiłków od wykonywania prac na rzecz otoczenia.

Środowisko

Środowisko przyrodnicze Krainy to jeden z jej głównych atutów gospodarczych, dziedzina w którą z myślą o przyszłości należy przemyślnie inwestować, a jednocześnie depozyt Natury o dużych walorach, którego należy strzec.

Wypracowanie rozsądnego kompromisu między gospodarką i ekologią bywa niesłychanie trudne. z obu stron pojawia się zbyt często fundamentalistyczna nieustępliwość. Obie strony mogą w jakimś stopniu pogodzić kwestie inwestowania w środowisko. Należy też zdawać sobie sprawę, że dbałość o środowisko

nie jest cechą biednych i że lepiej dbają o nie społeczności, które mają z czego żyć. Nie ulega w żadnym razie wątpliwości, że dobre relacje samorządów i ekologów, wspierane fachowością leśników, są dla przyszłości KCB ogromnie ważne.

Turystyka, odpowiednio zorganizowana, jest tą dziedziną gospodarki, która żyje z nieinwazyjnego wykorzystania walorów środowiska. Odpowiednia organizacja wymaga:

- współpracy ekologów w inteligentnym udostępnianiu zasobów środowiska tak, aby chroniąc, unikać niepotrzebnych i irytujących przesztymień regulacyjnych;
- kształtowania świadomości ekologicznej turystów, np. przez budowę odpowiednich ścieżek dydaktycznych;
- sprzężenia dochodów z turystyki z wydatkami na rewaloryzację środowiska;
- umiejętnego kanalizowania ruchu turystycznego, tak by wrażliwe obszary udostępniać osobom odpowiednio przygotowanym i/lub pod opieką przewodnika,
- szczegółowego rozpoznania naukowego zakresu i unikalności walorów przyrodniczych.

Turystyka i wypoczynek

KCB to obszar bardzo obiecujący turystycznie. Główne atuty to lasy, wody, krajobraz i niska gęstość zaludnienia. Niewielkie miasta stanowić mogą dogodne bazy wypadowe. Nieprzesadnie plażowy klimat (10% mniej dni słonecznych niż w pozostałej części województwa) zniechęca typowych urlopowiczów.

Dominujący dziś model turystyki ukierunkowany jest na szukających rozrywki zamożnych singli. Obejmuje plażowanie, imprezowanie, zaliczanie osobliwości i zakupy. Gdzieś tam przeżywają relikty socjalistycznych wczasów pobytowych wywodzących się z Funduszu Wczasów Pracowniczych. Nie brakuje ludzi, również za granicą, którzy szczerze obu modeli nie znoszą. W czasie wolnym pragną oderwania od miejskiej codzienności i bliskiego kontaktu z naturą. Niektórzy szukają relaksu „na łonie przyrody”, inni miejsca na spokojne wakacje z dziećmi i wnukami, jeszcze inni traperskich przeżyć w oderwaniu od cywilizacji. Jeśli KCB potrafi odpowiedzieć na ich potrzeby niezbyt kosztowną

- Obszary leśne Krainy, również te niepodległe specjalnym regulacjom ochronnym, nie powinny być przesadnie eksploatowane pod kątem pozyskania drewna. Choćby dlatego, że zmniejsza to ich atrakcyjność dla turystów. Większą uwagę należałoby skierować na jakość drewna i inne niż drewno zasoby leśne. Wiodąca rola w tym zakresie należy do Lasów Państwowych. One również powinny odnaleźć się na mapie korzyści związanej z rozwojem turystyki.

Wyobraźni i woli działania potrzeba w zagospodarowaniu zasobów wodnych Krainy. Bez dostępu do brzegów rzek i jezior jej atrakcyjność turystyczna będzie bardzo ograniczona. Brak rozsądnych ograniczeń da ten sam rezultat, bo brzegi i ich otoczenie zostaną zdezastrowane.

Jak wszędzie, a zwłaszcza na obszarach turystycznych, rośnie zrozumienie dla znaczenia wysokich standardów czystości wód i atmosfery. Coraz częściej też podnosi się kwestie środowiskowych zanieczyszczeń świetlnych i akustycznych. Wiele osób szuka na wakacje miejsca, gdzie można jeszcze zobaczyć gwiazdy i zastygnąć w ciszy. Mrugający neon i knajpiana muzyczka z restauracji, zwłaszcza nad wodą, wykluczają to w promieniu wielu set metrów.

ofertą, to może zgarnąć pokaźny kawałek turystycznego tortu.

Potrzebna jest różnorodność ofert ukierunkowanych głównie na mniej zamożnych i nieprzesadnie rozrywkowych turystów. Warto rozważyć są oferty (w kolejności alfabetycznej):

edukacyjne: kursy gotowania (kuchnia lasu), malowania (pejzaż), rzeźby (w drewnie), jazdy samochodem po lodzie, modelarskie, językowe...

hobbystyczne: rekonstrukcje etnograficzne i militarne, szkoły przeżycia...

integracyjne dla firm: pikniki, paint ball, podchody, kuligi...

kulturalne: koncerty, przedstawienia, wystawy, plenery...

łowiecko-zbierackie: łowy z kamerą, wędkowanie, zbieranie runa leśnego...

opiekuńcze: zwiedzanie i kontakt z przyrodą dla osób niepełnosprawnych...

paramilitarne: obozy przysposobienia wojskowego, imprezy typu off road na poligonie...

pobytowe: konferencje, zielone szkoły, zjazdy rodzinne...

rodzinne: wypoczynkowe i agroturystyczne, ...

rozrywkowe: rozmaitego typu, byle nie kolidujące z wyciszonym charakterem Krainy;

sportowe: np., nurkowanie, bojery, biegi (w tym narciarskie), zawody na orientację i liczne „dziwne” nowe sporty; oczywiście: „maraton sześciu miast”;

turystyki kwalifikowanej: kajaki, konie, rowery, żeglarstwo...

wycieczkowe: trasy przyrodnicze, zwiedzanie zabytków, Wału Pomorskiego ...

zdrowotne: sanatoryjne, rehabilitacyjne, odchudzające...

Część tych ofert w naturalny sposób związana jest z sezonem letnim, inne mogą być aktywne również w pozostałych porach roku, zwiększając dochodowość inwestycji turystycznych i stabilizując miejsca pracy w turystyce. Szczególnie obiecująca wydaje się turystyka weekendowa.

Wiele interesujących inicjatyw turystycznych zawarto już w strategiach poszczególnych gmin. Istota współpracy to integracja przedsięwzięć i inicjatyw poszczególnych operatorów w spójny pakiet turystyczny KCB. Niezbędne będą:

- wspólna platforma informacyjna KCB (mocno osadzona w Internecie i dostępna przez komórki) zawierająca szczegółowe informacje turystyczne i umożliwiająca przegląd ofert, rezerwacje oraz opłaty;
- impuls cywilizacyjny w skali KCB, dotyczący bezpieczeństwa pobytu, bazy noclegowej i żywieniowej,

Wakacje rodzinne

Wakacyjne potrzeby rodzin z małymi dziećmi są dziś w Polsce słabo zaspakajane. Kluczem do sukcesu jest stworzenie warunków, w których dzieci mogłyby bezpiecznie się bawić, pozostawiając rodzicom nieco czasu, na ich własny wypoczynek. Tego typu oferta agroturystyczna powinna się spotkać z dużym zainteresowaniem⁷ i nie będzie wymagać wielkich inwestycji. Woda i lasy są w zasięgu ręki, a osoby o niewielkich dochodach zadowolą skromna infrastruktura. Powinno być prosto, czysto i tanio.

- komunikacji publicznej, estetyki i czystości otoczenia (skorzystają nie tylko turyści);
- wykształcenie odpowiednich kompetencji operatorów turystyki i zatrudnionego w turystyce personelu (szkoła średnia, kursy dla dorosłych, wymiana praktyk z zagranicą);
- stworzenie ogólnie dostępnej infrastruktury turystycznej, wzmacniającej ofertę poszczególnych operatorów: place zabaw, miejsca piknikowe, parkingi, ścieżki widokowe, trasy rowerowe itp.;
- bogata i łatwo dostępna pula rozmaitych atrakcji na terenie KCB, pozwalająca turystom i wczasowiczom dostosować swój pobyt do pogody i nastroju;
- rozdzielenie głównych nurtów turystyki uwzględniające preferencje poszczególnych grup osób (np. cisza), potrzeby ochrony środowiska i wymogi bezpieczeństwa;
- samoograniczenie w wystawności: sercem oferty KCB powinna być prostota i kontakt z naturą – bez blichtru;
- staranna promocja zewnętrzna i wewnętrzna marki KCB (najlepszą promocją jest zawsze zadowolenie gości);
- inwestowanie w młodych niezamożnych poprzez udostępnianie tanich kempingów i wypożyczalni sprzętu (pamięć udanych wakacji ściąganie ich w przyszłości z rodzinami, znajomymi i pieniędzmi).

Bardziej szczegółowo omówione zostaną kwestie wakacji rodzinnych i turystyki kajakowej. Ta pierwsza wydaje się mieć największy potencjał ekonomiczny, ta druga duży potencjał promocyjny.

Potrzebne są:

- zadbane, wygodne i estetyczne kwatery (certyfikacja?);
- odpowiednie standardy sanitarne (oczyszczane ścieki, usuwane odpady);
- smaczne wyżywienie lub/i dobre zaopatrzenie, zwłaszcza w miejscowe produkty;
- bliski kontakt z naturą (las, woda, łąka), możliwość obserwowania życia na farmie, kontakt ze zwierzętami;

⁷ Rynek jest ogromny: w roku 2012 miejsc w kwaterach agroturystycznych wynosiła poniżej 12 000 (1 miejsce na 3000 Polaków) i była prawie dwudziestokrotnie mniejsza niż liczba miejsc w hotelach. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_wykorzyst_bazy_nocleg_w_1pol_2012.pdf

- elementarny profesjonalizm gospodarzy (szkolenia, praktyki, staże) i życzliwe podejście do gości (kultura osobista);
- cisza i spokój, odpowiedni dystans od miejsc hucznej rozrywki;
- gminne, ogólnodostępne i atrakcyjne place zabaw: surowce naturalne: drewno, piasek, kamień, woda: otoczenie piknikowe, wśród drzew; elementy dydaktyczne i gimnastyczne;
- ścieżki spacerowe i rowerowe tworzące sieć obejmującą całe KCB (integracja inicjatyw);

Kajaki

Teren KCB ma znaczące tradycje i europejski potencjał w zakresie kwalifikowanej turystyki kajakowej (w pierwszym rzędzie Drawa, Rega). Atrakcyjność wielodniowych spływów tymi rzekami wymaga po pierwsze zachowania (restytuowania) ich pierwotnego charakteru, a po drugie stworzenia pewnych elementarnych udogodnień. W tym celu należy, po pierwsze:

- usunąć z koryt rzecznych resztki ruin młynów, mostów itp.,
- walczyć z zaśmiecaniem i systematycznie usuwać śmieci,
- przeciwdziałać zarastaniu rzek wynikającemu z chemizacji rolnictwa,
- dopuścić biwakowanie wyłącznie na wyznaczonych miejscach (możliwie niedostępnych dla ruchu samochodowego),
- na tereny cenne przyrodniczo nie dopuszczać masowego kajakarstwa rekreacyjnego.

Po drugie:

- usunąć z koryta przeszkody ewidentnie zagrażające bezpieczeństwu (np. Wykonać przejścia w barierach zwalonych drzew);
- elementarnie wyposażać pola biwakowe, bez naruszania ich pierwotnego charakteru (dojście do

- przyzwoity dojazd i warunki parkowania;
- powszechny dostęp do Internetu;
- wsparcie dla inwestycji agroturystycznych (doradztwo, mikro-kredyty).

Realizacja takiego programu da pracę nie tylko dla właścicielom kwater, ale też zatrudnionym w transporcie, sprzątaniu, dostawach żywności, gastronomii, przysposabianiu i budowaniu obiektów turystycznych, udostępnianiu plaż, wytyczaniu ścieżek, itd.

wody, latryny, pojemniki na odpadki; ew. daszki i studnie (skromne opłaty, współpraca z lasami państwowymi);

- przygotować miejsca postoju w nadrzecznych miejscowościach (czasem wystarczy kawałek utwardzonego brzegu, czasem pomost lub choćby umocowana deska, na którą można wysiąść);
- ułatwić przenoski w miejscach zabudowanych (wyciąganie i wodowanie kajaków);
- przygotować miejsca dostaw i odbioru kajaków (dojazd); w przypadku Drawy: ucywilizować warunki przebywania odcinka poligonowego (sygnalizacja wolnego przepływu, usługi przewozowe omijające zamknięty odcinek).

Realizacja tych poczynań przyczyni się do ochrony przyrody, popularyzowaniu marki i oferty KCB, zwłaszcza wśród turystów zagranicznych. Przysporzy też dochodów wynikających z wypożyczania i transportu kajaków, zwiększonych obrotów w sklepach, opłat za biwaki i ew. usługi „przenoskowe”⁸.

Udostępnianie rzek spływom wymaga włączenia do współpracy gmin nadrzecznych sąsiadujących z KCB. Podstawowe znaczenie mają dobre i konstruktywne relacje z Lasami Państwowymi, Zarządami dróg wodnych, ekologami i wojskiem (Drawa).

Wizerunek

Przedstawiona wizja rozwoju Krainy silnie zależy od wypracowania nowego pozytywnego wizerunku. Trudno oczekiwać, aby turyści i inwestycje kierowały się do obszaru powszechnie uważanego (słusznie i nie słusznie), za problemowy i zacofany

cywilizacyjnie. Trudno też będzie wyzwolić energię i inicjatywę mieszkańców, którzy sądzą, że przypa-
dło im żyć w takim właśnie miejscu.

Punktem wyjścia powinno być wykreowanie dobrej obiegowej nazwy dla tego obszaru. Mówienie

⁸Do rozważenia: płatna winieta na spływ Drawą obejmująca korzystanie z biwaków, połączona z ewentualną opcją wędkarską.

o „Strefie Centralnej Województwa Zachodniopomorskiego” jest urzędowo poprawne, ale raczej nie inspiruje i nie poprawia samopoczucia. Nazwa: „Kraina Czarnego Bzu” wydaje się dużo lepsza, ze względów wymienionych we wprowadzeniu. Być może znajdzie się jeszcze lepsza, ale warto szukać w takim właśnie kierunku. Warto też myśleć o uzgodnieniu odpowiedniego logo dla całej Krainy.

Dotychczasowe działania promocyjne poszczególnych samorządów przynosiły jedynie ograniczone sukcesy, bo ze względu na skalę przedsięwzięcia były trudne do zauważenia w przestrzeni publicznej. Wspólne promowanie marki Krainy, w której poszczególne miejscowości i obszary będą miały swoje nisze, daje szansę na stworzenie poważnej już masy krytycznej ofert i perswazji.

Dziś dla przewidywanych grup docelowych akcji wizerunkowej podstawową platformą promocyjną musi być Internet. Jest to narzędzie, które łatwo pozwala osiągnąć sukces, ale łatwiej jeszcze pozwala się

skompromitować. Strona główna KCB integrująca tematykę ogólną, biznesową, kulturalną, samorządową, usługową a przede wszystkim turystyczną musi być informatycznie perfekcyjna. Idzie nie tylko o informację, ale również o interakcję, ewaluację i możliwość przeprowadzania transakcji.

Nie mniej ważna od strony informatycznej jest koncepcja kulturowa takiej platformy. Warto wysilić się na oryginalność i unikać zarówno drętwej urzędowości jak i knajackiego poklepywania po ramieniu. Należy założyć, że głównymi użytkownikami będą ludzie w miarę dojrzały i rozsądni, którzy poszukują przystępnie i estetycznie podanego konkretnego. Należy zadbać, aby projektujący platformę informacyjną KCB zdawali sobie z tego sprawę.

Inne formy promocji wizerunku powinny być również pomysłowo wykorzystywane. Logo Krainy powinno towarzyszyć wszelkim obiektom turystycznym, żywności regionalnej i obiektom publicznym.

Zdrowie

Kwestie zdrowia obejmują nie tylko leczenie chorób, ale też unikanie chorób, życie w cieniu choroby i godny schyłek życia. W KCB, stawiającej na rozwój

turystyki, trzeba widzieć te sprawy nie tylko z perspektywy mieszkańców, ale również przyjezdnych.

Służba zdrowia

Służba zdrowia jest chorą sferą życia publicznego, w której rządy (nie tylko Polskie) wykazały największą bezsilność. Jest oczywiste, że żadnego kraju nie stać dziś na sfinansowanie powszechnego dostępu do pełnego wachlarza nowoczesnych usług medycznych. Nie znaleziono jednak sposobu, aby tę brutalną prawdę przekazać społeczeństwu i uzgodnić niezbędne ograniczenia. Podejmuje się więc działania pozorne. Obecny model polskiej służby zdrowia skonstruowany został pod kątem wygody administratorów i informatyków. Zasada Hipokratesa, mówiąca o konieczności traktowania pacjenta jako ludzkiej całości, została odesłana do lamusa. Leczy się choroby, a nie ludzi.

W obecnym systemie samorządy niewiele mogą zdziałać poza lokalną racjonalizacją. KCB zamieszkuje

140 000 osób, tyle co niewielkie miasto wojewódzkie. z uwagi na oddalenie od większych miast, podobny potencjał medyczny powinien być dostępny w obrębie KCB. Współpraca samorządów powinna doprowadzić do:

stworzenia spójnego systemu opieki medycznej średniego poziomu, bazującego na specjalizacji trzech istniejących w KCB szpitali i odpowiedniej sieci ambulatoriów;

- zorganizowania systemu transportowego zapewniającego szybki dostęp do lekarza, uwzględniającego znaczne rozproszenie sieci osiedleńczej;
- stworzenie rezerw umożliwiających obsługę medyczną i ratowniczą znacznego ruchu turystycznego.

Zdrowy tryb życia

W KCB środowisko przyrodnicze sprzyja prowadzeniu zdrowego trybu życia. Potencjalnie podnosi to jakość życia mieszkańców i przyciąga turystów. W tym kontekście warto zauważyć, że:

- Zdrowe środowisko nie rozwiązuje kwestii szkód związanych z pijaństwem, paleniem i coraz częściej narkotykami. Część tych szkód ma charakter autoagresji, nad czym należy ubolewać, prowadzić akcje uświadamiające i propagować dobre wzorce zachowań. Część jednak przybiera charakter agresji zewnętrznej. Należy temu należy zdecydowanie przeciwdziałać, również dlatego, aby nie odstraszać turystów.
- Zdrowy tryb życia wymaga aktywności fizycznej. W tym miejscu interesy mieszkańców zbieżne są z interesami turystów — rozbudowa infrastruktury turystycznej i sportowej służyć będzie obu grupom.
- Oferta turystyczna powinna wychodzić naprzeciw potrzebom osób, które chcą wrócić do dobrej formy fizycznej. Turnusy zdrowotne (dla otyłych, palaczy, rehabilitacyjne itp.) powinny przynosić dochód i wydłużać sezon turystyczny.

Życie w cieniu choroby

Znaczną część współczesnych społeczeństw stanowią osoby niepełnosprawne, których wyleczenie pozostaje wciąż poza zasięgiem medycyny. Ich potrzeba aktywności fizycznej i kontaktu z naturą jest często dojmująca, nie są jej jednak w stanie zaspokoić bez pomocy innych.

Rozwój Krainy należy powiązać z ofertą dla takich właśnie osób (z kraju i z zagranicy). Znaczna część infrastruktury turystycznej powinna być przystosowana do ich potrzeb. Należy też wyszkolić odpowiednią liczbę opiekunów i przewodników.

Godny schyłek życia

Wydłuża się czas życia, a z tym lata wolne od aktywności zawodowej i obowiązków rodzinnych. Istnieje znaczna grupa emerytów, nierzadko zamożnych, szukających dobrego miejsca na spędzenie tzw. „jesieni życia”. KCB ma odpowiednie atuty osiedleńcze i przyrodnicze, aby odnieść znaczne korzyści, oferując możliwości zamieszkania odpowiednie dla ludzi starszych.

- Osoby o znacznym wciąż stopniu samodzielności mogą być zainteresowane małymi domkami w „wioskach seniorów”, blisko natury i lekarza, z dostępną opieką pielęgniarzką i usługami bytowym.
- Osoby bardziej bezradne zainteresowane będą pobytem w domach spokojnej starości zapewniających własny pokój oraz całodobową obsługę opiekuńczą i nadzór medyczny.
- W końcu istnieje niewątpliwie duże zapotrzebowanie na opiekę paliatywną, szczególnie w przypadku przewlekłych stanów terminalnych.

Przy konkurencyjnych cenach rynek na wymienione usługi rozciąga się na wiele krajów Europy, choć oczywiście obejmuje również Polskę i samą KCB.

Podsumowanie

Przedstawiony tekst został pomyślany jako materiał roboczy do wykorzystania przy konstrukcji ewentualnej Strategii Rozwoju Krainy Czarnego Bzu. Wyposażony w załączniki konkretyzujące część analityczną, ma inspirować debatę samorządową prowadzącą do uchwalenia właściwej strategii. z tej racji, deklaracje woli zmiany, stanowiące istotę strategii, sąsiadują z argumentami, które uzasadniają sens proponowanych zmian. Jest oczywiste, że we właściwej Strategii KCB część uzasadniająca zostanie zredukowana.

Strategie samorządowe są dokumentami wewnętrznymi określającymi kompleksowo wartości, którym dany samorząd chce służyć i wskazującymi związane z tym kierunki działań. Strategia KCB, jako dokument określający cele dobrowolnej współpracy samorządów KCB, będzie się różnić od typowych strategii brakiem dysponenta i funkcji władczych. Jest istotna w tym stopniu, w jakim poszczególne samorządy zechcą współpracować. Strategia taka będzie w gruncie rzeczy nakładką na strategię samorządów, która synchronizuje ich priorytety dla uzyskania korzyści wynikających ze współdziałania, efektu skali i możliwości specjalizacji.

Samorządy są z jednej strony instytucjami, które mają ściśle zdefiniowany zakres działań i odpowiedzialności prawnej. z drugiej strony, jako reprezentacja społeczeństwa muszą czuć się odpowiedzialne moralnie za całość spraw na swoim terenie. W niniejszym opracowaniu akcentowano głównie tę drugą perspektywę. Zakładano, że nawet w sprawach, w których samorządy nie mają funkcji władczych, (takich jak spory między inwestorami, mieszkańcami i przedstawicielami lasów) samorządy mogą i powinny występować w roli moderatorów i rzeczników dobra wspólnego.

Przedstawiony materiał nie do końca konsekwentnie rozdziela domenę władczą samorządów od domeny ustaleń między samorządami. Motywacją była chęć przedstawienia zmian wynikających ze współpracy na ogólnym tle zmian, często już zaprogramowanych w strategiach samorządowych. Należy podkreślić, że większość z proponowanych działań nie wymaga specjalnie adresowanego wsparcia zewnętrznego, bo nie wykraczają poza możliwości i deklarowane cele samorządów KCB. Idzie głównie o to, aby wybór i realizacja projektów samorządowych tworzyły spójną całość i generowały wartość dodaną.

W opracowaniu pominięto kluczową dla sprawy kwestię praktycznych aspektów realizacji współpracy. Wydaje się naturalne, że powstanie komitet sterujący, grupujący przedstawicieli poszczególnych samorządów, z rotacyjnym kierownictwem. Powinien też powstać fachowy komitet wykonawczy, zarządzający realizacją projektów wspólnotowych. Jest też jasne, że wielu przypadkach samorządy podzielą między siebie realizację poszczególnych projektów. Niemniej kształt instytucjonalny, metody podejmowania decyzji, sposoby finansowania i sposobu rozstrzygania sporów muszą dopiero zostać wypracowane.

Eksperymentalny w istocie charakter przedsięwzięcia jakim jest wykreowanie Krainy Czarnego Bzu nakazuje, aby w działaniach na rzecz współpracy zachować miejsce dla zdrowego rozsądku i żywej inteligencji, kultywować atmosferę życzliwości i zaufania, oraz zachować powściągliwość w podejmowaniu prób przedwczesnej proceduralizacji. Błędy będą nieuniknione, rzecz w tym, aby pilnie się na nich uczyć.

Wrocław, 30 września 2014.

Centralna Strefa Funkcjonalna została wskazana w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego jako obszar integracji potencjału 6 miast: Czaplinek, Drawsko Pomorskie, Łobez, Połczyn Zdrój, Świdwin i Złocieniec. W projekcie badawczym RURBAN realizowanym przez międzynarodową organizację OECD wśród jedenastu przykładów z całego świata badanych pod kątem możliwości wykorzystania potencjału partnerstw miejsko-wiejskich a także zarządzania wielopoziomowego (multi-level governance) był to jedyny przykład z Polski.

Współpraca między samorządami Strefy Centralnej a Województwem Zachodniopomorskim, reprezentowanym przez Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, została zainicjowana w latach 2013-2014 przy okazji przygotowywania dwóch wniosków do Ministerstwa Rozwoju Regionalnego o dofinansowanie działań zmierzających do wzmocnienia potencjału tego obszaru m.in. przez przygotowanie zintegrowanej strategii rozwoju Strefy Centralnej. Samorządy Strefy Centralnej podpisały listy intencyjne o przystąpieniu do partnerstwa jednostek samorządowych, a następnie potwierdziły wolę kontynuowania współpracy w celu wypracowania wspólnej strategii.

Prezentowane tutaj „Perspektywy strategiczne „Krainy Czarnego Bzu” – jako Propozycje programowe do Strategii Rozwoju Centralnej Strefy Funkcjonalnej Województwa Zachodniopomorskiego” zostały opracowane w ramach projektu „URMA – Partnerstwa miejsko-wiejskie w obszarach metropolitalnych” jako modelowe rozwiązanie wspierające partnerstwa w zarządzaniu wielopoziomowym w układzie policentrycznym. Podejście to pozwala zainicjować wspólną dyskusję na temat wykorzystania istniejącego potencjału wynikającego z bezpośredniej bliskości małych i średnich miast. Centralna Strefa Funkcjonalna z racji swojej specyfiki, potrzeb i potencjału została pokazana jako przykład partnerstwa miejsko-wiejskiego pomiędzy małymi i średniej wielkości miastami w wypracowanych podczas trwania projektu Rekomendacjach do Komisji Europejskiej.

„Perspektywy Strategiczne Krainy Czarnego Bzu” stanowią podstawę do dalszych prac nad Zintegrowaną Strategią Rozwoju Centralnej Strefy Funkcjonalnej Województwa Zachodniopomorskiego w celu poprawy spójności terytorialnej Pomorza Zachodniego.



Na płycie CD zamieszczono komplet materiałów dotyczących propozycji programowej do Strategii Rozwoju Centralnej Strefy Funkcjonalnej Województwa Zachodniopomorskiego. Zapraszamy do zapoznania się z nimi.

Broszura powstała w ramach projektu „URMA Partnerstwa miejsko-wiejskie w obszarach metropolitalnych” współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Międzyregionalnej INTERREG IVC. Województwo Zachodniopomorskie, reprezentowane przez Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego jest jednym z partnerów projektu.

INSTYTUCJE SAMORZĄDOWE



Powiat Drawski



Powiat Łobeski



Powiat Świdwiński



Gmina Czaplinek



Gmina Łobez



Gmina Rąbino



Gmina Drawsko Pomorskie



Gmina Dobra



Gmina Sławoborze



Gmina Ostrowice



Gmina Resko



Gmina Brzeżno



Gmina Kalisz Pomorski



Gmina Węgorzyno



Gmina Połczyn Zdrój



Gmina Wierzchowo



Gmina Radowo Małe



Gmina Świdwin



Gmina Złocieniec



Województwo
Zachodniopomorskie



Miasto Świdwin

**WOJEWÓDZTWO
ZACHODNIOPOMORSKIE**
ul. Korsarzy 34, 70 - 540 Szczecin
www.wzp.pl

POWIAT DRAWSKI
Plac Elizy Orzeszkowej 3, 78-500 Drawsko Pomorskie
www.powiatdrawski.pl

POWIAT ŁOBESKI
ul. Konopnickiej 41, 73-150 Łobez
www.powiatlobeski.pl

POWIAT ŚWIDWIŃSKI
ul. Mieszka I 16, 78 - 300 Świdwin
www.powiatswidwinski.pl

GMINA BRZEŻNO
Brzeżno 50, 78-316 Brzeżno
www.brzeżno.pl

GMINA CZAPLINEK
Rynek 6, 78-550 Czaplinek
www.wrota.czaplinek.pl

GMINA DOBRA
Rynek 1, 72-210 Dobra
www.dobragmina.pl

GMINA DRAWSKO POMORSKIE
ul. Gen. Władysława Sikorskiego 41, 78-500 Drawsko Pomorskie
www.drawsko.pl

GMINA KALISZ POMORSKI
ul. Wolności 25, 78-540 Kalisz Pomorski
www.kaliszpom.pl

GMINA ŁOBEZ
ul. Niepodległości 13, 73-150 Łobez
www.lobez.pl

GMINA OSTROWICE
Ostrowice 6, 78 - 506 Ostrowice
www.ostrowice.pl

GMINA POŁCZYN ZDRÓJ
pl. Wolności 3/4, 78-320 Połczyn Zdrój
www.polczyn-zdroj.pl

GMINA RADOWO MAŁE
Radowo Małe 21, 72-314 Radowo Małe
www.radowomale.pl

GMINA RĄBINO
Rąbino 27, 78-331 Rąbino
www.rabino.pl

GMINA RESKO
ul. Rynek 1, 72-315 Resko
www.resko.pl

GMINA SŁAWOBORZE
ul. Kolejowa 8, 78-314 Sławoborze
www.slawoborze.pl

GMINA ŚWIDWIN
Plac Konstytucji 3 Maja 1, 78-300 Świdwin
www.swidwin.gmina.pl

MIASTO ŚWIDWIN
Plac Konstytucji 3 Maja 1, 78-300 Świdwin
www.swidwin.pl

GINO WĘGORZYNO
ul. Rynek 1, 73-155 Węgorzyno
www.wegorzyno.pl

GMINA WIERZCHOWO
ul. Długa 29, 78-530 Wierzchowo
www.wierzchowo.pl

GMINA ZŁOCIENIEC
ul. Stary Rynek 3, 78 - 520 Złocieniec
www.zloceniec.pl

**REGIONALNE BIURO GOSPODARKI PRZESTRZENNEJ
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Plac Kilińskiego 3, 71-414 Szczecin, tel.: (+48)91 432-49-60
fax: (+48)91 432 49 62, e-mail: biuro@rbgp.pl, www.rbgp.pl

