

## Od miast konkurujących do miast współpracujących

Wywiad z prezydentem Gdańska Pawłem Adamowiczem

**Marek Benio:** Co przeszkadza Panu najbardziej w sprawowaniu urzędu?

**Paweł Adamowicz:** Jestem prezydentem Gdańska od 12 lat, a od 20 lat pracuję w Urzędzie Miasta. Dochodzę do wniosku, że jedynym w warunkach demokracji, wolnego rynku i społeczeństwa obywatelskiego modelem sprawowania urzędu prezydenta miasta jest model partycypacyjny. Polega on na tym, że władza nie ogranicza się do prezydenta, jego zastępców i Rady Miasta. Skuteczność zarządzania zależy także od natężenia relacji między prezydentem, jego otoczeniem a zorganizowanym społeczeństwem. To znaczy: z uczelniami, z reprezentacją biznesu, sektora pozarządowego, różnych grup społecznych. Chodzi o to, by wciągnąć te środowiska w proces zarządzania miastem, czyniąc je przez to współodpowiedzialnymi gospodarzami miasta. Na swój użytek nazywam to partycypacyjnym sposobem zarządzania miastem. Oczywiście, decyzje podejmuje prezydent i Rada Miasta, którzy za nie odpowiadają. Po to zostali wybrani i za to są wynagradzani. W zarządzaniu bardzo ważna jest jednak komunikacja z mieszkańcami i przedstawicielami różnych środowisk. Dlatego powołano wiele ciał o charakterze deliberatywnym, np. Radę Pożytku Publicznego czy Radę Kultury. Oczywiście, to wymaga wiele cierpliwości i często prowadzi do opóźnienia podjęcia decyzji, ale dzięki temu można mówić o spistości społecznej, akceptacji dla działań. Rozwój samorządności jest niemożliwy bez ciągłej komunikacji, ciągłego przekonywania się, dyskusji. Dialog stanowi sens demokracji. Przyznaję, że niełatwo namówić do tego sposobu zarządzania bliższe i dalsze otoczenie. Jest on obcy mentalności przeciętnego urzędnika, obywatela, radnego, ale także co tu ukrywać, tych wspomnianych partnerów w zaradzaniu miastem. Władza kojarzy się z władzą pionową, o trochę autorytarnym, by nie rzec totalitarnym posmaku. Mniej

lub bardziej podświadomie mieszkańcy tęsknią za silną władzą, podejmującą decyzje. Co ciekawe, mimo 20 lat demokracji także młodsze roczniki podzielają tę tęsknotę.

**M.B.:** Jak przy takiej otwartej postawie na dialog radzi pan sobie z zarzutami prowadzenia nietransparentnej polityki? Kontaktuje się pan wszak z biznesem, aby pozyskać go do wspólnych przedsięwzięć, do budowania kapitału społecznego. Jak uwolnić się od zarzutu stronnictwa lub, co gorsza, korupcji?

**P.A.:** Przede wszystkim deklaruję otwarcie, że spotykałem się z biznesem, spotykam się i spotykać się będę, niezależnie od tego, co myślałem o tym moi przeciwnicy polityczni czy szef CBA. Nie da się zarządzać miastem, regionem, państwem bez ciągłej komunikacji z tymi, którzy wytwarzają dochód narodowy, podejmując codziennie ryzyko gospodarcze. Oni muszą mieć dostęp do władzy, możliwość dialogu. Naszym obowiązkiem jest udzielanie im informacji i wysłuchanie ich postulatów, pretensji, potrzeb. Oczywiście nie robię tego pokątnie, lecz w urzędzie. Kiedy trzeba, spotykam się również w restauracji czy w siedzibie jakiejś firmy. Nigdy jednak spotkania te nie mają jakiegoś tajnego charakteru. Staram się przy tym postępować zgodnie z zasadami etyki. Nie można budować rozwoju miasta bez rozwoju jego gospodarki. A gospodarka to są bardzo konkretne firmy, ich prezesi, właściciele. Uciekanie od nich jest niedorzecznością. Wiem z relacji niektórych byłych wiceprezydentów Warszawy, że oni unikali takich spotkań, a jeśli już do nich dochodziło, to w obecności co najmniej dwóch innych urzędników, by nie postawiono im zarzutu o korupcję. Nieprzyjmowanie przedsiębiorców, traktowanie ich jako osób, które będą chciały mnie skorumpować, jest sprzeniewierzeniem się misji rozwojowej miasta. To również przejaw braku wiary we własne siły, własny charakter, własną

uczciwość. Wkraczamy w ten sposób w system inkwizycji czy – nie chcę nadużywać określeń – bolszewizmu. Byłby to odwrót od idei wolności, społeczeństwa obywatelskiego. Pozwolę sobie dać taki przykład. Dzięki temu, że od 20 lat służę miastu, najpierw jako radny, Przewodniczący Rady, Prezydent, poznałem bardzo wiele osób; mamy do siebie zaufanie, a dzięki temu mogę formułować wprost oczekiwania wobec biznesu ze strony miasta. Gdańsk to jedyne miasto gospodarz EURO 2012, w którym powstał taki oddolny społeczny komitet wsparcia przygotowań Mistrzostw Europy. Jednym (nie jedynym) z wymiernych efektów działania tego komitetu jest wsparcie finansowe przedsiębiorców dla budowy boisk przyszkolnych. To typowy przykład partnerstwa publiczno-prywatnego. Każdej złotówce ze strony miasta towarzyszy złotówka ze strony przedsiębiorców. W ten sposób wybudowano już 16 boisk przyszkolnych. Kilka kolejnych jest w przygotowaniu. Tak realizuje się jedno z moich marzeń, by synonimem EURO nie był tylko wielki stadion, ale by pasja do sportu trafiła na podwórka, do szkół, do dzieci, pozostawiając trwały efekt. Gdyby przedstawiciele biznesu nie mieli do mnie zaufania, nie wierzyli, że mogą liczyć na pomoc urzędu miasta w rozwiązywaniu ich problemów, to po prostu nie wyłożyli by tych środków. My z kolei nie jesteśmy jedynym ze wschodnich krajów, w których jak burmistrz nakaze budowę boisk, to przedsiębiorcy wykonają ten nakaz. I obyśmy nigdy nie byli! Tak kształtuje się zasada wzajemności, jak nazywają ją nauki społeczne. Wzajemność ma tu jednak dobre znaczenie. Przedsiębiorcy mają gwarancję, że jeśli będą przestrzegali reguł, zostaną fachowo, sprawnie obsłużeni przez miasto. Poza tym oni są też mieszkańcami Gdańska. Chcą mieć ludzką satysfakcję docenienia ich wysiłków. Jakie możliwości dania takiej satysfakcji ma prezydent? Ano bywam na jubileuszach tych firm, odwiedzam ich w ich siedzibach, przyznaję medale prezydenta pracownikom tych firm. Miasto jest wspólnotą nie tylko uniwersytetów, stowarzyszeń, ale również sektora prywatnego.

**M.B.:** Chciałbym, zmieniając temat, zapytać o prezydenta jako pracodawcę. W jaki sposób rekrutuje Pan pracowników?

**P.A.:** W pierwszej kadencji nie uczestniczyłem osobiście w procesie rekrutacji pracowni-

ków. Rekrutację prowadził za mnie sekretarz miasta, wiceprezydenci. Uczyłem się dopiero swojej roli i nie ukrywam, że czerpałem wzorce z biznesu. Dowiedziałem się na przykład, że Ryszard Krauze osobiście rekrutuje swoich pracowników. Uznałem, że też muszę to robić i już pod koniec pierwszej kadencji zacząłem brać osobiście udział w procesie rekrutacji. Proces ten jest dwustopniowy. Pierwszy stopień to selekcja formalna na podstawie testów, CV i wstępnych rozmów kwalifikacyjnych. Drugi to wybór spośród kilku najlepszych kandydatów. Ten drugi etap prowadzę osobiście, korzystając oczywiście z opinii i rady komisji, wiceprezydentów, dyrektorów. Decyzję o przyjęciu konkretnego kandydata podejmuję jednak osobiście. Zwykle zatrudniałem pracowników na czas określony jednego roku. Niestety, ustawodawca, tak jakby zupełnie nie rozumiał istoty samorządności, ograniczył możliwość zatrudniania na podstawie tej umowy do 6 miesięcy. Uważam, że dobrze poznać i ocenić pracownika można dopiero po roku. Chcę podkreślić, że przy zatrudnianiu pracownika na czas nieokreślony również przeprowadzam z nim rozmowę. Kosztuje mnie to bardzo dużo czasu, ale robię to konsekwentnie. W czasie mojego urzędowania nastąpiło znaczne odnowienie zespołu. Wielu starszych odeszło na emeryturę, młodszy stale podnoszą swoje kwalifikacje. Dla mnie ważne jest, że znam ich wszystkich. W ubiegłym miesiącu przedłużałem umowy grupie pracowników i jedna z pań powiedziała mi, że poprzednio przez kilka lat była zatrudniona w innym urzędzie miasta i nigdy nie spotkała prezydenta.

Wprowadziłem także pewną innowację w pracy urzędu. Od ośmiu lat organizuję imprezy integracyjne dla pracowników. W jeden piątek czerwca zapraszam wszystkich pracowników na piwo, bigos, tańce. Frekwencja wynosi zwykle 50%, co jest bardzo znaczącym osiągnięciem w tysiącstuosobowym zespole. Inną innowacją, przynajmniej w sektorze publicznym, są doroczne wyjazdowe narady kadry kierowniczej. Czas podzielony jest na pracę: narady w grupach roboczych, *case-studies*, szkolenia oraz zabawę: tańce, biesiada. To bardzo ważne, bo mocno integruje zespół.

Na koniec jeszcze powiem o wynagrodzeniu. Oczywiście mamy z tym problem. Zwłaszcza

specjaliści zatrudnieni w architekturze, inwestycjach i promocji mogliby otrzymać znacznie wyższe pensje w sektorze prywatnym. W sektorze publicznym nie ma możliwości elastycznego kształtowania wysokości wynagrodzeń i to też jest wina rządu i sejmu, które i w tej dziedzinie narzucają paternalizm państwowy. Państwo wie lepiej, jakie mają być zarobki w samorządzie. Oczywiście można dyskutować, czy ingerencja państwa powinna być taka sama w gminie pięciotysięcznej i milionowej. Wydaje się, że to jest przejaw zazdrości, bo jednak w samorządzie zarabia się lepiej niż w administracji rządowej. Samorządy rozumieją, że muszą inwestować w ludzi, w przeciwnym razie nie będą mogły realizować tych wielkich projektów, zwłaszcza unijnych. Poszczególni ministrowie nie potrafią zadbać o właściwe wynagrodzenia dla swoich najlepszych kadr. Na przykład, co bardzo ważne dla Gdańska, wojewódzki konserwator zabytków powinien być wysoko wynagradzany. Również w opinii społecznej panuje przekonanie, wzmacniane często przez publicystów i niektórych polityków, że urzędnicy są niepotrzebni, powinni pracować w stodole. Nie ma zrozumienia dla argumentu, że warunki pracy, przestrzeń, w której się pracuje, też musi być godna i to przekłada się na jakość i wydajność pracy. Rolą samorządu i administracji rządowej jest wyjaśnienie zależności między jakością struktur zarządzających samorządu i rządowych, szerzej – państwa polskiego, a jakością obsługi klientów, czyli obywateli.

**M.B.:** Jakie są szanse na uchwalenie ustawy o metropoliach?

**P.A.:** Na razie mizerne. Większość elit partii politycznych reprezentowanych w sejmie nie rozumie roli wielkich miast. Pojawiło się wprawdzie małe światełko w tunelu niemożności, a mianowicie słynny raport zespołu Michała Boniego. Dostrzega on, a nawet podkreśla zależność między rozwojem dużych miast a rozwojem gospodarczym i społecznym Polski. Nie bez winy są tu także przedstawiciele poszczególnych samorządów, którzy często nie rozumieją, że współpraca między samorządami jest ważniejsza dla rozwoju niż konkurowanie. Ustawa o metropoliach mogłaby odegrać w tej kwestii znaczącą rolę, ponieważ pewne rozwiązania instytucjonalne zapisane w ustawie są skuteczniejsze niż rozwiązania incydentalne. Rozwiązaniami doraźnymi i in-

cydentalnymi są przecież nawet związki samorządów czy stowarzyszenia. Rozwiązania ustawowe kreują kadre, która stale w swojej pracy myśli o przestrzeni metropolitalnej jak o całości, jest skupiona na metropolii, a nie na perspektywie poszczególnych miast. Dziś sprawami metropolii gdańskiej, czy jak powie ktoś inny – trójmiejskiej, zajmujemy się doraźnie, w zależności od tego, czy znajdziemy czas w miesiącu przeladowanym bieżącymi sprawami. Czapkę metropolitalną zakładamy rzadko, a na co dzień chodzimy w czapce gdyńskiej, sopockiej, gdańskiej, Pruszcza Gdańskiego, Wejherowa... Nie ukrywam, że w przypadku metropolii *in statu nascendi* gdańskiej problemem nie jest komunikacja z mniejszymi miastami okalającymi Gdańsk, lecz komunikacja z Gdynią. Oczywiście prezydent Gdyni powie, że Gdańsk blokuje rozwój metropolii. Nie chodzi tylko o różnice materialne wyrażane wymiennie w wielkości środków, ale także aspiracje kulturowe, historyczne dziedzictwo. Pewna mentalność bywa poważną barierą do podjęcia współpracy. Klasycznym przykładem takiego nieporozumienia jest nieracjonalny moim zdaniem pomysł budowy drugiego lotniska w sąsiadującej z Gdynią gminie Kosakowo. W jednej z debat w portalu internetowym Gazeta.pl prezydent Szczurek przyciskany przez dziennikarza i przeze mnie przyznaje pod koniec wprost, że lotnisko w Kosakowie ma być alternatywnym lotniskiem, Rembiechowem bis. Pytam po co? W sytuacji, gdy wydajemy 450 mln zł na rozbudowę istniejącego portu lotniczego, by mógł obsłużyć 6–8 mln pasażerów rocznie (dziś Okęcie może obsłużyć 8,5 mln). Nawet nie będąc specjalistą, można stwierdzić, że to lotnisko na długie lata wystarczy. W województwie pomorskim mieszka tylko 2,2 mln mieszkańców i można policzyć, jakie jest zapotrzebowanie na przepustowość portu lotniczego. W Kosakowie powinno natomiast powstać lotnisko do obsługi małych samolotów pasażerskich. Prezydent Szczurek nie ukrywa jednak, że planowana infrastruktura nawigacyjna ma być przeznaczona do obsługi dużych samolotów, by przejąć ruch na przykład tanich linii lotniczych, co uderzy w lotnisko w Rembiechowie, w którym zresztą Gdynia ma udziały. Miasta musiały dokapitalizować tę rozbudowę, lotnisko musi spłacać zaciągnięte kredyty i pozbawianie go części dochodów tworzy

wewnętrzna konkurencja. Sprawa jest tym poważniejsza, że chodzi o środki publiczne. Gdyby sektor prywatny miał się na to zdecydować, też należałoby rozważyć konkurencję wobec samego siebie. Tymczasem mamy do czynienia ze sporem, który w przestrzeni metropolitalnej byłby zupełnie nieracjonalny. Pomiedzy sąsiadującymi miastami jest on zagrożeniem dla rozwoju zarówno metropolii, jak i poszczególnych miast. Można porównać ten spór do sytuacji sprzed wojny. Port morski w Gdyni powstał jako alternatywa dla Portu Gdańskiego, i słusznie! Była wtedy jednak inna sytuacja geopolityczna. Wolne Miasto Gdańsk było wówczas niechętnie Rzeczypospolitej Polskiej. Może lepiej nie rozwijać tego porównania...

**M.B.:** Często strategia rozwoju miasta czy gminy jest „dopasowywana” do celów strategicznych UE czy jej funduszy, pisana według wzorca, który daje szansę na pozyskanie środków zewnętrznych. W takich strategiach bywa, że cele nie są celami tej konkretnej gminy, nie wynikają z potrzeb jej mieszkańców, lecz w pewnym sensie zostają wybrane z katalogu. Jak z dokumentu strategii rozwoju miasta uczynić aktywny instrument zarządzania miastem?

**P.A.:** Potwierdzam, że często zdarza się tak, jak Pan mówi. Strategie bywają oderwane od realnej działalności operacyjnej – do pewnego stopnia jest tak i w Gdańsku. Istnieje wiele przyczyn – mentalność, brak doświadczenia. Jednak zmienia się to na korzyść w widoczny sposób. W Gdańsku od ośmiu lat tworzymy i realizujemy wieloletnie plany inwestycyjne i wieloletnie plany rozwoju. Wprowadziliśmy je w porozumieniu z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju jeszcze w związku z projektami przedakcesyjnymi. Nauczylismy się wieloletniego planowania. Obecnie wdramy bardzo trudny i rewolucyjny jak na polskie warunki budżet zadaniowy. Jestem przekonany, że dzięki temu doprowadzamy powoli do sytuacji, w której programy krótko- i średniookresowe oraz strategia będą ze sobą zgodne. W efekcie ta dalekość i przemyślana wizja miasta będzie miała odzwierciedlenie w każdorocznym budżecie i w programach operacyjnych. Obywatel, mieszkaniec, wyborca będzie mógł rozliczać samorząd z realizacji strategii. To jest jednak zmiana mentalna, która wymaga czasu. Działalność bieżą-

ca przesłania zwykle cele dalekosiężne. Trzeba też przyznać, że w polskiej kulturze politycznej myślenie strategiczne nie ma dobrej prasy, bywa wyśmiewane przez polityków, publicystów jako działanie pod publikę albo kojarzy się z socjalistycznym centralnym sterowaniem. Również oczekiwania społeczne nie mają charakteru strategicznego. W każdą dyskusję o wizji rozwoju miasta natychmiast wplątują się pytania o konkretny plac, dziurę w ulicy, hałasujący lub wolno jeżdżący tramwaj itp. Niechęć do myślenia strategicznego jest wszechogarniająca i niezależna od wykształcenia czy statusu społecznego.

**M.B.:** Jak władze miasta przygotowują się do zmian demograficznych, w obliczu starzenia się społeczeństwa? Gdańsk nie będzie tu wyjątkiem, proporcja ludności starszej będzie się zwiększała. Czy jest to zjawisko, które władze miasta dostrzegają? Czy przygotowują się do niego?

**P.A.:** Każdy mieszkaniec, bez względu na wiek jest jego obywatelem, ma prawa i obowiązki wobec miasta. Dwa lata temu powołałem w ramach ciał społecznych deliberatywnych Gdańską Radę do spraw Seniorów. Rada ta ma z jednej strony kreować pomysły na uczynienie z Gdańska miasta przyjaznego dla seniorów, ale z drugiej strony zaangażować starszych mieszkańców miasta w jego życie. Uważam to za skandal, że nie wykorzystujemy w pełni potencjału emerytów. Obserwuję mojego 83-letniego ojca i 76-letnią matkę, którzy tak wiele robią społecznie mimo nie najlepszego zdrowia. Ilu mamy emerytowanych nauczycieli, którzy mogą pomagać dzieciom z rodzin zagrożonych wykluczeniem? To ogromny potencjał, który dziś jest marnotrawiony. Uniwersytety trzeciego wieku są dobrym etapem, ale nie celem samym w sobie, bo to miłe spędzanie czasu, ale ja bym chciał, by ci seniorzy byli potem użyteczni dla społeczeństwa. Tym bardziej, że wielu z nich chce tego. Dojrzały ludzie wiedzą, że swoje człowieczeństwo realizują najlepiej poprzez dawanie siebie innym, a nie jako bierni odbiorcy pomocy. Zacząć należy od rzeczy prostych – więcej ławek w mieście. Już tu można zaangażować seniorów, by wskazali miejsca dla tych ławek, by nie zdecydowano za nich, gdzie mają spędzać czas. Drugi przykład drobnych działań – dostarczanie informacji o tanich lekach, tanich biletach do kina czy teatru. Ożywienie klubów seniora, które ist-

nieją, ale mogą znacznie bardziej poprawiać jakość życia starszych mieszkańców.

Chcemy być też miastem przyjaznym dla dzieci i ich młodych rodziców. Najpoważniejszym problemem jest niewystarczająca ilość miejsc w żłobkach i przedszkolach. Czekamy na nową ustawę o żłobkach, która nie będzie traktowała ich jak zakładów opieki zdrowotnej. Do realizacji tych działań, poza regulacją ustawową, potrzeba dofinansowania ze środków rządowych, bo nawet takiego dużego miasta jak Gdańsk czasem nie stać na realizację tych wszystkich pomysłów. Z budżetu miasta dopłacamy ogromne sumy do subwencji oświatowej. Drogi i mieszkalnictwo w całości finansujemy z budżetu miasta, ponieważ zlikwidowano Krajowy Fundusz Mieszkalnictwa dysponujący środkami rządowymi na budowę mieszkań. Bank Gospodarstwa Krajowego dopiero formułuje pewne programy, które mogą ten fundusz zastąpić.

W początkach transformacji jeździłem po gminach i sam się uczyłem samorządności, często na podstawie przedwojennych podręczników – potem uczyłem jej innych. Czytałem wtedy, że największym problemem samorządności jest powierzenie samorządom coraz większego zakresu odpowiedzialności bez wyposażenia go w źródła finansowania. Nic się od tamtych czasów nie zmieniło. Można bardzo precyzyjnie, bez demagogii, zdefiniować dziedziny, w których samorząd został zostawiony sam sobie. Próbujemy w ramach ograniczonych zasobów wywiązywać się z tych zadań. Reasumując, godne życie seniora jest dla nas tak samo ważne, jak godne życie matki z małym dzieckiem. Nie uważam tego za przeciwstawne grupy czy interesy.

**M.B.:** Na jakie bariery napotyka stworzenie systemu zintegrowanego transportu publicznego?

**P.A.:** Powołaliśmy związek komunalny i wszystkie zainteresowane podmioty doskonale się porozumiały. Okazało się jednak, że nie możemy w pełni oddać obrotu i dochodów ze sprzedaży biletów temu związkowi, ponieważ środki te nie byłyby ujmowane w budżecie miasta. Ponieważ to są znaczne dochody, wskaźnik zadłużenia wzrósł-

by znacząco i przekroczył próg ostrożności, co z kolei mogłoby doprowadzić do zablokowania możliwości zadłużania się miasta. Musieliśmy ten pomysł zamrozić. Jesteśmy udziałowcem Szybkiej Kolei Miejskiej i dążymy do zwiększenia swoich udziałów. Chcemy zintegrować SKM z komunikacją zbiorową – tramwajami, trolejbusami i autobusami w poszczególnych miastach. Z punktu widzenia metropolii najważniejsza jest Szybka Kolej Miejska – to z niej korzysta najwięcej pasażerów. Istnieje jeszcze wspólny uniijny projekt zarządzania ruchem drogowym w naszych miastach o nazwie Tristar. To system komputerowy, który w całym Trójmieście steruje ruchem drogowym w taki sposób, by zwiększyć jego płynność. Rozbudowujemy też zintegrowaną sieć dróg rowerowych.

**M.B.:** Czy przykład transportu zintegrowanego nie jest dowodem na to, że metropolia staje się faktem bez konieczności regulacji, jakby tylnymi drzwiami?

**P.A.:** Owszem, ale dzisiaj nie ma ani jednego człowieka, który by spisywał, liczył, ewidencjonował cały potencjał metropolii, potrafił promować metropolię za granicą czy w biznesie. Powinna być grupa ludzi planująca na poziomie sztabowym rozwój tej metropolii, myśląca stale kategoriami całej metropolii. Ja to robię od czasu do czasu. Gdy przyjeżdża potencjalny inwestor zagraniczny do Gdańska, to nie przedstawiam mu czterystutysięcznego miasta, tylko ponadmilionową ściśle zurbanizowaną metropolię kilkunastu miast od Wejherowa po Tczew. Jakaś struktura publiczna musi być w tym celu powołana. Stowarzyszenie czy związek gmin nie ma wystarczającej siły przebiccia. Niestety, niewiele jest polityków, a nawet ekspertów rządowych takich jak Michał Boni, którzy dostrzegają taką potrzebę. W dyskusji o potrzebie ustawy o metropoliach dostrzega się jedynie próbę uzyskania dodatkowych środków publicznych dla dużych miast. Tymczasem metropolia nie będzie się rozwijała spontanicznie bez pomocy instytucjonalnej.

**M.B.:** Dziękuję za rozmowę.