

# Scenariusz ostrzegawczy

---

---

**rozwoju sytuacji społeczno - gospodarczej województwa dolnośląskiego  
oraz propozycje ścieżek jego realizacji w ramach „Pakietu antykryzysowego  
rozwoju Dolnego Śląska”**

**Wrzesień 2009**

## Spis treści

I. Scenariusz ostrzegawczy rozwoju sytuacji społeczno – gospodarczej województwa dolnośląskiego oraz propozycje ścieżek jego realizacji w ramach „Pakietu antykryzysowego rozwoju Dolnego Śląska” .....	3
1. Wstęp.....	3
2. Najbliższe miesiące .....	4
3. Pakiet antykryzysowy dla województwa Dolnośląskiego.....	6
II. Kierunki działań i niezbędne rozwiązania wynikające z przedstawionego scenariusza ostrzegawczego ..	8
1. Polityka budżetowa .....	8
2. Realizacja inwestycji .....	10
3. Ochrona rynku pracy .....	11
4. Fundusze europejskie .....	11
5. Wsparcie i koordynacja działań .....	12
6. Zakończenie .....	13
7. Cytowane dokumenty i opracowania.....	13
III. Zaplecze Ekspertkie Województwa Dolnośląskiego.....	15
IV. Tezy do dyskusji na wrocławskim spotkaniu Komisji ds. Polityki Społecznej i Gospodarczej Komitetu Regionów UE w dn. 14-15 września 2009 .....	17
1. Przesłanki.....	17
2. Kryzys, jego przebieg i drogi wyjścia.....	17
3. Wpływ kryzysu na politykę regionalną i na rozwój regionów .....	18
4. Sytuacja regionu i stan dolnośląskich przedsiębiorstw .....	19
V. Wizyta studyjna .....	21
Załącznik 1- Ankieta nt. wpływu spowolnienia koniunktury gospodarczej w Europie, Polsce i na Dolnym Śląsku na sytuację społeczno-ekonomiczną Dolnego Śląska.....	22
Załącznik 2 - Raport z Ankiety.....	30
Załącznik 3 - Wnioski z przeprowadzonych wywiadów i analiz dotyczących sytuacji finansowej województwa, sytuacji gospodarczej w Regionie .....	36

# I. Scenariusz ostrzegawczy

## rozwoju sytuacji społeczno – gospodarczej województwa dolnośląskiego oraz propozycje ścieżek jego realizacji w ramach „Pakietu anty kryzysowego rozwoju Dolnego Śląska”

### 1. Wstęp

Teksty dotyczące kryzysu pisane są pod znaczną presją wydarzeń oraz zmieniających się nastrojów i opinii. Dlatego zgadzamy się z zasadą (por. [6]) rozpoczynania ich od cytowania aktualnych ocen. Przybliżyła to czytelnikowi sytuację, w jakiej tworzony był tekst, a która może być całkowicie odmienna w chwili jego recepcji. Ze względu na charakter niniejszego opracowania, wystarczy zacytować dwie opinie określające całe spektrum, z którym mamy do czynienia:

- Biały Dom: pakiet Obamy pomógł wyjść z kryzysu ([www.msn.gazeta.pl](http://www.msn.gazeta.pl) z dn. 17.09.09).
- Kryzys jest dopiero przed nami (amerykański ekonomista Peter Schiff w wywiadzie dla „Wprost”, 11.09.09).

Tak więc wahamy się między przyjęciem (urzędowo) optymistycznych ocen, że kryzys jest właściwie za nami i pesymistycznych, które przyszłość malują w czarnych barwach. Sytuacji nie zmienia fakt, że obie opinie dotyczą jedynie fragmentu globalnego przesilenia – jego ekonomicznej strony. Przypuszczam, że jeśliby rozszerzyć spojrzenie tak, żeby ująć problemy demograficzne (depopulacja i starzenie się prawie wszystkich krajów tradycyjnie nazywanych rozwiniętymi), polityczne (pojawienie się nowych gospodarczych, a w perspektywie politycznych potęg w grze światowej), strukturalne (ewidentna niewydolność ważnych sektorów życia – nie tylko obiegu finansowego) czy kulturowe (zerwanie międzypokoleniowej solidarności) to opinie byłyby bardziej zgodne. Wszystkie zasadnicze problemy mamy jeszcze przed sobą. Szeroko rozumiany kryzys potrwa więc przez czas dłuższy, a zmiany nim spowodowane będą miały fundamentalne znaczenie. Niektóre z konsekwencji próbowano antycypować w innych tekstach ([6], [7]), a ich konkluzje zostały powtórzone w opracowaniu [5]. Nie ma więc potrzeby powracać do nich w tym miejscu, choć w różnych miejscach niniejszego opracowania będziemy do nich nawiązywać.

Z tego punktu widzenia przedstawiona rozbieżność opinii przekłada się na dwie możliwe opcje myślenia o przyszłości regionu:

- I. **Opcja optymistyczna:** *Kryzys ekonomiczny dobiega końca i wobec tego inne krytyczne problemy będzie można stopniowo rozwiązywać korzystając z zasobów dostarczanych przez rozwijającą się gospodarkę.*
- II. **Opcja pesymistyczna** (a naszym zdaniem realistyczna): *Kryzys ekonomiczny trwa i nie jest wykluczone jego zaostrenie, w związku z tym problemy w innych obszarach trzeba będzie rozwiązywać w jego cieniu. O zwiększeniu możliwości materialnych raczej nie ma mowy (a możliwe jest dalsze ich uszczuplenie), a więc radzić sobie trzeba będzie mobilizując inne zasoby (takie jak kapitał ludzki i społeczny – por [7]).*

Oczywiście budując scenariusz ostrzegawczy trzeba przyjąć drugą możliwość, co czynimy w dalszym ciągu. Przyjmujemy więc wszystkie zasadnicze konstatacje prac [6] i [7] ukazujące kierunek przemian, z którymi będziemy mieli do czynienia w najbliższych latach oraz [2], gdzie sformułowano pewne zagrożenie (i próby przeciwdziałania im) już obecnie zauważalne w europejskich regionach.

Za kanwę rozważań przyjmujemy opracowany przez Zarząd Województwa Dolnośląskiego „Pakiet działań anty kryzysowych” [3] przyjęty w marcu 2009. Przez ponad pół roku jego stosowania okazał on swoją przydatność. Można też założyć, że przy optymistycznym wariacie rozwoju sytuacji będzie on wystarczającym narzędziem do łagodzenia skutków kryzysu i do wyprowadzenia województwa z trudnej sytuacji. Problemy pojawią się wówczas, gdy założenia, przy których pakiet sporządzono okażą się zbyt optymistyczne. Taki przebieg wydarzeń próbujemy antycypować w dalszym ciągu opracowania. Będziemy też starali się zidentyfikować procesy czy zjawiska, które mogą świadczyć o obrocie sytuacji w takim właśnie kierunku (a więc i tendencje, które powinny być bacznie monitorowane) oraz ewentualne środki zaradcze. Zasadnicze elementy prognozy zaznaczono w tekście wytłuszczeniem, a rekomendacje (proponowane działania) oznaczono znaczkiem ❖.

Przyjmujemy wszystkie zasadnicze konstatacje prac [6] i [7] ukazujące kierunek przemian, z którymi będziemy mieli do czynienia w wyniku rozwoju sytuacji kryzysowej. Jednakże prognozy te należy uzupełnić antycypacjami krótkoterminowymi dotyczącymi kolejnych miesięcy i następnego roku. Pewne uwagi na ten temat zawiera jeden z następnych paragrafów. Kolejne odnoszą się do realizacji wspomnianego wyżej pakietu antykryzysowego.

## 2. Najbliższe miesiące

Wydaje się, że kilka najbliższych miesięcy może być kluczowe dla oceny, na ile dramatyczny scenariusz realizowany jest w rzeczywistości. Pierwsze półrocze w polskiej gospodarce było lepsze niż w innych krajach zjednoczonej Europy. Jednakże pozostaje otwartym pytanie, w jaki stopniu tendencja ta utrzyma się w następnych miesiącach. Jak się wydaje, głównymi czynnikami podtrzymującymi gospodarkę były następujące:

- Utrzymywał się wysoki popyt konsumpcyjny gospodarstw domowych. Można powiedzieć, że jest on nieoczekiwanie wysoki, w związku z czym warto byłoby wiedzieć więcej o przyczynach tego zjawiska. Jeśli bowiem jest to przejaw obaw przed możliwą deprecjacją oszczędności, to zjawisko to może dość gwałtownie wyhamować wraz ze zubożeniem społeczeństwa.
- Popyt ten był również wynikiem wzrostu płac w gospodarce, który miał miejsce szczególnie w drugim półroczu ubiegłego roku (jako opóźniony efekt wcześniejszego wysokiego tempa wzrostu). Takiego układu warunków w przyszłości nie należy oczekiwać, a impuls pochodzący z przeszłości będzie wygasał
- Ze względu na korzystny układ cen walut, dobra była sytuacja eksporterów. Ich warunki działania na obcych rynkach poprawiła się dzięki wypadnięciu z gry niektórych konkurentów. Ciągłe też, w stosunku do zachodnich konkurentów możemy wykorzystywać niższą cenę naszych produktów (nie działa to w stosunku do znacznie tańszej produkcji w Chinach czy Indiach). Również te czynniki nie wydają się być szczególnie trwałe.
- Sytuacja na rynku pracy nie była najgorsza. Wprawdzie bezrobocie wzrasta, ale nie jest to proces lawinowy. Liczne zakłady zmniejszyły zatrudnienie, ale w niektórych sektorach (głównie w usługach)

Dolnośląska Fundacja Rozwoju Regionalnego, ul. Konopnickiej 15 b, 51-141 Wrocław,  
Konto bankowe: Bank Zachodni WBK S.A. nr 52 1090 2398 0000 0001 1056 7006  
tel. 071/326 54 00; e-mail: [biuro@forum.pl](mailto:biuro@forum.pl) | <http://www.forum.pl/>

pojawiały się nowe oferty. Przedsiębiorcy dużo wcześniej podjęli działania optymalizujące zatrudnienie i z punktu widzenia optymalnego funkcjonowania ich firm dalsza redukcja zatrudnienia związana jest już z pojawieniem się dodatkowych ryzyk i kosztów. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw redukcja zatrudnienia wiązać się będzie z ryzykiem utraty części kapitału społecznego, który stanowi o kulturze korporacyjnej firmy. Jest ona kluczowa dla przetrwania firmy w sytuacjach kryzysowych i dla skorzystania z koniunktury w chwili wychodzenia z kryzysu. Poza tym proces zwalniania został zahamowany dzięki zjawisku „chomikowania miejsc pracy” [9]. Przedsiębiorcy są bardzo ostrożni w podejmowaniu decyzji o redukcji zatrudnienia ponieważ koszty zwolnień pracowników są wysokie a koszty ponownego pozyskania pracowników i przygotowanie ich do pracy mogą okazać się wyższe niż utrzymania małoefektywnego pracownika, więc wybiera się to drugie rozwiązanie, innymi środkami próbując zmniejszyć koszty. Jednakże takie rozwiązanie może być wyjściem na krótką metę. Na dłuższą aby uniknąć bankructwa przedsiębiorcy zmuszeni będą podejmować decyzje o redukcji zatrudnienia oraz redukcji wynagrodzeń. Dlatego spodziewać się można jednego z dwóch scenariuszy. Pierwszy polegałby na poluzowaniu prawa pracy na okres trwania kryzysu i wychodzenia z niego, drugi – na utrzymaniu obecnego stanu rzeczy i w konsekwencji gwałtownego wzrostu bezrobocia powstającego w rezultacie dużej redukcji miejsc pracy w działających przedsiębiorstwach oraz lawinowej upadłości przedsiębiorstw z powodu nadmiernych kosztów zatrudnienia. Jedna i druga opcja prowadzą do znaczącego wzrostu problemów na rynku pracy.

Na pewno nie wymieniono wszystkich czynników sprzyjających stosunkowo łagodnemu przebiegowi kryzysu w Polsce.

Są też inne procesy warte obserwacji i analiz procesami. Oto niektóre z nich.

- Interesujące jest zachowanie wielkich międzynarodowych korporacji mających swoje oddziały w Polsce (i w naszym regionie). Jak dotąd nie jest jasne, jakie strategie będą one przyjmować. Możliwe są różne warianty – od ucieczki miejsc pracy z Polski (transfer działalności do krajów o lepszych warunkach dla prowadzenia działalności bądź ochrona miejsc pracy w kraju pochodzenia firmy kosztem zakładów ulokowanych poza granicami) po kolejne inwestycje lub lepsze wykorzystanie istniejących już w Polsce zakładów. Sygnały dochodzące z tego obszaru działalności nie są jednoznaczne i zapewne w przyszłości też będziemy mieli z całą gamą rozwiązań. Możliwe więc, że ich efekty będą się w znacznym stopniu równoważyć, jak to ma miejsce do tej pory.
- Ważne jest monitorowanie sytuacji w różnych grupach przedsiębiorstw. Recesja bardziej widoczna jest w odniesieniu do firm dużych (spadek dochodów z CIT o 27% w porównaniu z 2008 rokiem).

Małe i mikro przedsiębiorstwa (spadek dochodów z PIT z tytułu prowadzenie działalności gospodarczej o 8,4 % w porównaniu z 2008 rokiem) w mniejszym stopniu odczuły dotychczas skutki kryzysu (por. [8]). Jednakże sytuacja ta też nie musi okazać się trwałą.

- Istotne jest też obserwowanie zjawisk w różnych dziedzinach produkcji i usług. Dla Dolnego Śląska istotne jest, na przykład, obserwowanie tego, co dzieje się w przemyśle wydobywczym u przetwórczym kruszyw i miedzi. Od prosperity w tych obszarach zależy wiele dolnośląskich miejsc pracy.

- Niepokojącym zjawiskiem jest na pewno zahamowanie inwestycji w przemyśle i usługach (o czym świadczy wzrost wpływów z VAT skutkiem coraz mniejszych zwrotów podatku VAT z tytułu prowadzonych inwestycji – por. [8]). Przewiduje się blisko 10% spadek nakładów inwestycyjnych w 2009 roku. Te zaniechania będą rzutowały na konkurencyjność firm i ich możliwości działania być może już w przyszłym roku (a na pewno w fazie wychodzenia z kryzysu).
  - ❖ Zasygnalizowane zjawiska muszą być bacznie monitorowane zarówno w skali całego kraju, jak i w skali regionalnej, aby uchwycić moment, w którym kryzys zacznie się zaostrzać.
  - ❖ **Zaostrzenie objawów kryzysowych jest chyba nieuniknione. W sytuacji, gdy najważniejsi zagraniczni partnerzy Polski (RFN) przechodzą przez o wiele silniejszą recesję, przeniesienie się tej tendencji na gospodarkę Polski, choćby ze względu na silne powiązania handlowe i kooperacyjne, wydaje się nieuniknione. Należy jednak zwrócić uwagę, że polscy przedsiębiorcy upatrują szanse w rozwoju eksportu na dotknięte recesją rynki, które nie są w stanie obniżyć kosztów pracy i uelastyczyć prawa pracy.** Należy opracować strategię działań w skali regionu (z wykorzystaniem administracji centralnej np. Ministerstwa Gospodarki) mającą na celu zacieśniania współpracy gospodarczej z naszymi sąsiadami w realiach narastającego kryzysu celem wykorzystania wyjątkowo korzystnego momentu do rozszerzania naszej obecności gospodarczej na najważniejszych dla nas rynkach (w tym inwestowanie celem przejęcia firm niemieckich lub ich oddziałów w Polsce).

Na pewno powyższej liście daleko jest do wyczerpania wszystkich wartych analizy i monitorowania zagadnień. Dlatego

- ❖ Lista monitorowanych i na bieżąco analizowanych zjawisk i procesów powinna być uzupełniona w toku dalszych dyskusji. Jednakże trzeba też przestrzegać pragmatycznej zasady ograniczenia jej do jedynie najistotniejszych elementów obrazu sytuacji. Tonięcie w szczegółach na pewno nie sprzyja prowadzeniu skutecznej polityki, zwłaszcza w turbulentnym otoczeniu.

### 3. Pakiet antykryzysowy dla województwa Dolnośląskiego

Jak zaznaczono we wstępie, obowiązujący w naszym województwie pakiet działań antykryzysowych okazał się sprawnym narzędziem działania w bieżącym roku. Ponieważ opisuje on działania w wieloletniej perspektywie, dlatego

- ❖ Należy dołożyć starań dla rygorystycznej realizacji Pakietu oraz utrzymania w kolejnych latach jego ustaleń.

W tej ostatniej kwestii największe zagrożenie widzimy w niestabilności regionalnego układu politycznego. **Ewentualna zmiana ekipy rządzącej** (co – niestety – w regionie naszym zdarzało się zbyt często) **może zdestabilizować realizację pakietu**. Groźna też może okazać się egoistyczna gra silnych partnerów regionu (w tym innych samorządów) mająca na celu realizację własnych, a nie regionalnych celów. Dlatego

- ❖ Wokół pakietu (a zwłaszcza jego budżetowej części) należy stworzyć możliwie szeroki konsens sił politycznych (i innych aktorów regionalnej sceny publicznej) tak, by zminimalizować możliwość jego zaniechania bądź zasadniczej zmiany jego logiki.

Niezbędne modyfikacje i aktualizacje to zupełnie inna kwestia.

Głównymi filarami pakietu są (zgodnie ze sformułowaniami [1]):

1. **Polityka** budżetowa – stabilny i realny budżet przy dobrej kondycji finansowej samorządu województwa oraz prorozwojowa struktura wydatków budżetowych,
2. **Realizacja inwestycji** – zwiększenie poziomu inwestycji i przyspieszenie ich realizacji oraz sprawniejsze zarządzanie procesami inwestycyjnymi
3. **Ochrona rynku pracy** – aktywizacja bezrobotnych, reorientacja zawodowa oraz łagodzenie skutków bezrobocia,
4. **Fundusze europejskie** – przyspieszenie wykorzystania, wsparcie projektów mających skutek antykryzysowy i realizujących strategię rozwoju,
5. **Wsparcie i koordynacja** – wsparcie dla gospodarki i samorządów, minimalizowanie stresu, poznanie strategicznych i bieżących potrzeb partnerów społecznych i uczestników rynku, obserwacja sytuacji gospodarczej i praca ośrodka analitycznego dla wypracowania nowych rozwiązań i koordynacji działań różnych instytucji.

W kolejnych paragrafach niniejszego scenariusza rozpatrzemy zagrożenia dla realizacji Pakietu w układzie odpowiadającym powyższym filarom. Nie będziemy przy tym wchodzić w szczegóły przyjętych rozwiązań, ani ich realizacji. Pominięcie to jest łatwe do uzupełnienia w dostępnych i cytowanych tu dokumentach. Dla celów niniejszego opracowania całkowicie wystarczający jest poziom ogólności [1].

## II. Kierunki działań i niezbędne rozwiązania wynikające z przedstawionego scenariusza ostrzegawczego

### 1. Polityka budżetowa

Nie wchodząc w szczegóły przyjętych i realizowanych rozwiązań wypunktujemy najistotniejsze założenia przyjęte przy formułowaniu Pakietu. Są to

2. Realistyczna (ostrożna) antycypacja dochodów budżetu województwa w 2009 roku. Takie podejście spowodowało, że budżet jest realistyczny i nie ma powodów do obaw o możliwość jego realizacji. Dzięki temu województwo nie przeżywa obecnie trudności będących udziałem regionów, które swój budżet na rok bieżący zaplanowały z nadmiernym optymizmem.
3. Stworzenie w budżecie województwa rezerwy kryzysowej z nadwyżki wypracowanej przez województwo i z kredytu na rachunku bieżącym. Rozwiązanie to pozwala na amortyzowanie ewentualnych zacięć w płynności finansowania działalności bieżącej i realizowanych przedsięwzięć nawet przy drastycznym obniżeniu wpływów budżetowych.
4. Aktywne pozyskiwanie dodatkowych środków z dostępnych źródeł (budżet państwa, środki pozabudżetowe, efektywne wykorzystanie majątku województwa).
5. Kotwica inwestycyjna. W obecnej sytuacji majątkowe wydatki inwestycyjne są na rekordowym poziomie ok. 50%. Przyjęto, że niezależnie od wykonania planu dochodów budżetowych w 2009 roku (i latach następnych) wysokość wydatków przeznaczonych na inwestycje nie zmaleje.

Takiej polityce budżetowej można jedynie przyklasnąć, a zasadnicza rekomendacja brzmi:

- ❖ Tak zdefiniowaną politykę budżetową należy prowadzić z całą konsekwencją w tym i kolejnych latach. Kluczowym czynnikiem jest realistyczne podejście do planowania budżetu oraz reguły gospodarowania stworzona w budżecie rezerwą kryzysową.
- ❖ Rezerwa kryzysowa powinna pozwalać na:
  - i. amortyzowanie ewentualnych zacięć w płynności finansowania działalności bieżącej,
  - ii. realizację przedsięwzięć inwestycyjnych nawet przy drastycznym obniżeniu wpływów budżetowych,
  - iii. finansowanie przyspieszenia „wychodzenia” regionu z kryzysu w sytuacji gdy ożywienie gospodarcze stanie się faktem (stabilny i wysoki poziom zwrotu podatków VAT może sygnalizować taka sytuację).
- ❖ W szczególności przyspieszyć należy prace nad pełną inwentaryzacją i przygotowaniem programu wykorzystania mienia wojewódzkiego tym bardziej, że region planuje (zapisano to w Pakiecie) starania o przejęcie od Skarbu Państwa spółek prawa handlowego (por. [8]).

Najważniejsze zaburzenie w realizacji tak skonstruowanego budżetu polegać może na drastycznym (przekraczającym margines rezerwy kryzysowej) spadek dochodów. Na budżet województwa składają się dochody własne, środki przekazywane z budżetu państwa, oraz środki pochodzące ze źródeł pozabudżetowych (w tym środki pomocowe UE). Toteż niedobory mogą być skutkiem problemów swoistych dla każdego z tych źródeł. Sprawę środków unijnych omówimy w innym miejscu, tutaj skupimy się na dwóch pierwszych.

Dochody własne województwa (ok. 30% budżetu), poza niewielkimi kwotami pochodzącymi z operacji dokonywanych na majątku województwa (jest on znacząco mniejszy od majątku gmin), wynikają z odpisu odpowiednich części podatków CIT i PIT zebranych na terenie województwa. Jasnym jest więc, że ta pozycja budżetu zależy od sytuacji podatników – przede wszystkim przedsiębiorstw (odpisy z CIT wielokrotnie przewyższają odpisy z PIT). Dodać trzeba, że przeszło 80% przychodów z tego tytułu dochody własne województwa uzależnione są od wyników pięciu do sześciu największych płatników podatku CIT, z których najważniejsi to KGHM „Polska miedź” S.A., PGE Elektrownia Turów, PGE Kopalnia Węgla Brunatnego Turów S.A. Energia Pro S.A.. Przy czym sam KGHM to źródło ok. 30% wpływów do budżetu województwa. Jasne więc jest, że sytuacja tych kilku przedsiębiorstw powinna być szczególnie wnikliwie obserwowana. **Trzeba też widzieć zagrożenie, jakim byłoby wypadnięcie z gry któregokolwiek z tych podmiotów. Może zaś stać się tak w przypadku przeniesienia centrali do miejscowości na obszarze innego województwa. Dyskutowane obecnie pomysły restrukturyzacji branży energetycznej oraz prywatyzacji KGHM mogą spowodować takie właśnie efekty.** Byłoby to dla województwa niepowetowaną stratą. Tak więc

- ❖ Sytuacja głównych płatników CIT musi być pod nieustanną obserwacją (dotyczy to przede wszystkim sytuacji finansowej i podatkowej, korporacyjnej oraz własnościowej).
- ❖ Prowadząc inspirowane przez region regularne konsultacje trzeba też przeciwdziałać wszelkim próbom zmian w ich funkcjonowaniu, które mogą znacząco wpłynąć na finanse województwa.

Jeśli chodzi o część budżetu pochodzącą z budżetu państwa, to problemy mogą pojawić się w razie nasilenia się niewydolności funduszy publicznych. W przypadku niedoborów środków w budżecie państwa **prawdopodobne staną się cięcia również w budżetach samorządów wojewódzkich.** Łatwiejszą jednak w użyciu formą łątania budżetu państwa środkami należnymi regionowi będzie **opóźnianie płatności.** O ile pierwsze rozwiązanie oznaczać będzie trwałą zmianę budżetu województwa, o tyle drugie powodować będzie trudności w regulowaniu zobowiązań. Należy zwrócić uwagę na trwałe negatywne skutki wzrostu zatrudnienia w szczególności w okresach kryzysowych, w których praca w administracji traktowana jest jako ucieczka przed bezrobociem. Jasne jest też, że pojawienie się tego typu zatorów może być zwiastunem dalej idących zmian.

- ❖ Analiza celowości i efektywności zatrudnienia w UMWD, jednostkach budżetowych oraz strukturach z nim powiązanych. Opracowanie planu wzrostu efektywności oraz redukcji kosztów zatrudnienia, które obciążają budżet województwa.
- ❖ Trzeba przygotować warianty polityki budżetowej na wypadek pojawienia się dalej idących ograniczeń (trwałych bądź czasowych) wpływu środków do budżetu województwa,

## 2. Realizacja inwestycji

Pakiet przewiduje nasilenie wysiłku inwestycyjnego na Dolnym Śląsku i utrzymanie ustalonego, wysokiego wskaźnika wydatków inwestycyjnych w przyszłych latach. Na ten filar składają się własne inwestycje województwa, inwestycje innych samorządów, współfinansowane przez środki europejskie, w których rozdzieleniu uczestniczą władze wojewódzkie (i które przepływają przez budżet województwa), inwestycje z własnych środków innych podmiotów.

Ta trzecia grupa inwestycji w oczywisty sposób zależy od stanu gospodarki w przyszłości. Wolniejsze tempo rozwoju już spowodowało spadek inwestycji (widoczny w niższych zwrotach podatku VAT, o czy była już mowa w par. 2). Tendencja ta utrzyma się zapewne do momentu wyraźnej poprawy ogólnej sytuacji. Podobnie, trzeba brać pod uwagę, że beneficjenci środków unijnych będą mieli, co zresztą widać już w tej chwili, problemy z niezbędnym własnym wkładem. Do kwestii tej wrócimy w paragrafie poświęcony tej właśnie problematyce. Niezależnie od problemów budżetowych wskazanych w poprzedni paragrafie, **ambitny program inwestycyjny województwa może, więc okazać się trudnym do wykonania, zwłaszcza w tych jego częściach, które w istotnym stopniu zależą od innych partnerów** (JST i przedsiębiorstw). W obecnej fazie kryzysu mamy do czynienia z jednym korzystnym uwarunkowaniem – obniżeniem kosztów inwestycji w związku z zaostbrzoną konkurencją.

- ❖ Sytuację w obszarze inwestycji z własnych środków innych podmiotów trzeba szczególnie wnikliwie monitorować.

Jeśli chodzi o własne inwestycje województwa, to **główne zagrożenie** (poza trudnościami i zatorami finansowymi wspomnianymi w poprzednim paragrafie) **wynikać może z takiego zaostbrzenia sytuacji, że konieczne będzie odejście od założenia kotwicy inwestycyjnej**. Po prostu, środki przeznaczone na inwestycje trzeba będzie obrócić na inne cele (pod presją sytuacji politycznej i społecznej).

- ❖ Zapobiec tego typu zjawiskom można poprzez szeroki konsens wokół programu inwestycyjnego oraz aktywny PR przedstawiający ogółowi społeczeństwa pozytywne skutki planowanych przedsięwzięć nie tylko w odległej przyszłości, ale i w bieżącej trudnej sytuacji.

Skurczenie rynku przeprowadzanych inwestycji powoduje, że o wykonawców robót jest znacznie łatwiej, a zaostbrzona konkurencja znacząco obniża ceny robót i materiałów. Oczywiście, w **fazie wychodzenia z kryzysu sytuacja się odwróci** (ożywienie inwestycyjne jest jednym z najbardziej oczywistych i najłatwiejszych do obserwacji wskaźników ogólnego ożywienia koniunktury). **Przy czym zmiana będzie miała prawdopodobnie gwałtowny charakter**.

- ❖ Obecną dobrą koniunkturę na rynku usług inwestycyjnych należy w pełni wykorzystać. Aby cel ten osiągnąć konieczne jest usprawnienie planowania, przygotowania i zarządzania procesami inwestycyjnymi.

### 3. Ochrona rynku pracy

Sytuacja na rynku pracy ma kluczowe znaczenie dla nastrojów społecznych oraz dla dynamiki wychodzenia z kryzysu (popyt gospodarstw domowych zależy w duży stopniu od tego właśnie czynnika). Działania samorządu województwa w tym zakresie mają głównie wspierający charakter. Więcej do powiedzenia mają inne czynniki – gminy i przedsiębiorstwa. Na razie sytuacja nie jest zbyt dramatyczna, ale może ona się zaostrzyć, jeśli nie w całym województwie, to na pewnych jego obszarach i w pewnych branżach.

- ❖ Dlatego konieczne jest monitorowanie sytuacji na rynku pracy w różnych przekrojach – w układzie terytorialnym (powiaty, subregiony, a nawet gminy mające szczególne trudności), branżowym oraz w różnych przekrojach społecznych (bezrobocie w różnych grupach wiekowych, w zależności od wykształcenia i doświadczenia zawodowego, płci itd).
- ❖ Ważne byłoby opracowanie wariantów polityki w zależności od zaostrzenia sytuacji w którymś z obserwowanych przekrojów oraz szybkie wdrożenie zaradczych programów o charakterze pilotażowym.
- ❖ Jak się wydaje, szczególne znaczenia mogą mieć programy „pomagające tym, którzy chcą sami sobie pomóc”, a więc wzmacniające zaradność i solidarność wspólnot terytorialnych i grup społecznych. Tylko ożywienie takich postaw w szerokiej skali może rzeczywiście pomóc w trudnej sytuacji. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki skierowaniu pomocy za pośrednictwem JST, instytucji charytatywnych, parafii, oraz NGO-sów do potrzebujących wsparcia osób, rodzin i społeczności. W szczególności należy opracować programy skierowane bezpośrednio do społeczności szczególnie dotkniętych kryzysem i bezrobociem mając jednak na uwadze, aby programy te nie stawały się sposobem na życie dla ich pracowników i społeczności docelowych.

### 4. Fundusze europejskie

Jak wskazywano w [6], kryzys może obniżyć poziom międzynarodowej i międzyregionalnej solidarności w Europie. Będzie to miało niewątpliwie wpływ na zmianę w przyszłości zasad europejskiej polityki regionalnej. **Oczekiwać można, że zamiast wspierania rozwoju regionów słabszych, środki będą przesterowywane w stronę regionów silnych.** Jest więc dość prawdopodobne, że w kolejnej perspektywie finansowej, region nasz nie będzie mógł liczyć na porównywalną pulę europejskich środków. Obecne środki są więc ostatnią tego typu (i w takiej skali) szansą. Dlatego

- ❖ Obecnie dostępne środki pomocowe należy szybko i zdecydowanie wykorzystać bacząc na jak możliwie jak najefektywniejsze ich zarządzanie i wykorzystanie.

Wykorzystanie środków nie jest równoznaczne z ich rozdysponowaniem. Ta faza przeprowadzona została w miarę sprawnie (po zbędny zahamowaniu na starcie). Teraz czeka nas kolejna, znacznie bardziej wymagająca – **realizacji zaplanowanych przedsięwzięć i to zgodnie z przyjętym harmonogramem i standardami UE.** Obie te kwestie mogą nastroczać trudności zwłaszcza w sytuacji kryzysowej. Jeśli chodzi o realizację przedsięwzięć, to liczyć trzeba się z tym, że **wielu beneficjentów będzie miało problemy ze skompletowaniem wkładu własnego.** Wpływać na to będą zarówno: trudniejsza sytuacja (zmniejszone przychody) JST i przedsiębiorstw, trudniejsza polityka kredytowa banków (nieraz mamy do czynienia z ich strony z praktykami nie mającymi nic wspólnego z dobrym obyczajem), wzrost zadłużenia powyżej dopuszczalnych wskaźników itp. Nie jest też

wykluczone zniknięcie niektórych podmiotów gospodarczych, którym przyznane zostały środki pomocowe. Licząc się z tymi trudnościami

- ❖ Należy być przygotowanym do szybkiej zmiany finansowanych projektów (odpowiednio szeroka lista rezerwowa, odpowiednio dopasowane procedury itp.) oraz przygotować różne formy pomocy dla beneficjentów napotyających na chwilowe trudności.
- ❖ W związku ze zwiększającym się ryzykiem wzrostu ilości upadłości konieczny jest system regularnie monitorujący podmioty, które otrzymały dofinansowanie (podobnie jak to się robi w sytuacji kredytobiorców).

Obecnie przyznane nam środki nie będą już cofnięte, ale liczyć się trzeba z różnymi obostrzeniami w ich wykorzystaniu. Szczególnie istotne może być **zaostwienie** (i tak już silnego) **rygoryzmu w kontroli wykonania projektów połączonego z wymaganiami zwrotu środków wykorzystanych w sposób niewłaściwy**. Tę barierę z trudem pokonywały w przeszłości kraje „starej Unii” o wiele lepiej wdrożone w systemy administracyjne i standardy działania obowiązujące w Unii.

- ❖ Na tę sprawę trzeba uczulić wszystkich korzystających ze środków europejskich.

Ponieważ pieniądze do beneficjentów płyną za pośrednictwem budżetu województwa, on też będzie w pierwszej kolejności pociągnięty do odpowiedzialności (z koniecznością dochodzenia swoich praw od podmiotów winnych zaistniałej sytuacji). To może spowodować trudności i napięcia. Potrzebne jest wcześniejsze dokładne przestudiowanie sytuacji połączone z dobrą analizą prawną i ewentualnymi inicjatywami ustawodawczymi mogącymi poprawić aktualny stan rzeczy.

- ❖ W tych kwestiach region nasz powinien skorzystać z kompetencji i doświadczenia zaprzyjaźnionych regionów „starej UE”. Konieczna też jest koordynacja działań między polskimi województwami.

## 5. Wsparcie i koordynacja działań

Kryzys w znaczący sposób wpływa na międzyludzkie i międzygrupowe powiązania, na to wszystko, co obejmuje się wspólnym termem *kapitału społecznego*. Jednakże (por. [7]) wpływ ten nie jest jednoznaczny. Można spodziewać się zarówno wzmocnienia niektórych więzi (zwłaszcza na elementarnym poziomie powiązań rodzinnych i przyjacielskich) jak też zaniku innych. Zdolność do kooperacji, będąca zasadniczym czynnikiem łagodzenia skutków kryzysu i przyspieszenia procesu wychodzenia z niego może ulec wzmocnieniu, ale też może nastąpić jej zanik i upowszechnienie skrajnie egoistycznych postaw (spod znaku „ratuj się kto może”). Nie jest wykluczone też, przerodzenie się kryzysu w konflikt (a raczej w rozliczne konflikty o ograniczonym zasięgu i charakterze). W skrajnym przypadku kryzys może doprowadzić do zaburzeń bądź wręcz do zniszczenia tkanki społecznej. Jak pokazuje historia, kryzysy tworzą podatny grunt dla rewolt czy rewolucji.

Dlatego

- a. Zachodzące procesy społeczne powinny być uważnie obserwowane i identyfikowane obszary (nie tylko w sensie terytorialnym) pojawiania się postaw niepożądanych.

- b. Należy też rozładowywać pojawiające się konflikty. Władze regionalne same powinny podejmować działania mediacyjne oraz współpracować z osobami i organizacjami, które ze względu na autorytet i doświadczenie mogą odgrywać taką rolę (powołanie mediacyjnej grupy szybkiego reagowania?)
- c. Trzeba zdecydowanie przeciwdziałać wszelkim próbom stosowania techniki „wychodzenia z kryzysu poprzez konflikt” do czego mogą mieć skłonności niektóre siły polityczne (trzeba pamiętać, że w cieniu kryzysu odbywać się będą różne ważne wydarzenia wyborcze).

Prawdopodobnie w chwili ich ujawnienia trudne będzie przeciwdziałanie rozprzestrzenianiu się i skutkom negatywnych postaw. Być może pozostaną jedynie środki prewencyjne w sensie, jaki nadają temu słowu organy ścigania. Z perspektywą konieczności użycia siły też trzeba się liczyć, choć decyzje i możliwości podjęcia działań w tym zakresie nie leżą w gestii samorządu.

- d. Jak się wydaje, pozostaje jeszcze wiele możliwych działań zanim kryzys się zaostrzy. Pewne działania sprzyjające wzrostowi kapitału społecznego można i należy podjąć od zaraz. Polegać one mogą na wzmacnianiu pożądanych postaw, promocji dobrych praktyk – wspólnot różnego typu i rozmiaru, które wzmacniają swoje możliwości kooperacyjne itp.

Jednakże trzeba pamiętać, że ten obszar działania jest szczególnie wrażliwy i słabo podatny na inżynierię społeczną (zamiast metafory inżynierskiej właściwsza byłaby ogrodnicza).

W tekście tym nie poświęciliśmy miejsca działaniom wspierającym działania przedsiębiorstw. Samorząd wojewódzki nie ma w tym względzie zbyt dużego wachlarza możliwości. Jak zresztą pokazały przeprowadzone badania [8], biznes niezbyt wiele też oczekuje w tym względzie. Jak się wydaje, działania zaproponowane w Pakiecie w wystarczającym stopniu odpowiadają na społeczną zapotrzebowanie.

## 6. Zakończenie

Tekst niniejszy nie wyczerpuje całości problematyki objętej tytułem. Traktować go należy raczej jako zapoczątkowanie niż zakończenie niezbędnej debaty. Sytuacja jest poważna i taki też powinien być dotyczący go namysł. Województwo, w porę przyjęło założenie o nadciąganiu kryzysu i wprowadziło pakiet działań kryzysowych pokazało. Pora pójść krok dalej w tym kierunku.

## 7. Cytowane dokumenty i opracowania

- [1] AER Survey on regional policy to tackle the economic crisis, Odpowiedź Zarządu Województwa Dolnośląskiego na ankietę AER dla celów opracowania [2]
- [2] Assemblée des Régions d'Europe, Polityka regionalna mająca na celu walkę z kryzysem ekonomicznym. Badanie przeprowadzone przez Zgromadzenie Regionów Europy (AER), Bruksela, 12 maja 2009.
- [3] Pakiet antykryzysowy dla stabilnego rozwoju Dolnego Śląska, Wrocław, marzec 2009 (dostępny na stronie [www.umwd.pl](http://www.umwd.pl))
- [4] Raport z ankiety, Opracowanie MIRR
- [5] Tezy do dyskusji na wrocławskim spotkaniu Komisji ds. Polityki Społecznej i Gospodarczej Komitetu Regionów UE w dn. 14-15 września 2009,

- [6] Waszkiewicz J., Świat, Europa, Polska, region po kryzysie - na ile można przewidzieć, jakie będą?, Wrocław, czerwiec 2009, materiał przygotowany przez MIRR.
- [7] Waszkiewicz J., Kryzys a kapitał społeczny, Wrocław, czerwiec 2009, materiał przygotowany przez MIRR .
- [8] Wnioski z przeprowadzonych wywiadów i analiz dotyczących sytuacji finansowej województwa, sytuacji gospodarczej w Regionie, Opracowanie MIRR
- [9] Prof. Marian Noga (Członek Rady Polityki Pieniężnej Narodowego Banku Polskiego) -Wpływ polityki monetarnej państwa oraz gotowości banków do finansowania przedsiębiorczości na perspektywy wzrostu gospodarczego i na rozwój regionalny

### III. Zaplecze Eksperckie Województwa Dolnośląskiego

Wokół władz samorządowych Dolnego Śląska skupione jest kilka grup doradczych m.in.

- Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego,
- Wojewódzka Rada Zatrudnienia,
- Rada Dolnośląskiego Forum Politycznego i gospodarczego,
- Rada Naukowa DCSR,
- Klub Laureatów i Kapituła Dolnośląskiego Certyfikatu Gospodarczego,
- Komitet Monitorujący Regionalny Program Operacyjny dla Dolnego Śląska,
- Grupa Refleksji nad Przyszłością Dolnego Śląska,
- Dolnośląska Rada Przedsiębiorczości i Nauki.

Ostatnio powołana została przez Marszałka WD Społeczna Rada Gospodarcza, w której skład wchodzi większość osób uczestniczących w wyżej wymienionych grupach doradczych. Proponuje się aby stanowiła ona zaczątek, z którego ukształtuje się przyszłe zaplecze eksperckie samorządu województwa. Dlatego proponuje się aby wypracowanie konsensu co do zasad tworzenia i działania Zaplecza Eksperckiego Samorządu Województwa Dolnośląskiego powierzyć Społecznej Radzie Gospodarczej, która mogłaby się zająć tym problemem na najbliższym jej spotkaniu planowanym na 13 października 2009.

Istotne jest aby zaplecze eksperckie było interdyscyplinarnym partnerem władz samorządowych w dyskursie strategicznym a w docelowym kształcie, działało jako klaster myśli strategicznej służący zwiększaniu strategicznej adaptacyjności regionu. Zaplecze to jest autonomiczną strukturą powiązaną z kapitałem społecznym regionu, w skład której wchodzić będą kluczowi architekci przyszłości regionu. Architektem przyszłości jest każda zorganizowana społeczność, grupa, a nawet pojedyncze osoby (przywódcy, agenci zmiany ...) angażujący się w tworzenie przez region własnej drogi rozwoju. W szczególności są nimi wspólnoty reprezentujące gospodarkę, media, kulturę, naukę, NGO i religie. To one kumulują i dysponują kapitałem intelektualnym, moralnym oraz zasobami materialnymi oraz finansowymi niezbędnymi dla kształtowania przyszłości regionu, dzięki którym mają wpływ na kreowanie społecznie akceptowalnych wizji przyszłości. Formułując ekspertyzy podejmują one „Grę o Region” w poczuciu współodpowiedzialności za implementację proponowanych działań. Zakłada się, że zaplecze eksperckie powiano stać się jednym z podstawowych narzędzi komunikacji społecznej Marszałka, Zarządu i Sejmiku Województwa Dolnośląskiego.

Zaplecze Eksperckie jest przede wszystkim elementem infrastruktury intelektualnej regionu. Dlatego jego organizacja powinna być prosta, tania i gwarantująca niezależność działania oraz dominację intelektu nad procedurami biurokratycznymi. Proponuje się wyznaczenie zespołu koordynującego, w skład którego wchodzić będą przedstawiciele UMWD i Dolnośląskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego jako animatorzy budowy i działania zaplecza eksperckiego. Usytuowanie tego zespołu powinno z jednej strony zapewniać łatwy dostęp do Marszałka, Zarządu i Sejmiku Województwa Dolnośląskiego aby móc szybko zdefiniować katalog problemów wymagających wsparcia ekspertów z drugiej strony zapewnić szybka alokację zleceń do przeanalizowania problemów do kompetentnych kręgów eksperckich. Taka organizacja działania zaplecza eksperckiego usprawni proces analizy problemów oraz przekazywanie wyników prac i ekspertyz władzom Województwa oraz sprawną komunikację z społecznymi strategicznymi oraz architektami przyszłości regionu. Zespołowi temu będzie również można powierzyć monitorowanie i koordynowanie realizacji opracowywanego scenariusza ostrzegawczego.

Działalność ekspercka powinna mieć zapewniony odpowiedni poziom finansowania. Niezbędne jest przygotowanie budżetu obejmującego wielkość nakładów na prace eksperckie oraz koordynację całego przedsięwzięcia.

Skupiona przy Dolnośląskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego Grupa refleksji nad przyszłością Dolnego Śląska to grono osób zainteresowane rozwojem Dolnego Śląska. Dokładają one wszelkich starań, aby wiedza zdobytą w czasie bogatych karier zawodowych (głównie w świecie nauki, biznesu i administracji) wykorzystać dla rozwoju regionalnego. Grupa współpracowała przy realizacji niniejszej umowy. W tym zakresie odbyły się trzy spotkania poświęcone kryzysowi gospodarczemu:

- 7 kwietnia 2009 - **Kryzys i co więcej?** – spotkanie interdyscyplinarne z przedstawicielami biznesem, samorządów i środowiskiem naukowym
- 1 lipca 2009 - **Przewidywanie konsekwencji kryzysu** – spotkanie interdyscyplinarne ze środowiskami naukowymi
- 10 września 2009 - **Stabilny rozwój Dolnego Śląska** – spotkanie z przedstawicielami biznesu i naukowymi
- 24 lipca 2009 - spotkanie z przedstawicielami Izby Skarbowej we Wrocławiu,

Pan Leszkiem Syguła, kierownik komórki analiz Izby Skarbowej we Wrocławiu omówił aspekt budżetowy scenariusza rozwoju sytuacji gospodarczej na Dolnym Śląsku oraz omówiono główne założenia ankiety

Gotowa ankieta została rozesłana drogą mailową do przedsiębiorców, z częścią z nich przedstawiciele zespołu spotykali się osobiście, przedstawiali ankietę w formie kwestionariusza. Odbyły się spotkania indywidualne z przedsiębiorcami we Wrocławiu i okolicy, oraz z grupowe, np. w Jeleniej Górze. Poza kwestiami związanymi z ankietą dyskutowano o kwestiach jakie należy zawrzeć w scenariuszu ostrzegawczym.

- 7 września 2009 - spotkanie podsumowujące. Podczas spotkania omówiono całość prac, wstępne wyniki ankiety, tezy do dyskusji które przedstawiono na spotkaniu z dyrektorem Dynakiem i które Marszałek włączył do swojego wystąpienia 14 września 2009. W spotkaniu udział wzięli przedstawiciele środowiska akademickiego, biznesowego oraz Izby Skarbowej.

W rezultacie tych spotkań została opracowana i przeanalizowana Ankieta (załącznik nr 1), która dotyczy wpływu spowolnienia koniunktury gospodarczej w Europie, Polsce i na Dolnym Śląsku na sytuację społeczno-ekonomiczną Dolnego Śląska. Ankieta została skierowana do najlepszych i reprezentatywnych firm naszego regionu. Ankieta składa się z siedmiu części. Każda z nich poświęcona jest osobnej grupie czynników, których wpływ badano pod kontem tematów i zakresu niniejszego zlecenia. **Wyniki ankiety** posłużyły m.in. do przygotowania analizy, która wykorzystano przy opracowaniu:

- Scenariusza ostrzegawczy rozwoju sytuacji społeczno – gospodarczej województwa dolnośląskiego oraz propozycje ścieżek jego realizacji w ramach „Pakietu antykryzysowego rozwoju Dolnego Śląska”,
- Tez do dyskusji na wrocławskim spotkaniu Komisji ds. Polityki Społecznej i Gospodarczej Komitetu Regionów UE w dn. 14-15 września 2009 we Wrocławiu

W załączniku nr 2 znajdują się Raport z Analizy Ankiety a w załączniku nr 3 *Wnioski z przeprowadzonych wywiadów i analiz dotyczących sytuacji finansowej województwa, sytuacji gospodarczej w Regionie*. Dokumenty te stanowią podsumowanie najważniejszych tez dyskutowanych na ww. spotkaniach.

Planuje się (w ustaleniu z dyrektorem Maciej Sonikiem) kolejne spotkania:

- Społecznej Rady Gospodarczej - 13 października 2009
- spotkanie z Konwentem Powiatów Dolnośląskich (termin wymaga potwierdzenia).

Tematyka tych spotkań poświęcona będzie prezentacji „Scenariusza ostrzegawczy rozwoju sytuacji społeczno – gospodarczej województwa dolnośląskiego oraz propozycje ścieżek jego realizacji w ramach „Pakietu antykryzysowego rozwoju Dolnego Śląska” oraz przeprowadzeniu konsultacji w tym zakresie.

## IV. Tezy do dyskusji na wrocławskim spotkaniu Komisji ds. Polityki Społecznej i Gospodarczej Komitetu Regionów UE w dn. 14-15 września 2009

### 1. Przesłanki

1. Przedmiotem obrad Komisji będą problemy, przed jakimi stoją regiony Europy oraz przyszłość dotyczącej ich polityki – przede wszystkim polityki spójności UE. Dlatego w dyskusji należy skupić się na tych właśnie zagadnieniach (unikając częstego błędu, jakim jest promocja regionu „za wszelką cenę”, zwłaszcza za cenę odbiegania od przedmiotu dyskusji).
2. W takim gremium warto wypowiadać się wyraziście, nawet na granicy prowokacji – tylko wówczas zaznaczy się swoją (to znaczy regionu) obecność i da się odczuć, że w omawianych sprawach mamy do powiedzenia coś nie całkiem tuzinkowego.
3. Czasu na nasze wypowiedzi będzie niewiele. Można więc poszczególne kwestie jedynie zasygnalizować, odsyłając słuchaczy po szczegóły do rozmów kularowych i rozdawanych materiałów (można zresztą rozesłać je i później jeśli będzie zainteresowanie).
4. Lepiej pozostawić słuchaczy z zaostrzonym apetytem niż zanudzić ich szczegółami
5. Warto eksponować sprawy, w których mamy się czym pochwalić.

Dlatego poniższe tezy sformułowane są dobitnie, bez obciążania ich omówieniami, na które czasu nie będzie. Podkreślone są odniesienia do

\* **Naszego regionu**

\* **Regionów europejskich i ich potencjalnej roli (propozycje współdziałania)**

Propozycje takie mają większe znaczenie, jeśli wnioskodawca złoży jednocześnie deklarację wzmożonej aktywności własnego regionu w danym obszarze (konferencje, analizy, publikacje itp.). Warto zastanowić się, w co Dolny Śląsk chciałby i mógłby się zaangażować

### 2. Kryzys, jego przebieg i drogi wyjścia

1. Nie wiadomo, jak sprawy się potoczą, ale warto działać przy założeniu, że kryzys potrwa wiele lat i przyjęcie pięcioletniego okresu uznać można za prognozę umiarkowaną. Również warto zakładać, że jego głębokość i znaczenie będą porównywalne z efektami Wielkiego Kryzysu lat 1929-33. Jeśli takie oceny okażą się zbyt pesymistyczne, to nic na tym nie stracimy (a nawet przeżyjemy miłą niespodziankę). Natomiast działanie z takim założeniem może nas ustrzec przed rażącymi błędami. **Dolny Śląsk przygotował swoją strategię działania w kryzysie biorąc go poważnie, i to z dużym wyprzedzeniem. Dotychczasowy przebieg wydarzeń i dobra pozycja regionu wśród polskich regionów w trudnej sytuacji dowodzą trafności takiego podejścia.**
2. Po zakończeniu kryzysu mieć będziemy do czynienia z nowym łańcem światowym opartym na bardziej policentrycznym układzie (wzrost znaczenia gospodarczego i politycznego Chin i Indii kosztem obecnych potęg – Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej). **Należy zadbać, żeby w tym nowym łańcu znalazło się należyte miejsce dla regionów, jako istotnych elementów konstrukcyjnych.**

3. Przebudowany będzie międzynarodowy system finansowy, zrekonstruowane będzie zadłużenie wewnętrzne i zewnętrzne państw (przerzucenie zobowiązań na barki następných pokoleń może okazać się niemożliwym).
4. Ujawniony kryzys systemów emerytalnych i innych programów państwa opiekuńczego zmusi do oparcia pomocy społecznej na nowych zasadach. **Dyskusja na ten temat powinna toczyć się z udziałem regionów i reprezentujących je struktur. Może warto zaproponować spotkania regionalnych ekspertów przygotowujące konferencję regionów na ten temat?**
5. W okresie kryzysu nadwątleniu, jeśli nie wręcz załamaniu, ulegnie solidarność międzypokoleniowa, międzykulturowa, międzynarodowa i międzyregionalna, co zmusi do wypracowania nowych paradygmatów współpracy i stymulowania rozwoju (w różnych układach).
6. Kryzysy często detonują konflikty (a nawet konflikty bywają używane jako element strategii wychodzenia z kryzysu). Przed takim obrotem spraw należy się bronić. Regiony powinny łagodzić napięcia na swoim obszarze i występować z niezbędnymi działaniami mediacyjnymi gdy tylko pojawiać się będą zaczątki konfliktów.
7. Zakwestionowaniu ulegną niektóre obecnie powszechnie akceptowane zasady percepcji rzeczywistości (np. oczekiwanie nieustannego wykładniczego wzrostu różnych parametrów rozwoju ekonomicznego), jej opisu (np. język politycznej poprawności) i wartościowaniu (m.in. indywidualistyczny model kariery).
8. Sytuację należy stale monitorować i wymieniać informacje między regionami. Dzielić się należy zwłaszcza dobrymi praktykami. **TU OTWIERA SIĘ MOŻLIWOŚĆ POCHWALENIA SIĘ NASZYMI DOKONANIAMI – PROGRAMEM ANTYKRYZYSOWYM**, przedstawiony szkicowo z odesłaniem słuchaczy do pełnego tekstu, który trzeba przetłumaczyć na angielski i rozdać bądź rozesłać w późniejszym terminie.

### 3. Wpływ kryzysu na politykę regionalną i na rozwój regionów

1. Kryzys spowoduje zwolnienie a może i cofnięcie procesów integracyjnych w dużej skali (globalizacja, jednoczenie Europy).
2. Osłabieniu ulegnie również znaczenie państwa (katastrofa funduszy publicznych, niemożność wywiązania się z podjętych zobowiązań wobec różnych grup społecznych, narastająca nieefektywność administracji w obliczu piętrzących się problemów). **Zmaleje więc ingerencja państwa w politykę regionalną (bądź przynajmniej jej skuteczność).**
3. W obliczu dyssypacji systemów wyższego rzędu znaczenia nabiorą bliskie powiązania między ludźmi i ich zbiorowościami, a więc więzy rodzinne, przyjacielskie, sąsiedzkie, w ramach społeczności lokalnej i w ramach regionu (a więc wiążącego kapitału społecznego). Kapitał taki ma zresztą nie tylko znaczenie dla przetrwania kryzysu, ale też dla wspierania rozwoju w początkowej fazie nowej koniunktury gospodarczej. **Regiony powinny podjąć świadome i zaplanowane działania dla wzmocnienia tych więzi. Dolny Śląsk ma tu się czym pochwalić – np. Forum w Krzyżowej i Forum w Kudowie, koncepcja „Gry o region”, program „zDolny Śląsk” itp.**

4. Powiedziane wyżej wskazuje, że **wzrośnie rola regionów<sup>1</sup>**. Będą one miały więcej do powiedzenia, pod warunkiem, że będą wiedziały, co chcą powiedzieć. Formalna strona tego procesu (a więc prawne zaakceptowanie wyższej pozycji regionów) nie jest najważniejsza i zapewne zostanie ona unormowana post factum. **Wiedzę i koncepcje w tym zakresie należy intensywnie wymieniać między regionami.**
5. Liczyć się należy ze zmianą zasad dotychczasowej polityki regionalnej w Unii Europejskiej. Zmierzają one będą do zwiększenia pomocy dla najsilniejszych i centralnie położonych regionów kosztem słabszych i peryferyjnych. **Regiony Europy oraz ich organizacje i struktury ich dotyczące muszą bacznie obserwować sytuację i być aktywne w tworzeniu tej nowej polityki.**
6. Zmniejszy się też roli niektórych innych czynników, na których bazował rozwój regionu w poprzedniej dekadzie i pomysły na rozwój w latach następnych (inwestycje zagraniczne, turystyka, osadnictwo emerytów...).
7. Spadek napływu zewnętrznych środków na rozwój regionalny przywraca należytą rangę endogennym czynnikom (potencjał i zasoby własne, walory regionalnej specyfiki, niematerialne czynniki rozwoju – kapitał społeczny i moralny itp).
8. **Kwestie zasad prowadzenia polityki rozwoju w czasie kryzysu i po jego ustąpieniu wymagają gruntownego przemyślenia. Należy do takiego działania zachęcić regionalne środowiska naukowe i intelektualne (Sympozja? Konferencje? Publikacje?)**
9. W obliczu długiego i silnie oddziaływującego okresu niestabilności, szczególnej wagi nabiera **koncepcja budowy regionu gotowego do sprostania przyszłości** (ang. future ready region) naszkicowana przez R. Galara.

#### 4. Sytuacja regionu i stan dolnośląskich przedsiębiorstw

1. Ogólny stan gospodarki, jak w całym kraju, jest nadszpodziewanie dobry. Jednakże zauważalne są wpływy kryzysu takie jak zahamowanie inwestycji czy spadek dochodu przedsiębiorstw.
2. **Potwierdza to celowość i zasadność przyjętego pakietu działań antykryzysowych.**
3. Konieczne jest stałe monitorowanie gospodarki zwłaszcza pod kątem stabilności (lub zagrożenia) dochodów województwa. Jest to o tyle proste, że dochody te zależą w 80% od sytuacji w kilku największych przedsiębiorstwach regionu (głównie wydobywanie i przetwórstwo miedzi oraz energetyka). Jednocześnie stwarza to istotne zagrożenie dla stabilności gospodarczej regionu. **W przyszłości trzeba dążyć do tego, by większą rolę pełniły w tym zakresie MŚP.** Tylko szeroka i różnorodna baza podatkowa stanowić może gwarancje stabilności dochodów w okresie trudności gospodarczych.
4. Dolnośląskie przedsiębiorstwa w większym stopniu liczą na własne możliwości i działania niż na oddziaływanie czynników politycznych. Jest to w zasadzie sytuacja korzystna (i nie stwarzająca dodatkowych napięć politycznych). Niemniej wskazywać też ona może na brak pozytywnych efektów współpracy gospodarki i przedsiębiorczości w przeszłości.

---

<sup>1</sup> Na poświęconej przyszłości regionów konferencji Regio Futures Workshop Meeting, Warszawa, 9-10.11.2007 prof. Antoni Kukliński użył metafory o regionach jako tratwach ratunkowych dla ofiar katastrofy cywilizacyjnej. Taką rolę spełniały prowincje Imperium Rzymskiego w czasie upadku jego zachodniej części.

Sprawa wymaga wnikliwej analizy pod kątem poprawienia współpracy po stronie administracji lokalnej i regionalnej. Dotyczy to również sposobu wykorzystania środków europejskich.

## V. Wizyta studyjna

**W dniach 14-15.09.2009 we Wrocławiu odbyło się posiedzenie Komisji Polityki Gospodarczej i Społecznej Komitetu Regionów UE.**

W ramach spotkania Komisji, we wtorek (15.09) miała miejsce konferencja na temat zmian w przemyśle oraz sposobów restrukturyzacji w celu zminimalizowania skutków kryzysu gospodarczego. W trakcie swojego pobytu w stolicy Dolnego Śląska, członkowie Komisji odwiedzili **Wrocławski Park Przemysłowy** - który traktowany jest jako przykład dobrze wykorzystywanych środków unijnych.

Goście wysłuchali dwóch prezentacji. Pierwszą - o Wrocławskim Parku Przemysłowym i spółce DOZAMEL, podmiocie zarządzającym Parkiem - przedstawili dyrektorzy Piotr Kubiński (dyr. Biura Marketingu i Zarządzania Relacjami z Klientem DOZAMEL Sp. z o.o.) oraz Jan Litwin (Dyrektor Zakładu Infrastruktury DOZAMEL Sp. z o.o.). Traktowała ona o specyfice Parku i roli DOZAMELU jako zarządcy Parku w kształtowaniu środowiska biznesowego oraz o zrealizowanym projekcie unijnych inwestycji, poprawiających warunki gospodarowania na obszarze WPP. Drugą zaprezentowali przedstawiciele Wrocławskiego Parku Technologicznego S.A., jednego z sygnatariuszy umowy o utworzeniu WPP. Traktowała o celach WPT, laboratoriach i projekcie „Innopolis Wrocław”.

Następnie uczestnicy spotkania zwiedzili jedną z największych i najnowocześniejszych hal produkcyjnych na obszarze WPP – halę ALSTOM Power.

**Załącznik 1- Ankieta nt. wpływu spowolnienia koniunktury gospodarczej w Europie, Polsce i na Dolnym Śląsku na sytuację społeczno-ekonomiczną Dolnego Śląska.**

**I. Czynniki mogące wpływać na sytuację gospodarczą Regionu (na podstawie wyników dolnośląskich przedsiębiorstw)**

*Proszę ocenić na ile wymienione w Tabeli I czynniki wpływają na kondycję zarządzanego przez Państwa przedsiębiorstwa ?*

(Wpływ proszę ocenić w skali: 1-bez znaczenia, 2-mały, 3-średni, 4-duży, 5-bardzo duży)

**Tabela I**

Lp.	Region - Opis czynników wpływu	Wpływ <sup>(1-5)</sup>				
		1	2	3	4	5
1.	Zmienny kursu złotego					
2.	Uzależnienie od rynków silnie dotkniętych kryzysem					
3.	Zadłużenie firmy					
4.	Popyt wewnętrzny					
5.	Inwestycje związane z EURO 2012					
6.	Przyjazne otoczenie- władze lokalne, urzędy, w tym urzędy skarbowe, inspekcja pracy					
7.	Inne, proszę podać jakie....					

## II. Działania Regionu celem przeciwdziałania skutkom kryzysu

**Proszę ocenić jak skuteczne są wymienione w Tabeli II działania w odniesieniu do kondycji gospodarczej Regionu ?**

(Proszę ocenić skuteczność w skali: 1-brak skuteczności, 2-mała skuteczność, 3-średnia, 4-duża, 5-bardzo duża)

**Tabela II**

Lp.	Region – Opis Działań Regionu	Skuteczność <sup>(1-5)</sup>				
		1	2	3	4	5
1.	Działania Urzędu Marszałkowskiego					
2.	Działania Urzędu Wojewódzkiego					
3.	Działania lokalnych JST- Jednostek Samorządu Terytorialnego					
4.	Ochrona rynku pracy					
5.	Fundusze europejskie					
6.	Wsparcie i koordynacja (zaplecza eksperckie)					
7.	Adaptacyjność regionu (szybkie reagowanie regionalnych elit gospodarczo-politycznych na zmiany)					
8.	Inne działania....					

### III. Czynniki wewnętrzne decydujące o zdolności firmy do przetrwania w trudnych warunkach zewnętrznych

**Proszę ocenić, które z czynników wymienionych w Tabeli III mają najistotniejszy wpływ na odporność Państwa firmy na zmiany koniunktury i spowolnienie gospodarki ?**

(Proszę ocenić wpływ w skali: 1-bez znaczenia, 2-mały, 3-średni, 4-duży, 5-bardzo duży)

**Tabela III**

Lp.	Przedsiębiorstwa – Kultura korporacyjna, akumulacja niewidzialnych zasobów i własności intelektualnych (IP)	Wpływ (1-5)				
		1	2	3	4	5
1.	wizerunek wśród klientów (lojalność klientów)					
2.	konkurencyjność i różnorodność produktów					
3.	zdywersyfikowane rynki zbytu					
4.	jakość zarządzania: zarząd, kadra menedżerska					
5.	zespół: jego zaangażowanie ,kwalifikacje, kreatywność , gotowość do zmian					
6.	sprawna organizacja					
7.	innowacyjność					
8.	elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się dynamicznie warunków rynkowych					
9.	umiejętność restrukturalizacji kosztów					
10.	Inne, proszę podać jakie...					

#### IV. Działania wyprzedzające podejmowane przez firmy w obliczu nadchodzącego kryzysu

**Proszę zaznaczyć, które działania przygotowujące do nadchodzącego spowolnienia gospodarczego i kryzysu były profilaktycznie podejmowane w Państwa firmie i w jakiej skali?**

(Proszę ocenić w jakiej skali podjęto działania: 1-nie podejmowano, 2-podejmowano w małym stopniu, 3-w średnim, 4-w dużym, 5-w bardzo dużym)

**Tabela IV**

Lp.	Przedsiębiorstwa - Gotowość na przyszłość	Wpływ (1-5)				
		1	2	3	4	5
1.	Zmiana strategii działania					
2.	Zmiana polityki marketingowej					
3.	Nowe produkty, nowe usługi					
4.	Ograniczenie palety produktów, usług					
5.	Zmian polityki cenowej					
6.	Restrukturyzacja firmy					
7.	Restrukturyzacja kosztów					
8.	Żadne z powyższych					
9.	Inne, proszę podać jakie.....					

## V. Fazy kryzysu występujące w dolnośląskich firmach

### *Które z wymienionych faz kryzysu i w jakim stopniu mają wpływ na Państwa firmę?*

(Proszę ocenić w jakim stopniu poszczególne fazy kryzysu występują w Państwa firmie: 1-nie występują, 2-w małym stopniu, 3-w średnim, 4-w dużym, 5-w bardzo dużym)

**Tabela V**

Lp.	Przedsiębiorstwa – Ocena kontekstu strategicznego i usytuowania firmy	Wpływ (1-5)				
		1	2	3	4	5
1.	kryzys strategiczny, czyli dezaktualizacja strategii wobec zmieniających się warunków na rynkach: zagranicznych i krajowym, w tym na rynkach finansowych					
2.	kryzys wynikowy objawiający się znacznym pogorszeniem wyniku finansowego np. w związku ze spadkiem popytu, spadkiem cen, wzrostem kosztów pracy, zmniejszeniem konkurencyjności produktów					
3.	kryzys płynności , np. z związku z zatorami płatniczymi, niską rentownością , nadmiernymi zapasami surowców, towarów, prowadzący w rezultacie do sytuacji , w której brakuje środków na pokrycie bieżących wydatków i zobowiązań.					
4.	Inne, proszę podać jakie					

## VI. Działania podejmowane przez firmy dotknięte kryzysem:

### *Jakie działania podjęła Państwa firma w celu minimalizowania skutków kryzysu?*

(Proszę ocenić stopień zaangażowania firmy w działania:

1-nie podjęto działań, 2-podjęto działania w małym stopniu, 3- w średnim, 4-w dużym, 5- w bardzo dużym)

**Tabela VI**

Lp.	Przedsiębiorstwa – Minimalizacja skutków kryzysu	Działanie (1-5)				
		1	2	3	4	5
1.	Analiza i diagnoza sytuacji wyjściowej i określenie przyczyn kryzysu					
2.	Opracowanie programu naprawczego					
3.	Podjęcie natychmiastowych działań, przynoszących efekty oszczędnościowe i płynnościowe w bardzo krótkim okresie czasu takich jak: redukcja kosztów, zamrożenie lub ograniczenie zatrudnienia, restrukturyzacja zadłużenia, wydłużenie terminów płatności, wstrzymanie inwestycji, zmniejszenie zapasów					
4.	Podjęcie działań długofalowych , w tym np. zmierzających do zmiany ogólnej strategii, palety produktów, organizacji firmy, strategii promocji i wizerunku firmy, dywersyfikacji rynków					
5.	Inne działania, proszę podać jakie....					

## VII. Efekty podjętych działań antykryzysowych:

### ***Jakie były efekty podjętych działań antykryzysowych?***

(Proszę ocenić efekt praktyczny działań w skali: 1-bez znaczenia, 2-mały, 3-średni, 4-duży, 5-bardzo duży)

**Tabela VII**

Lp.	Przedsiębiorstwa – działania antykryzysowe	Efekt ( 1-5 )				
		1	2	3	4	5
1.	poprawa konkurencyjności firmy					
2.	nowe rynki					
3.	nowe produkty,					
4.	utrzymanie lub zwiększenie sprzedaży					
5.	obniżenie kosztów					
6.	zmniejszenie zadłużenia					
7.	poprawa płynności					
8.	Inne, proszę podać jakie.....					



## **Załącznik 2 - Raport z Ankiety**

Raport zawiera podsumowanie wyników ankiety przeprowadzonej wśród 32 przedsiębiorców z grupy mikro, małych i średnich jak i dużych, w tym z kapitałem zagranicznym.. Ankieta objęła przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym, regionalnym, ponadregionalnym i na rynkach zagranicznych, a dotyczyła sytuacji dolnośląskich przedsiębiorstw w obliczu ryzyka oraz ich oceny skuteczności działań podejmowanych przez nich i w Regionie w celu zapobieżenia skutkom kryzysu.

Ogólne wnioski, jakie nasuwają się po analizie wyników ankiety, w obliczu panującego w gospodarce światowej kryzysu, to przede wszystkim niezła kondycja i nastroje dolnośląskiej gospodarki w opinii zarządów ankietowanych firm i jej dosyć duża odporność na zjawiska kryzysowe.

Nie było dotychczas, jak to wynika z ankiety, wśród większości z objętych nią firm konieczności podejmowania zdecydowanych i radykalnych działań restrukturyzacyjnych spoza standardowych typu redukcja kosztów, poprzez ich optymalizację, zmniejszenie zadłużenia, przez co poprawie ulegała płynność, której pogorszenie najczęściej wskazywano jako dotychczas najpowszechniejszy skutek spowolnienia gospodarczego.

Dosyć dobra kondycja badanych może wynikać z faktu, iż ankieta objęła dobre firmy, nagradzane chociażby DCG za ich osiągnięcia gospodarcze. Może to być też częściowo wynik doświadczeń z niedawno przechodzonego, w latach 2000-2003, kryzysu gospodarczego w Polsce. Może działania wtedy podjęte, zdobyte doświadczenia pomagają obecnie we wdrożeniu skutecznych działań osłonowych, bądź rezultaty wtedy przyjętych rozwiązań pozwalają zminimalizować skutki obecnego kryzysu gospodarczego.

Ankietowani różnili się w ocenie poszczególnych badanych obszarów, widoczne są różnice w ocenach pomiędzy przedsiębiorstwami z grupy MŚP, a dużymi, pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na rynkach lokalnych, a tymi na rynkach zagranicznych (szczególnie w przypadku firm z kapitałem zagranicznym powiązanych z rynkami mocniej dotkniętymi kryzysem), ale są to różnice naturalne w tak zróżnicowanej grupie.

Jednakże mimo wielu różnic, w jednym przypadku można zauważyć dużą zgodność co do wagi czynników pozytywnie wpływających na walkę ze skutkami kryzysu, czy raczej, w świetle wyników ankiety, skutkami spowolnienia gospodarczego.

Duża zbieżność dotyczy zdecydowanie największej wagi, w opinii ankietowanych, czynników wewnętrznych w zdolności firmy do przetrwania w warunkach kryzysowych. Szczególnie podkreślana jest rola jakości zarządzania, rola i waga zespołu pracowników i ich zaangażowania, sprawność organizacyjna, elastyczność w dostosowywaniu się do zmiennych warunków, rola wizerunku firmy.

Ten obszar, wśród wszystkich badanych, zdecydowanie uznany został za najważniejszy, uzyskał najwyższe oceny.

W następnej kolejności za ważne i skuteczne ankietowani uważają działania wewnętrzne podejmowane przez firmy w celu zminimalizowania skutków kryzysu. Tu największa waga przypisana została natychmiastowym działaniom poprawiającym płynność, ograniczającym koszty funkcjonowania. Programy naprawcze znalazły się na samym dole hierarchii podejmowanych działań, co może oznaczać, że ankietowani nie znaleźli się w bardzo trudnej sytuacji.

W obszarze efektów podejmowanych działań antykryzysowych są te, które w rezultacie przyniosły firmie obniżenie kosztów, wzrost konkurencyjności i utrzymanie lub zwiększenie sprzedaży.

Ogólnie ranking wskazuje, że wg oceny ankietowanych największy wpływ i skuteczność w walce z kryzysem przypisują własnym działaniom.

Stosunkowo nisko oceniony został wpływ i skuteczność Regionu i działań przez niego podejmowanych na zminimalizowanie skutków kryzysu. W tej grupie pytań najniższe oceny dotyczyły działań związanych z ochroną rynku pracy (szczególnie firmy MŚP), wsparcia i koordynacji (zaplecza eksperckiego), adopcji Regionu (szczególnie MŚP).

Najwyżej w tym obszarze oceniony został wpływ środków pochodzących z Funduszy europejskich, przy czym szczególnie wysoko ocenili ten wpływ przedsiębiorcy MŚP.

Suma ocen w tym obszarze plasuje go na piątym miejscu pod względem ważności w grupie badanych obszarów.

Ankieta obejmowała siedem obszarów zagadnień, w których przedsiębiorcy odpowiadali w sumie na 43 pytania.

Główne ankietowane obszary obejmowały:

- I. Wpływ czynników ( zmienny kurs złotego, uzależnienie od rynków dotkniętych kryzysem, zadłużenie firmy, popyt wewnętrzny, inwestycje euro 2012, przyjazne otoczenie) na kondycję przedsiębiorstwa
- II. Działania Regionu celem przeciwdziałania skutkom kryzysu- skuteczność tych działań w odniesieniu do kondycji gospodarczej Regionu. Ocenie podlegała skuteczność działań Urzędu Marszałkowskiego, Urzędu Wojewódzkiego, lokalnych JST, działania na rzecz ochrony rynku pracy, wpływ funduszy europejskich, skuteczność wsparcia zaplecza eksperckiego, adaptacyjność Regionu.
- III. Ocenę roli czynników wewnętrznych w zdolności firmy do przetrwania w trudnych warunkach zewnętrznych, czynników mających najistotniejszy wpływ na odporność firmy na zmiany koniunktury i spowolnienie gospodarki. Ocenie podlegały: rola wizerunku firmy wśród klientów i ich lojalności, konkurencyjność i różnorodność produktów, zdywersyfikowanie rynków zbytu, jakość zarządzania: zarządy, kadra, rola i waga zespołu, w tym zaangażowanie. Kwalifikacje, gotowość do zmian, rola sprawnej organizacji, innowacyjności, elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych
- IV. Działania wyprzedzające podejmowane przez firmy w obliczu nadchodzącego kryzysu – charakter i skalę ich podejmowania. W tym: zmianę strategii działania, zmianę polityki marketingowej, wprowadzenia nowych produktów czy usług, ograniczanie palety produktów i usług, zmianę polityki cenowej, działania w kierunku restrukturalizacji firmy, restrukturalizacji kosztów.
- V. Ocenę faz kryzysu występujących w badanych podmiotach i stopień wpływu na firmę. W tym obszarze pytania dotyczyły kryzysu strategicznego, z więc dezaktualizacji dotychczasowych

- strategii, kryzysu wynikowego objawiającego się pogorszeniem wyniku finansowego, wreszcie kryzysu płynności, w którym brakuje środków na pokrycie bieżących wydatków i zobowiązań.
- VI. Ocenę charakteru i skuteczności działań podejmowanych przez firmy. Pytania dotyczyły: analizy i diagnozy sytuacji wyjściowej i określenie przyczyn kryzysu, opracowywania programu naprawczego, podjęcia natychmiastowych działań przynoszących efekty oszczędnościowe i poprawy płynności, działań długofalowych, w tym zmierzających do zmiany strategii, palety produktów, organizacji firmy, strategii promocji i wizerunku firmy, dywersyfikacji rynków.
- VII. Ocenę efektywności podjętych działań, a w tym: poprawę konkurencyjności firmy, pozyskanie nowych rynków zbytu, wprowadzenie do oferty nowych produktów, utrzymanie lub zwiększenie sprzedaży, obniżenie kosztów, zmniejszenie zadłużenia, poprawę płynności.

#### Przyjęta skala ocen

1. brak skuteczności, 1- mała skuteczność, 3-Średnia skuteczność, 4-duża skuteczność , 5-bardzo duża skuteczność.

#### Ranking obszarów pod względem ich wagi i skuteczności i skali:

1. **Obszar III – średnia ocen 4,14**, powyżej 4- duża/bardzo duża skuteczność (przy czym MŚP-4,22 duża/ b. duża, f. duże- 4,17 duża/ br. duża)
2. **Obszar VI- średnia ocen 3,14**, powyżej 3,0 średnia/duża skuteczność (MŚP-3,01-średnia, f. duże-3,18 średnia/duża)
3. **Obszar VII—średnia ocen 3,04**, w pobliżu 3,0 średnia skuteczność (MŚP- 3,13 średnia/duża skuteczność, f. duże-2,95 średnia skuteczność)
4. **Obszar I – średnia ocen 2,84**, poniżej 3 średni/mały wpływ (MŚP-2,72 mały/średni wpływ, f. duże- 2.95 średni wpływ)
5. **Obszar II – średnia ocen 2,72**, poniżej 3 średnia/mała skuteczność (MŚP -2,62 średnia/mała skuteczność, f. duże- 2,82 średnia/mała skuteczność)
6. **Obszar IV – średnia ocen 2,56**, poniżej 3 średnia/mała skuteczność (MŚP – 2,32 mała/średnia skuteczność, f. duże średnia/mała skuteczność)
7. **Obszar V – średnia ocen 2,51**, poniżej 3 średnia/mała skuteczność (MŚP-2,53 średnia/mała skuteczność, f. duże -2,50 średnia/mała skuteczność)

Oceniając rangę poszczególnych obszarów to w ocenie przedsiębiorców jednoznacznie największą wagę mają działania podejmowane przez same podmioty. Duża, największa ranga związana jest czynnikami wewnętrznymi w firmie, w tym między innymi jakością zarządzania, załogą, elastyczną organizacją.

Dopiero piąte miejsce w randze działań przypisywane jest efektom działań w Regionie.

#### **Obszar I. Wpływ czynników na kondycję przedsiębiorstwa**

Dolnośląska Fundacja Rozwoju Regionalnego, ul. Konopnickiej 15 b, 51-141 Wrocław,  
Konto bankowe: Bank Zachodni WBK S.A. nr 52 1090 2398 0000 0001 1056 7006  
tel. 071/326 54 00; e-mail: [biuro@forum.pl](mailto:biuro@forum.pl) | <http://www.forum.pl/>

Ranking ważności i skuteczności:

1. **Przyjazne otoczenie – średnia ocen 3,25** średnia/duża skuteczność ( MŚP-3,0-średnia skuteczność, f. duże -3,5 duża/średnia skuteczność)
2. **Popyt wewnętrzny – średnia ocen 3,1,** średnia/ mała skuteczność ( MŚP-3,27 średnia/duża skuteczność, f. duże 2,92 mała/średnia skuteczność)
3. **Zmienny kurs złotego – średnia ocen 2,99** średnia/mała skuteczność ( MŚP- 2,90 średni/mały wpływ, f. duże- 3,07 średni/duży wpływ )
4. **Uzależnienie od rynków dotkniętych kryzysem- średnia ocen 2,95 –** średni wpływ ( MSP- 2,9 mały/średni wpływ, f. duże- 3,07 średni wpływ)
5. **Inwestycje Euro 2012 – średnia ocen 2,53 –** średni/mały wpływ ( MŚP- 2,36-mały/ średni wpływ, f. duże – 2,71 średni/mały wpływ)
6. **Zadłużenie firmy – średnia ocen 2,2** mały/średni wpływ ( MSP-1,9 mały/br. mały wpływ, f. duże- 2,5- mały/średni wpływ)

## **Obszar II. Działania Regionu celem przeciwdziałania skutkom kryzysu, skuteczność tych działań w odniesieniu do kondycji gospodarczej Regionu**

Ranking ważności i skuteczności:

1. **Fundusze Europejskie – średnia ocen 2,97** średnia/mała skuteczność ( MŚP- 3,09 średnia/duża skuteczność, f. duże- 2,85 średnia/mała skuteczność)
2. **Działania lokalnych JST- średnia ocen 2,88** średnia/mała skuteczność ( MŚP-2,54 średnia/mała skuteczność, f. duże- 3,21 średnia/duża skuteczność)
3. **Działania Urzędu Wojewódzkiego – średnia ocen 2,82** średnia /mała skuteczność ( MŚP-2,72 średnia/mała skuteczność, f. duże- 2,92 średnia skuteczność)
4. **Działania Urzędu Marszałkowskiego- średnia ocen 2,73** średnia /mała skuteczność ( MŚP- 2,54 mała/średnia skuteczność, f. duże 2,92 średnia skuteczność)
5. **Adaptacyjność Regionu – średnia ocen 2,5** mała / średnia skuteczność ( MŚP- 2,09 mała skuteczność, f. duże- 2,92 średnia skuteczność)
6. **Wsparcie i koordynacja ( zaplecza eksperckiego)- średnia ocen 2,445** mała/średnia skuteczność ( MŚP-2,54 średnia/ mała skuteczność, f. duże – 2,35 mała/średnia skuteczność)
7. **Ochrona rynku pracy- 2,285 mała/średnia skuteczność**( MŚP-2,0 mała skuteczność, f. duże-2,57 średnia/mała skuteczność)

## **Obszar III. Czynniki wewnętrzne decydujące o zdolności firmy do przetrwania w trudnych warunkach zewnętrznych.**

Ranking ważności i skuteczności:1- bez znaczenia,2-mała skuteczność, 3-duża skuteczność,4-duża skuteczność, 5-br. duża skuteczność

1. **Zespół: zaangażowanie, kwalifikacje, gotowość do zmian- średnia ocen 4,51** duża/ bardzo duża skuteczność ( MŚP-4,45 duża/ bardzo duża skuteczność, f. duże - 4,57 bardzo duża/duża skuteczność)
2. **Jakość zarządzania: zarząd, kadra- średnia ocen 4,49** duża/bardzo duża skuteczność ( MŚP - 4,63 bardzo duża/duża skuteczność, f. duże- 4,35 duża/bardzo duża skuteczność).
3. **Sprawna organizacja- średnia ocen 4,34** duża/bardzo duża skuteczność ( MŚP- 4,18 duża/b. duża skuteczność, f. duże- 4,5 b. duża/duża skuteczność)

Dolnośląska Fundacja Rozwoju Regionalnego, ul. Konopnickiej 15 b, 51-141 Wrocław,  
Konto bankowe: Bank Zachodni WBK S.A. nr 52 1090 2398 0000 0001 1056 7006  
tel. 071/326 54 00; e-mail: [biuro@forum.pl](mailto:biuro@forum.pl) | <http://www.forum.pl/>

4. **Elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się dynamicznych warunków rynkowych – średnia ocen 4,285 duża/b. duża skuteczność** ( MŚP- 4,36 duża/Br duża skuteczność, f. duże- 4,21 duża/b. duża skuteczność)
5. **Umiejętność restrukturyzacji kosztów- średnia ocen 4,185 duża skuteczność** ( MŚP- 4,09 duża skuteczność, f. duże-4,28 duża /b. duża skuteczność)
6. **Wizerunek wśród klientów- ich lojalność - średnia ocen 4,14 duża skuteczność** ( MŚP- 4,36 duża/Br duża skuteczność, f. duże- 3,92 duża/średnia skuteczność)
7. **Innowacyjność - średnia ocen 4,09 duża skuteczność** ( MŚP- 3,90 średnia/duża skuteczność, f. duże- 4,28 duża/b. duża skuteczność)
8. **Konkurencyjność i różnorodność produktów- średnia ocen 3,91 duża/średnia skuteczność** ( MŚP- 4,18 duża/ b. duża skuteczność, f. duże- 3,64 duża/średnia skuteczność)
9. **Zdywersyfikowane rynku zbytu - średnia ocen 3,545 średnia/duża skuteczność** ( MŚP- 3,81 duża/średnia skuteczność, f. duże- 3,28 średnia/duża skuteczność)

**Obszar IV. Działania wyprzedzające podejmowane przez firmy w obliczu nadchodzącego kryzysu- które były podejmowane i w jakiej skali**

Ranking skali: 1 – nie podejmowano, 2- podejmowano w małym stopniu, 3- w średnim, 4 – w dużym, 5 – w b. dużym

1. **Restrukturyzacja kosztów- średnia ocen 3,355 średnia/duża skala** ( MŚP- 3,0 średnia skala, f. duże- 3,71 średnia/duża skala)
2. **Nowe produkty i usługi - średnia ocen 2,81 średnia/mała skala** ( MŚP- 2,7 średnia/mała skala, f. duże- 2,92 średnia/mała skala)
3. **Zmiana strategii działania- średnia ocen 2,76 średnia/mała skala** ( MŚP- 2,6 mała/średnia skala, f. duże- 2,92 średnia/mała skala)
4. **Zmiana polityki marketingowej - średnia ocen 2,735 średnia/mała skala** ( MŚP- 2,4 mała/średnia skala, f. duże- 3,07 średnia skala)
5. **Zmiana polityki cenowej - średnia ocen 2,585 średnia/mała skala** ( MŚP- 2,6 średnia/mała skala, f. duże- 2,57 średnia/mała skala)
6. **Restrukturyzacja firmy - średnia ocen 2,15 mała skala** ( MŚP- 2,7 średnia/duża skala, f. duże- 2,92 średnia/mała skala)
7. **Ograniczenie palety produktów, usług- średnia ocen 1,525 mała/bardzo mała skala** ( MŚP- 1,2 b. mała/ mała skala, f. duże- 1,85 mała/b. mała skala)

**Obszar V. Fazy kryzysu występujące w dolnośląskich firmach- które z faz i w jakim stopniu mają wpływ na firmę.**

Ranking stopnia wpływu:1-nie występują, 2- w małym stopniu, 3- w średnim stopniu, 4- dużym stopniu, 5 – w b. dużym stopniu

1. **Kryzys wynikowy**, objawiający się znacznym pogorszeniem wyniku finansowego - **średnia ocen 2,62 średnia/mała skala** ( MŚP- 2,6 średnia/mała skala, f. duże- 2,64 średnia/mała skala)
2. **Kryzys płynności-** brakuje środków na pokrycie bieżących zobowiązań i wydatków, ze względu na zatory płatnicze, zbyt duże zapasy- **średnia ocen 2,455 mała/średnia skala** ( MŚP- 2,7 średnia/mała skala, f. duże- 2,21 mała/średnia skala)

3. **Kryzys strategiczny, dezaktualizacja dotychczasowej strategii - średnia ocen 2,255** mała/średnia skala ( MŚP- 2,3 mała/średnia skala, f. duże- 2,21 mała/średnia skala)

#### **Obszar VI. Działania podejmowane przez firmy dotknięte kryzysem**

Ranking skali: 1- nie podejmowano,2-podejmowano w małym stopniu,3-w średnim, 4-w dużym,5- w b. dużym

1. **Natychmiastowe działania przynoszące efekty oszczędnościowe i poprawę płynności w krótkim okresie czasu ( redukcja kosztów, zamrożenie lub ograniczenie zatrudnienia, restrukturyzacja zadłużenia, wstrzymanie inwestycji, zmniejszenie zapasów itp.)- średnia ocen 3,285** średnia/duża ważność ( MŚP- 3,22 średnia/duża skuteczność, f. duże- 3,35 średnia/duża skuteczność)
2. **Analiza i diagnoza sytuacji wyjściowej i określenie przyczyn kryzysu - średnia ocen 3,185** średnia skala ( MŚP- 3,3 średnia/duża skala, f. duże- 3,07 średnia skala)
3. **Podjęcie działań długofalowych, w tym zmierzających np. do zmiany strategii, dywersyfikacji rynków, strategii promocji i wizerunku firmy, palety produktów- średnia ocen 3,055** średnia skala ( MŚP- 3,11 średnia skala, f. duże- 3,0 średnia skala)
4. **Opracowanie programu naprawczego- średnia ocen 2,84** średnia/mała skala ( MŚP- 2,4 średnia/mała skala, f. duże- 3,28 średnia/duża skala)

#### **Obszar VII. Efekty podjętych działań antykryzysowych**

Ranking: 1-bez znaczenia, 2- małe znaczenia,3-średnie, 4- duże, 5- b. duże

1. **Obniżenie kosztów - średnia ocen 3,4** średnia/duża skuteczność ( MŚP- 3,3 średnia/duża skuteczność, f. duże- 3,5 średnia/duża skuteczność)
2. **Poprawa konkurencyjności firmy - średnia ocen 3,25** średnia/duża skuteczność ( MŚP- 3,5 średnia/duża skuteczność, f. duże- 3,0 średnia)
3. **Utrzymanie lub zwiększenie sprzedaży- średnia ocen 3,215** średnia/duża skuteczność ( MŚP- 3.2 średnia/duża skuteczność, f. duże- 3,23 średnia/duża skuteczność)
4. **Poprawa płynności - średnia ocen 2,985** średnia skuteczność ( MŚP- 2,9 średnia skuteczność, f. duże- 3,07 średnia skuteczność)
5. **Nowe rynki - średnia ocen 2,85** średnia/mała skuteczność ( MŚP- 3,2 średnia/duża skuteczność, f. duże- 2,50 średnia/mała skuteczność)
6. **Nowe produkty - średnia ocen 2,82** średnia/mała skuteczność ( MŚP- 3,0 średnia skuteczność, f. duże- 2,64 średnia/mała skuteczność)
7. **Zmniejszenie zadłużenia - średnia ocen 2,75** średnia/mała skuteczność ( MŚP- 2,8 średnia/mała skuteczność, f. duże- 2,69 średnia/mała skuteczność)

## Załącznik 3 - Wnioski z przeprowadzonych wywiadów i analiz dotyczących sytuacji finansowej województwa, sytuacji gospodarczej w Regionie

### I. Województwo:

- sytuacja finansowa województwa jest dobra,
- sytuacja gospodarcza Regionu z perspektywy budżetu województwa jest stabilna,
- na budżet województwa w 70% składają się środki przekazywane przez administrację rządową na konkretne działania( w tym subwencja drogowa, subwencja oświatowa, subwencja wyrównawcza, środki na inwestycje rozwojowe),
- środki na inwestycje w ramach RPO, zaliczane do środków budżetu województwa, podobnie rozliczenie tych środków i inwestycji bez względu na to, kto je realizuje idzie na konto województwa,
- dochody własne to jedynie 30% budżetu województwa , pochodzą z podatku CIT ( 14% wpływów z podatku CIT w Regionie),
- w tegorocznym budżecie na podstawie prognozy pogorszenia sytuacji gospodarczej trafnie przyjęto poziom spadku dochodów własnych z tytułu CIT na poziomie 30% i dostosowano do tego wydatki budżetowe,
- dochody własne województwa uzależnione są od wyników pięciu do sześciu największych płatników podatku CIT. Są to zwłaszcza KGHM S.A., PGE Elektrownia Turów, PGE Kopalnia Węgla Brunatnego Turów S.A. Energia Pro S.A.. Przy czym sam KGHM to źródło ok. 30% wpływów do budżetu województwa,
- Województwo ma wysoki rating AA\_ pozwalający w przypadku jakichkolwiek trudności budżetowych uzupełnienie środkami z kredytów.

#### Postulaty dotyczące kondycji finansowej województwa:

- Województwo ma niepracujące aktywa, grunty, budynki, 10-11 spółek. Należałoby je zinventaryzować, ocenić rzeczową lub perspektywiczną dochodowość, podjąć decyzje co do dalszego ich losu, w tym wyprzedaży,
- brakuje rozwiązań prawnych ,które pozwalałyby na poziomie województwa stosować instrumenty do zarządzania płynnością . Przy dzisiejszych rozwiązaniach nie ma możliwości elastycznego reagowania na sytuację budżetu i np. czasowego przesuwania środków z zadania na zadanie. Powoduje to konieczność krótkoterminowego zadłużania się w bankach, niezależnie od aktualnego stanu środków w budżecie, żeby pokryć chwilowe niedobory środków na konkretne zadania.

### II. Ocena z punktu widzenia Izby Skarbowej we Wrocławiu wg stanu na 23 lipca 2009

#### CIT

- wg wyników na półrocze 2009 dochody województwa z tytułu CIT spadły w stosunku do analogicznego okresu w 2008 roku o 27%,
- województwo dolnośląskie znalazło się na 23 lipca 2009 na drugim miejscu w grupie pięciu województw notujących największy spadek dochodów z tytułu CIT,

- to skutek uzależnienia dochodów województwa od pięciu dużych podmiotów gospodarczych KGHM S.A., PGE Elektrownia Turów, PGE Kopalnia Węgla Brunatnego Turów S.A. Energia Pro S.A. oraz dużego udziału w dochodach z tytułu podatku CIT firm z branży motoryzacyjnej,
- największe spadki notowane są w branży motoryzacyjnej -54% w porównaniu z 2008 rokiem,
- wzrosty, acz niewielkie notowane są w produkcji napojów, produkcji wyrobów chemicznych (Rokita Brzeg Dolny) i produkcji urządzeń elektrycznych,
- prognoza na koniec 2009 roku zakłada utrzymanie 27% spadku dochodów z tytułu CIT, co może być miarą trudności gospodarczych, czy spowolnienia gospodarczego w grupie największych podmiotów gospodarczych Regionu

#### VAT

- spada ilość i wartość inwestycji, czego miarą jest zwiększający się dochód budżetu państwa z tytułu podatku od towarów i usług VAT, co świadczy o coraz mniejszych zwrotach podatku z tytułu prowadzonych inwestycji. Prognoza na podstawie tej wielkości wskazuje na blisko 10% spadek nakładów inwestycyjnych w 2009 roku,
- potwierdzeniem spadku inwestycji jest też spadający dochód budżetu z tytułu CIT od firm leasingowych.

#### PIT

- w grupie płatników PIT łącznie notowany jest na dzień 30.06.2009 niewielki 1% wzrost płaconego podatku w stosunku do 2008 roku
- także prognoza dochodów rocznych budżetu w 2009 roku z tytułu tego podatku przewiduje 4,5% wzrost
- jednakże w podziale na podatek PIT od osób fizycznych z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej i podatek PIT z zaliczek na płace, dochody z tej pierwszej części podatku spadają w stosunku do analogicznego okresu 2008 roku.
- dochody z tego tytułu w 2009 roku spadły na dzień 30.06.2009 w stosunku do 2008 o 8,4%. Ale jak łatwo zauważyć jest to spadek dużo mniejszy niż w grupie firm dużych, podatników CIT (27%).
- wzrost podatku PIT jest natomiast realizowany zwiększonymi wpłatami zaliczek od płac, które na 30.06.2009 wzrosły w stosunku do 2008 roku 7,14%, a są źródłem blisko 78% dochodów z tytułu PIT.

#### Ogólnie wnioski z danych Izby Skarbowej.

- w 2009 roku nastąpiło spowolnienie dolnośląskiej gospodarki,
- spowolnienie w grupie przedsiębiorstw dużych jest znaczące prowadząc do 27-28 procentowego spadku ich dochodów, co zdecydowanie musiało wpłynąć na rentowność ich działalności
- spadek dochodów w tej grupie wpływa negatywnie na budżet województwa, którego dochody własne stanowiące 30% budżetu pochodzą z tytułu podatku CIT
- spowolnienie w grupie przedsiębiorców- płatników PIT, a więc z reguły mikro i małych jest rejestrowane na poziomie ponad trzykrotnie niższym tj.8,4%, co biorąc pod uwagę strukturę dolnośląskich podmiotów gospodarczych, w której ponad 96% z 310 tys. zarejestrowanych podmiotów stanowią podmioty mikro i małe, a więc przede wszystkim płatnicy PIT może świadczyć o nie najlepszej kondycji gospodarki Regionu. Również może to świadczyć o niewielkim dotychczas wpływie światowego kryzysu na lokalny, dolnośląski rynek, co pozwala działającym lokalnie firmom z grupy mikro i małych na utrzymanie nienajgorszej kondycji,

- spowolnienie nie spowodowało wg stanu na 30.06.2009 spadku poziomu wynagrodzeń, notowany jest nawet wzrost , choć może on być wynikiem nagród i premii rocznych wypłacanych za ubiegły rok. Wzrost ten jednocześnie może wskazywać na brak zauważalnego w skali regiony spadku zatrudnienia.
- łączne przychody z tytułu PIT wykazują niewielki 1,0% wzrost w stosunku do 2008 roku, prognoza na 2009 przewiduje ich wzrost rok do roku o 4,5% , nie ucierpią w związku z powyższym z tego powodu dochody budżetów gminnych , których częścią są odpisy od podatku PIT
- spadają inwestycje , czego oznakami jest z jednej strony paradoksalnie wzrost odprowadzanego przez firmy podatku od towarów i usług ( brak inwestycji-brak wystąpień do US o zwrot podatku VAT) ,z drugiej zmniejszające się dochody budżetu z podatku CIT płaconego przez firmy leasingowe.
- łączne dochody ( z tytułu PIT, CIT, VAT) budżetu państwa z perspektywy danych z Dolnego Śląska wykazują spadek na poziomie 3,0% w stosunku do 2008 roku.