

Sylwia DOŁZBŁASZ  
Uniwersytet Wrocławski

## PROBLEMY ROZWOJU MIAST POGÓRNICZYCH NA PRZYKŁADZIE WAŁBRZYCHA<sup>1</sup>

### DEVELOPMENT PROBLEMS OF POST-MINING CITIES – WAŁBRZYCH CASE STUDY

**ABSTRACT:** Most of post-mining cities after closure of mines have to deal with serious problems. Implementation of instruments aiming at elimination of negative results of mining industry liquidation in social, economic and spatial management sphere seems necessary. Defining a development strategy is the key issue. In this context analysis of alternative long term development path is very important. The aim of this paper was to analyse potentials as well as barriers for Wałbrzych development. Special focus was put on features resulting from mining heritage of the city, as use of natural and cultural potentials could create significant development factor for post-mining areas. The study aimed also to identify and analyse strategic options (based on TOWS matrix methodology) in particular fields important from the point of view of Wałbrzych development.

**KEY WORDS:** post-mining areas, spatial management, development factors, SWOT

## Wprowadzenie

Większość miast górniczych po zaprzestaniu działalności kopalń i ich zamknięciu musi się zmierzyć z szeregiem poważnych problemów. Z uwagi bowiem na fakt, iż ich dotychczasowy rozwój był podporządkowany działalności górniczej, jej zaprzestanie stanowi ogromne wyzwanie dla władz lokalnych. Muszą one szukać sposobów zapobiegania negatywnym skutkom likwidacji przemysłu górniczego, i to zarówno w sferze społecznej i ekonomicznej, jak i w zakresie gospodarki przestrzennej miasta. Kluczowym problemem jest wybór strategii rozwoju dla miasta pogórniczego. W tym

---

<sup>1</sup> Analiza stanowi część projektu ReSOURCE realizowanego ramach programu Europa Centralna 2007–2013, którego jednym z celów jest opracowanie rekomendacji w zakresie strategii rozwoju dla regionów pogórnicznych w Europie Centralnej ze specjalnym naciskiem na wykorzystanie potencjałów wynikających z ich dziedzictwa górniczego.

kontekście istotna jest analiza możliwych, alternatywnych ścieżek rozwoju w ujęciu długoterminowym.

Celem artykułu była analiza istniejących potencjałów oraz barier rozwoju Wałbrzycha. Szczególnie skupiono się na cechach wynikających z górniczej przeszłości miasta. Wykorzystanie zasobów naturalnych (wynikających z cech przyrodniczych terenu), jak i kulturowych (na bazie tradycji górniczych) może bowiem stanowić istotny czynnik rozwoju obszarów pogórniczych. Celem opracowania była także analiza wyróżnionego w macierzy TOWS zbioru strategicznych opcji rozwoju w poszczególnych sferach, opracowanego po uwzględnieniu szans i zagrożeń dla rozwoju Wałbrzycha.

## Zakres i metody opracowania

Analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz wyróżnionych strategicznych działań została przeprowadzona w odniesieniu do gminy miejskiej Wałbrzych w okresie wrzesień–październik 2010 r. W ramach analizy uwarunkowań, a także strategicznych kierunków i działań brano pod uwagę płaszczyznę polityczną, gospodarczą, społeczno-kulturalną, infrastrukturalną oraz środowiskową. Szczególny nacisk przy tym zwrócono na elementy związane z pogórnym charakterem miasta, zarówno w kontekście barier, jak i stanu i możliwości wykorzystania kulturowych i naturalnych potencjałów pogórniczych. W toku realizacji badania wykorzystano m.in. dane statystyczne, informacje niepublikowane Urzędu Miasta, materiały i dokumenty szczebla lokalnego i regionalnego. Ponadto przeprowadzono wywiady z najważniejszymi z punktu widzenia rozwoju miasta aktorami lokalnymi (przedstawiciele władz lokalnych, agencji rozwoju regionalnego, przedstawiciele kultury, organizacji turystycznych, przedstawiciele stowarzyszeń, przedstawiciele młodzieży), a w celu określenia strategicznych kierunków rozwoju Wałbrzycha wykorzystano metodę „burzy mózgów”.

W pierwszym etapie opracowano SWOT dla gminy Wałbrzych, w której analizie poddano czynniki wewnętrzne (silne i słabe strony) gminy, jak i czynniki zewnętrzne mogące stworzyć szanse rozwoju lub stanowić dla nich zagrożenie (Gorzela, Jałowicki 2000, *Strategia...* 2007). Szczególną uwagę zwrócono przy tym na wykorzystanie potencjałów pogórniczych miasta. W kolejnym etapie, zgodnie z metodologią tworzenia strategii rozwoju, dokonano weryfikacji elementów zamieszczonych w analizie SWOT z punktu widzenia ich aktualności i znaczenia (Bończak-Kucharczyk 2008). Ponadto w wybranych przypadkach połączono czynniki szczegółowe w jeden generalny czynnik. Następnym krokiem był wybór czynników kluczowych – najważniejszych czynników z punktu widzenia rozwoju badanej jednostki (Dyson 2004). Posłużyły one do konstrukcji czterech macierzy, zestawiających pary cech z poszczególnych grup czynników w układzie: mocne strony – szanse, mocne strony – zagrożenia, słabe strony – szanse, słabe strony – zagrożenia (*Using the TOWS Matrix...* 2010). Macierz par czynników jest narzędziem służącym do określenia wszystkich możliwych kombinacji czynników wewnętrznych z czynnikami zewnętrznymi. Biorąc pod uwagę analizowane

pary czynników określono strategiczne opcje działania dla każdej potencjalnej sytuacji wynikającej z tak zestawionych cech (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998). I tak strategiczna opcja maksi – maksi – to działania, które mają na celu wykorzystanie silnych stron regionu do maksymalizacji wyróżnionych szans; strategiczna opcja maksi – mini to działania wykorzystujące mocne strony w celu minimalizacji zagrożeń; strategiczna opcja mini – maksi to działania minimalizujące słabe strony regionu przy wykorzystaniu wyróżnionych szans rozwoju; strategiczna opcja mini – mini to działania minimalizujące słabe strony w celu uniknięcia zagrożeń.

W kolejnym kroku badania uporządkowano w sposób syntetyczny zbiór opcji strategicznych (w macierzy TOWS). Ze względu na charakter i zakres tematyczny wyznaczone opcje strategiczne pogrupowano według obszarów problemowych. Na tej podstawie zostały wyróżnione potencjalne strategie synergiczne, jak i strategie konkurencyjne.

## Mocne i słabe strony gminy Wałbrzych

Wałbrzych, będący drugim co do wielkości miastem Dolnego Śląska, jest przykładem gminy pogórnicznej borykającej się z wieloma problemami wynikającymi z górniczej przeszłości. Przed 1989 r. gospodarka miasta i całego region bazowała na górnictwie węgla kamiennego i przemyśle z tym związanym. Około 20% wałbrzyskiej siły roboczej pracowało bezpośrednio w górnictwie. W konsekwencji zamknięcia wałbrzyskich kopalń węgla kamiennego w latach dziewięćdziesiątych miasto znalazło się w bardzo trudnej sytuacji społecznej, gospodarczej i środowiskowej, wymagającej szeregu głębokich reform w wielu sferach.

Spśród silnych stron gminy Wałbrzych bardzo ważne wydaje się być położenie miasta. Usytuowanie w atrakcyjnym z punktu widzenia przyrodniczego i turystycznego obszarze górskim stanowi ważny potencjał również z uwagi na możliwość uwzględnienia walorów pogórnicznych w rozwoju turystyki w regionie (*Zasoby krajobrazowe...* 2010). Dodatkowo należy uwzględnić występowanie zabytków architektury (w tym Zamek Książ) oraz dobrą politykę marketingową. Istotna jest ponadto współpraca sąsiednich gmin w zakresie rozwoju i promocji turystyki. Atutem jest także bliskość granicy z Czechami i Niemcami oraz dużych miast. W tym kontekście minusem jest niekorzystny wizerunek miasta oraz ograniczona baza noclegowa i gastronomiczna. Słabością jest ponadto niedostateczna ilość środków finansowych na niezbędne inwestycje infrastrukturalne oraz niski poziom przedsiębiorczości mieszkańców.

Biorąc pod uwagę działalność najważniejszych z punktu widzenia rozwoju miasta podmiotów oraz ich relacje, to widoczne są zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. Mocną stroną było stworzenie (po raz pierwszy) i rozpoczęcie realizacji prac w zakresie wykorzystania terenów pokopalnianych w mieście przez byłe władze gminy (m.in. zintegrowane plany wykorzystania i zagospodarowania terenów pogórnicznych). Ponadto aktywna była współpraca z Dolnośląską Agencją Rozwoju Regionalnego (w tym z Dolnośląskim Parkiem Technologicznym), a także z Wałbrzyską Specjalną

Strefą Ekonomiczną Invest Park. Istotną była dobra współpraca z gminami sąsiednimi, szczególnie w zakresie rozwoju i promocji turystyki. Słabą stroną natomiast była niska intensywność współpracy pomiędzy władzami a sektorem pozarządowym.

W sferze gospodarczej główną słabą stroną była likwidacja wielu zakładów przemysłowych (w większości powiązanych z przemysłem górniczym) i związane z tym bezrobocie. Częściowo problem został rozwiązany przez utworzenie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Niski poziom przedsiębiorczości i brak środków własnych na inwestycje stanowi kolejną istotną słabość, podobnie jak niedostosowanie popytu na pracę do podaży siły roboczej. W pierwszym etapie transformacji Wałbrzycha wyraźny nacisk położony był na rozwój egzogeniczny; przy ograniczonych możliwościach własnych konieczność sięgnięcia po inwestycje zewnętrzne oraz transfer zewnętrznych doświadczeń i instytucji wydawały się jedyną opcją (Grosse 2007). Wśród mocnych stron można wyróżnić proinwestycyjną działalność władz miasta, rozwój Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, doświadczenie siły roboczej w pracy w przemyśle, a także rosnącą przedsiębiorczość mieszkańców i wzrost udziału sektora usług.

W większości niekorzystnie kształtowały się cechy w ramach sfery społecznej. Wśród słabych stron wyróżniono procesy depopulacji (w tym szczególnie odpływ młodych, wykształconych ludzi), relatywnie niski poziom kapitału ludzkiego i społecznego i wysoki poziom bezrobocia. Równocześnie należy podkreślić, że w ostatnich latach wskaźniki te systematycznie ulegały poprawie. W sferze społecznej jako silną stroną wyróżniono aktywność licznych instytucji kultury w Wałbrzychu, a szczególnie rosnącą renomę tak w kraju, jak i za granicą Teatru Dramatycznego im. J. Szaniawskiego.

Niedostateczne dotychczasowe wykorzystanie potencjałów pogórnich stanowiło bardzo dużą słabość gminy Wałbrzych. Obszary pogórnice, występujące w dużej mierze w bezpośredniej bliskości centrum miasta (rysunek 1), w większości nie są zagospodarowane, łączą się z tym problemy własnościowe (bardzo rozdrobniona i zróżnicowana struktura własności; brak współpracy z Agencją Restrukturyzacji Górnictwa SA w Katowicach będącą właścicielem znacznej części terenów pokopalnianych), degradacja terenu i zniszczenie infrastruktury pokopalnianej. Brak specjalnych programów rekultywacji, rewitalizacji, zagospodarowania terenów pogórnich (Krzemińska, Zaręba, Ornatowska 2009) oraz specjalnych programów pomocowych dla byłego Wałbrzyskiego Okręgu Górniczego należy uznać za jeden z najistotniejszych problemów Wałbrzycha. Słabą stroną był dotychczasowy brak zintegrowanych działań w tym zakresie.

Biorąc pod uwagę innowacyjność w zakresie wykorzystania potencjałów pogórnich, mocną stroną gminy Wałbrzych jest realizacja projektu Stara Kopalnia. Jego celem jest kompleksowe zagospodarowanie terenu pokopalnianego z przeznaczeniem na różnego typu działalność usługową (komercyjną i niekomercyjną), głównie z dziedziny kultury. Stworzenie „żywej” przestrzeni w miejscu dotąd prawie „wymarłym” stanowi niewątpliwie ważny atut miasta. Pozytywnym aspektem w tym kontekście jest umiejętność władz Wałbrzycha pozyskania do współpracy na rzecz projektu władz szczebla regionalnego i krajowego oraz efektywność w staraniach o znaczące dofinansowanie z funduszy UE (8,5 mln euro dotacji ze środków unijnych).



Rys. 1. Struktura użytkowania terenu w rejonie Wałbrzycha (obraz uproszczony)

Źródło: J. Potocki, E. Szczęśniak, *Rozwój przestrzenny wałbrzyskiego zespołu miejskiego i jego wpływ na przemiany systemu przyrodniczego*, „Studia KPZK PAN” t. 123, s. 168.

Spośród wyróżnionych szans rozwoju dla Wałbrzycha należy wymienić w sferze politycznej wybór kompetentnych władz w przyszłych wyborach (na różnych szczeblach) oraz dostępność większych środków na działania w obszarach pogórnich (krajowe, UE). W sferze gospodarczej istotną szansą są m.in. dobre warunki makroekonomiczne, utworzenie instytucji wspierających rozwój gospodarczy, zmniejszenie systemowych barier administracyjnych i podatkowych dla prowadzenia działalności gospodarczej, czy też krajowy program dostosowania podaży siły roboczej do popytu na nią. W sferze społecznej natomiast szansą byłoby m.in.: wdrożenie polityki mobilizacji społecznej i przeciwdziałania bezrobociu na szczeblu krajowym i regionalnym; zwiększenie wykorzystania środków unijnych na kapitał ludzki i społeczny. W zakresie środowiska i turystyki rozwojowi Wałbrzycha sprzyjałyby np. rozwój turystyki w całym regionie sudeckim, rozwój mody na wypoczynek aktywny, wzrost popularności turystyki industrialnej i sztuk industrialnych oraz polepszający się stan środowiska przyrodniczego.

Ważną szansą, która może mieć pozytywny wpływ na liczne wyróżnione słabe strony Wałbrzycha jest rozwój współpracy zarówno pomiędzy jednostkami terytorialnymi, jak

i pomiędzy różnego typu aktorami działającymi na poziomie lokalnym. Oddziaływanie współpracujących ze sobą gmin i powiatów górniczych/pogórniczych w ramach regionu/kraju w celu wprowadzenia korzystnych dla nich polityk/instrumentów na poziomie regionalnym/krajowym byłoby niewątpliwie skuteczniejsze niż działania pojedyncze. Podobnie większą skuteczność mają zintegrowane działania na arenie UE. Z rozwojem współpracy wiążą się też większe możliwości pozyskiwania środków unijnych na różne cele, a brak funduszy jest istotną słabą stroną gminy Wałbrzych w wielu aspektach. Szansą jest także rozwój współpracy między różnego typu aktorami w ramach gminy. Należy tutaj wspomnieć zarówno o wykorzystaniu aktywności różnych aktorów dla rozwoju turystyki, w tym opartej na atrakcjach pogórniczych, jak i o współpracy w ramach działań w sferze społecznej.

Wykorzystanie potencjałów pogórniczych w gminie Wałbrzych jest dotychczas niewystarczające. W związku z występowaniem licznych problemów w sferze gospodarczej i społecznej władze skupiały się przede wszystkim na rozwiązywaniu palących problemów w tych dziedzinach. W ostatnich latach widoczna była jednakże zmiana i zapoczątkowanie procesu zintegrowanego zagospodarowania terenów pogórniczych gminy. Dziedzictwo górnicze jest bardzo ważnym dla Wałbrzycha elementem. Długoletnie zaniedbania w zagospodarowaniu terenów pokopalnianych są w dużej mierze już nie do odrobienia, jednakże zaistnienie chociaż części wyróżnionych w analizie szans pozwoliłoby na wykorzystanie niewątpliwie istniejących potencjałów pogórniczych na rzecz rozwoju lokalnego gminy Wałbrzych.

## Strategiczne opcje rozwoju gminy Wałbrzych

Na podstawie zestawienia poszczególnych cech na zasadzie „każda z każdą” (cechy z grupy mocnych stron z cechami z grupy szans, cechy z grupy mocnych stron z cechami z grupy zagrożeń, cechy z grupy słabych stron z cechami z grupy szans, cechy z grupy słabych stron z cechami z grupy zagrożeń) zidentyfikowano działania, które należałoby podjąć w poszczególnych sytuacjach wynikających z tak wyróżnionych par czynników. Najważniejsze wyróżnione opcje strategiczne zebrano w macierzy TOWS (tabela 1) w następujących grupach tematycznych:

– Turystyka alternatywna, usieciowienie (networking), promocja i poprawa wizerunku

Wśród kluczowych silnych stron gminy Wałbrzych wyróżniono położenie w obszarze górskim i występowanie licznych zabytków architektury, a ponadto współpracę sąsiadujących gmin w zakresie rozwoju i promocji turystyki. Wydaje się, iż możliwość rozwoju turystyki w całych Sudetach, wzrost popularności aktywnego wypoczynku, turystyki rowerowej oraz industrialnej mogą stanowić ważny potencjał rozwojowy miasta. Dodatkowo pozwala on włączyć elementy pogórnicze (materialne i niematerialne) w rozwój turystyki. W tym kontekście rozwój turystyki industrialnej, turystyki

Tabela 1

## Macierz opcji strategicznych dla gminy Wałbrzych (macierz TOWS)

		Zewnętrzne	
		Szanse	Zagrożenia
Wewnętrzne	Silne strony	<p><b>PRZEMYSŁ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– utworzenie klastra przemysłu wysokich technologii</li> <li>– utworzenie inkubatora przedsiębiorczości</li> </ul> <p><b>TURYSTYKA ALTERNATYWNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój turystyki industrialnej</li> <li>– rozwój turystyki alternatywnej i eksploracji miejskiej</li> <li>– utworzenie centrum sportów ekstremalnych i organizacja imprez sportów ekstremalnych</li> </ul> <p><b>KULTURA I MŁODZIEŻ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– utworzenie centrum kulturalno-edukacyjnego na terenie pogórnich</li> <li>– organizacja festiwalu sztuk industrialnych</li> <li>– wykorzystanie renowy teatru do rozwoju w sferze kultury</li> </ul> <p><b>AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego (np. konkurs na pomysł zagospodarowania terenów pogórnich)</li> <li>– otwarcie przestrzeni na terenach pogórnich dla młodych artystów</li> <li>– zaangażowanie seniorów (szczególnie byłych górników) w realizację programu zagospodarowania terenów pogórnich</li> </ul>	<p><b>KONKURENCJA MIĘDZY GMINAMI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wspólny produkt turystyczny (np. Wałbrzych jako centrum turystyki industrialnej) komplementarny z innymi gminami</li> <li>– wspólna strategia marketingowa gmin regionu sudeckiego</li> </ul> <p><b>ZARZĄDZANIE MIASTEM I INWESTORZY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– obniżenie stawek podatków od nieruchomości</li> <li>– zwiększenie pokrycia MPZP oraz stworzenie spójnej koncepcji zagospodarowania terenów pogórnich</li> <li>– kampania promocyjna „Wałbrzych – miasto przyjazne inwestorom”</li> <li>– utworzenie specjalnego departamentu w Urzędzie Miasta do spraw rozwoju aktywności lokalnej</li> </ul> <p><b>ZAPOBIEGANIE NIEDOSTATKOWI ŚRODKÓW FINANSOWYCH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca miasta z gminami oraz innymi aktorami w celu realizacji dużych projektów współfinansowanych z funduszy UE</li> <li>– współpraca miast/gmin górniczych/pogórnich w celu zwiększenia efektywności lobbingu na szczeblu krajowym</li> </ul>
		maksi – maksi	maksi – mini
	Słabe strony	<p><b>PROMOCJA I POPRAWA WIZERUNKU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wspólna kampania promocyjna gmin z regionu</li> <li>– wykorzystanie renowy teatru do poprawy wizerunku miasta</li> <li>– wprowadzenie zieleni do centrum miasta</li> </ul> <p><b>USIECIOWIENIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stworzenie sieci połączeń transportowych między głównymi miastami i atrakcjami turystycznymi regionu</li> <li>– stworzenie i promocja pakietu atrakcji turystycznych i sportowych z różnych gmin z regionu</li> </ul> <p><b>POPRAWA JAKOŚCI ŻYCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dalsza rewitalizacja i wprowadzenie zieleni do centrum miasta</li> </ul>	<p><b>POPRAWA STANU ŚRODOWISKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zalesianie silnie zanieczyszczonych terenów pogórnich</li> <li>– poprawa stanu terenów zielonych w mieście</li> </ul> <p><b>ZAPOBIEGANIE NIEDOSTATKOWI ŚRODKÓW FINANSOWYCH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie efektywności pozyskiwania funduszy UE – premie dla urzędników</li> </ul> <p><b>ROZWÓJ GOSPODARCZY (NOWE MIEJSCA PRACY)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– intensyfikacja rozwoju specjalnej strefy ekonomicznej</li> <li>– zwiększenie efektywności pozyskiwania nowych inwestorów – premie dla urzędników</li> <li>– utworzenie instytucjonalnego funduszu venture capital</li> </ul>

Tabela 1 cd.

		Zewnętrzne	
		Szanse	Zagrożenia
Wewnętrzne	Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>– program zapobiegania marginalizacji społecznej</li> </ul> <p>ZAPOBIEGANIE ODPLYWOWI MŁODYCH LUDZI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stypendia nakierowane na zatrzymanie absolwentów w mieście</li> <li>– program doradztwa i dotacji dla młodych przedsiębiorców</li> <li>– poprawa dostępności do internetu</li> <li>– wdrożenie instrumentów zwiększających podaż mieszkań</li> </ul> <p>POPRAWA STANU ŚRODOWISKA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompleksowa i spójna koncepcja rekultywacji i zagospodarowania terenów pogórnich w mieście</li> <li>– poprawa stanu czystości wody i gruntu w mieście</li> <li>– rozwój turystyki ukierunkowanej na wykorzystanie hałd</li> <li>– spójne zarządzanie terenami zielonymi w mieście</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utworzenie instytucjonalnego funduszu business angels</li> <li>– utworzenie inkubatora przedsiębiorczości</li> <li>– utworzenie specjalnego departamentu w Urzędzie Miasta do spraw pozyskiwania inwestorów</li> </ul> <p>EDUKACJA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– podniesienie poziomu edukacji (np. szkolenia dla nauczycieli, granty na nowoczesne programy szkoleniowe)</li> <li>– dotacje dla nowych inwestorów</li> <li>– dostosowanie edukacji do wymogów nowych przedsiębiorstw</li> <li>– utworzenie szkoły wyższej o profilu technicznym</li> </ul>
		mini – maxi	mini – mini

alternatywnej, utworzenie centrum sportów ekstremalnych i organizacja imprez tego rodzaju stanowią ważną strategiczną opcję działania dla Wałbrzycha.

Ponadto w działaniach na tej płaszczyźnie można wykorzystać dziedzictwo górnicze miasta poprzez np. rozwój eksploracji miejskiej (urban exploration) szczególnie na terenach pogórnich, organizację rajdów motokrosowych i rowerowych na hałdach, nurkowania w zalanych szybach i korytarzach pokopalnianych i inne sporty ekstremalne z wykorzystaniem infrastruktury pokopalnianej itd. Te działania idą w parze z kolejną wyróżnioną strategiczną opcją rozwoju, którą jest intensyfikacja współpracy Wałbrzycha z sąsiadującymi gminami. Ma ona na celu opracowanie i realizację wspólnej turystycznej strategii marketingowej i wspólnych produktów turystycznych bazujących na komplementarności oferty zaangażowanych partnerów.

Należy przy tym zauważyć, iż wdrożenie wyżej wymienionych propozycji przyczyniłoby się do zmiany negatywnego wizerunku miasta i rozwoju infrastruktury turystycznej. Ważnym aspektem wydaje się być wypracowanie jasnej, czytelnej wizji rozwoju miasta w kontekście rozwoju turystyki, ukierunkowanej na wypromowanie Wałbrzycha jako centrum turystyki alternatywnej i industrialnej oraz sportów ekstremalnych. Jedynie w przypadku zastosowania spójnych, zaplanowanych instrumentów poszczególnych strategii (tj. strategii promocji, dystrybucji, komunikacji, produktu,



strategii cenowej) oraz skoncentrowania się na najważniejszych atrybutach miasta wykreowanie pożądanego jego wizerunku może być skuteczne (Stanowicka-Traczyk 2007). Wyraźny wizerunek w tym zakresie pozwoliłby przy tym na promocję Wałbrzycha jako miejsca wypadowego dla wycieczek w otaczające miasto góry.

Pamiętać przy tym należy, iż jakkolwiek turystyka jest z pewnością czynnikiem rozwoju gospodarczego, to nie zawsze jej rozwój przekłada się na rozwój gospodarczy gmin, a związki między rozwojem turystyki a poziomem rozwoju gospodarczego na szczeblu lokalnym nie są wcale oczywiste. Kluczowy jest nie tylko sam napływ turystów, ale zyski z ich obsługi dla gospodarki lokalnej (Derek 2007).

– Kultura i młodzież

Biorąc pod uwagę sferę kultury, wyraźną opcją strategiczną jest wykorzystanie potencjału instytucji kultury zarówno do aktywizacji społeczności lokalnej, jak i do promocji i poprawy wizerunku miasta na zewnątrz. Otwarcie przestrzeni pogórnich dla młodych artystów, działalności stowarzyszeń i fundacji, utworzenie centrum edukacyjno-kulturalnego na terenach pogórnich, wspieranie ruchu amatorskiego, jak i wykorzystanie wysokiej pozycji wałbrzyskiego teatru pozwoli podnieść aktywność mieszkańców, stworzy możliwość działalności twórczej dla młodzieży oraz będzie pozytywnym przekazem na zewnątrz. Organizacja festiwalu sztuki industrialnej byłaby symbolicznym elementem łączącym tradycję górniczą ze zmianą wizerunku miasta na zdecydowanie bardziej nowoczesny.

– Zarządzanie miastem, inwestorzy i rozwój gospodarczy

Byłe władze lokalne uznano za jedną z mocnych stron miasta ze względu na fakt, iż w porównaniu z poprzednimi włodarzami wykazywały zdecydowanie większą aktywność w pozyskiwaniu środków unijnych, wdrożeniu strategii marketingowej, rozwoju przedsiębiorczości, rozpoczęły prace nad zintegrowaną koncepcją zagospodarowania terenów pokopalnianych. Aktywna była także działalność Dolnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Ponadto pozytywnym aspektem była silna współpraca władz lokalnych z tymi instytucjami. Zakładając poprawę sytuacji makroekonomicznej, problemy Wałbrzycha mogą zostać w dłuższym okresie wyeliminowane poprzez zarówno napływ nowych inwestorów, jak i pobudzenie endogenicznych czynników rozwoju. Przy wystąpieniu jednak negatywnych zjawisk makroekonomicznych problemy mogą ulec spotęgowaniu. Biorąc pod uwagę wyróżnione atuty i słabości, konieczna jest aktywna proinwestycyjna polityka władz miejskich (np. utworzenie specjalnego wydziału do obsługi inwestorów, premie dla urzędników za efektywność w pozyskiwaniu inwestorów, uchwalenie odpowiednich planów zagospodarowania przestrzennego w mieście), utworzenie inkubatora przedsiębiorczości, dostosowanie instytucji edukacyjnych do zapotrzebowania przedsiębiorstw na siłę roboczą, a także polityka podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Wykreowanie wizerunku Wałbrzycha jako miasta przyjaznego inwestorom wydaje się koniecznością. W kontekście zagrożenia brakiem środków finansowych konieczny wydaje się wzrost liczby i jakości realizowanych projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych. W celu poprawy efektywności w tym zakresie

instrumenty wspomagające współpracę samorządów lokalnych, a także innych aktorów są niezbędne. Szkolenia kadry, zachęty finansowe dla efektywnych pracowników mogą być jednym z rozwiązań.

– Jakość życia, aktywność społeczna, przeciwdziałanie odpływowi młodych ludzi

Słabości wyróżnione w sferze społecznej mogą być przezwyciężone, jeśli zostaną wykorzystane szanse rozwojowe, jak np. wdrożenie polityki mobilizacji społecznej, przeciwdziałania bezrobociu i tworzenia nowych miejsc pracy na szczeblu krajowym (regionalnym). Wdrożenie specjalnych programów na szczeblu gminnym zapobiegających wykluczeniu społecznemu i marginalizacji społecznej wydaje się niezbędne. W tym kontekście konieczne jest zwiększenie absorpcji środków unijnych na kapitał ludzki i społeczny (np. premie dla urzędników skutecznych w pozyskiwaniu środków UE). Strategiczne opcje w tym zakresie skupiają się na przeciwdziałaniu procesowi odpływu młodych wykształconych ludzi, poprzez np. stypendia nakierowane na zatrzymanie absolwentów w Wałbrzychu, doradztwo i dotacje dla młodych przedsiębiorców oraz wdrożenie instrumentów na rzecz wzrostu dostępności mieszkań. Drugim kierunkiem jest sfera edukacji, gdzie wśród strategicznych opcji rozwoju wyróżniono dostosowanie kierunków kształcenia do wymogów nowych przedsiębiorstw, utworzenie średniej/wyższej szkoły technicznej, podnoszenie poziomu edukacji poprzez szkolenia dla nauczycieli. Poprawie jakości życia mieszkańców służyć może także dalsze wdrażanie programu rewitalizacji budynków w mieście oraz wprowadzenie zieleni do centrum miasta.

– Usieciowienie (networking), wykorzystanie potencjałów pogórnich i środowisko

Działania ukierunkowane na poprawę stanu środowiska zostały uznane za niezbędne. Przy założeniu posiadania odpowiednich instrumentów finansowych i prawnych należałoby przede wszystkim skupić się na: stworzeniu i wdrożeniu kompleksowej, spójnej koncepcji zagospodarowania terenów pogórnich w mieście, poprawie stanu wód i gleb oraz rekultywacji hałd i składowisk (np. z przeznaczeniem na cele imprez sportowych i turystycznych) oraz spójnym zagospodarowaniu terenów zielonych. W przypadku negatywnego scenariusza jedynym działaniem wydaje się zalesienie jak największej powierzchni obszarów zdegradowanych.

Niewystarczające wykorzystanie potencjałów pogórnich jest, jak dotychczas, istotną słabą stroną gminy. Realizacja projektu Stara Kopalnia jest natomiast stroną mocną. Ma on na celu rozwój centrum kulturalno-edukacyjnego na terenach poplanianych w centrum miasta (zmiana funkcji z przemysłowej na usługową). Przy pojawieniu się wyróżnionych szans (np. wybór kompetentnych władz, większy dostęp do zewnętrznych środków finansowych, współpraca aktorów zaangażowanych w rozwój regionów pogórnich skutkująca wdrożeniem „progórnich” polityki na szczeblu krajowym i regionalnym, zapobieganie marginalizacji w zakresie powiązań funkcjonalno-przestrzennych), deficyt w wykorzystaniu potencjałów pogórnich mógłby zostać zlikwidowany. Podobnie wspólne działania na arenie UE byłyby bardziej efektywne. Jednakże odwrotne, niekorzystne warunki mogą zahamować proces

wykorzystania potencjałów pogórnichych gminy Wałbrzych. Drugą szansą lepszego zagospodarowania tych terenów jest wspomniany już rozwój turystyki alternatywnej i sportów ekstremalnych. Należy przy tym pamiętać o intensyfikacji współpracy w tym zakresie między różnego typu aktorami (gminy, stowarzyszenia, przedsiębiorcy itp.).

## Strategiczne kierunki rozwoju

Strategia rozwoju jest bardzo ważnym instrumentem kreowania polityki rozwoju i umożliwia ona racjonalne zarządzanie gminą dzięki wykorzystaniu szans, przeciwdziałaniu zagrożeniom, wzmacnianiu silnych stron oraz likwidacji barier rozwojowych. Na podstawie przeprowadzonej analizy można orzec, iż wyraźnie widoczna jest potrzeba działań na rzecz wykreowania miasta jako centrum turystyki alternatywnej i sportów ekstremalnych. W tym celu należy współpracować z sąsiednimi gminami w celu wspólnej promocji i stworzenia kompleksowego, komplementarnego pakietu produktów turystycznych oraz realizacji sieci turystycznych połączeń komunikacyjnych. W tym kontekście bardzo ważne są spójne działania na rzecz zmiany negatywnego wizerunku miasta. Sprzyjać temu będą także działania w sferze kultury, które są ściśle powiązane z działaniami na rzecz zatrzymania młodych ludzi w mieście. Z jednej strony będą one wykorzystywać potencjał młodzieży, zapewniać jej możliwość działalności oraz sprzyjać wykorzystaniu pogórnichych potencjałów miasta. Z drugiej strony będą także stanowić wyraźny przekaz na zewnątrz sprzyjający zmianie wizerunku miasta. Drugą ważną płaszczyzną koniecznych działań wydaje się sfera ekonomiczna. Konieczna jest realizacja opcji strategicznych ukierunkowanych na pozyskanie nowych inwestorów oraz endogeniczny wzrost przedsiębiorczości. Stworzenie rzeczywistych proinwestycyjnych warunków i wizerunku miasta przyjaznego inwestorom wydaje się koniecznością.

Zagrożeniem realizacji polityki rozwoju lokalnego jest niska aktywność społeczności lokalnych oraz władz samorządowych zarówno w sferze społeczno-kulturowej, jak i w sferze formułowania strategicznych wizji rozwoju w średnim i długim horyzoncie czasowym. Konsekwencją niskiej aktywności obywatelskiej mogą być niedostateczne mechanizmy kontroli władz lokalnych, zwłaszcza w zakresie realizacji polityki rozwoju. Skutkuje to m.in. jej niekonsekwencją czy też brakiem ciągłości. Wdrożenie instrumentów aktywizacji społeczności lokalnej i zwiększenie jej partycypacji w procesie zarządzania miastem wydaje się nieodzowne, szczególnie w perspektywie długofalowej.

## Podsumowanie

W obszarach pogórnichych elementy postrzegane jako problem mogą stanowić także nowy potencjał i szansę rozwojową. Zwałowiska i hałdy mogą być miejscem produkcji biomasy, pozostawiona infrastruktura wraz z tradycjami górniczymi może stanowić

atrakcję turystyczną. Niewątpliwie jednak proces transformacji miasta pogórniczego jest bardzo trudny i długotrwały. Pomyślna jego realizacja wymaga bardzo konsekwentnych, spójnych i długotrwałych działań w wielu sferach.

Realizacja przedstawionych opcji strategicznych będzie mieć pozytywne oddziaływanie zarówno na poziom i jakość życia mieszkańców, wizerunek zewnętrzny miasta, rozwój turystyki i wzrost inwestycji (wewnętrznych i zewnętrznych), jak i na dynamizację procesu wykorzystania potencjałów pogórnicznych w przestrzeni miasta. Konieczny wydaje się w tym kontekście wybór określonej ścieżki rozwoju i konsekwentna jej realizacja oraz ocena efektywności (Strahl 2006), a ponadto odejście od dotychczasowego sposobu zarządzania miastem, niewykraczającego z reguły poza perspektywę krótkoterminową. W dłuższej perspektywie czasowej przyczynić się to może do wykreowania silnego, regionalnego bieguna wzrostu. Miałoby więc bardzo istotne konsekwencje nie tylko w skali lokalnej, ale i regionalnej.

## Bibliografia

- Bończak-Kucharczyk E., 2008, *Strategie rozwoju regionów i miast. Metodologia i wskazówki praktyczne*, MINIGO, Warszawa.
- Derek M., 2007, *Od wioski rybackiej do turystycznej enklawy? Turystyka a rozwój lokalny na przykładzie Mikołajek*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 2(28)/2007, s. 113–127.
- Dyson R. G., 2004, *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*, “European Journal of Operational Research” nr 3, 631–640.
- Gorzela G., Jałowicki B., 2000, *Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 3(3), s. 41–57.
- Grosse T. G., 2007, *Wybrane koncepcje teoretyczne i doświadczenia praktyczne dotyczące rozwoju regionów peryferyjnych*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1(27), s. 27–49.
- Krzemińska A., Zaręba A., Ornatowska B., 2009, *Kierunki zmian w środowisku przyrodniczym związane z działalnością poeksploatacyjną na obszarze dzielnic Sobiecin i Gaj w Wałbrzychu w kontekście planów zagospodarowania przestrzennego*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych” nr 38, s. 173–182.
- Mintzberg H., Ahlstran, B.W., Lampel J., 1998, *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York.
- Plan rozwoju lokalnego Wałbrzycha*, 2004, Wałbrzych.
- Potocki J., Szczeńsiak E., 2009, *Rozwój przestrzenny wałbrzyskiego zespołu miejskiego i jego wpływ na przemiany systemu przyrodniczego*, „Studia KPZK PAN” t. 123, s. 162–171.
- Stanowicka-Traczyk A., 2007, *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 3(29), s. 53–70.
- Stara Kopalnia*, Urząd Miasta w Wałbrzychu, Wałbrzych, materiały powielone.
- Strahl D., 2006, *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, 2007, Harvard Business Essentials, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Strategia promocji Wałbrzycha na lata 2008–2013*, Wałbrzych.
- Strategia zrównoważonego rozwoju miasta Wałbrzycha do 2013 roku*, 2005, Wałbrzych.
- Using the TOWS Matrix: Developing strategic options from an external-internal analysis*, Mind Tools Ltd., [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_89.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm), 2010.
- Wysocka E., Koziński J., 1992, *Strategia rozwoju gminy*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
- Zasoby krajobrazowe i kulturowe terenów pokopalnianych a możliwości rozwoju turystycznego miasta Wałbrzycha*, 2010, aut. M. Medwecka i in., „Problemy Ekologii Krajobrazu” t. 26, s. 363–374.

## PROBLEMY ROZWOJU MIAST POGÓRNICZYCH NA PRZYKŁADZIE WAŁBRZYCHA

**ABSTRAKT:** Większość miast górniczych po zaprzestaniu działalności i zamknięciu kopalń musi się zmierzyć z szeregiem poważnych problemów. Konieczne są działania zapobiegające negatywnym skutkom likwidacji przemysłu górniczego w sferze społecznej, ekonomicznej oraz w zakresie gospodarki przestrzennej miasta. Kluczowym problemem jest wybór strategii rozwoju. W tym kontekście istotna jest analiza możliwych, alternatywnych ścieżek rozwoju w ujęciu długoterminowym. Celem artykułu była analiza istniejących potencjałów oraz barier rozwoju Wałbrzycha. Szczególnie skupiono się na cechach wynikających z górniczej przeszłości miasta. Wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturowych może bowiem stanowić istotny czynnik rozwoju obszarów pogórnicznych. Celem opracowania była także analiza wyróżnionego w macierzy TOWS zbioru strategicznych opcji rozwoju w poszczególnych sferach, opracowanego po uwzględnieniu szans i zagrożeń dla rozwoju Wałbrzycha.

**SŁOWA KLUCZOWE:** teren pogórniczny, zagospodarowanie przestrzenne, czynniki rozwoju, SWOT