

*Elżbieta Kozłowska*

## **MIASTO PO LIKWIDACJI GARNIZONU**

W ostatnich latach w wyniku rozległego procesu rozbrojenia zamknięto wiele baz wojskowych. Likwidacja garnizonów w regionach uzależnionych od wojskowych pieniędzy, w których mieszkańcy „żyli z wojska i przy wojsku”, a jednostka wojskowa stanowiła dla nich często „jedynego pracodawcę”, powoduje pojawienie się ogromnego problemu, regiony te bowiem muszą znaleźć sposób, by przezwyciężyć niekorzystną sytuację i wkroczyć na nową drogę rozwoju. Artykuł przedstawia przykłady udanej rekonwersji miast i regionów z Francji, Niemiec i USA oraz prezentuje zalecenia dla polskich gmin powojskowych.

Dla kierunku i tempa rozwoju każdego układu lokalnego istotne znaczenie ma odpowiednia kombinacja zespołu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Czynniki endogeniczne tkwią w każdym układzie lokalnym. Czynniki egzogeniczne to impulsy pochodzące z zewnątrz. Impulsy te mogą być zarówno pozytywne (stanowiące bodziec dla rozwoju lokalnego), jak i negatywne (wpływające na pogorszenie się sytuacji danego układu).

Impulsy zewnętrzne mogą być słabe lub mocne. Impulsy powstające w jednym sektorze gospodarki mogą przechodzić w sposób mnożnikowy na inne sektory. Takie impulsy wyzwalają pewien łańcuch procesów, który wywołuje serię efektów w każdym sektorze, włączając w to i efekt pierwszy, podstawowy (Isard 1965). Efekty te nie zawsze muszą być jednokierunkowe ani też dużej wielkości. Czasem nawet bardzo wąty zewnętrzny impuls może uruchomić silne, zarówno negatywne, jak i pozytywne, efekty mnożnikowe.

W epoce gospodarki zasobochłonnej, a szczególnie w krajach socjalistycznych, rozwój lokalny zależał w dużym stopniu od decyzji podejmowanych wyłącznie poza układem lokalnym – decyzji administracji rządowej oraz jednostek gospodarczych (por. Gorzelak 2000). Obecnie, w epoce gospodarki rynkowej, wzrosło znaczenie czynników endogenicznych, a rozwój danej jednostki w mniejszym stopniu zależy od decyzji podejmowanych poza układem lokalnym. Pomimo prymatu czynników endogenicznych nad egzogenicznymi bezpośrednio oddziaływanie czynników zewnętrznych nie zanikło i nadal ważnym impulsem dla jednostki lokalnej jest np. zlokalizowanie lub likwidacja dużego przedsiębiorstwa (lub tak jak w opisywanym przypadku – lokalizacja lub delokalizacja garnizonu wojskowego).

Jak wynika z badań prowadzonych nad rozwojem lokalnym, sposób zagospodarowania korzyści pochodzących z impulsów zewnętrznych jest zależny

od cech samego regionu, w tym zaś głównie od jego kapitału ludzkiego i społecznego. Gdy brak jest własnego potencjału lub gdy jest on wątki, zewnętrzna interwencja go nie stworzy (por. Gorzelak 2003). Zanik zewnętrznej pozytywnego bodźca z kolei nie spowoduje katastrofy tam, gdzie zostanie uruchomiony endogeny potencjał i nowe czynniki rozwoju. Można postawić tezę, że gwarancją sukcesu każdego układu lokalnego jest jego wewnętrzna zdolność do restrukturyzacji.

## 1. Tło przemian sił zbrojnych

Od lat osiemdziesiątych kwestie funkcjonowania armii zaczęto postrzegać w kontekście rozwoju cywilizacyjnego. Nastąpiło podważenie siły masy jako podstawowej przesłanki doktryny obronnej, tym samym upadł etos masy pancernej. Celem zainicjowanych przemian było stworzenie armii mniej licznej, ale sprawnej i mobilnej. Jak zauważa Toffler (1997): „(...) kiepsko wykształcone oddziały mogą dzielnie walczyć wręcz, co charakteryzuje sposób prowadzenia wojny znamienne dla pierwszej fali. Mogą też one prowadzić i wygrywać wojny spod znaku drugiej fali. Jednakże są w równej mierze hamulcem dla armii trzeciej fali, jak jest nim niewykwalifikowany robotnik dla przemysłu tejże fali”. Inteligentna broń wymaga inteligentnych żołnierzy. Odmasowienie armii niesie za sobą docenienie indywidualnej wiedzy i wyszkolenia żołnierzy.

Postęp technologiczny, unowocześnienie sprzętu i wyposażenia wojskowego wymusiły potrzebę likwidacji ogromnej liczby baz wojskowych oraz ograniczenie liczebności sił zbrojnych poszczególnych państw na całym świecie. Po zakończeniu zimnej wojny w całej Europie procesy demilitaryzacyjne nasiliły się, a proces restrukturyzacji wojska trwa do dziś. Polityczna modernizacja armii niesie za sobą nieoszacowane skutki społeczne i ekonomiczne dla opuszczonego przez wojsko regionu.

Początku redukcji liczebności polskiej armii należy szukać w 1985 r. w tzw. restrukturyzacji Siwickiego<sup>1</sup>. Już wtedy podstawowym celem zainicjowanych przemian (por. Jarmoszko 2003) było stworzenie armii mniej licznej, ale bardziej sprawnej i mobilnej, zdolnej sprostać wymogom bezpieczeństwa narodowego. Od roku 1985 dokonano ogromnego zmniejszenia armii – z ponad 400 tys. żołnierzy do 150 tys. obecnie. W ciągu tych lat zlikwidowano wiele niepotrzebnych elementów infrastruktury wojskowej. W okresie 1987–2001 zamknięto i wycofano wojsko z 61 baz wojskowych. W 2001 r. rozpoczęto następny etap restrukturyzacji i z pozostałych 236 garnizonów do roku 2006 ma zniknąć kolejne 71<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Gen. Florian Siwicki, minister obrony w latach 1983–1990.

<sup>2</sup> Należy zaznaczyć, że tylko część z tej liczby miejsc stacjonowania wojsk jest w świetle regulaminów wojskowych garnizonami – zgodnie z Regulaminem Ogólnym Sił Zbrojnych RP (Sztab Gen. 14 26/94), pkt 483: „Garnizon wojskowy to miejscowość lub kilka położonych obok siebie miejscowości, w których na stałe lub czasowo są rozmieszczone jednostki wojskowe”. Pozostałe to miejscowości, w których stacjonowały małe pododdziały lub znajdowały się tylko obiekty wojskowe po jednostkach rozformowanych przed 2001 r.

Restrukturyzacja w armii pociąga za sobą konieczność zmniejszenia zaplecza usługowego, a tym samym redukcje wśród pracowników cywilnych wojska. Jak podaje Dąbrowska (2002), w ciągu dziesięciu lat ze 100 tys. pracowników wojska musiało odejść ponad 40 tys. osób. Zwolnienia dotyczą najbardziej mieszkańców „zielonych garnizonów”, tam, gdzie likwiduje się całe jednostki. Po odejściu wojska większość pracowników cywilnych zasila grupę bezrobotnych.

## 2. Garnizon wojskowy jako zewnętrzny czynnik stymulujący rozwój miasta

Garnizon wojskowy można rozpatrywać jako specyficzny typ przedsiębiorstwa, którego dochody stanowią wpływy z budżetu państwa. Jego zadaniem jest szkolenie i doskonalenie żołnierzy, czyli dostarczanie specyficznej, nie sprzedawanej na rynku usługi.

Decyzja o lokalizacji bazy wojskowej wynika z realizacji celów strategicznych państwa. Podejmowana jest przez władzę centralną, bez udziału władz i społeczności lokalnych. Przy wyborze lokalizacji najistotniejsze jest położenie geostrategiczne gminy, nie są natomiast brane pod uwagę ani stare, ani nowe kryteria lokalizacji<sup>3</sup>.

Umieszczenie garnizonu w danym układzie lokalnym dostarcza pozytywnego impulsu dla jego rozwoju. Baza wojskowa, tak jak każde duże przedsiębiorstwo, tworzy siłę napędową uruchamiającą proces Myrdalowskiej kumulatywnej przyczynowości i dodatnie efekty mnożnikowe. Region wzbogaca się o nowych mieszkańców – wysoko wykwalifikowanych pracowników, czyli wojskowych wraz z rodzinami. Wojsko tworzy nowe miejsca pracy dla pracowników cywilnych oraz zgłasza zapotrzebowanie na dobra i usługi na lokalnym rynku. Na tworzenie lokalnego popytu wpływa także większa liczba mieszkańców oraz wzrost liczby zatrudnionych. W konsekwencji budżet gminy zasilany jest większym strumieniem podatków lokalnych. Bogatsza gmina dysponuje większą pulą pieniędzy, którą może przeznaczyć na cele rozwojowe. Lepsza infrastruktura, lepsza jakość usług publicznych i lepsze warunki życia przyciągają nowych inwestorów do lokowania się w regionie.

Wyczerpania na temat kosztów utrzymania dwutysięcznej jednostki, uznawanej za elitarną, podają Olczyk i Lentowicz (2003): dowódca brygady w koszty jej utrzymania wlicza rocznie 3,5 mln zł na pensje dla 60 osób personelu cywilnego (głównie specjaliści od księgowości, administracja, mechanicy, kucharze). Z obsługi czerpie zyski ponad dwadzieścia firm dostarczających towary i usługi. Tylko piekarnie sprzedające jednostce chleb i bułki w ciągu roku inkasują 300 tysięcy zł. Brygada żywi się co roku za ok. 23 mln zł. Cywilni fachowcy za ok. 500 tys. zł rocznie dokonują w brygadzie niezbędnych, najpilniejszych remontów i napraw. Tyle samo kosztuje zakontraktowanie usług medycznych, wykraczających poza doraźną pomoc dostępną w koszarach. Ponad milion złotych trzeba zapłacić za transport, zwłaszcza kosztowny przewóz pojazdów pancernych na poligony (kilka tysięcy zł od czołgu kosztuje każdorazowo samo pozwolenie zarządu dróg publicznych na przemieszczenie pojazdu opancerzonego po polskich drogach).

<sup>3</sup> Szerzej na temat starych i nowych kryteriów lokalizacji np.: Gorzelak, Jałowiecki 2000.

Milion złotych rocznie wydaje się na uprzątnięcie terenu i wywóz nieczystości, kolejny milion na usługi pocztowe, telekomunikacyjne, pralnicze. 300 tys. zł to opłacany corocznie podatek gruntowy za olbrzymi teren, drugie tyle – podatek od środków transportu. Milion kosztują zakupy artykułów codziennego użytku, czyli tzw. drobica – od papieru toaletowego po artykuły biurowe.

Gdy kilka lat temu 600 niemieckich czołgistów ćwiczyło przez dwa miesiące na poligonie w Orzyszu (woj. warmińsko-mazurskie), milion złotych czystego zysku trafił do państwowej kasy. Żołnierze w żywność zaopatrywali się w polskich firmach, na bieżąco regulowali należności za wykorzystany polski sprzęt i szkody w środowisku.

W niektórych przypadkach wojsko, zajmując szczególnie atrakcyjne tereny, może hamować rozwój lokalny, np. garnizon zlokalizowany w pasie nadmorskim w Międzyzdrojach czy Jastrzębiej Górze ogranicza ekspansję bazy turystycznej. Jednak dla większości układów lokalnych umiejscowienie garnizonu jest zewnętrznym, pozytywnym impulsem stymulującym rozwój. Impuls ten może być silny lub słabszy i zależy m.in. od wielkości garnizonu, jego charakteru, liczby przebywających tam żołnierzy, liczby zatrudnionej kadry mundurowej i niemundurowej oraz wielkości budżetu, jakim dysponuje jednostka.

Jako przykład ogromnego wpływu gospodarczego dużego garnizonu na małe miasta mogą posłużyć dwa niemieckie miasteczka, w których stacjonują wojska amerykańskie (Stankiewicz 1999):

- w Bitburgu mieszka 12 tys. Niemców i 11 tys. Amerykanów, wydających rocznie 14,3 mln USD na miejscowym rynku konsumpcyjnym. W amerykańskiej bazie pracuje co dziesiąty niemiecki mieszkaniec, miasto wynajmuje 2,7 tys. mieszkań i corocznie buduje nowe, większość firm jest związana z realizacją zamówień bazy lotniczej, gmina dostaje corocznie ok. 2 mln USD za dostawę wody i energii;
- gmina Spangdahlem (900 mieszkańców) czerpie z lotniska amerykańskiego 1/3 swoich dochodów.

Zmiana sytuacji geostrategicznej kraju wymusza zmianę rozmieszczenia i liczebności armii. Polityczne i strategiczne decyzje o relokacji i likwidacji garnizonów niosą za sobą dotkliwe skutki dla opuszczonych przez wojsko układów lokalnych.

Z tego, że rozformowanie jednostki wiąże się nie tylko z redukcją kadry w koszarach, lecz dotyka lokalne społeczności, bardzo dobrze zdają sobie sprawę mieszkańcy garnizonowych gmin. Wojsko gwarantuje stałe i pewne dochody dla miejscowego rynku oraz oferuje stałe i pewne miejsca pracy dla pracowników cywilnych. W takiej sytuacji, gdy tylko pojawia się groźba wyprowadzenia wojska, garnizonowe społeczności i władze lokalne podejmują próby obrony „swoich” żołnierzy.

Po ogłoszeniu przez MON w 2001 roku listy 71 garnizonów przeznaczonych do likwidacji resort otrzymał wiele listów i apeli od władz i społeczeństwa miast garnizonowych z „prośbą o ratunek” i „nieskazywanie miasta na śmierć społeczną i ekonomiczną”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Tymi słowami zwracali się do MON mieszkańcy Mrągowia.

Na petycje społeczeństwa przedstawiciele resortu odpowiadali, że wojsko nie jest instytucją charytatywną, musi dbać o bezpieczeństwo całego kraju i dlatego pozostawione będą tylko te jednostki, które najlepiej spełniają wymogi operacyjne.

Pojawiały się opinie, że przy tworzeniu „szarej listy” garnizonów decydowały względy polityczne, np. burmistrz Gubina na łamach prasy postawił pytanie: „czy planowana likwidacja garnizonu Gubina nie jest czasami karą za to, że w wyborach prezydenckich 73% mieszkańców poparło Aleksandra Kwaśniewskiego” (Przeciszewski 2001).

Zdarzały się przypadki, że kandydaci do władz lokalnych wykorzystywali wojsko jako hasło wyborcze. Tak było np. w Ostródzie (por. Chorosz 2002), gdzie kpt. Ługiewicz, kandydat niezależny do Rady Miasta, przekonywał wyborców, że „Wojsko w Ostródzie powinno jednak pozostać”. Pomimo ograniczonych możliwości działania wykorzystał on informację, że likwidację garnizonu w Ostródzie przesunięto o 2 lata.

Nie tylko w Polsce konwersja wojska wzbudza wiele emocji. W Stanach Zjednoczonych, gdzie proces likwidacji garnizonów trwa od lat siedemdziesiątych, wiele inicjatyw restrukturyzacyjnych popieranym przez prezydenta, ministra obrony oraz samych żołnierzy blokowanych jest sprzeciwem Kongresu. Wojsko potrzebuje pieniędzy na modernizację i „błaga” Kongres o zgodę na zamknięcie baz. Kongresmani obawiają się utraty miejsc pracy w swoich okręgach i mimo argumentów ekonomicznych przemawiających za koniecznością takiego działania, bardzo niechętnie zgadzają się na likwidację (por. np. Hearney 2001).

Wyraźny przykład wyższości względów politycznych i zakulisowych kompromisów nad logicznymi argumentami w podejmowaniu decyzji o zamykaniu baz wojskowych w USA przytacza Schwarzkopf (1993). W roku 1973, w efekcie analizy nakładów i wyników opłacalności dokonanej przez sekretariat wojsk lądowych, sporządzono listę baz, które powinny być przeznaczone do likwidacji. Z analizy wynikało, że Fort McClellan w Alabamie jest najmniej efektywny i powinien być zamknięty w pierwszej kolejności. Stanowczy sprzeciw senatora reprezentującego ten stan spowodował, że fort nie trafił na listę jednostek przeznaczonych do likwidacji. W kolejnych latach podejmowano próby likwidacji tej bazy, ale przywódcy lokalni i społeczność Alabamy w obawie przed upadkiem gospodarki skutecznie bronili garnizonu. Fort McClellan kilkakrotnie trafił na „szarą listę”, ale ostateczną decyzję o jego zamknięciu podjęto dopiero w roku 1995. Samo zamknięcie nastąpiło w 1999 r.<sup>5</sup>

Po rozformowaniu garnizonu w układzie terytorialnym zaczyna brakować pozytywnego czynnika napędzającego rozwój. Zmienia się kierunek przebiegu procesu kumulatywnej przyczynowości i uruchamiane są negatywne efekty mnożnikowe. Zachodzą analogiczne procesy jak w miejscowościach, gdzie rynek pracy zdominowany był przez jedno przedsiębiorstwo, które z różnych przyczyn weszło w stadium upadku (por. np. Gorzelak 1992). Wraz z zamknięciem koszar zakłady usługowe tracą klientów, sklepy zmniejszają obroty, firmy dotychczas ukierunkowane na współpracę z wojskiem znikają z rynku, inne firmy, niezwiązane bezpośrednio z garnizonem, odczuwają malejący

<sup>5</sup> Historia fortu McClellan por.: <http://www.globalsecurity.org/military/facility/fort-mcclellan.htm>.

popyt na dobra lokalne, ucieka kapitał, wzrasta bezrobocie, społeczność ubożeje. Zmniejsza się liczba ludności: wojskowi wraz z rodzinami opuszczają garnizon, a przedsiębiorcy kooperujący z jednostką zmieniają lokalizację. Negatywnym zmianom ekonomicznym towarzyszą negatywne zmiany społeczne, pojawia się frustracja i rozwijają się patologie społeczne. Maleją wpływy do budżetu lokalnego, co wpływa na obniżenie jakości dostarczanych usług. Powstaje problem zagospodarowania pustych obiektów opuszczonych przez wojsko: garaży, koszar, schronów, budynków administracyjnych, hangarów, lotnisk, które nieużywane niszczą i szpecą krajobraz. Pogarsza się wizerunek miejscowości w odbiorze zewnętrznym i w związku z tym maleją szanse na przyciągnięcie nowych inwestycji i odwrócenie tego zakłętego koła upadku.

Odejście wojska wpływa na poziom zatrudnienia i kondycję finansową każdej z „wojskowych gmin”. Od ich wielkości, uprzemysłowienia i siły powiązań ekonomicznych z armią zależy siła i prędkość tego procesu.

Odpiływ siły nabywczej kreowanej przez armię najsilniej odczuwają niewielkie, słabo uprzemysłowione miasteczka. Tam, gdzie mieszkańcy „żyli z wojska i przy wojsku”, a jednostka wojskowa stanowiła „jedyne pracodawcę”, powstaje ogromny problem, jak przewyciężyć mechanizm błędnego koła rozwoju i ograniczyć zjawisko wymywania zasobów. Władze samorządowe w nowej sytuacji społeczno-gospodarczej, pozbawione napływu bezpośrednich i pośrednich środków z budżetu wojskowego, muszą znaleźć sposób, by przewyciężyć niekorzystną sytuację, zagospodarować pozostawione przez wojsko tereny i wkroczyć na nową drogę rozwoju.

### 3. Rekonwersja miast i regionów – doświadczenia zagraniczne

Każda z gmin, której gospodarka rozwijała się i wzrastała dzięki obsłudze i zaopatrywaniu bazy wojskowej, po wyprowadzeniu wojska wymaga szybkiej i głębokiej restrukturyzacji. Należy zaznaczyć, że w przypadku restrukturyzacji każdej innej działalności cywilnej zmiany i konieczność dostosowywania się do nowej sytuacji zachodzą cały czas. Sytuacja powstała po likwidacji garnizonu jest specyficzna – nie wywołały jej procesy rynkowe, lecz jest wynikiem decyzji administracyjnej. Zmiany są gwałtowne i brak jest jakiegokolwiek ciągłości między starą działalnością (wojskową) a nową (cywilną).

W latach 1992–2003 w krajach UE realizowano projekt pod kryptonimem Network Demilitarised<sup>6</sup>, którego celem było określenie skutków konwersji w regionach i lokalnych rynkach pracy oraz opracowywanie programów pilotażowych, metodologii i strategii restrukturyzacji regionów.

Jeden z największych projektów rekonwersyjnych Network Demilitarised to restrukturyzacja Saint-Nazaire we Francji. W czasie II wojny światowej istniała tam największa atlantycka baza okrętów podwodnych. Po wojnie w Saint-Nazaire stacjonowało 150 tys.

<sup>6</sup> DEMILITARISED – Decrease in Europe of Military Investment, Logistics and Infrastructures and the Tracing of Alternative Regional Initiatives to Sustain Economic Development.

żołnierzy amerykańskich. Wyprowadzenie wojska spowodowało konieczność konwersji całego regionu.

Celem konwersji była zmiana charakteru terenu z przemysłowego na rekreacyjno-turystyczny. Projekt nawiązuje do dziedzictwa regionu. Wokół stoczni budującej największe w świecie transatlantyczne promy pasażerskie stworzono trasy turystyczne umożliwiające zapoznanie się z procesem budowy statków, a wielkość doków stanowi samoistną atrakcję. W części budynków po dawnej bazie okrętów podwodnych zorganizowano muzeum. W muzeum tym zwiedzający odbywa „rejs” przez Atlantyk do Nowego Jorku w wnętrzach promu. Ostatnim elementem zwiedzania jest projekcja filmu o losach promu *Normandia*. Wraz ze scenami tonięcia promu ogłaszany jest alarm w muzeum, następuje ewakuacja do szalup i spuszczenie ich do doków wypełnionych wodą.

Trafność pomysłu rekonwersyjnego potwierdzają dane liczbowe. W 2002 r. Saint-Nazaire odwiedziło milion osób, a muzeum zwiedziło 300 tys. Koszt projektu to 9 mln euro. Rok funkcjonowania muzeum przyniósł dochód ponad 1,1 mln euro.

Ekspert z Network Demilitarised korzystali z ponad 30-letnich doświadczeń likwidacji baz w USA (por. „Demilitarization...” 1994).

Statystyki wskazują, że w USA tylko w latach 1990–1997 zamknięto 97 wielkich baz wojskowych i zwolniono 105 tys. pracowników. Szacuje się, że od 1996 r. powstają już poważne oszczędności netto. Zainwestowano w proces likwidacji ponad 20 mld USD, a przyniosło to 36 mld USD oszczędności (por. Stankiewicz 1999).

Wnioski płynące z doświadczeń USA oraz zalecenia Network Demilitarised są zbieżne: do opracowania i realizacji strategii musi zostać powołana specjalna instytucja<sup>7</sup> – interdyscyplinarny zespół ekspertów, który reprezentuje wszystkie siły lokalnej wspólnoty. Tworzenie strategii powinno rozpocząć się jak najwcześniej, jeszcze przed odejściem żołnierzy, którzy są źródłem cennej wiedzy na temat bazy wojskowej, terenów, budynków i ewentualnych stref problemowych. Plan zagospodarowania bazy wojskowej powinien w maksymalnym stopniu uwzględniać wykorzystanie istniejącej infrastruktury i endogennego potencjału miejsca. Powojkowe pomieszczenia, nawet te najbardziej nietypowe, muszą być analizowane pod kątem potencjalnego wykorzystania komercyjnego.

Rekonwersja największej bazy morskiej francuskiej marynarki wojennej w Lorient jest wzorowym przykładem wykorzystania endogennego potencjału miejsca. W 1996 r. podjęto decyzję o likwidacji bazy. Koszty rozbiórki oszacowano na 30 mln euro. Postanowiono nie rozbierać budynków i bunkrów okrętów podwodnych, lecz je zagospodarować, wyremontować i zasiedlić. Zabytkowe partery budynków odrestaurowano i przeznaczono na muzea regionu nadmorskiego oraz na drobną działalność gospodarczą. Dobudowano do nich nowoczesne piętra, w których mieszczą się pomieszczenia biurowe. Na terenie byłej bazy powstały również porty jachtowe oraz zakłady produkcji elementów plastikowych, aluminiowych, stocznie jachtowe, które specjalizują się w budowie kataranów i trimaranów. Przedsiębiorstwa produkują także moduły wyposażenia okrętów dla pobliskiej stoczni. Na terenie bazy powstało już 8,5 tys. miejsc pracy, a do regionu wprowadziło się 5 tys. nowych mieszkańców.

<sup>7</sup> W USA jest to powołany przez samorząd lokalny tzw. LRA (Local Reuse Authority).

Praktyka pokazuje, że obiekty powojkowe oferują znaczny potencjał rozwoju i unikatowe możliwości dla inwestorów. Dlatego też odejście wojska powinno być postrzegane nie jako problem i przeszkoda, lecz szansa dla rozwoju.

Prowadzone w USA badania byłych baz wojskowych pokazują, że konwersja jest procesem bolesnym, powolnym i nie zawsze udaje się osiągnąć rozwój gospodarczy na takim poziomie jak w okresie istnienia bazy. Pomimo trudności na terenach 2/3 baz zamkniętych przed laty udało się stworzyć tyle samo lub więcej miejsc pracy. Takim pozytywnym przykładem jest Mather Air Force Base w pobliżu Sacramento, gdzie obecnie znajduje się lotniczy terminal towarowy i dużo innych firm, co pozwoliło stworzyć powyżej 3 tys. miejsc pracy, czyli mniej więcej tyle, ile zostało utraconych mundurowych i niemundurowych miejsc pracy po zamknięciu garnizonu. Inny przykład to Castle Air Force Base, południowy Stockton – obecnie na terenie bazy znajdują się domy mieszkalne, więzienie federalne, klinika dla weteranów, muzeum, aquapark i wiele firm, co daje 2200 miejsc pracy, czyli 2 razy więcej niż zatrudnienie pracowników cywilnych (por. Kreisher 2003). Znany jest też przykład z Indianapolis, gdzie zlikwidowano Fort Beniamin Harrison (odeszło 3400 żołnierzy i 1 tys. cywilnych pracowników), a następnie zamknięto Naval Air Warfare Center (2600 miejsc pracy). Centrum, które produkowało części elektroniczne wysokich technologii, zostało sprywatyzowane. Obecnie była baza wygenerowała 12 tys. miejsc pracy, 1 tys. domów, miasto ma nowy park o powierzchni 2 tys. akrów i 7 milionów USD z podatku od nieruchomości (por. „From Boots to Electronics” 1997).

Kolejnym, szczególnie istotnym zaleceniem międzynarodowych ekspertów od rekonwersji regionów jest nieopieranie strategii rekonwersji tylko na finansach publicznych, ale wykorzystanie w jak największym stopniu zasobów wolnego rynku<sup>8</sup>.

Doświadczenia rekonwersyjne z USA potwierdzają tezę, że inicjatywy rządowe mają mniejsze szanse na sukces niż inicjatywy własne przemysłu, ale wspomagane przez państwo. Dobrze jest, gdy przedsiębiorstwa wykorzystują środki własne, licząc na wysoki zysk, a nie subsydia rządowe. Korzystne jest finansowanie ze środków państwowych młodych gałęzi przemysłu, zwłaszcza rozwijających technologie podwójnego przeznaczenia. Bezpośrednia pomoc Departamentu Obrony okazała się niezbędna i wysoce efektywna w procesie likwidacji i ograniczania baz wojskowych. Miarą osiągnięć jest m.in. wielkość oszczędności i fakt tworzenia przeciętnie dwóch nowych miejsc pracy zamiast jednego zredukowanego (por. Stankiewicz 1999).

Dla gmin, które stoją przed problemem utraty bazy wojskowej, szczególnie ważne powinno być poznanie przypadków udanej konwersji w innych regionach. Taką okazję do wymiany i prezentacji doświadczeń stwarza cykl imprez organizowanych co roku przez Kraj Związkowy w Brandenburgii – tzw. „Lato konwersji w Brandenburgii”.

<sup>8</sup> Można zauważyć, że zalecenia, by strategię rozwoju oprzeć na wykorzystaniu potencjału endogennego oraz by powołać specjalną instytucję stabilizującą realizację strategii, a także by nie opierać programów rozwoju na pomocy zewnętrznej, lecz zaangażować lokalnych przedsiębiorców, są zbieżne z wnioskami płynącymi z polskich badań nad rozwojem lokalnym (por. np.: *Historie...* 1998; Gorzelak 2000).



Na obszarze Brandenburgii stacjonowało ok. 1/3 zachodniej grupy wojsk radzieckich (128 tys. żołnierzy), tu znajdowały się także ośrodki kierowania Narodowej Armii Ludowej i zmotoryzowana dywizja niemiecka. Odejście wojska spowodowało ogromny kryzys gospodarczy.

Po dziesięciu latach konwersji prawie połowa pierwotnego potencjału konwersyjnego – około 82 tys. ha – jest dziś wykorzystana cywilnie lub przygotowana do cywilnego wykorzystania wtórnego. Stworzono nowe miejsca pracy w dziedzinie nowoczesnych technologii oraz aktywną przestrzeń mieszkalną, a tym samym nastąpiła przemiana struktur w wielu regionach. Większość byłych miast garnizonowych to dziś zdemilitaryzowane centra cywilne (por. *Konversion* 2001).

pozytywne przykłady z Brandenburgii to: stworzenie Parku Biotechnologicznego w Luckenwalde (od 1993 r. osiedliło się tam 40 firm zapewniających ok. 400 miejsc pracy), utworzenie w byłej radzieckiej bazie lotniczej Brand hali fabrycznej dostosowanej do produkcji zeppelinów (wymagane rozmiary hali to co najmniej: wys. 100 m, dł. 300 m, szer. 150 m).

W Niemczech prowadzone są liczne badania nad rekonwersją regionalną, które często sponsorują władze regionalne. Ponadto w Bonn działa organizacja typu *non profit* – The Bonn International Center for Conversion (BICC), której celem jest wspieranie inicjatyw rządowych i prywatnych w zakresie rekonwersji powojсковych terenów.

#### 4. Miasto po likwidacji garnizonu – polskie doświadczenia

Analiza niemieckich, francuskich i amerykańskich przykładów powojсковych układów lokalnych potwierdza tezę, że gwarancją sukcesu danego układu lokalnego jest jego wewnętrzna zdolność do restrukturyzacji. Zanik zewnętrznego pozytywnego bodźca nie spowoduje katastrofy tam, gdzie zostanie uruchomiony endogenny potencjał i nowe czynniki rozwoju.

W przytoczonych wyżej przykładach jako podstawę działalności wykorzystano istniejące instalacje wojskowe, starając się wychwycić ich wcześniej niedostrzegane walory. Gwarantem sukcesu było odpowiednie zagospodarowanie i przygotowanie terenu dla inwestorów (a czasem także i dla turystów), stworzenie im odpowiedniego klimatu działalności i promocja przedsięwzięcia. Aby działania rewitalizacyjne przebiegały sprawnie, powoływano różnego rodzaju instytucje, których zadaniem było przygotowanie i realizacja programu rewitalizacji. Największe szanse na sukces miały działania, które nie opierały się tylko na środkach publicznych, lecz te, w które angażował się kapitał prywatny. Układy te cechowała wysoka aktywność, współpraca i wymiana doświadczeń oraz wspólny lobbing do władz centralnych i instytucji UE w celu przyznania im środków na restrukturyzację. Dzięki wspólnym działaniom i poparciu swoich żądań wynikami badań (inicjowanych przez same powojсковe regiony) lobbing odnosił sukcesy.

Niestety, trudno jest znaleźć wzorowy przykład restrukturyzacji polskiej gminy powojсковej. Polskim gminom brak jest przede wszystkim aktywności. Nie interesują się ani doświadczeniem, ani rozwiązaniami stosowanymi przez

inne jednostki, które znalazły się w analogicznej sytuacji. Nie korzystają z zaproszeń na konferencje czy też propozycji przystąpienia i aktywnego uczestnictwa w rekonwersyjnych sieciach współpracy międzynarodowej.

W 2003 r. w Strausbergu koło Berlina odbyła się konferencja poświęcona problematyce zagospodarowania nieczynnych baz wojskowych – „Konwersja przed nowymi wyzwaniami”, na którą organizatorzy wystosowali również 59 zaproszeń do Polski (do urzędów gmin z polskiego pogranicza, urzędów wojewódzkich, marszałkowskich, władz euroregionów, MSWiA, Agencji Mienia Wojskowego). Z polskiej strony nikt nie skorzystał z zaproszenia (por. Słysz 2003).

Polskie gminy powojaskowe nie podejmują inicjatyw współdziałania. Brak jest wspólnego lobbingu, który uświadomiłby na szczeblu centralnym istotę tego procesu i wymusił zmiany, np. usprawnił przejmowanie terenów powojaskowych.

Związek Miast Polskich w 2001 r. zorganizował konferencję „Likwidacja garnizonów – wyzwanie dla miast”. Postanowiono, że związek będzie starał się o uruchomienie rządowego programu wsparcia dla miast, w których likwidowane są garnizony wojskowe. Niestety, sprawa zakończyła się tylko na deklaracjach – związek przestał zajmować się problemami powojaskowych miast.

Zdaniem ekspertów z Rządowego Centrum Studiów Strategicznych (por. *Analiza i ocena...* 2002) prowadzona reorganizacja wojska przynosi negatywne skutki dla środowisk wojskowych oraz lokalnego rynku zbytu i pracy. Przeważająca większość zlikwidowanych garnizonów była zlokalizowana w regionach o najwyższej stopie bezrobocia, a wyprowadzenie wojska powoduje poważne zubożenie społeczeństwa i znaczne problemy społeczne. Prowadzona przez resort obrony rekonwersja osobowa nie rozwiąże problemów bezrobocia w pogarnizonowych miejscowościach, nie stanie się również bodźcem do ich rozwoju gospodarczego. By rozwiązać problem rekonwersji regionów, RCSS zaleca wspólne działania resortów obrony i pracy, rządu i parlamentu z samorządem lokalnym.

Brak jest badań nad skutkami konwersji w regionach i układach lokalnych. Inicjatorami takich badań tak jak w USA i Niemczech powinny być same gminy powojaskowe. Jediną tego typu inicjatywą rekonwersyjną w Polsce był pogram CITE Nysa. Niestety, program ten oparto na zewnętrznej pomocy kapitału publicznego i gdy zabrakło obiecanego wsparcia rządu, program zawieszono.

W 2001 r. minister właściwy ds. rozwoju regionalnego wraz z samorządem lokalnym opracował „Program Pilotażowy Rekonwersji Garnizonu Nysa – Centrum Innowacji, Technologii i Edukacji (CITE)”. Program miał być współfinansowany z budżetu państwa (w 2001 r. i 2002 r. po 8,5 mln zł, w 2003 r. – 1 mln zł), a w kosztach miały partycypować MON, AMW i samorząd. Program miał testować modelowe rozwiązania przed zastosowaniem ich w innych powojaskowych miastach. Niestety, problemy finansowe budżetu państwa sprawiły, że już w 2001 r. program został zawieszony.

Obecnie samorząd Nysy stara się sprzedać po kawałku wykupione tereny powojkowe. Na stronie internetowej Urzędu Miasta Nysa ([www.nysa.pl](http://www.nysa.pl)) w dziale „sukcesy” znajdują się informacje o tym, że „Nysa jako pierwsza w kraju nabyła całość mienia powojkowego”. Samo wykupienie trudno jednak uznać za sukces.

Władze Nysy, być może dzięki pracy nad programem CITE Nysa, w ofercie do inwestorów zwracają uwagę na posiadane zasoby endogenne (np.: niezdegradowane środowisko, dogodne położenie komunikacyjne, bliskość do przejścia granicznego, autostrady i lotniska oraz dobrze rozwiniętą infrastrukturę komunalną, telekomunikacyjną, energetyczną i gazową), oferują także ulgi dla inwestorów, zwolnienia z podatku od nieruchomości w zależności od utworzonych miejsc pracy oraz pomoc w załatwianiu spraw formalnoprawnych. Zdaniem burmistrza Nysy poziom sprzedaży powojkowego mienia jest niezwykle wysoki, co daje nie tylko bezpośrednie znaczące wpływy do budżetu, ale i perspektywę rozwoju przedsiębiorczości. Dotychczas na terenie byłego garnizonu powstało 20 podmiotów gospodarczych. Gmina przekazała na rzecz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej kilka obiektów. W wyniku utworzenia PWSZ powstało niemal 100 nowych miejsc pracy.

Jak wynika z powyższego przykładu, nawet najlepiej przygotowany program upadnie, gdy nie zostaną przekazane obiecane pieniądze z budżetu państwa. Pomimo wielu negatywnych doświadczeń w zakresie zewnętrznego finansowania polskie gminy powojkowe nadal ryzykują, opierając plany rekonwersji na środkach pomocy publicznej.

Samorząd Mrągowa jeszcze przed wyprowadzeniem wojska rozpoczął starania o przejęcie ponad 14 ha kompleksu koszarowego usytuowanego w centrum miasta i jednocześnie przystąpił do opracowania planów rewitalizacji i zagospodarowania obiektów. Projekt zagospodarowania terenów powojkowych został przygotowany wyłącznie przez pracowników urzędu miasta, bez zaangażowania przedsiębiorców i mieszkańców. Plany jego realizacji zakładają uzyskanie pomocy z UE – 75% kosztów. Tak jak w innych polskich miastach powojkowych nie stworzono i nie planuje się zorganizowania żadnej instytucji lokalnej, która by stabilizowała realizację koncepcji zagospodarowania. Istnieje więc ryzyko, że po zmianie na stanowiskach władz miasta założenia planu mogą upaść.

Polские gminy powojkowe za bardzo liczą na pomoc z zewnątrz. Nawet gdy od ogłoszenia likwidacji garnizonu do momentu odejścia wojska mija dużo czasu, gminy nie przygotowują się do działania w nowej sytuacji. Raczej liczą na to, że termin odejścia wojska zostanie przesunięty lub nastąpi zmiana decyzji i wojsko jednak pozostanie. Niektóre władze nie interesują się problemem zagospodarowania mienia.

W Biskupcu do 2000 r. istniał duży garnizon wojskowy (po odejściu żołnierzy i ich rodzin liczba ludności z 12 tys. zmniejszyła się do 10 tys.). Ówczesny burmistrz nie był zainteresowany zakupem opuszczonego terenu. Ponieważ nie było chętnego na zakup całej nieruchomości, AMW podzieliła ją na mniejsze działki. Niektóre tereny wykupili miejscowi biznesmeni. Po zmianie na stanowisku burmistrza także samorząd zainteresował się pozostałym pogarnizonowym mieniem. W wyniku negocjacji z AMW część terenów została przekazana nieodpłatnie, a część zakupiona. Obecnie trwają prace adaptacyjne na budynek mieszkalny jednego z „koszarowców” należącego do urzędu miasta.

## 5. Podsumowanie – propozycje dla miast, które utraciły garnizon wojskowy

Likwidacja jednostki wojskowej powinna być traktowana jako impuls stymulujący do przeprowadzenia restrukturyzacji. Aby restrukturyzacja była efektywna, musi polegać na zmianie tych elementów w strukturze układu lokalnego (gospodarce, infrastrukturze), które nie są dostosowane do obecnych i przyszłych kryteriów lokalizacji<sup>9</sup>.

Jak zauważa Porter (2003), obecnie, w epoce obowiązywania paradygmatu produktywności, podstawą konkurencyjności jest produktywność. Przewaga konkurencyjna jest wynikiem zwiększonej produktywności w gromadzeniu zasobów niezbędnych do wytworzenia poszukiwanych towarów i usług. Szansę na rozwój mają tylko te firmy (układy lokalne), które zwiększają produktywność w wyniku poszukiwania nowych sposobów zdobywania przewagi w dziedzinie wiedzy, inwestycji oraz innowacyjności.

Badania przeprowadzone wśród mragowskich przedsiębiorców pozwoliły na wyróżnienie dwóch kategorii postaw i reakcji wobec faktu likwidacji garnizonu: aktywnej i pasywnej. Podmioty aktywne zwykle zabiegały o współpracę z garnizonem i zdobyły wojskowych klientów dzięki swojej konkurencyjności. Gdy zabrakło wojskowego kontrahenta, podmioty te potrafiły wykorzystać wewnętrzną zdolność do restrukturyzacji i gdy odnalazły nowe rynki zbytu, zmieniły profil działalności, zmodernizowały się. Przedsiębiorcy byli świadomi konieczności zmian i gdy tylko pojawiły się informacje o planach rozformowania jednostki wojskowej, rozpoczęli przygotowania do nowych warunków.

Postawa pasywna charakteryzuje te podmioty, które nie przygotowały się i nadal nie szukają sposobów, by się zrestrukturyzować. Podmioty pasywne nie zabiegały o współpracę z wojskiem, wykorzystywały przewagę komparatywną i korzystały np. z renty położenia. Po odejściu żołnierzy biernie czekają na zmianę otoczenia i pojawienie się czegoś, co zastąpi mi garnizon.

Niekorzystna sytuacja wymusza na niektórych dotychczas pasywnych podmiotach aktywne działania. Tak było w przypadku biznesmenów, którzy do czasu odejścia wojska nie brali pod uwagę wariantu restrukturyzacji. Zła sytuacja wymusiła na nich potrzebę poszukiwania nowych rynków zbytu i nowych obszarów działania, a więc odejście od przewagi komparatywnej w stronę zwiększenia konkurencyjności.

Jak wynika z powyższego przykładu, może się zdarzyć, że z pozoru negatywny dla gminy (lub firmy) czynnik, jakim jest likwidacja garnizonu, w ostatecznym rozrachunku okaże się czynnikiem pozytywnym – gdy gmina (firma) uzyska przewagę konkurencyjną, może osiągnąć dużo wyższą zamożność i poziom rozwoju niż w okresie współpracy z garnizonem. Gwarancją sukcesu jest wewnętrzna zdolność do restrukturyzacji. Tylko gminy posiadające wysoką zdolność rozwoju endogennego mogą stać się konkurencyjne. Są one w stanie

<sup>9</sup> Kryteria lokalizacji obowiązujące w paradygmacie gospodarki wiedzochłonnej to przede wszystkim: kwalifikacje siły roboczej, sprawność administracji, bliskość szkół wyższych i instytutów badawczych, zróżnicowanie struktury gospodarczej, niezawodność infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej oraz warunki życia.

tak zmienić swoje cechy (np. przez inwestycje w infrastrukturę, rozwój zaplecza naukowo-badawczego), by w coraz większym stopniu odpowiadało to obowiązującym kryteriom lokalizacji. Stworzenie atrakcyjnych warunków dla inwestorów zgodnie z obowiązującymi kryteriami lokalizacji przyciągnie kapitał inwestycyjny i umożliwi rozwój firm już istniejących. Jak już wcześniej wspomniano, konkurencję wygrywają te układy terytorialne, które same ze znacznym wyprzedzeniem przygotowały się do wymagań przyszłego inwestora.

Powojskowe regiony nie powinny beczynninie czekać na rozwiązanie i pomoc z zewnątrz. Jak zauważa Jałowiecki (1992), w każdej gminie tkwi pewien potencjał gospodarczy, coraz większe rezerwy siły roboczej oraz obecna jest mniejsza lub większa grupa ludzi przedsiębiorczych mogących w sprzyjających okolicznościach uruchomić istniejący potencjał. Tworzenie takich okoliczności jest zadaniem władz gminy.

Restrukturyzacja gminy powojskowej jest procesem złożonym i długotrwałym, dlatego też budowanie strategii rewitalizacji wojskowych terenów musi zostać rozpoczęte jak najszybciej, gdy tylko zapadnie decyzja o likwidacji bazy. Wtedy to powinno się rozpocząć gromadzenie dostępnych informacji<sup>10</sup> o terenie, budynkach, a także rozważanie koncepcji potencjalnego wykorzystania, poszukiwanie źródeł finansowania inwestycji i kooperantów. Istotne jest, by poznać doświadczenia i rozwiązania zastosowane przez inne takie gminy z kraju i ze świata.

Wydaje się, że korzystniej jest, gdy władze gminy kompleksowo w trybie bezprzetargowym wykupią cały pogarnizonowy teren – pozwala to wynegocjować niższą cenę oraz zwiększa szansę na szybsze i racjonalne jego zagospodarowanie. Rozparcelowanie powojskowego mienia na działki i fragmentaryczna ich sprzedaż w trybie przetargowym pojedynczym inwestorom jest o wiele bardziej ryzykowne i czasochłonne. Działki, którymi nie zainteresują się inwestorzy, pozostaną niezagospodarowane, będą podupadać i szpecić krajobraz miejski (koszary zwykle usytuowane są w atrakcyjnym miejscu w centrum miasta). Jednocześnie nie należy jednak przejmować powojskowego majątku za wszelką cenę, zwłaszcza gdy gmina jest w bardzo złej kondycji ekonomicznej, nie ma środków i pomysłów nawet na podstawowe zagospodarowanie terenu. Jeśli gmina zdecyduje się na wykup terenu, to powinna mieć opracowany biznesplan tego przedsięwzięcia. W obu przypadkach niezbędne jest wcześniejsze opracowanie planów zagospodarowania przestrzennego, by później łatwiej pozyskiwać odpowiednich inwestorów czy partnerów do przedsięwzięć oraz wydawać decyzje budowlane.

Proces zagospodarowania terenów powojskowych powinien być przemyślany i oparty na długofalowych planach. Już na tym wczesnym etapie powinna zostać powołana instytucja (np. w formie fundacji lub spółki akcyjnej), która opracowałaby program rewitalizacji i zarządzała nim. Instytucja ta utrzymywałaby

<sup>10</sup> W Polsce brak jest współpracy w tym zakresie między wojskiem a samorządem; plany i informacje na temat terenu wojskowego może przekazać dopiero AMW.

inicjatywy podejmowane przez władzę lokalną i gwarantowała ich przetrwanie i kontynuację nawet po zmianie składu władzy.

Program rewitalizacji powinien być spójny ze strategią rozwoju gminy. Oba te programy muszą skupiać się na wykorzystaniu potencjału endogenego. Podstawą projektów powinny być cechy danego miejsca: zarówno zasoby lokalne, jak i położenie. Celem planowania procesu rozwoju jest stworzenie właściwego środowiska, które będzie przyciągać inwestorów, wysoko kwalifikowanych pracowników, instytucje usługowe, turystów itd. Ocena własnych możliwości jest podstawą opracowania właściwej strategii. Władze powinny mieć klarowny obraz swoich możliwości i ograniczeń, np. gminy położone na uboczu, daleko od dogodnych szlaków komunikacyjnych, szkół wyższych i instytutów badawczych, nie mają co liczyć na przyciągnięcie inwestycji wysokich technologii, ale mogą być konkurencyjne w regionie w przyciąganiu mniej zaawansowanego kapitału.

Znając ogólne kryteria, które odgrywają istotną rolę w decyzjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw, władze regionalne mogą dokonać diagnozy swojej sytuacji i określić szanse zainteresowania przyszłych inwestorów regionem.

Każda jednostka ma pewne walory – problem polega na ich identyfikacji oraz wzmocnieniu, a potem na odpowiednim zarekomendowaniu przyszłym użytkownikom. Nawet w takich układach lokalnych, które pozornie nie mają nic pozytywnego do zaoferowania – np. są zaniedbane, panuje tam wysokie bezrobocie, zniszczone środowisko – można wskazać pewne działania, które odwrócą tę niekorzystną sytuację. Dla takich gmin wykupienie garnizonu lub jego części może być dużą szansą – powojkowy teren jest uzbrojony, położony w dogodnym komunikacyjnie punkcie, a cena zwykle jest niewygórowana. Budynki i teren, często niewielkim kosztem, mogą być udostępnione przedsiębiorcom i wykorzystane przez nich w różny sposób w zależności od ich specyfiki. Oczywiście bardzo istotne jest stworzenie sprzyjającego klimatu dla przedsiębiorców, a także właściwa promocja przedsięwzięcia. Ważną rzeczą jest wytworzenie efektów mnożnikowych poprzez kompleksowe inwestowanie, np. gmina położona przy ważnym szlaku turystycznym powinna inicjować budowę hotelu, stacji obsługi samochodów, centrum handlowego. W tym celu powinna poszukać odpowiednich przedsiębiorców, oferując im atrakcyjne warunki inwestowania.

Tak jak już wcześniej wielokrotnie wspomniano, w proces rewitalizacji powinien zostać włączony kapitał prywatny. Nie powinno się opierać tego przedsięwzięcia tylko na środkach publicznych. W tworzeniu i realizacji strategii muszą uczestniczyć lokalni przedsiębiorcy. Jeśli powojkowe gminy nie będą same aktywnie zabiegać o własny rozwój, stosując zasady przewagi konkurencyjnej, to istnieje bardzo mała szansa, że otrzymają pomoc z zewnątrz. Gmina stwarzająca korzystne warunki do inwestowania i zapewniająca czynniki produkcji wysokiej jakości (np. sprawna infrastruktura administracyjna, informacyjna i naukowo-techniczna) będzie korzystnym miejscem dla rozwoju przedsiębiorczości. Jak pokazują doświadczenia innych krajów, jest to możliwe.

## Literatura

- Analiza i ocena skutków społeczno-ekonomicznych wynikających z likwidacji garnizonów ujętych w programie przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006*, 2002, Warszawa: RCSS, DSO.
- Choroszy R., 2002, „Puzzle z garnizonami”, *Polska Zbrojna*, listopad.
- Dąbrowska A., 2002, „Cywilna strona wojska”, *Polska Zbrojna*, nr 47, 21–22 listopad.
- „Demilitarization and conversion”, 1994, *The European Network Demilitarised*.
- „From Boots to Electronics”, 1997, *Economist*, czerwiec 21 (za [www.ncpa.org/pd/private/pdpriv/pdpriv1.html](http://www.ncpa.org/pd/private/pdpriv/pdpriv1.html)).
- Gorzelał G., 1992, „Omówienie książki Edwarda J. Blakelya «Planowanie gospodarczego rozwoju lokalnego»” (w:) J.P. Gieorgica, G. Gorzelał (red.), *Gmina – Przedsiębiorczość – Promocja*, Warszawa: EUROREG.
- Gorzelał G., 2000, „Zewnętrzna interwencja jako czynnik rozwoju lokalnego (na przykładzie Programu Inicjatyw Lokalnych)”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 3.
- Gorzelał G., 2003, „Bieda i zamożność regionów”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1.
- Gorzelał G., Jałowiecki B., 2000, „Konkurencyjność regionów”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1.
- Hearney R.D., 2001, „Closing Bases Gives Boost to Military Readiness”, *Atlanta Journal-Constitution*, 30 listopada (publ. na stronie [www.bens.org/rh\\_ar113001.html](http://www.bens.org/rh_ar113001.html)).
- Historie sukcesu lokalnego*, 1998, Warszawa: EUROREG.
- Isard W., 1965, *Metody analizy regionalnej. Wprowadzenie do nauki o regionach*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Jałowiecki B., 1992, „Jak rozwijać gminę” (w:) J.P. Gieorgica, G. Gorzelał (red.), *Gmina – Przedsiębiorczość – Promocja*, Warszawa: EUROREG.
- Jarmoszko S., 2003, *Wojsko Polskie pierwszej dekady transformacji*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Konwersjon: Brandenburg opens doors*, 2001, Potsdam: Ministerium für Wirtschaft.
- Olczyk E., Lentowicz Z., 2003, „Czy zarobimy na US Army”, *Rzeczpospolita* nr 286, z 9 grudnia 2003.
- Kreisher O. 2003, „Base closure doesn't always spell doom for affected area”, *Compley News Service*.
- Porter M.E., 2003, „Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu” (w:) L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Przeczyszewski R., 2001, „Piąta reforma trzeciej RP” *Polska Zbrojna*, luty.
- Schwarzkopf H.N., 1993, *Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa: Wydawnictwo „Ryton”.

- Słysz A., 2003, Konferencja „Konwersja przed nowymi wyzwaniami”, Berlin: WEH.
- Stankiewicz W., 1999, *Konwersja zbrojeń, oczekiwania i fakty*, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Toffler A., Toffler H., 1997, *Wojna i antywojna*, Warszawa: Muza SA.

## **THE CITY AFTER MILITARY BASE CLOSURE**

As a result of broad demilitarization process, numerous military bases had been locked out in the last years all over the world. In the regions whose economies depended heavily on military orders, and large share of employment was in the army-oriented services, the closure of the military bases had huge negative impact on the economy, as finding new development path showed to be difficult.

The article demonstrates the examples of successful demilitarization and conversion of the cities and regions in France, Germany and USA and formulates recommendations for the Polish communes experiencing military base closure.