

# Wpływ inwestycji infrastrukturalnych na interesariuszy – na przykładzie tunelu drogowego pod Martwą Wisłą w Gdańsku

Dr hab. Robert Bęben, prof. UG, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

## 1. Wprowadzenie

W kwietniu 2016 roku oddano w Gdańsku do eksploatacji tunel drogowy pod Martwą Wisłą. Jego realizacja od samego początku cieszyła się dużym zainteresowaniem. Jako że było to w Polsce przedsięwzięcie pionierskie, wiele dyskutowano na temat wyboru rozwiązań projektowych i kosztów jego realizacji. Mało kto jednak przewidział wówczas wszystkie istotne kierunki oddziaływania tej inwestycji na rozwój społeczno-gospodarczy regionu i chyba nikt nie szacował globalnych korzyści, jakie może mieć z tego przedsięwzięcia miasto Gdańsk i region pomorski. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie obszarów oddziaływania opisywanego tunelu na tle współczesnej wiedzy z zakresu analizy interesariuszy. Refleksje przedstawione w opracowaniu stanowią uzupełnienie rozważań dotyczących budowy tego tunelu, podjętych na płaszczyźnie naukowej na przełomie 2012/13 r. (w okresie poprzedzającym budowę) i podsumowanych na odbywającym się w Gdańsku w styczniu 2013 r. sympozjum „Tunel drogowy pod Martwą Wisłą w Gdańsku”<sup>1</sup>.

## 2. Istota i zakres analizy interesariuszy

Analiza literatury i wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu „Model społecznych kosztów i korzyści projektów infrastrukturalnych”<sup>2</sup> pozwala stwierdzić, że wielu ludzi zawężająco definiuje pojęcie „interesariusz”. Zwykle za interesariuszy uznajemy tych, którzy mogą wpłynąć na sprawną realizację inwestycji, w szczególności jako uczestnicy (strony) postępowania administracyjnego prowadzącego do wydania pozwolenia na budowę oraz jej użytkowników i budowniczych. Skupiamy się więc na osobach blisko związanych i kojarzonych z danym przedsięwzięciem. Niestety takie podejście prowadzi do pomijania licznych grup aktualnych i potencjalnych interesariuszy oraz niedosza-

cowania aktualnych bądź potencjalnych społecznych kosztów lub korzyści wynikających z realizacji danego przedsięwzięcia.

Istotą analizy interesariuszy jest więc identyfikacja i klasyfikacja możliwie dużej liczby podmiotów i osób, które zarówno mogą być beneficjentami realizowanej inwestycji, ponosić koszty budowy oraz jej istnienia, pozostawać pod wpływem bądź wpływać na jej realizację. Analiza interesariuszy staje się więc odpowiednikiem segmentacji rynku, powszechnie stosowanej w gospodarce, w wyniku której określa się docelowe obszary działania przedsiębiorstwa oraz strategię współdziałania z poszczególnymi grupami, w sposób przynoszący obopólne korzyści.

Analizując interesariuszy inwestycji infrastrukturalnych, należy zwrócić uwagę na kilka ważnych kwestii, m.in.:

- cykl życia inwestycji,
- asymetrię kosztów i korzyści,
- zróżnicowanie aktorów procesu inwestycyjnego i mnogość ich ról.

Budowa i eksploatacja obiektów infrastrukturalnych, czy to liniowych czy punktowych (w tym kubaturowych) to wieloetapowy proces, który może być przedstawiany jako cykl życia danej inwestycji. Cykl ten trzeba analizować, rozpoczynając od dnia sformułowania pomysłu, poprzez fazę projektową, budowę, eksploatację, aż po ewentualną likwidację, jakże istotną w przypadku inwestycji o ograniczonym okresie eksploatacji. Poszczególne fazy życia projektu niosą ze sobą różne wyzwania i w zróżnicowany sposób wpływają na koszty i korzyści poszczególnych grup. O ile np. w okresie budowy odcinka drogi mogą występować pewne niedogodności, tj. zwiększony hałas i nieład w rejonie budowy, utrudnienia komunikacyjne itp., o tyle w okresie jego eksploatacji odczuwalne będą już wymierne korzyści np. zwiększenie bezpieczeństwa i komfortu podróżowania, skrócenie czasu przejazdu itp. Problem jednak w tym, że pewna grupa interesariuszy ponosi koszty, a inne czerpią z tego korzyści. Jest to jeden z ważniejszych aspektów

1 Zob. R. Bęben, M. Chmielewski, Analiza ekonomiczna rozwiązań projektowych tunelu pod Martwą Wisłą z uwzględnieniem oddziaływania na istniejącą infrastrukturę drogową, portową, stoczniową i bazy paliwowej, Inżynieria i budownictwo 1/2013, str 30–36.

2 Zob. [www.miskk.pl](http://www.miskk.pl)

tw. syndromu NIMBY<sup>3</sup> będącego przyczyną wielu konfliktów lokalizacyjnych.

Z uwagi na różnicowany bilans kosztów i korzyści poszczególnych grup interesu w toku prowadzonych analiz należy przemyśleć następujące warianty relacji interesariusz – projekt:

- interesariusz bezpośrednio lub pośrednio ponosi koszty i nie czerpie korzyści z projektu;
- interesariusz ponosi koszty, ale równocześnie czerpie lub może czerpać korzyści z projektu;
- interesariusz nie ponosi kosztów, ale czerpie z jego realizacji bezpośrednio lub pośrednio korzyści.

W świetle powyższego należy postawić pytanie, czy wobec ujawniających się asymetrii kosztów i korzyści społecznych konieczne jest rozstrzygnięcie odwiecznego dylematu dotyczącego poświęcenia dobra jednostki dla dobra ogółu lub odwrotnie? Zdecydowanie nie. Realizacja zadań inwestycyjnych nie musi bowiem oznaczać gry o sumie zerowej, gdzie sukces jednej strony oznacza porażkę drugiej. Jednym z celów procesu zarządzania interesariuszami jest właśnie poszukiwanie takich rozwiązań, aby prowadzić do sytuacji określanej w negocjacjach terminem „wygrana – wygrana”. Czasami wystarczy wskazanie pośrednich korzyści, których interesariusz sobie nie uświadamia lub zastosowanie racjonalnych rekompensat. Należy przy tym jednak pamiętać, że zarówno społeczne koszty, jak i korzyści są kategoriami postrzeganymi subiektywnie, a więc będą indywidualnie oceniane przez każdego z zainteresowanych, a ich oceny będą kształtowane zarówno przez czynniki, personalne psychologiczne (tj. wiek, wykształcenie, cechy charakteru) jak i społeczne (np. opinie innych osób, pozycja w grupie).

Należy uczciwie stwierdzić, że nawet jeżeli zamiarem inwestora jest efektywne (w rozumieniu efektywności Kaldora-Hicksa)<sup>4</sup> realizowanie zadania inwestycyjnego, nie zawsze sytuacja „wygrana – wygrana” jest możliwa do wypracowania. Dotyczy to w szczególności przypadków, w których jakiś interesariusz nie ponosi bezpośrednich kosztów inwestycji, ale czerpie z niej pośredni pożytek, np. budując swoją pozycję w mediach społecznościowych, realizując cele polityczne, czy wyrażając niechęć do inwestora i osób go reprezentujących. Wówczas trudno jest prowadzić merytoryczną dyskusję na argumenty lub dążyć do zrekompensowania poszkodowanemu ewentualnych strat, ponieważ jego motywacje nie mają bezpośredniego związku z inwestycją. Tacy interesariusze stanowią jedną z najtrudniejszych grup z perspektywy zarządzania relacjami, bowiem trudno im zrekompensować koszty, których nie



Wjazd i wyjazd z tunelu. W głębi budynek Centrum Zarządzania Tunelem

ponoszą. Zdecydowanie łatwiej jest w pozostałych przypadkach, gdzie uzyskanie akceptacji dla projektu może wymagać np. tylko prowadzenia właściwej polityki informacyjnej, eliminującej obawy zainteresowanych lub wskazującej na sposoby łagodzenia przejściowych trudności (np. organizacja alternatywnej komunikacji, alternatywne miejsca do parkowania itp.). Wymaga to jednak lepszego poznania potrzeb i motywów działania poszczególnych interesariuszy oraz ról odgrywanych przez nich w projekcie.

Spółeczne role poszczególnych „aktorów” procesu inwestycyjnego znacząco wpływają na ich działania, bowiem posiadanie określonego statusu w grupie determinuje zbiór oczekiwań wobec jednostki, jej praw i obowiązków. Każda rola społeczna posiada swoje nakazy, zakazy i wyznacza priorytety oraz margines działania jednostki. Należy przy tym zwrócić uwagę, że we współczesnym społeczeństwie człowiek odgrywa niejednokrotnie kilka ról równocześnie. Może to prowadzić do wewnętrznych konfliktów, które jednostka musi rozstrzygnąć w zgodzie z własnym sumieniem. Można to zilustrować następującymi przykładami:

- jako mieszkaniec dzielnicy chciałbym, aby planowana droga powstała jak najszybciej, ale jako urzędnik muszę przyjąć i rzetelnie rozpatrzyć protest złożony przez jej przeciwników;
- jako mieszkaniec miasta uważam, że inwestycja jest potrzebna, ale jako polityk pozostający pod presją społeczną, nie wiem, czy warto zaryzykować sukces w kolejnych wyborach dla jej realizacji;
- w zasadzie ta inwestycja mi nie przeszkadza, ale skoro moja rodzina jest przeciw, to muszę ich wspierać.

Fakt powstawania wzmiankowanych sprzeczności oraz zróżnicowany zakres oddziaływania poszczególnych interesariuszy wynikający z ich ról społecznych sprawia, że analiza interesariuszy poza poznaniem i zrozumieniem ich potrzeb i obaw powinna prowadzić także do mapowania i priorytetyzacji zidentyfikowanych i wyodrębnionych grup.

Mapowanie ma na celu zilustrowanie względnie jednorodnych grup interesariuszy oraz dynamiki relacji z nimi. Pozwala zidentyfikować potencjalnych sojuszników i oponentów oraz dokonać ich priorytetyzacji, a więc

<sup>3</sup> Szerzej na temat syndromu NIMBY pisze: R. Bęben, The role of social marketing in overcoming the NIMBY syndrome, Journal of positive management, tom 6 nr 1, 2015, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2015.

<sup>4</sup> Zob. Sz. Chrupczalski, Sprawiedliwość a efektywność ekonomiczna, Narodowy Bank Polski, portal edukacyjny, [https://www.nbpportal.pl/wiedza/artykuly/na-początek/sprawiedliwosc\\_a\\_efektywnosc\\_ekonomiczna](https://www.nbpportal.pl/wiedza/artykuly/na-początek/sprawiedliwosc_a_efektywnosc_ekonomiczna) (dostęp 12.10.2017).



Tarcza maszyny drążącej tunel TBM

przypisania poszczególnym grupom stopnia ważności ze względu na ich oddziaływanie na projekt oraz projektu na nich. Umożliwia to również na zidentyfikowanie wspólnych kosztów i korzyści postrzeganych jednorodnie w obrębie różnych grup interesu, pomimo zróżnicowanej percepcji poszczególnych osób je tworzących.

### 3. Subiektywne koszty i korzyści w ocenie przedsięwzięć infrastrukturalnych

Powszechnie mówi się, że punkt widzenia zależy od punktu siedzenia. Ta stara prawda znajduje również swoje odbicie w analizie interesariuszy. Tak się bowiem składa, że to, co jest zaletą dla jednych, może być wadą dla innych. Klasycznym przykładem spornego obiektu jest przedszkole. Pożądane przez osoby posiadające małe dzieci, rodzi obawy o spokój osób starszych, mieszkających w pobliżu jego planowanej lokalizacji. Jedni są za, drudzy przeciw. Sztuką jest więc pogodzenie sprzecznych niekiedy interesów oraz wypracowanie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkich zainteresowanych. Służy temu analiza subiektywnych kosztów i korzyści, która ma doprowadzić do:

- ustalenia tego, co jest ważne;
- jednolitego rozumienia wartości danego kosztu lub korzyści.

Po pierwsze musimy wiedzieć, że poszczególni interesariusze mają różną percepcję i to, co jest dla nich oczywiste może być niedostrzegane przez decydenta. Kiedy podejmowano decyzję o wyborze metody budowy tunelu pod Martwą Wisłą w Gdańsku, uwagę decydentów i komentatorów zwracały koszty inwestycji. Wprawdzie były one uzasadnione skalą przedsięwzięcia, to z perspektywy budżetu przeciętnego gdańszczanina wydawały się ogromnymi wartościami liczbowymi. Brak punktu odniesienia, porównania do wartości analogicznych projektów rodził naturalną obawę decydentów, przed wydatkowaniem większych sum na alternatywne rozwiązania technologicznie, tym bardziej że pierwsze opracowania dotyczące wykonalności planowanej wówczas inwestycji koncentrowały się na kwestiach finansowych i technicznych, pomijając, jakże

ważną w tym przypadku analizę interesariuszy. Dopiero wystąpienie przez władze miasta głosu użytkowników toru wodnego na kanale Martwej Wisły i późniejsze analizy, tj. Analiza nawigacyjna możliwości wejścia do Gdańskiej Stoczni „Remontowa”<sup>5</sup> zmieniły kluczowe przesłanki decyzyjne i doprowadziły do wyboru nominalnie droższego tunelu drążonego. Wprawdzie cena wykonania pierwotnie planowanego tunelu w wykopie otwartym była najmniejsza, to po uwzględnieniu społecznych kosztów, skalkulowanych na podstawie szacunku utraconych przychodów portu i operatorów nabrzeży, okazało się, że najkorzystniejszym rozwiązaniem jest tunel drążony. Wynika to z faktu, że w toku początkowych analiz nie brano pod uwagę ekonomicznych konsekwencji ograniczenia ruchu jednostek na kanale Martwej Wisły, czynników ryzyka związanego ze skomplikowanymi pracami w obrębie toru wodnego i nabrzeży oraz wpływu prowadzonych prac na innych użytkowników nabrzeży portowych i infrastruktury towarzyszącej. Przykład ten pokazał jednoznacznie, jak ważne dla oceny efektywności projektu jest uwzględnienie interesu możliwie dużej grupy osób i podmiotów, na które wpływa dana realizacja.

Drugi obszar analiz powinien prowadzić do jednolitego rozumienia wartości danego kosztu lub korzyści. Na wstępie takich rozważań należy mieć świadomość różnorodnej percepcji tych samych zdarzeń i kwot przez różnych ludzi. Już w XVII wieku uwagę na ten fakt zwracał szwajcarski matematyk i fizyk Daniel Bernoulli, pisząc: „wygrana o wartości jednego tysiąca dukatów jest bardziej wartościowa dla biedaka niż dla bogacza, choć obaj wygrywają tyle samo”<sup>6</sup>. Nie możemy więc oczekiwać od wszystkich ludzi, że będą interpretować rzeczywistość tak samo jak my. Co więcej, ludzie oceniając świat i podejmując decyzje, stosują wiele uproszczeń, tzw. heurystyk, szeroko opisywanych w literaturze z zakresu psychologii ekonomicznej. Podstawowym problemem współczesnego człowieka jest bowiem zwiększająca się dostępność informacji o różnym stopniu przydatności. W rezultacie ludzka zdolność do formułowania i rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych staje się niewystarczająca w porównaniu ze skalą problemów spotykanych w życiu codziennym. „Przeładowany” informacjami człowiek, działający pod presją czasu, podświadomie eliminuje część cech i alternatyw, aby staranniej porównać pozostałe opcje, lub tworzy sobie uproszczony obraz rzeczywistości. W ten sposób powstaje zespół uproszczeń myślowych określanych mianem heurystyk<sup>7</sup>. Zdaniem T. Zalaśkiewicza takie postępowanie (nazywane przetwarzaniem heury-

5 Analiza nawigacyjna możliwości wejścia do GSR statków w trakcie budowy tunelu drogowego pod Martwą Wisłą na Trasie Sucharzkiego do Gdańska, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Inżynierii Ruchu Morskiego, Szczecin, 2008.

6 T. Zalaśkiewicz, Psychologia ekonomiczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012, str. 99.

7 Zob. R. Bęben, Marketing inwestorski jako proces zaspokajania potrzeb finansowych, Difin, Warszawa 2013.



stycznym) jest bardzo przydatne i ma wysoką wartość adaptacyjną, gdyż pozwala nam funkcjonować w złożonym otoczeniu<sup>8</sup>.

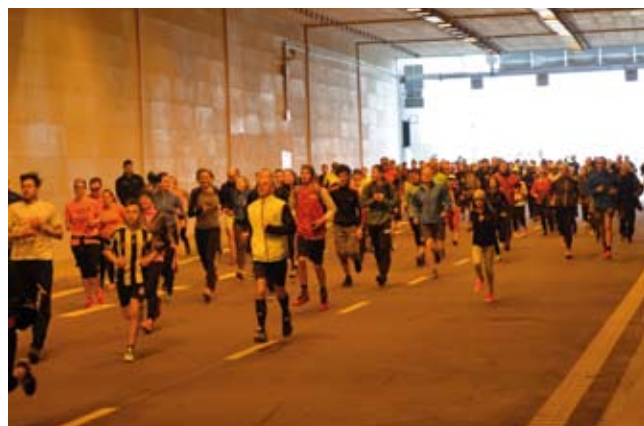
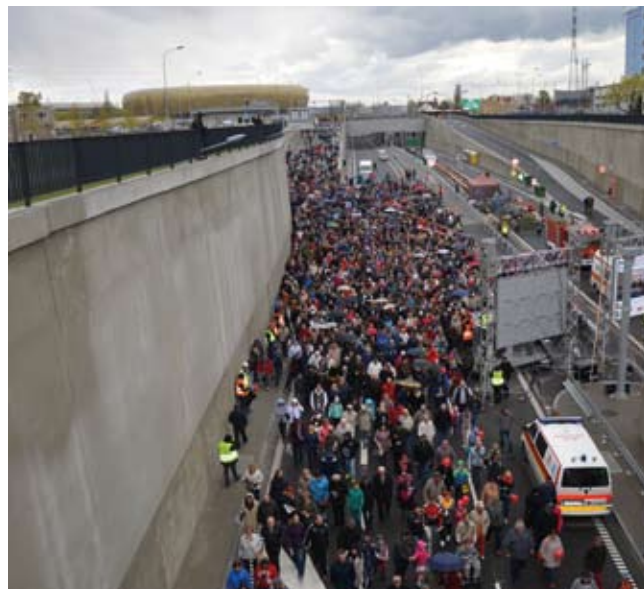
D. Kahneman i A. Tversky zdefiniowali trzy podstawowe rodzaje heurystyk:

- dostępności (ang. *availability*) – wnioskowanie na podstawie informacji łatwo dostępnych w pamięci;
- reprezentatywności (ang. *representativeness*) – wnioskowanie na podstawie podobieństwa;
- kotwiczenia i dostosowania (ang. *anchoring and adjustment*) – wnioskowanie na podstawie pierwotnie zasugerowanej wartości (tzw. kotwicy)<sup>9</sup>.

Heurystyka dostępności działa w ten sposób, że spośród różnych informacji, które do nas dotarły, wybieramy te, które uznaliśmy kiedyś za ważne i przez to „zapadły nam w pamięci”, lub takie, z którymi zapoznaliśmy się niedawno, są bardziej konkretne, wyraziste, łatwiej wyobrażalne lub powiązane z emocjami. W ten sposób możemy pomijać informacje, które mają istotne znaczenie dla dokonywanych ocen, i posługiwać się tymi, które są mniej istotne, ale jako pierwsze przychodzą nam na myśl. Zjawisko to określane jest również w literaturze terminem „iluzja prawdy” i, jak pisze A. Szyszka, polega na tym, że łatwiej przyjmujemy jako prawdziwe stwierdzenia, które wydają nam się czytelne, nawet gdy nie są prawdziwe, a jednocześnie odrzucamy jako fałszywe informacje, które docierają do nas w trudny do odczytania sposób<sup>10</sup>. Fakt ten ma istotne znaczenie, bowiem poprzez sposób sformułowania i przekazania informacji możemy wpływać na jej ważność i zachowania interesariusza.

Heurystyka reprezentatywności polega na tym, że posługujący się nią człowiek ocenia prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia na podstawie jego podobieństwa do populacji, która owo zjawisko reprezentuje. Istotą tej heurystyki oddaje powodowany przez nią błąd, określany terminem „złudzenie gracza”. Jeżeli rzucamy monetą, to prawdopodobieństwo, że wyrzucimy sekwencję O-R-O-R-O-R wydaje nam się znacznie większe niż prawdopodobieństwo wyrzucenia sekwencji O-O-O-R-R-R, pomimo tego, że rzuty są niezależne i w świetle reguł prawdopodobieństwa oba schematy są tak samo prawdopodobne. Gracz wyżej ocenia jednak ten pierwszy schemat, bowiem bardziej przypomina mu on ciąg losowy<sup>11</sup>.

Odwrotnością złudzenia gracza jest oparte na tej samej heurystyce ignorowanie regresji do średniej. O ile złu-



Zainteresowanie mieszkańców Gdańska otwarciem tunelu

8 G. Gigerenzer, H. Brighton, Homo Heuristicus: Why Biased Mind Make Better Inferences, Trends in Cognitive Science 1, 107–143, cyt. za: T. Zaleskiewicz, dz. cyt., str. 57.

9 Zob. A. Cieślak, Behawioralna ekonomia finansowa. Modyfikacja paradygmatów funkcjonujących w nowoczesnej teorii finansów, Narodowy Bank Polski, Materiały i studia, 2003, Zeszyt nr 165, str. 46–47.

10 A. Szyszka, Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, str. 47.

11 Zob. R. Bęben, Marketing inwestorski jako proces zaspokajania potrzeb finansowych, op. cit.

zenie gracza powoduje, że oczekuje się częstej zmienności zdarzeń, o tyle ignorowanie regresji do średniej wyraża się wiarą w kontynuację określonego trendu. Błąd ten popełniają często inwestorzy giełdowi, wyrażając przekonanie, że wzrostowy trend kursu akcji będzie trwał bardzo długo, zapominając o tym, że zmiany kursów mają charakter cykliczny<sup>12</sup>.

12 Zob. T. Zaleskiewicz, dz. cyt., str. 60–62.



Budowa tunelu od strony węzła Ku Ujściu

Heurystyka kotwiczenia i dostosowania polega na tym, że chcąc ocenić jakąś wielkość, chętnie posługujemy się dowolną wartością, którą traktujemy jak punkt odniesienia (kotwicę), odnosząc następnie do niej poszukiwaną wartość. Heurystyka ta ma istotne znaczenie przy ustalaniu i prezentowaniu cen, bowiem, jak wynika z eksperymentu opisywanego przez G.B. Northcrafta i M.A. Neale, zakotwiczenie w postaci „ceny katalogowej” wywiera istotny wpływ na wycenę przedmiotu transakcji zarówno przez profesjonalistów, jak i przez osoby bez odpowiedniego przygotowania zawodowego<sup>13</sup>. Odzwierciedleniem tej heurystyki jest zjawisko ramowania, które polega na tym, że w pierwszej fazie procesu decyzyjnego, podczas analizy opcji, ustalany jest punkt odniesienia, względem którego decydent określa, czy osiągnął zysk czy poniósł stratę<sup>14</sup>. Znajomość tych teorii ma nieocenione znaczenie dla kształtowania relacji z interesariuszami, bowiem pozwala zrozumieć, dlaczego ludzie mogą mieć odmienną percepcję tych samych wartości czy faktów.

#### 4. Szersze spojrzenie na interesariuszy tunelu pod Martwą Wisłą

Ocena społeczno-gospodarczych kosztów i korzyści budowy tunelu pod Martwą Wisłą jest dziś zdecydowanie łatwiejsza. W praktyce uwypukliło się bowiem szereg zależności, które być może nie były brane pod uwagę na etapie planowania tej inwestycji. Analiza takich zależności może być pomocna do identyfikacji interesariuszy w innych projektach inwestycyjnych i dlatego warto ją przeprowadzić.

13 Zob. G.B. Northcraft, M.A. Neale, Experts, Amateurs and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 39, str. 84–97 (1987), [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/experts\\_amateurs\\_and\\_real\\_estate\\_an\\_anchoring-and-adjustment\\_perspective\\_on\\_property\\_pricing\\_decisions.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/experts_amateurs_and_real_estate_an_anchoring-and-adjustment_perspective_on_property_pricing_decisions.pdf) (06.10.2017 r.)

14 Zob. P. Zielonka, *Giełda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011, str. 78; odmianą zjawiska ramowania jest iluzja pieniądza (ang. money illusion) – mimo tego, że ludzie potrafią odróżnić realną (skorygowaną inflacją) wartość pieniądza od wartości nominalnej, to ich percepcja jest zdominowana przez wartości nominalne (tamże, str. 79).

Analizę powinniśmy rozpocząć od gminy miasta Gdańsk. To inwestor, który poniósł wydatki na budowę tunelu, i tożo na jego utrzymanie. Ponieważ nie pobiera opłat za przejazd, można by odnieść wrażenie, że nie czerpie korzyści z zainwestowanego kapitału. Nic bardziej mylnego. Po pierwsze wzrosła atrakcyjność inwestycyjna i osiedleńcza terenów położonych w rejonie inwestycji. Ta bowiem jest determinowana przez dostępność komunikacyjną. Dziś już w rewitalizowanej dzielnicy powstaje np. osiedle mieszkaniowe „Nowa Letnica”, które na stronie internetowej promującej gdańskie inwestycje deweloperskie jest opisywane następującym stwierdzeniem: „Doskonale rozbudowana infrastruktura drogowa i rozwinięta sieć komunikacji miejskiej zapewnią mieszkańcom sprawny dojazd do każdej części miasta”<sup>15</sup>. Terenami przy tunelu interesował się właściciel sieci Cinema City oraz spółka, która rozważała tam budowę outletu ze sklepami znanych marek odzieżowych i nie tylko. Obecnie w rejonie wyjazdu z tunelu od strony stadionu piłkarskiego projektowany jest obiekt rekreacyjno-rozrywkowy, który ma być jedną z ciekawszych atrakcji turystycznych miasta. Obiekt ten niewątpliwie ściągnie do miasta turystów i zapewni rozrywkę lokalnej społeczności. Z badań przeprowadzonych w sierpniu 2017 r. na Jarmarku św. Dominika w Gdańsku wynika, że planowany obiekt z basenami, strefą edukacyjną, tj. oceanarium lub afrykarium, saunami itp. może być samoistnym celem przyjazdu do Gdańska dla wielu turystów<sup>16</sup>. Atutem lokalizacyjnym takiej inwestycji jest również dostępność komunikacyjna. Oczywiście nadużyciem byłoby utrzymywanie, że nowe połączenie drogowe jest jedynym czynnikiem warunkującym tę inwestycję, ale z pewnością można stwierdzić, że tunel jest bardzo ważnym elementem wspierającym rewitalizację i zagospodarowanie analizowanych obszarów. Szczególnie ważne dla gospodarczego rozwoju miasta są podejmowane w Letnicy inwestycje związane z tzw. branżą spotkań i czasu wolnego. Inwestycje te stymulują wzrost ruchu turystycznego, przez co tworzą popyt na usługi hoteli, punktów gastronomicznych i innych usług towarzyszących. To z kolei przekłada się na budżet miasta w postaci dochodów z podatków i opłat lokalnych. Zwiększony ruch turystyczny to również zachęta do inwestowania w bazę noclegową i gastronomiczną. Oznacza to kolejne inwestycje, dochody i nowe miejsca pracy, zarówno w okresie ich budowy, jak i eksploatacji. Wzrasta również atrakcyjność osiedleńcza miasta i jakość życia jego mieszkańców. Rosną wartości nieruchomości, a za ich sprawą również dochody z tytu-

15 Zob. <http://mieszkania-gdansk.pl/inwestycje/osiedle/nowa-letnica-gdansk-letnica-robyg>, 310 (dostęp 6.10.2017).

16 W badaniu sondażowym prowadzonym w trakcie Jarmarku św. Dominika, w sierpniu 2017 r., na pytanie „Czy takie centrum rozrywki mogłoby być głównym celem Pana/i wizyty w Gdańsku?” ponad 55% spośród 372 respondentów spoza Trójmiasta udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”; źródło: Pomorski Instytut Naukowy im. prof. Brunona Synaka, [www.institutnaukowy.org](http://www.institutnaukowy.org)



tu podatku od nieruchomości. Beneficjentami nowego połączenia drogowego, które otwiera ten teren Gdańska na mieszkańców Żuław i południowych części miasta są również użytkownicy istniejących już obiektów, tj. Stadion Energa czy Centrum Wystawienniczo-Kongresowe AmberExpo. Z badań prowadzonych przez Pomorski Instytut Naukowy im. prof. B. Synaka wynika, że jednym z czynników rzutujących na skłonność ludzi do udziału w wydarzeniach o charakterze lokalnym, tj. ligowe rozgrywki piłkarskie, czy targi i spotkania organizowane w AmberExpo, są: czas i wygoda dojazdu. Te z pewnością zapewnia tunel pod Martwą Wisłą tworzący nową ramę komunikacyjną miasta.

Analizując interesy właścicieli i użytkowników poszczególnych nieruchomości znajdujących się w obszarze oddziaływania tunelu, czy też wzrost liczby miejsc pracy stymulowanych przez realizowane inwestycje, wzrost liczby turystów i mieszkańców korzystających z nowo budowanej infrastruktury, trudno nie dostrzec globalnych korzyści, jakie odniesie Gdańsk na płaszczyźnie ekonomicznej i społecznej. Korzyści takie powinny być wyznaczane i kwantyfikowane przy ocenie wszystkich projektów inwestycyjnych, będąc istotnym składnikiem analizy ekonomicznej prowadzonej w oparciu o mierniki uwzględniające strumienie ekonomicznych kosztów i korzyści (np. ENPV, EIRR).

Omawiając oddziaływanie tunelu pod Martwą Wisłą na lokalną gospodarkę, nie sposób nie wspomnieć o zwiększeniu dostępności komunikacyjnej portu w Gdańsku, jakże istotnej z perspektywy Zarządu Morskiego Portu Gdańsk S.A oraz jego partnerów, kooperantów i pracowników. Tu oddziaływanie ma charakter ponadregionalny, a nawet ponadnarodowy, bowiem atrakcyjne możliwości transportu ładunków przez odpowiednio skomunikowany port stanowią podstawę do współpracy podmiotów z całego świata i przyczynę do rozbudowy infrastruktury portowej. Zważywszy na fakt, że wpływ tunelu pod Martwą Wisłą na rozwój Morskiego Portu w Gdańsku jest szerzej omawiany w artykule „Tunel pod Martwą Wisłą a Port Gdańsk – korzyści dzisiaj i w przyszłości” publikowanym w niniejszym numerze „Przeglądu Budowlanego”<sup>17</sup>, nie będzie on przedmiotem dalszych analiz.

Kompleksowa analiza interesariuszy pozwala stwierdzić, że nowo zagospodarowywana przestrzeń ma nowych użytkowników. Są nimi m.in. deweloperzy, inwestorzy oraz przyszli mieszkańcy i użytkownicy budowanych budynków. To oni wpłyną w przyszłości na kształtowanie zasiedlanej przestrzeni, stając się interesariuszami kolejnych inwestycji. Ze względu na relatywnie długi okres realizacji projektów inwestycyjnych już na etapie planowania trzeba przewidzieć kategorię „Potencjalni interesariusze”. To ci, których na dziś nie mamy jeszcze w projekcie, ale pojawią się w wyniku realizacji in-



*Budowa węzła Marynarki Polskiej*

nych inwestycji realizowanych na tym samym obszarze. Kiedy nowi interesariusze uznają zagospodarowywaną przestrzeń za swoją, również będą chcieli wpływać na jej kształtowanie.

Wyjąwszy znaczenie portu morskiego w Gdańsku, jako ważnego międzynarodowego ogniwa tranzytowego, rozważania na temat interesariuszy skoncentrowane są zwykle lokalnie (w obrębie obszaru metropolitalnego). Interesariuszy i beneficjentów czerpiących korzyści z budowy tunelu pod Martwą Wisłą jest jednak wielu. Są nimi między innymi budowniczowie i projektanci tego typu obiektów, planowanych do realizacji w innych częściach miasta i kraju. Otwarta postawa władz miasta Gdańska i podmiotów zaangażowanych w budowę tunelu pod Martwą Wisłą, a także otwartość i współpraca środowisk naukowych, pozwalają na transfer wiedzy zdobytej przy budowie gdańskiego tunelu na rzecz innych interesariuszy. Mają oni dziś bogaty materiał analityczny do dyskusji na temat rozwiązań projektowych i organizacyjnych, co może zmniejszyć ich ryzyko inwestycyjne, oszczędzić czas i pieniądze. Warto tu wspomnieć choćby odbywające się od 2013 roku w Gdańsku sympozja naukowo-gospodarcze poświęcone problematyce tuneli. Gromadzą one licznych uczestników, zainteresowanych doświadczeniami budowniczych i operatora gdańskiego obiektu. Organizowane sympozja stanowią również przyczynek do badań i publikacji naukowych, odnosząc pozytywny skutek w środowisku akademickim, konfrontując problemy praktyki gospodarczej z wiedzą naukowców. Czerpią z niej także studenci kierunków inżynierskich i ekonomicznych. Ponadto, dyskusje na temat tunelu prowadzone w Gdańsku od 2013 r., gromadziły corocznie kilkaset osób, budując przy okazji potencjał rynku turystyki biznesowej, popyt na usługi hoteli, przewoźników i innych podmiotów uczestniczących w obsłudze gości.

Zarówno budowa tunelu, jak i związane z nią wydarzenia, spotykają się z zainteresowaniem mediów. To z kolei może przynosić miastu korzyści wizerunkowe, kwantyfikowane niejednokrotnie w postaci tzw. ekwiwalentu reklamowego. W tym miejscu należy podkreślić ogromne znaczenie dziennikarzy i środków masowego przekazu jako interesariusza projektów infrastrukturalnych.

<sup>17</sup> Zob. A. Kupracz, Tunel pod Martwą Wisłą a Port Gdańsk – korzyści dzisiaj i w przyszłości, Przegląd Budowlany 11/2017.

To dzięki nim społeczeństwo dowiaduje się o podejmowanych inicjatywach oraz korzyściach i kosztach z nich płynących. Co więcej, media stanowią ważny element w procesie komunikacji społecznej, mogący wzmacniać korzyści i redukować społeczne koszty projektu, zarówno w okresie budowy, jak i eksploatacji. Ponieważ w ruchu drogowym oraz w toku eksploatacji obiektu mogą występować zdarzenia nieprzewidziane, dobra komunikacja operatora tunelu i mediów może przeciwdziałać powstawaniu zatorów na drogach i frustracji kierowców. Sprawne komunikowanie utrudnień, np. z powodu kolizji drogowych lub planowych włączeń obiektu z ruchem, może wpłynąć na jakość życia mieszkańców całego miasta. Tak się bowiem składa, że wyłączenie z ruchu tak ważnego ogniwa transportowego<sup>18</sup>, jakim stał się tunel pod Martwą Wisłą, może być odczuwalne w wielu częściach miasta.

Na zakończenie należy spojrzeć w przyszłość. Budowa takiego obiektu jak tunel drogowy stymuluje dalsze inwestycje infrastrukturalne. Przeniesienie znacznej części ruchu kołowego z centralnych części miasta Gdańska już dziś spowodowało zwiększony ruch samochodowy w ciągu ulicy Czarny Dwór, w szczególności od ul. Gen. Hallera do Jana Pawła II. Z uwagi na rosnącą atrakcyjność turystyczną i osiedleńczą miasta, nowe inwestycje wspomniane w opracowaniu (i nie tylko), należy spodziewać się w niedalekiej przyszłości zwiększenia ruchu samochodowego na drogach dojazdowych do tej podwodnej przeprawy, w szczególności od strony dzielnic Przymorze, Zaspą, Letnicą. O ile sam tunel został zaprojektowany i wybudowany z uwzględnieniem przyszłych obciążeń, o tyle infrastruktura drogowa w nadmorskiej części dzielnic Gdańsk Zaspą i Gdańsk Przymorze będzie wymagała modernizacji. W przeciwnym wypadku rozwiązane problemy (korzyści) jednych mieszkańców Gdańska staną się niebawem problemami (kosztem) innych mieszkańców. Z tej perspektywy ważna jest dobra długoterminowa koncepcja zagospodarowania i kierunków rozwoju miasta. Jej brak może bowiem sprawić, że dzisiejsze sukcesy staną się w przyszłości powodem trosk i niezadowolenia, zaś konsekwentna realizacja przyniesie korzyści zarówno aktualnym i przyszłym interesariuszom.

## 5. Podsumowanie

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne to nie tylko troska o ochronę środowiska, ale również, a może i przede wszystkim dobro człowieka – interesariusza, któremu zmieniamy przestrzeń, w której funkcjonuje i z którą czuje się związany. Istotnym narzędziem wspierającym takie inwestowanie jest analiza społecznych kosztów i korzyści. Właściwie prowadzona powinna obejmować szeroki krąg aktualnych i potencjalnych interesariuszy.

Uświadomienie sobie wszystkich aktorów i beneficjentów procesu inwestycyjnego pozwala przeciwdziałać konfliktom lokalizacyjnym, sprzyja sprawnej realizacji prac budowlanych, pozwala określić rzeczywisty wpływ danego projektu na gospodarkę, a w szczególności podejmować decyzje inwestycyjne w oparciu o bilans globalnych kosztów i korzyści, a nie tylko parametry finansowe, które w przypadku projektów komunalnych powinny mieć charakter posiłkowy. Zadaniem samorządów jest bowiem efektywne zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności. Efektywne, a więc takie, gdzie zgodnie z koncepcją Kaldora-Hicksa – w wyniku określonego działania jeden podmiot zyskuje więcej, niż traci inny, przy założeniu, że jednostki odnoszące korzyść mogą (przynajmniej teoretycznie) zrekompensować straty poszkodowanym<sup>19</sup>. Efektywność Kaldora-Hicksa stanowiąca teoretyczną podstawą tzw. analizy CBA (ang. *cost benefit analysis*), stosowanej przy ocenie dużych projektów inwestycyjnych finansowanych ze środków europejskich, powinna być podstawą różnych decyzji inwestycyjnych, nie tylko tych największych.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Bęben R., Marketing inwestorski jako proces zaspokajania potrzeb finansowych, Difin, Warszawa 2013
- [2] R. Bęben, The role of social marketing in overcoming the NIMBY syndrome, Journal of positive management, tom 6, nr 1, 2015, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015
- [3] Bęben R., Chmielewski M., Analiza ekonomiczna rozwiązań projektowych tunelu pod Martwą Wisłą z uwzględnieniem oddziaływania na istniejącą infrastrukturę drogową, portową, stoczniową i bazy paliwowej, Inżynieria i budownictwo 1/2013
- [4] Chrupczalski Sz., Sprawiedliwość a efektywność ekonomiczna, Narodowy Bank Polski, portal edukacyjny, [https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-pocatek/sprawiedliwosc\\_a\\_efektywnosc\\_ekonomiczna](https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-pocatek/sprawiedliwosc_a_efektywnosc_ekonomiczna)
- [5] Cieślak A., Behawioralna ekonomia finansowa. Modyfikacja paradygmatów funkcjonujących w nowoczesnej teorii finansów. Narodowy Bank Polski, Materiały i studia, 2003, zeszyt nr 165
- [6] Northcraft G.B., Neale M.A., Experts, Amateurs and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions, Organizational Behavior and Human Decision Process, 39, (1987), [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/experts\\_amateurs\\_and\\_real\\_estate\\_-\\_an\\_anchoring-and-adjustment\\_perspective\\_on\\_property\\_pricing\\_decisions.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/experts_amateurs_and_real_estate_-_an_anchoring-and-adjustment_perspective_on_property_pricing_decisions.pdf)
- [7] Zalaśkiewicz T., Psychologia ekonomiczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012
- [8] Zielonka P., Giełda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, 2011

## WYKORZYSTANE MATERIAŁY

- [1] Analiza nawigacyjna możliwości wejścia do GSR statków w trakcie budowy tunelu drogowego pod Martwą Wisłą na Trasie Sucharskiego do Gdańska, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Inżynierii Ruchu Morskiego, Szczecin, 2008
- [2] <http://mieszkania-gdansk.pl/inwestycje/osiedle/nowa-letnica-gdansk-letnica-robyg>, 310

<sup>18</sup> Według danych Zarządu Dróg i Zieleni w Gdańsku przez tunel przejeżdża obecnie ok. 25 tysięcy pojazdów na dobę.

<sup>19</sup> Zob. Sz. Chrupczalski, Sprawiedliwość a efektywność ekonomiczna, op.cit.