



ЕВРОПЕЙСКИ ПАРЛАМЕНТ    PARLAMENTO EUROPEO    EVROPSKÝ PARLAMENT    EUROPA-PARLAMENTET  
EUROPÄISCHES PARLAMENT    EUROOPA PARLAMENT    ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ    EUROPEAN PARLIAMENT  
PARLEMENT EUROPÉEN    PARLAIMINT NA HEORPA    PARLAMENTO EUROPEO    EIROPAS PARLAMENTS  
EUROPOS PARLAMENTAS    EURÓPAI PARLAMENT    IL-PARLAMENT EWROPEW    EUROPEES PARLEMENT  
PARLAMENT EUROPEJSKI    PARLAMENTO EUROPEU    PARLAMENTUL EUROPEAN  
EURÓPSKY PARLAMENT    EVROPSKI PARLAMENT    EUROOPAN PARLAMENTTI    EUROPAPARLAMENTET

**Profesor Danuta Hübner**

**Przewodnicząca Komisji Rozwoju Regionalnego**

**Parlament Europejski**

**"Dlaczego Europa potrzebuje wielopoziomowego zarządzania?"**

**VI Forum Samorządowe**

**I MIĘDZYNARODOWE FORUM SAMORZĄDOWE 2010**

Szczecin, 8 - 9 kwietnia 2010 r.

Bardzo się cieszę, że mogę tu być z Państwem. Szczecin, miasto otwarte na świat, gości w tych dniach praktyków życia gospodarczego i samorządowców, jak też polityków szczebla centralnego z Niemiec, Ukrainy, Polski i Białorusi. To świetnie, że istnieje takie forum wymiany doświadczeń i dzielenia się dobrymi praktykami pomiędzy krajami charakteryzującymi się różnymi poziomami rozwoju gospodarczego, o różniących się systemach ustrojowych. Niezależnie od różnic łączy nas, jak sądzę, wszystkich, to, że postrzegamy Europę jako szansę na rozwój dla naszych krajów i regionów, a także dla naszych lokalnych społeczności.

Victor Hugo powiedział, że *'Przyszłość ma wiele nazw. Dla słabych oznacza nieuchronność, dla bojaźliwych nieznaną, zaś dla odważnych oznacza szansę'*. Wierzę, że jesteśmy odważni. Żeby te szanse wykorzystać, potrzebna jest jednak także strategia. Europa potrzebuje długoterminowej strategii. Potrzebujemy jej po to, by odpowiedzieć na globalne zmiany, ale także, by tymi zmianami sterować. Długoterminowa wizja i wspólne działanie potrzebne są nam także i po to, aby stawić czoła naszym własnym wewnątrz-unijnym problemom i wyzwaniom, jak również by opracować lepszy plan realizacji tych wspólnych celów. Dzisiaj potrzebujemy więcej, a nie mniej działań określonych w ramach agendy lizbońskiej dziesięć lat temu. Potrzebujemy więcej, a nie mniej reform strukturalnych. Mam wrażenie, że nie czujemy dostatecznie silnie pilności podjęcia nowych działań. Europa musi się w końcu obudzić i wyrzucić przez okno na dramatycznie szybko zmieniający się świat.

Nawet, jeśli statystyki pokazują, że stopniowo wychodzimy z recesji, przyszła sytuacja jest dużą niewiadomą. Rzeczywistość przedkryzysowa nie wróci. Zmienił ją na stałe nie tylko kryzys i jego przyczyny, ale także sposób, w jaki wspólnota światowa i europejska nań zareagowały.

Europa nie żyje w próżni. Wielkie wschodzące gospodarki rozwijają się i restrukturyzują z prędkością, której nie da się porównać z żadną rewolucją przemysłową - europejską czy amerykańską. Już teraz odgrywają one coraz istotniejszą rolę na arenie międzynarodowej. Również konsumenci mają nowe oczekiwania. Otwierają się nowe rynki. Nowe miejsca pracy powstają w nowych sektorach. Społeczeństwo starzeje się wraz z wszystkimi tego konsekwencjami dla finansów publicznych, polityki rynku pracy, polityki migracyjnej. Wszystkie te zmiany będą miały radykalny wpływ na nasze społeczeństwo, strukturę społeczną i kapitał społeczny. Istnieje duże ryzyko, że osłabnie spójność społeczna. Słaba tolerancja

dla dużych różnic w poziomie zamożności. Istnieje zagrożenie protekcjonizmem, a także zwykłym populizmem.

Komisja Europejska niedawno przedstawiła nową wizję dla Europy – strategię UE 2020. Można więc powiedzieć, że wiemy, dokąd chcemy iść. Właściwie to pierwsze kroki zrobiliśmy już w tym kierunku jeszcze przed kryzysem, ale kryzys niewątpliwie sprawił, że dużo trudniej będzie nam teraz sprostać wszystkim wyzwaniom, szczególnie w warunkach konieczności równoważenia finansów publicznych.

Nowa strategia musi uwzględniać obecną sytuację. Oznacza to, że musi łączyć w sobie wychodzenie z kryzysu, długoterminowy wzrost gospodarczy i zmiany strukturalne. Każda nowa strategia powinna uwzględniać wielką różnorodność terytorium europejskiego. Tylko wtedy możemy lepiej wykorzystać różnorodne możliwości, komparatywne korzyści i różnorodność potencjałów. Latami dyskutowaliśmy w Unii o związku pomiędzy różnorodnością i jednością. Nadszedł czas, kiedy musimy udowodnić, że potrafimy w pełni wykorzystać przez współpracę największy zasób Unii, jakim jest jej różnorodność. Nowa strategia dla Europy musi bazować na aktywności obywatela Europy i zaangażowaniu całego społeczeństwa. Nowa strategia musi zaangażować wszystkich do realizowania wspólnych, europejskich celów. Oznacza to konieczność oparcia strategii na wszystkich elementach wielopoziomowego systemu funkcjonowania Unii - europejskim, narodowym, regionalnym i lokalnym - oraz na partnerstwie obejmującym środowiska akademickie, biznesowe i organizacje pozarządowe, a więc na mechanizmach dobrze znanych z kontekstu europejskiej polityki spójności.

Znaczenie wieloszczeblowego zarządzania w Europie wzrasta, chociaż struktury polityczne państw członkowskich są zróżnicowane. Mamy w Unii trzy państwa federalne, wśród pozostałych 24 występują co najmniej dwa poziomy zarządzania poniżej szczebla narodowego, a w jednej trzeciej państw członkowskich trzy. Decentralizacja kompetencji i wzmocnienie struktur sub-narodowych jest w zasadzie procesem ciągłym. U jego źródeł leży nie tylko argument demokracji i legitymizacji, ale także racje ekonomiczne. Polityka inwestycyjna realizowana przez władze lokalne i regionalne lepiej uwzględnia lokalne czynniki wzrostu i bliskość społecznych i ekonomicznych partnerów. Zaangażowanie ich w projektowanie i realizowanie polityki tworzy poczucie współwłasności i odpowiedzialności, zwiększając tym samym efektywność i skuteczność działania. Szczególnie w kontekście współczesnych wyzwań - klimat, energia, demografia, które wymagają działań lokalnych, decentralizacja przynosi korzyści.

Paradoksalnie w dobie globalizacji, władze lokalne i regionalne stają się coraz bardziej znaczącymi aktorami w świecie gospodarki. Ich wydatki stanowią około 13% PKB Unii. Są również wiodącymi inwestorami publicznymi, realizując dwie trzecie europejskich inwestycji publicznych. Rośnie również udział szczebla lokalnego i regionalnego w budżecie, co wynika bezpośrednio z rosnących kompetencji tych szczebli. Wieloszczeblowe rządy sprzyjają także umacnianiu horyzontalnych powiązań między różnymi niezbędnymi dla rozwoju partnerami, rozwijają kulturę współpracy, zbliżają sektor publiczny i prywatny, środowiska uniwersyteckie, aktorów społecznych i organizacje pozarządowe. Wyzwalają tym samym potencjał innowacji, ułatwiają wykorzystanie nowych możliwości, i - co najważniejsze - budują kapitał społeczny.

Dla silnej ekonomicznie Unii niezbędna jest mobilizacja wszystkich aktorów gospodarczych poprzez zaangażowanie wszystkich szczebli rządu i partnerów. Decydowane centralnie

strategie rozwojowe nie wystarczają. Każdy region i miasto odczuwa wpływ wyzwań globalnych indywidualnie. Odpowiedź na te wyzwania przybiera różne formy, które wymagają specyficznych strategii i środków działania. Każdy region i miasto musi być zdolne do uruchomienia swoich unikatowych zasobów, idei, talentów dla rozwoju. Wcale nie jest tak, że punktem wyjścia dla innowacji są wyłącznie inwestycje w B+R.

Globalizacja rodzi potrzebę konkurencji między regionami i miastami, a wieloszczeblowy system rządów umożliwia mobilizację ich potencjałów rozwojowych. Umożliwia jednak także powstawanie sieci współpracy między regionami i miastami. System wieloszczeblowego rządzenia ma szczególne znaczenie dla realizacji europejskiej polityki spójności.

Znaczenie władz regionalnych i lokalnych w rozwoju Europy docenia jednak nie tylko polityka spójności. Zasady subsydiarności i partnerstwa znalazły się w Traktacie z Maastricht w 1992 r. i stały się stopniowo fundamentem europejskiego systemu rządzenia. Deklaracja Berlińska z 1997 r. jasno to formułuje: zadania dzielone są między Unie, państwa członkowskie i ich regiony oraz władze lokalne.

To nowe podejście do subsydiarności znalazło się w Traktacie Lizbońskim, który zawiera nową definicję zasady subsydiarności, po raz pierwszy explicite uznającą wymiar lokalny i regionalny. Staje się również oczywiste, że subsydiarność nie oznacza walki o władzę, a współdziałanie wszystkich szczebli. Kiedyś subsydiarność była wyrazem podstawowej zasady integracji europejskiej, zgodnie z którą Unia ma tyle kompetencji, ile nałożą na nią państwa członkowskie. Dziś subsydiarność oznacza współdziałanie wszystkich szczebli: europejskiego, narodowego, regionalnego i lokalnego.

Komisja Europejska zaprezentowała pierwszy projekt strategii. Rada Europejska udzieliła ogólnych wskazówek dotyczących realizacji Strategii. Niemniej jednak strategia ta nie może być wyłącznie własnością Komisji, Rady, czy Parlamentu Europejskiego. Regionalne i lokalne szczeble władz publicznych są ważnymi współwłaścicielami Strategii, potrafiącymi wykorzystać nie tylko dostępne narzędzia polityczne, ekonomiczne i społeczne, ale też entuzjazm wszystkich partnerów: środowiska biznesowego i naukowego oraz społeczeństwa obywatelskiego. To oni potrafią dostosować cele ogólne do szczególnych warunków terytorialnych, zwiększając tym samym wykorzystanie potencjału rozwojowego.

Zebrałiśmy się tutaj, w Szczecinie po to, aby wspólnie przyjrzeć się nowej mapie funkcjonowania Europy i zarządzania jej potencjałem rozwojowym. Nie można jednak oddzielić tej debaty od refleksji nad nowymi motorami wzrostu gospodarczego i nad nowym modelem społeczno-gospodarczego rozwoju Europy. Na pewno musimy dziś skoncentrować się na nowych motorach wzrostu. W tym samym czasie trzeba też jednak pracować nad modernizacją całej gospodarki europejskiej. Europa jest zbyt mała, aby pozwolić sobie na pozostawianie części jej terytorium z deficytem wzrostu. Potrzebne są nam przodujące, światowej klasy ośrodki wzrostu gospodarczego, ale powinny one być lokomotywami ciągnącymi innych do przodu. Dlatego też musimy wzmocnić relacje pomiędzy tymi, którzy rozwijają się szybciej, oraz tymi, którzy rozwijają się wolniej i mogą zostać w tyle. Stąd spójność terytorialna nie może pozostać tylko pustym hasłem, musimy w nią inwestować.

Doświadczenie europejskiej polityki spójności pokazuje, że inwestowanie w nowe motory rozwoju - np. w wiedzę, innowacyjność, efektywność energetyczną, efektywne wykorzystanie surowców naturalnych, technologie komunikacyjne - może służyć wzmocnieniu spójności europejskiej: gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Musimy w końcu zrozumieć, że dążenie do spójności umożliwia wykorzystanie dotychczas niewykorzystanego potencjału, rozszerza obszar wzrostu i generuje europejski kapitał społeczny.

Wspomniałam już, iż statystyki zdają się potwierdzać, że - aczkolwiek w sposób bardzo zróżnicowany - zaczynamy wychodzić z recesji. Przed Europą długa droga wychodzenia na ścieżkę wzrostu. Od naszych działań zależy to, jaka będzie rzeczywistość pokryzysowa. Musimy sprostać wyzwaniu wielkiego zadłużenia publicznego. Będzie ono towarzyszyć przez co najmniej 10-15 lat wysiłkom wprowadzania gospodarek europejskich na ścieżkę budującego konkurencyjność gospodarki europejskiej trwałego wzrostu. Dlatego też w pełni uzasadnionym jest pytanie, skąd ten wzrost może pochodzić. Szczerze mówiąc, nie ma zbyt wielu dostępnych możliwości. Wyzwaniem jest nie tylko wyeliminowanie luki produkcyjnej wynikającej z kryzysu, ale inwestowanie we wzrost produktywności gospodarki. Bez stałego podnoszenia konkurencyjności wzrost nie będzie trwały.

Zarówno inwestycje w innowacje, które mogą spowodować wzrost wydajności, jak i we wzrost zrównoważony ekologicznie, które mogą tworzyć nowe zapotrzebowanie i nowe rynki, wymagają działań na poziomie lokalnym i regionalnym. Wymagają one interwencji publicznej działającej jako katalizator i mnożnik, wymagają też najczęściej dobrze skoordynowanych, spójnych inwestycji w różnych obszarach.. Tego typu spójność inwestycyjną można zapewnić wyłącznie przez włączenie do polityki inwestowania perspektywy terytorialnej. Region, miasto czy wieś zazwyczaj są takim miejscem, gdzie można znaleźć wszystkich niezbędnych partnerów, oraz gdzie można połączyć ze sobą wszystkie elementy danego rozwiązania.

Europejska polityka spójności zgromadziła już wiele doświadczeń związanych ze zintegrowaną polityką rozwojową. Zaczęliśmy od pilotażowych programów zintegrowanego rozwoju miast i upowszechniliśmy to podejście - stało się ono istotną cechą europejskiej polityki spójności. Dziś wiemy, że połączenie zintegrowanego podejścia do wzrostu ze specyfiką terytorialną przynosi najlepsze rezultaty w postaci wzrostu, trwałego zatrudnienia, kreatywności i innowacji.

Polityka spójności daje odpowiedź na podstawowe pytanie, na które Europa musi dziś sobie odpowiedzieć: skąd może pochodzić konieczny entuzjazm i energia, której Europa potrzebuje, aby sprostać wszystkim wyzwaniom. Jestem przekonana, że energia ta może zostać wygenerowana przez pełne włączenie w realizację wspólnych, europejskich celów wszystkich szczebli funkcjonowania Unii, a więc także regionów i miast. Nowy traktat potwierdza, że Europa nie ogranicza się do instytucji europejskich i rządów narodowych. Jej zadania są podzielone pomiędzy szczeblem europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym. Aby gospodarka europejska była konkurencyjna w świecie globalnym wszystkie te szczeble muszą spełniać najwyższe standardy w zakresie jakości i odpowiedzialności, dysponować odpowiednimi instrumentami polityki oraz realizować swe działania w dobrze skoordynowany sposób. Współpraca i podział obowiązków muszą odgrywać kluczową rolę w tym nowym mechanizmie sprawowania rządów. Nie wolno nam też zapomnieć o tym, że prawdziwymi motorami zmian są przedsiębiorstwa i uniwersytety współpracujące z władzami regionalnymi i lokalnymi oraz społeczeństwem obywatelskim.

Nie ulega wątpliwości, że aktywność publiczna będzie pełnić w nowym modelu rozwoju istotną rolę. Należy więc znaleźć jak najlepsze miejsce dla tej aktywności (szczebel europejski, krajowy, regionalny lub lokalny). Charakter wyzwań i doświadczeń europejskiej polityki spójności pokazują, że interwencje publiczne na szczeblach lokalnym i regionalnym mają kluczowe znaczenie dla dynamiki zmian, promowania kreatywności i innowacji, tworzenia nowych miejsc pracy, efektywności energetycznej oraz zbliżania do siebie różnych zainteresowanych stron.

W obecnym kontekście globalnym istnieje więc wyraźna potrzeba aktywnego poszukiwania nowych możliwości rozwoju na szczeblach lokalnym i regionalnym. Kompetencje polityczne, gospodarcze i społeczne coraz częściej dzielone są pomiędzy różne szczeble sprawowania władzy. Nie tylko globalizacja, ale także zmiany klimatu, bezpieczeństwo energetyczne i efektywność energetyczna, demografia zachęcają władze na różnych szczeblach do podejmowania działań opartych na wspólnych decyzjach.

Podejście hierarchiczne coraz rzadziej znajduje się wśród dobrych praktyk sprawowania władzy. Wynika to ze wspomnianej już coraz większej złożoności rozwoju, która wymaga zintegrowanego podejścia. Ponadto my, obywatele, coraz częściej oczekujemy, że władze, które są tuż za rogiem, będą podejmować skuteczne działania lokalne w odpowiedzi na lokalne skutki globalnych wyzwań. Lokalne szczeble władzy odgrywają coraz większą rolę w interwencji publicznej. Odzwierciedla to rosnąca skala inwestycji publicznych na szczeblu lokalnym.

Proces ten prowadzi do lepszej koordynacji rozproszonych interwencji sektorowych oraz eliminacji ewentualnych sprzeczności w realizacji polityki. Zwiększa też szanse na maksymalne wykorzystanie potencjału rozwojowego poszczególnych terytoriów. Tym samym różnorodność terytorialna staje się autentycznym atutem Europy. Prowadzi również do prawdziwie systemowych powiązań i sieci.

W Europie jest wiele do zrobienia. Kryzys jedynie pogłębił wyzwanie globalizacji i zaostrzył potrzebę przekształcenia naszych gospodarek oraz sposobu życia, tj. odejścia od paliw kopalnych i ukierunkowania się na bardziej zrównoważony model rozwoju. W obliczu tych wszystkich wyzwań, cała Europa, także ta lokalna i regionalna, musi działać szybko i zdecydowanie oraz, co chciałabym szczególnie podkreślić, z poczuciem wielkiej pilności zmian.

Europejska polityka spójności angażująca regiony, miasta, partnerów społecznych służy dziś nie tylko ułatwianiu funkcjonowania europejskiego rynku wewnętrznego i Unii gospodarczo-walutowej. Wyzwania globalne sprawiają, iż wszystkie miasta i regiony europejskie obecnie mierzą swoją siłę i konkurencyjność w kontekście globalnym. Różne wyzwania, w tym kryzys, w sposób asymetryczny wpływają na całe terytorium europejskie. Długotrwała konkurencyjność jest wyzwaniem dla każdego terytorium. Wyeliminowanie barier hamujących wzrost gospodarczy oraz mobilizacja potencjału rozwojowego w każdej części Europy to nasz obowiązek. Działania dostosowawcze są stale potrzebne w całej Unii Europejskiej.

Jestem głęboko przekonana, że to nie sam dokument - Strategia EU 2020 - jest najważniejszy, ale to, co z nim zrobimy. My wszyscy, politycy w Brukseli, w tym parlamentarzyści europejscy a także wy, samorządowcy, przywódcy regionalni i politycy szczebla centralnego w Europie powinniśmy zawiązać sojusz na rzecz wypełnienia strategii 2020 prawdziwą treścią i jej realizacji w kierunku, który nada nowy impet polityce unijnej.

Wielopoziomowe zarządzanie jest kluczem do sukcesu strategii 2020. Zazwyczaj myślimy o nim jako o pewnym mechanizmie, strukturalnym podziale pracy pomiędzy poszczególne organy i instytucje. Ale nie zawsze być może zdajemy sobie sprawę z tego, że wielopoziomowe zarządzanie jest niezbywalną częścią europejskiego kapitału społecznego.

To tu, w regionach, w miastach, najpełniej wyraża się nasza europejska jedność w różnorodności. To tu najpełniej jesteśmy w stanie aktywizować, poprzez celowe dofinansowywanie konkretnych projektów, grupy społeczne, takie jak kobiety, młodzież, czy osoby powyżej 50-ego roku życia. To burmistrzowie, prezydenci miast, marszałkowie mają najbliższy codzienny kontakt z unijną polityką spójności.

Dlatego uważam, że strategia 2020 odniesie sukces tylko wtedy, gdy to władze regionalne i lokalne będą jej gospodarzami, jej twórcami, jej „rozsadnikami” w swoich społecznościach. Poza instrumentami polityki pro-rozwojowej, które są w ich gestii, mogą także włączyć do jej realizacji entuzjazm partnerów społecznych.

Wielopoziomowe zarządzanie będzie odgrywało coraz większą rolę w kształtowaniu naszego rozwoju. Samorządy mogą pełnić rolę swoistych „zapalników” inicjatyw, które będą mogły być przenoszone, w formie dobrych praktyk, ponad granicami, w tym również ponad granicami Unii Europejskiej w dzisiejszym kształcie 27 krajów. Patrząc perspektywicznie musimy myśleć przecież także o państwach aspirujących do Unii, a także o tych, które nawet bez formalnego członkostwa, chcą z nami utrzymywać partnerskie i produktywne relacje.

Jest moim głębokim przekonaniem, że przyszłością strategii 2020 jest zintegrowany model rozwoju, a nie sektorowe podejście. W tym modelu chodzi przede wszystkim o znalezienie takiego miejsca dla konkretnej aktywności, który w taki sposób połączy działanie publiczne, jego partnerów oraz tak dobierze właściwe instrumenty instytucjonalne i finansowe, aby zapewnić najskuteczniejsze możliwości, które ze swej strony zapewnią największy przyrost wartości dodanej danego działania. Doświadczenie polityki spójności pokazuje, że prawidłowe zgranie tych wszystkich elementów owocuje dynamizmem i nastawieniem na zmianę, wzmożoną kreatywnością i zwiększoną innowacyjnością. Tworzy się więcej miejsc pracy, rozwija się dbałość o efektywność energetyczną. Odpowiedzi na właściwie wszystkie wyzwania: klimatyczne, energetyczne, migracyjne, demograficzne, po-kryzysowe, biorą swój początek w aktywnym poszukiwaniu nowych możliwości rozwojowych na poziomie lokalnym i regionalnym – czyli tam, gdzie wieloszczeblowe zarządzanie jest najbardziej efektywnym instrumentem. To na tym poziomie najszybciej dostrzec można, że kończy się paradygmat hierarchiczny, a coraz więcej planów rozwojowych konstruowanych jest wspólnie, w partnerstwie publiczno-prywatnym, przy udziale społeczeństwa obywatelskiego. To właśnie szczybel miast i regionów zapewnia Europie energię niezbędną do konkurowania w świecie z pozycji silnego partnera, który może proponować swoje wartości jako uniwersalne.

Jednym z najistotniejszych wyzwań, przed jakimi stoimy jest przejście na niskoemisyjną gospodarkę. Nie stanie się to od razu, wymaga wielu przygotowań, zarówno w sferze ekonomii jak i psychologii. Musimy się nauczyć żyć w nowym zupełnie świecie. Wszystkie dziedziny, nie tylko transport i energetyka, będą się musiały przestawić na nowe sposoby funkcjonowania. Potrzebne są zachęty do bardziej efektywnego zużywania zasobów naturalnych, do tworzenia infrastruktury biorącej pod uwagę wymagania klimatu. Potrzebujemy inwestycji w nowe umiejętności pracowników, musimy stosować nowe reguły zamówień publicznych, które będą brały pod uwagę wymogi „zielonej gospodarki”, konieczne jest wytworzenie w społeczeństwie europejskim popytu na niskoemisyjne towary i usługi, musimy znaleźć środki na tzw. eko-innowacje. To wszystko wymusza na nas świadome zwrócenie się, i to jak najszybciej, w kierunku zintegrowanego modelu myślenia o polityce, jej formułowania i wdrażania.

Traktat Lizboński mówi jasno, że spójność w Europie: społeczna, ekonomiczna i terytorialna – jest budowana oddolnie. Jest niezbędnym elementem nowoczesnego, efektywnego podejścia do rozwoju.

To jak ukształtuje się ostatecznie nasza wspólna wizja Europy roku 2020 i jak będzie

przebiegało jej wcielenie w życie będzie swojego rodzaju testem dla wielopoziomowego zarządzania. Patrząc z punktu widzenia dotychczasowych doświadczeń w tym zakresie, jestem całkowicie pewna, że jest ono kluczem do jej sukcesu.