



# RLKS jako narzędzie rozwoju lokalnego

Doświadczenia europejskie i wnioski dla Dolnego Śląska w okresie 2021-2027 w aspekcie priorytetów nowych kierunków wskazanych przez Unię Europejską jako kluczowe w nowym okresie programowania dla Programu Leader: klimat, nowe technologie i Smart Village

Prof. dr hab. Aldona Wiktorska-Święcka, MBA



„Europejski Fundusz Rolny na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

## **Webinarium pt.:**

### **Wprowadzenie do nowych kierunków wskazanych przez Unię Europejską jako kluczowe w nowym okresie programowania dla Programu Leader: klimat, nowe technologie i Smart Village**

**w ramach realizacji projektu: "Dobre przykłady realizacji wielofunduszowych RLKS-ów jako źródło wiedzy i doświadczeń w rozwoju międzyterytorialnej współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania"**

**27.10.2020 r.**



## WPROWADZENIE

Trochę teorii o zarządzaniu w sektorze publicznym

### I CZĘŚĆ

RLKS jako narzędzie rozwoju lokalnego w okresie 2021-2027

### II CZĘŚĆ

Priorytety polityki spójności i jej konsekwencje dla programu LEADER

### III CZĘŚĆ

Klimat, technologie, **Smart Village**



## WPROWADZENIE

Trochę teorii o zarządzaniu w sektorze publicznym

### I CZĘŚĆ

RLKS jako narzędzie rozwoju lokalnego w okresie 2021-2027

**Zasady, wartości**

**Zintegrowane zarządzanie publiczne**

**Pieniądze, bogactwo**

### II CZĘŚĆ

Priorytety polityki spójności i jej konsekwencje dla programu LEADER

### III CZĘŚĆ

Klimat, technologie, **Smart Village**





# AGENDA

Polkwitz





**Zadania klasyczne**

**XIX w.**

**Biurokracja (I)**

**Zadania typowe**

**Lata 80-90  
XX w.**

**Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM) (II)**

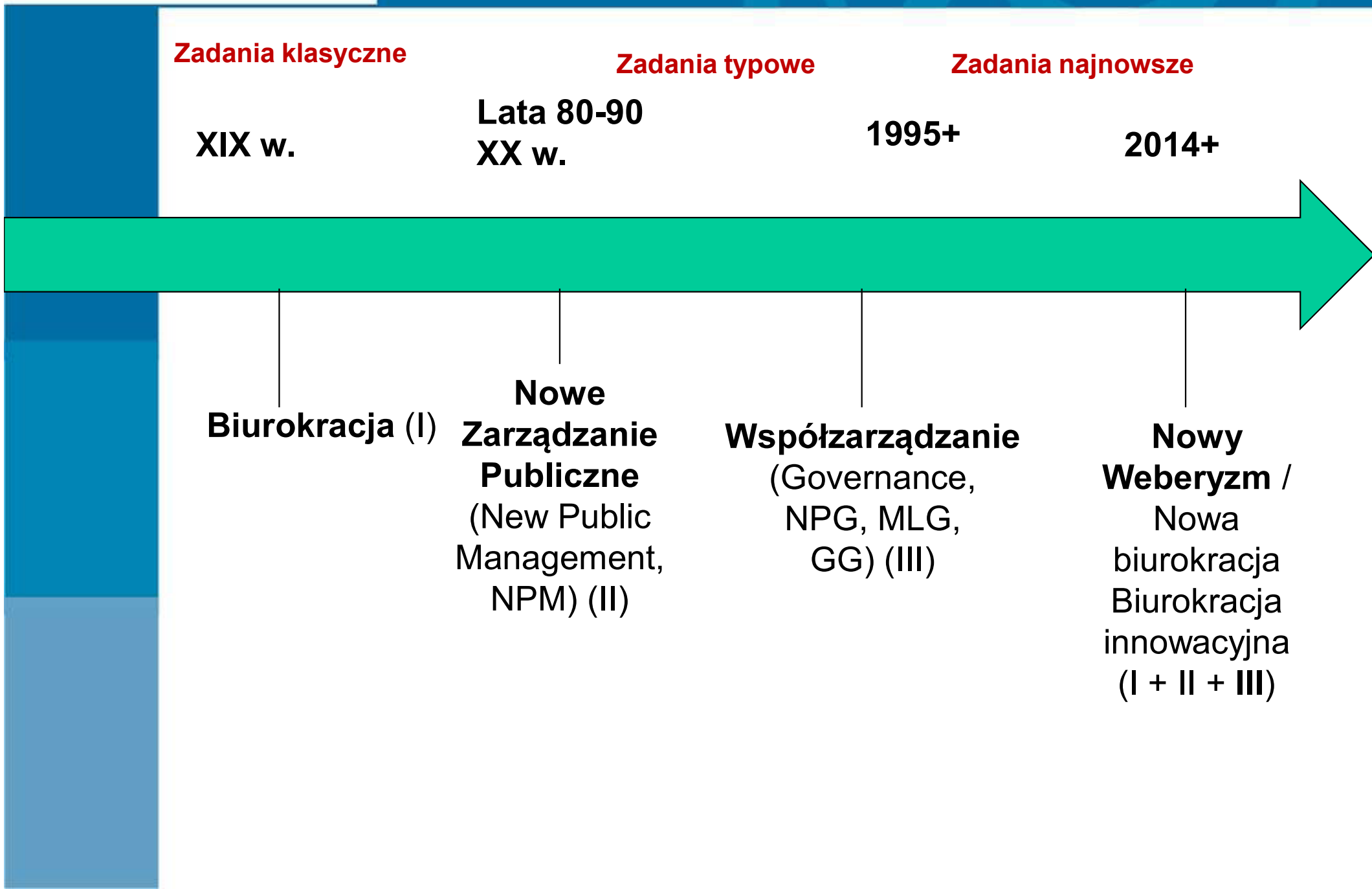
**Zadania najnowsze**

**1995+**

**Współzarządzanie  
(Governance,  
NPG, MLG,  
GG) (III)**

**2014+**

**Nowy  
Weberyzm /  
Nowa  
biurokracja  
Biurokracja  
innowacyjna  
(I + II + III)**





XIX w.

Biurokracja

## Podstawowe założenia idealnej biurokracji

1. Władza legalna (vs. charyzmatyczna, tradycyjna) - biurokracja jako „idealny typ legalnego panowania”
2. Zachowania członków organizacji określone są przez normy prawne, które tworzą system zasad regulujący działania.
3. Struktura organizacyjna tworzona jest przez bezosobowy, prawnie ustalony porządek nastawiony na realizację celu.
4. Zakres posłuszeństwa określają przepisy prawa, które:
  - wykluczają dobrowolność i arbitralność decyzji;
  - wyznaczają strefę kompetencji, jak też sankcje.
5. Organizacja funkcjonuje dzięki respektowaniu zasady hierarchii.
6. Urzędnicy mają swoje kompetencje, które zawdzięczają kwalifikacjom formalnym.
7. Współdziałanie w organizacji ma charakter formalny i wynika z przepisów.
8. Oddzielenie urzędników od własności środków produkcji i administrowania.
9. Decyzje mają charakter formalny, wydawane są na piśmie i archiwizowane.





XIX w.

Lata 80-90  
XX w.

Biurokracja

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management  
NPM)

Tabela 1. Tradycyjne zarządzanie a NPM – różnice

Lp.	Element wyróżniający	Zarządzanie tradycyjne w sektorze publicznym	Nowe zarządzanie w sektorze publicznym
1	<b>Struktura organizacyjna</b>	Scentralizowana, hierarchiczna	Podzielona pomiędzy jednostki zorganizowane wokół poszczególnych usług, elastyczna
2	<b>Relacje pomiędzy jednostkami administracji i wewnątrz nich</b>	Nieokreślone, bezterminowe	Bazujące na kontraktach
3	<b>Sposób działania</b>	Nacisk na etykę rządzenia, bez zmian organizacyjnych	Adaptacja sposobów zarządzania z sektora prywatnego
4	<b>Sposób finansowania</b>	Stały lub rosnący budżet	Cięcia w używaniu zasobów
5	<b>Styl zarządzania</b>	Ważna rola umiejętności politycznych i znajomość przepisów	Przejrzyste zarządzanie
6	<b>Horyzont podejmowanych działań</b>	Krótkookresowy	Długookresowy
7	<b>Orientacja na wyniki</b>	Używanie domniemanych i niejawnych standardów	Potrzeba jasno określonych celów
8	<b>Sposób kontroli</b>	Kontrolowanie tylko procedur i reguł związanych z wydawaniem pieniędzy	Kontrola wyników i rezultatów
9	<b>Ukierunkowanie działań</b>	Do wewnątrz i na procedury	Na zewnątrz i na interesariuszy

Źródło: J.G. Van Helden, *Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government? A Comparative Study of Eight Dutch Municipalities*, Financial Accountability & Management, 16(1), February 2000, United Kingdom, s. 84.





XIX w.

Lata 80-90  
XX w.

Biurokracja

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM)

Tabela 2. Wybrane instrumenty Nowego Zarządzania Publicznego

Kategoria instrumentu	Instrument
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizowanie opinii usługobiorców oraz ich uwzględnianie w procesach zarządzania;</li> <li>• udogodnienia dla klientów urzędu np. biura obsługi klientów, poprawa informacji o usługach świadczonych w urzędzie;</li> <li>• e-urząd – internetowy dostęp do usług administracyjnych.</li> </ul>
Planowanie i zarządzanie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upowszechnienie stosowania metod planowania i zarządzania strategicznego;</li> <li>• przemieszczenie ośrodka władzy w kierunku komórek organizacyjnych podejmujących decyzje strategiczne.</li> </ul>
Orientacja na rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przywiązywanie większej wagi do rezultatów uzyskiwanych za określone środki finansowe;</li> <li>• uzależnianie wysokości wynagrodzeń pracowników od wyników ich pracy.</li> </ul>
Mierzenie działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja programów mierzenia działalności administracji;</li> <li>• ustanawianie i stosowanie standardów działania;</li> <li>• wykorzystywanie benchmarkingu;</li> <li>• rozwój audytu merytorycznego.</li> </ul>
Decentralizacja i elastyczne zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elastyczne formy zatrudniania;</li> <li>• odchodzenie od sztywnych godzin pracy;</li> <li>• swoboda w zakresie stosowania klasyfikacji stanowisk.</li> </ul>
Racjonalizacja struktur organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja szczebli zarządzania (spłaszczanie struktur organizacyjnych);</li> <li>• ograniczanie zatrudnienia, zwłaszcza na stanowiskach najwyższych i podstawowych;</li> <li>• wdrażanie zarządzania przez jakość</li> </ul>
Zmiany zasad rachunkowości i sprawozdawczości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rachunkowość memoriałowa;</li> <li>• rozwój kontroli i audytu finansowego;</li> <li>• rozwój metod zarządzania finansami (w tym budżetowanie zadaniowe).</li> </ul>



Lata 80-90  
XX w.

1995+

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM)

Współzar-  
ządzanie

**Tabela 2.** New Public Management i zarządzanie publiczne jako koncepcje reformatorskie w zarządzaniu sektorem publicznym

	New Public Management lata 90. XX wieku	Governance od początku XXI wieku
słowa kluczowe	nowy model sterowania, administracja jako przedsiębiorstwo, krytyka biurokracji, samorząd jako dostawca usług, „szczupłe państwo”	społeczeństwo obywatelskie, kapitał społeczny, państwo gwarantujące/zabezpieczające, samorząd jako wspólnota mieszkańców, państwo aktywizujące
problemy	kryzys państwa/biurokracji, luki w sterowaniu, zorganizowana nieodpowiedzialność	społeczeństwo i kryzys społeczeństwa, fragmentaryzacja, efekty zewnętrzne, wykluczenie
cele	wydajność, value for money, usługi, orientacja na klienta, jakość	spójność społeczna, polityczna i administracyjna, uczestnictwo, zaangażowanie obywatelskie
perspektywa analityczna	poszczególne organizacje, sterowanie wewnętrzne, zarządzanie zorientowane na wyniki (np. poszczególne urzędy), prywatyzacja, outsourcing	koordynacja podmiotów publicznych i prywatnych, kombinacja różnych form koordynacji, zarządzanie sieciami, sterowalność

Źródło: W. Jann, *Der Wandel verwaltungspolitischer Leitbilder: Von Management zu Governance*, [w:] K. König, *Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert*, Baden-Baden 2002, s. 284.





Lata 80-90  
XX w.

1995+

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM)

Współzar-  
ządzanie

**Tabela 3.** Zmienione kryteria administracji

New Public Management	Public governance
przejrzystość i kontrakty ponad podział zadań i kosztów	koprodukcja świadczeń
przeniesienie odpowiedzialności	podział odpowiedzialności
przesunięcie realizacji, outsourcing, prywatyzacja	aktywizacja świadczeń, samopomoc, odpowiedzialność i zobowiązanie własne
kontrakty (raczej krótkoterminowe)	współpraca (raczej długoterminowa)
pieniądze i konkurencja jako bodźce	integracja instrumentów sterowania (rynek, społeczność, hierarchia)
relacje oparte na ekonomii	dialog społeczny i demokratyczny
organizacja łańcuchów świadczeń i procesów	organizacja interakcji między państwem, gospodarką, społeczeństwem obywatelskim i jednostkami
rezultaty poszczególnych organizacji	rezultaty podmiotów działających w sieci
optymalizacja pionowa	integracja pozioma

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Jann, *Leistungsmessung beim Übergang von Management zu Governance*, [w:] A. Hofmeister (red.), *Bewerten – Vergleichen – Gewinnen. Self-Assessment, Benchmarking, Quality Awards*, Bern 2001, s. 17–35.



Lata 80-90  
XX w.

1995+

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM)

Współzar-  
ządzanie

**Tabela 4.** Transformacja podejść do zarządzania rozwojem lokalnym

	Samorząd lokalny w okresie powojennym	Samorząd lokalny w podejściu New Public Management	Local governance
Kluczowe cele systemu zarządzania	Główny udział w dostarczaniu usług w państwie dobrobytu	Główny udział w dostarczaniu usług, w sposób zapewniający oszczędność i odpo- wiedzialność wobec konsumenta	Nadrzędnym celem jest skuteczność w zała- twianiu problemów, które są najważniejsze dla społeczności
Domi- nujące ideologie	Profesjonalizm i partyj- na stronnicość	Managerializm i konsumeryzm	Managerializm i lokalizm
Definiowa- nie interesu publicznego	Przez polityków/eksper- tów z małym udziałem społeczeństwa	Agregacja indywidu- alnych preferencji, wyrażanych przez wybór klienta. Agre- gacja indywidualnych preferencji, wyrażanych przez wybór klienta	Indywidualne i zbio- rowe preferencje wytwarzane i okazywa- ne w skomplikowanym procesie interakcji
Dominują- cy model odpowie- dzialności	Ogólna demokracja: głosowanie w wybo- rach, politycy posia- dający mandat, cele osiągane poprzez kontrolę biurokracji	Rozdzielenie polityki i zarządzania, polity- ka nadaje kierunek, ale praktycznie nie kontroluje realizacji zadań, menedżerowie zarządzają, dodatkowa ocena konsumenta	Wybieralni liderzy, menedżerowie i główni uczestnicy zaangażo- wani w poszukiwanie rozwiązań problemów wspólnoty. System stoi przed wyzwaniem wyborów, referendum, forów deliberatywnych, analizy zadań, zmian opinii publicznej





Lata 80-90  
XX w.

1995+

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM)

Współzar  
ządzanie

Preferowa- ny system dostarcza- nia usług	Hierarchiczne wydzia- ły lub samodzielne profesje	Sektor prywatny lub ściśle określone, lokalne agencje publiczne	Wybrany pragmatycz- nie zestaw alternatyw- nych dostawców
Stosunek do etosu usług publicznych	Sektor publiczny po- siada monopol na etos usług publicznych	Sceptyczny wobec eto- su sektora publicznego (sektor ten jest niewy- dajny i ma tendencje do rozrostu)	Żaden sektor nie ma monopolu na etos usług publicznych
Relacje z „wyższym” szczeblem rządu	Partnerskie relacje z de- partamentami rządu centralnego	Odgórne, ponieważ wyniki kontraktów i dostaw nie muszą być zgodne z głów- nymi wskaźnikami wykonania	Skomplikowane i wielorakie: regionalne, narodowe i europej- skie. Negocjowane i elastyczne

Źródło: G. Stoker, *Transforming Local Governance. From Thatcherism to New Labour*, New York 2003.

Lata 80-90  
XX w.

1995+

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM)

Współzarz  
ądanie

**Tabela 5.** Porównanie tradycyjnego samorządu („local government”) i zarządzania lokalnego („local governance”)

	Samorząd (local government)	Zarządzanie lokalne (local governance)
Liczba instytucji zaangażowanych w proces rządzenia	Mało	Dużo
Struktura administracji	Hierarchiczna, skonsolidowana funkcjonalnie (wiele decyzji skupionych w rękach jednej instytucji)	Brak hierarchii, fragmentacja
Poziome sieci współpracy	Nieliczne, zamknięte	Rozbudowane
Międzynarodowe kontakty	Minimalne	Rozbudowane
Legitymacja demokratyczna	Wybory (demokracja przedstawicielska)	Wybory + eksperymenty
Realizowane polityki	Rutynowe	Innowacyjne, proces uczenia
Rola rządu centralnego	Kontrola nad samorządami	Większa decentralizacja, mniej bezpośrednich interwencji
Przywództwo	Kolektywne/klientelizm	Silna rola burmistrza/ charyzmatyczne przywództwo

Źródło: P. John, *Local Governance in Western Europe*, London 2001, s. 17.



**Tabela 6.** Matryca analityczna organizacji terytorialnego systemu zarządzania (m.in. w wymiarze lokalnym)

Lp.	Analizowany aspekt	„Zła praktyka”			„Dobra praktyka”	
		1	2	3	4	5
A	Kierunek sterowania	Styl eksploatorsko-autokratyczny (totalitarny)		Styl autokratyczno-konsultatywny		Styl partycypacyjny (w pełni demokratyczny)
B	Zakres sterowania	Litera przepisu (literalna realizacja zadań nakazanych przez prawo)		Zarządzanie strategiczne bez konsultacji społecznej		Zarządzanie strategiczne
C	Stopień jawności sterowania	Brak jawności (obwieszczenie decyzji i propaganda)		Władza hermetyczna, ale funkcjonujące wolne media		Pełna jawność decyzji (społeczeństwo współodpowiedzialności)
D	Postawy wykonawców sterowania	Biurokracja (nadrzędne: interes i władza urzędnika)		Biurokracja „weberowska”		Służba publiczna (nadrzędny interes publiczny)
E	Sposób zasilania systemu sterowania	Centralizacja (pełna kontrola gospodarki przez władze)		Decentralizacja przy maksymalnej fiskalizacji		Decentralizacja (kontraktowanie usług i zadań w warunkach konkurencji)
F	Uczestnictwo publiczne w zarządzaniu	Uczestnictwo „reglamentowane” (nomenklatura, system monopartyjny)		Demokracja „plebiscytarna”		Udział bezpośredni (system wielopartyjny, organizacje pozarządowe)
G	Struktury zarządzania majątkiem i finansami	Gospodarka budżetowa (państwowa własność struktur gospodarczych)		Gospodarka budżetowa struktur komunalnych		Zróżnicowanie struktur (budżet, komercjalizacja – PPP – prywatyzacja)

Źródło: B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Białystok 2005, s. 88.





1995+

2014+

Współzarządzenie (III)  
(governance,  
public  
governance,  
MLG,  
Good  
governance)

**Nowy  
Weberyzm /  
Nowa  
biurokracja  
Biurokracja  
innowacyjna  
(I + II + III)**

Wśród cech neoweberowskich należy wymienić:

- przejście od orientacji skoncentrowanej na biurokrację (orientacji wewnętrznej) – koncentracji na przepisach – w kierunku orientacji skupionej na obywatelach i ich potrzebach oraz oczekiwaniach (orientacji zewnętrznej). Główna droga do osiągnięcia tego celu nie prowadzi przez wykorzystanie mechanizmów rynkowych (choć okazjonalnie mogą się one przydać), ale przez stworzenie profesjonalnej kultury jakości obsługi;
- uzupełnienie demokracji przedstawicielskiej o różne mechanizmy konsultacji oraz bezpośredni udział obywateli;
- zmiana w zarządzaniu zasobami w ramach administracji polegająca na przeformułowaniu odpowiednich przepisów prawa, tak aby zachęcić do nastawienia na osiągnięcie wyników i odejścia od kontrolowania przede wszystkim poprawności proceduralnej (rezultat, a nie proces);
- profesjonalizacja usług publicznych, tak aby biurokraci nie byli po prostu ekspertami od procedury właściwej dla ich obszaru działalności (kompetentnymi przede wszystkim w zakresie uwarunkowań prawnych), lecz również profesjonalnymi menedżerami, ukierunkowanymi na zaspokojenie potrzeb obywateli/użytkowników.



XIX w.

Lata 80-90  
XX w.

1995+

2014+

Biurokracja (I)

Nowe  
Zarządzanie  
Publiczne  
(New Public  
Management,  
NPM) (II)

Współzarządzanie  
Governance (III)

Nowy Weberyzm /  
Nowa biurokracja  
Innowacyjna  
(I + II + III)

**SPRAWNOŚĆ  
PROFESJONALIZM  
MERYTOKRACJA  
HIERARCHIA**

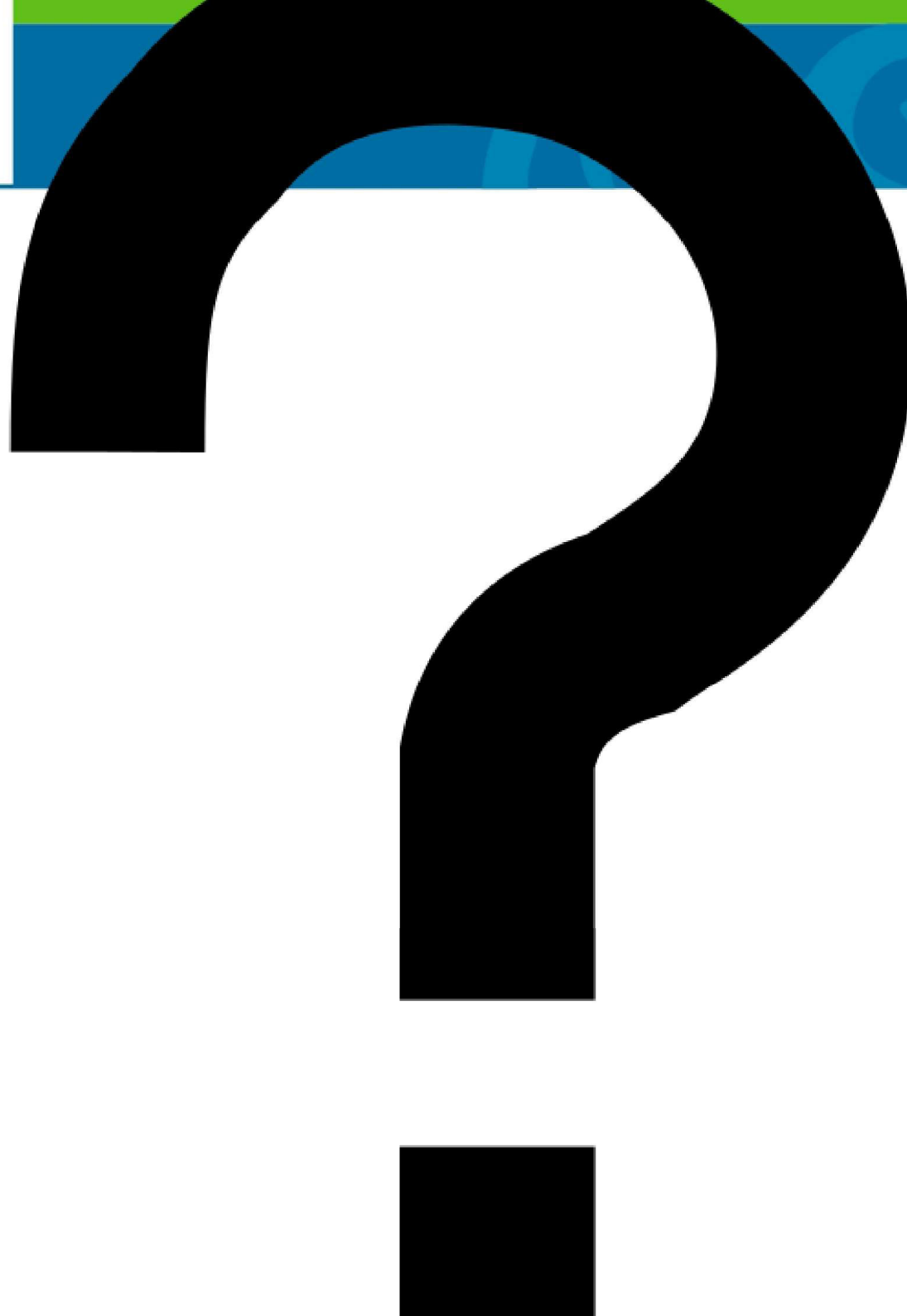
**EFEKTYWNOŚĆ  
SKUTECZNOŚĆ  
TRAFNOŚĆ  
HIERARCHIA**

**JAKOŚĆ  
OTWARTOŚĆ  
ELASTYCZNOŚĆ  
PRZEJRZYSTOŚĆ  
SIECIOWOŚĆ**

**I + II + III  
TURKUSOWA  
ORGANIZACJA  
HOLAKRACJA**



Uniwersytet  
Wrocławski





**RLKS jest sprawdzonym narzędziem efektywnego współzarządzania rozwojem lokalnym**



**Brak RLKS w zintegrowanej polityce rozwoju Dolnego Śląska oznacza dalsze osłabianie jego pozycji wśród innych regionów Europy i na szczeblu UE**

Bez uwzględnienia RLKS nie będzie możliwe efektywne wykorzystanie środków UE w nowym okresie programowania

Bez uwzględnienia RLKS nie będzie możliwe osiągnięcie celów rozwojowych Dolnego Śląska zapisanych w SRWD 2030

Bez uwzględnienia RLKS nie będzie możliwe efektywne sięganie po zewnętrzne fundusze UE

Jednym z instrumentów realizacji podejścia terytorialnego w polityce rozwoju na okres finansowy 2014-2020 jest **instrument Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS)**.

W ramach RLKS społeczność z danego obszaru tworzy partnerstwo lokalne, które opracowało i realizuje strategię rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (LSR).

**RLKS jest narzędziem służącym włączeniu obywateli na szczeblu lokalnym w inicjowanie i realizację działań na rzecz rozwoju lokalnego.**

Co istotne, rozwój jest inicjowany w sposób oddolny – przez mieszkańców obszaru LSR.

Lokalne Grupy Działania zarządzają środkami przyznanymi im na realizację LSR, a wybór operacji do finansowania dokonywany jest przez rady składające się z przedstawicieli trzech sektorów: społecznego, gospodarczego i publicznego.



## Sprawdzone narzędzie:

- współzarządzania i współtworzenia
- respektowania wartości i standardów europejskich
- skutecznego integrowania polityk
- efektywnego zarządzania publicznego
- włączania interesariuszy rozwoju
- wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego



## Sukcesy

- LGD jako animator
- LGD jako promotor produktów lokalnych
- LGD jako łącznik pomiędzy miastem a wsią

Okres 14 lat wdrażania podejścia LEADER w Polsce (od 2004-2018) pełen był przykładów przedsięwzięć, które odniosły znaczący sukces. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- **powstanie lokalnych grup działania (LGD)**, których aktywność i zakres działania sprawiają, iż pełnią one rolę generatorów rozwoju w swoich regionach oraz **animatorów życia kulturalnego i społecznego**. Wyjątkowa formuła partnerstwa trzech sektorów publicznego, społecznego i gospodarczego jakim jest LGD sprawiła, **że w jego ramach umożliwiony został sprawny lecz często trudny dialog tak różnych sektorów obecnych na obszarach wiejskich**.
- **wypromowanie przez LGD wielu lokalnych produktów spożywczych, rękodzielniczych i turystycznych**. LGD poprzez działalność na tym polu stały się prawdziwymi **ambasadorami swoich regionów**, którzy **chronią dziedzictwo kulturowe wsi rejestrując na liście MRiRW produkty tradycyjne** (np. *miodownik z Jaszczowa, kaczkę leżachowska pieczona, dżem z płatków róż i buchtę bołęcińska*), czy **intensywnie rozwijają turystykę, funkcjonując także jako lokalne informacje turystyczne**.
- **łączenie przez LGD obszaru swojego działania i budowanie wspólnoty poprzez tworzenie tak potrzebnych powiązań pomiędzy wsią a małymi miasteczkami i miastami do 20 000 mieszkańców, będącymi centrami życia kulturalnego i gospodarczego**,
- **podejmowanie przez LGD działalności gospodarczej, komercyjnej, która pozwala im na funkcjonowanie bez wsparcia środków publicznych; LGD stanowią prawdziwe centra rozwoju swojego obszaru i gotowe są do przejęcia kolejnych obowiązków**,
- **dowartościowanie i wspieranie przez LGD mniejszych organizacji obecnych na polskiej wsi** (np. *kół gospodyń wiejskich, lokalnych sołeckich stowarzyszeń itp.*) przyczyniając się do ich częściowego renesansu.





## Porażki

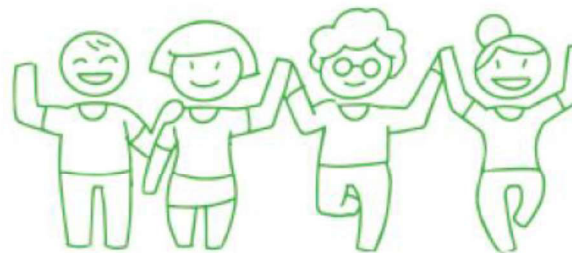
- Brak samowystarczalności
- Dominacja sektora publicznego
- Niechęć do sieciowania

Bilans wdrażania podejścia LEADER/RLKS nie jest jednakże wolny od minusów, problemów czy porażek. Wśród nich wymienić należy:

- **brak samowystarczalności finansowej części LGD i ich całkowitą zależność od środków publicznych.** W rezultacie mamy do czynienia z sytuacją w której, obok lokalnych grup działania, które podejmują własną działalność gospodarczą, która pozwoliłaby im na funkcjonowanie bez wsparcia środków publicznych, współistnieją LGD wymagające wciąż mocniejszego wsparcia merytorycznego, finansowego i instytucjonalnego. To powoduje z kolei konieczność zastanowienia się nad dostosowaniem podejścia Instytucji Zarządzającej do LGD reprezentujących różne prędkości rozwoju, a co za tym idzie analizy czy podział kompetencji pomiędzy LGD a innymi instytucjami w większym stopniu nie powinien uwzględniać rzeczywistego potencjału administracyjnego danej LGD i nie powinien być do niego dostosowany. **Warto rozważyć czy w nowym okresie programowania w sposób szczególny nie powinniśmy uwzględnić takiej prawidłowości, poprzez większą troskę, o tych którzy sobie gorzej radzą we wdrażaniu 7 cech podejścia LEADER.**
- **dominację sektora publicznego nie tylko w samej LGD, ale także w jej organie decyzyjnym, co prowadzi do nadreprezentacji interesów tej szczególnej grupy podczas realizacji lokalnej strategii rozwoju (LSR).** Niepokojący jest ponadto obserwowany w przypadku części LGD **brak świadomości członków organu decyzyjnego odnośnie odpowiedzialności podejmowanych przez nich decyzji i wpływu jakie one mają na całościową realizację LSR, a także rozwój objętego nią obszaru,**
- **niechęć LGD do sieciowania i wzajemnej współpracy, która pośrednio wpływa też na niską rozpoznawalność samej inicjatywy na obszarach wiejskich, która postrzegana jest jedynie przez pryzmat dostępnych w jej ramach środków finansowych na realizację projektów,**
- **część z LGD, mimo elastycznych przepisów, nie w pełni korzysta z realnej możliwości kierowania rozwojem na swoim obszarze w sposób dopasowany do lokalnych warunków. Grupy te są nadal mało samodzielne i efektywne, a problemy sprawia im często nawet wypełnianie ich podstawowych funkcji związanych z wdrażaniem LSR.**



Określenie optymalnego modelu funkcjonowania Lokalnych Grup Działania  
w nowej perspektywie finansowej oraz ocena jakości i efektywności ich funk-  
cjonowania



**Zamawiający:**

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

**Wykonawca:**



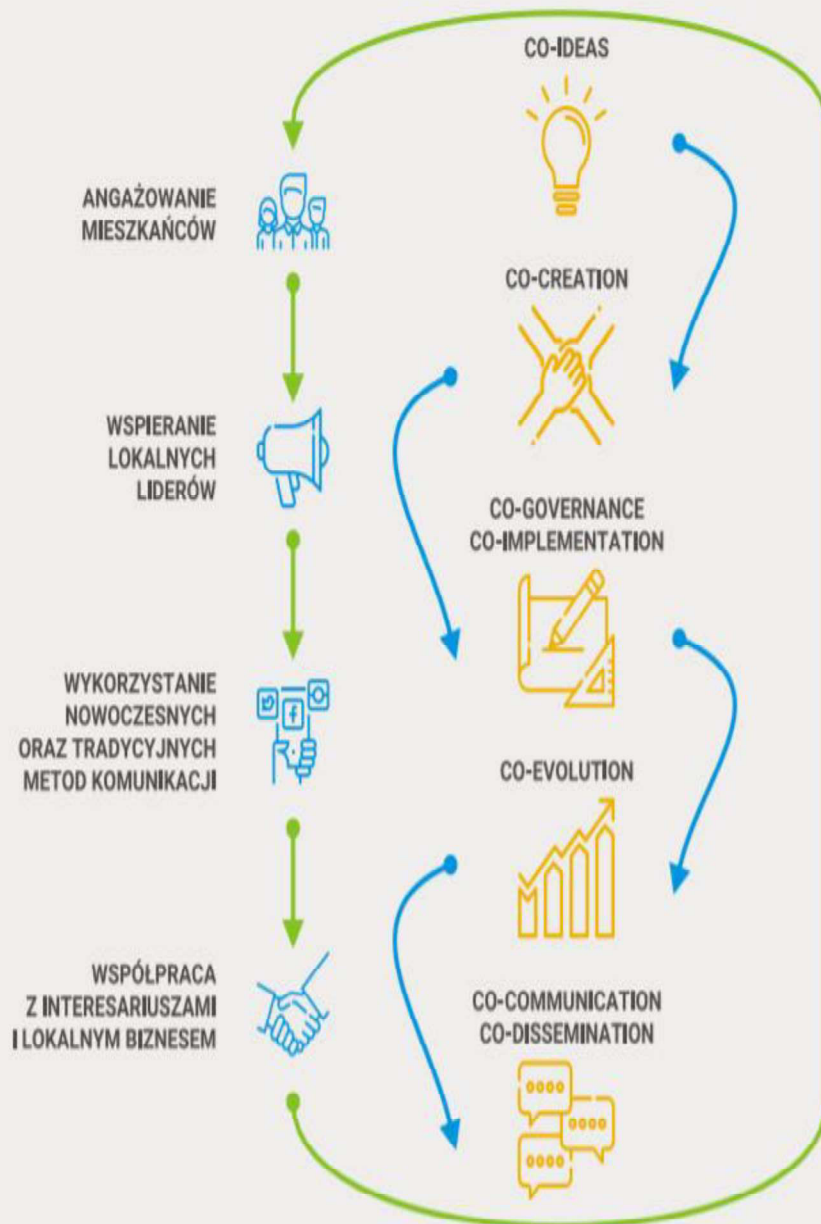
**Autorzy:**

Joanna Abramowicz, dr Anna Borowczak, dr Izabela Grabowska, Zofia Polańska, Zuzanna Po-  
pis, Marta Kopczyńska, Andrzej Krzewski i Bartosz Ledzion

Warszawa, sierpień 2019







## BADANIE POTRZEB W USŁUGACH PUBLICZNYCH

- Spotkanie „Otwarte Popowice”
- Szkolenie Reporterów Społecznych
- Warsztaty Myślenia Projektowego
- Ankietowe badanie potrzeb mieszkańców
- Rozmowy indywidualne

## WSPÓLTwORZENIE ROZWIĄZAŃ

- Spotkania lokalnych liderów
- Działania Reporterów Społecznych
- Rady Interesariuszy
- Prototyp Sąsiedzkiego Miejsca Spotkań (SMS) podczas Festynu u Ojców Oblatów
- Współpraca z lokalnymi organizacjami pozarządowymi
- Prototyp Miejsca Spotkań instalacja PoPo Centrum

## ODNIESIENIE DO LOKALNYCH POLITYK

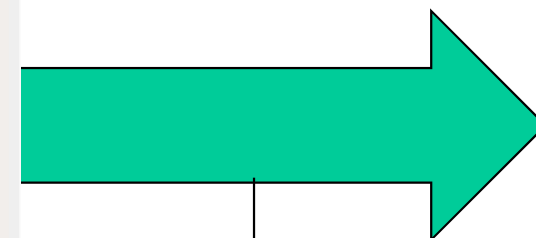
- Spotkania w ramach Grupy Dialogu Społecznego - Centra Aktywności Lokalnej
- Szkolenie Lokalnych Liderów Społecznych (Community Reporting)

## PORÓWNANIE, ANALIZA I REDEFINICJA

- Wizyty benchmarkingowe:
  - Centra sąsiedzkie „Przystań” w Gdyni
  - Co-housing senioralny oraz mieszkania wspomagane w Stargardzie Szczecińskim
- Rozmowy indywidualne
- Roadmap
- Policy Roundtable

## ROZPOWRZECHNIANIE I WSPÓLTwORZENIE POLITYK

- Udział w kongresach samorządowych oraz organizacji pozarządowych w Polsce i w Unii Europejskiej
- Udział w konferencjach naukowych
- Rozpowszechnianie w branżowych i lokalnych mediach
- Lobbying i konsultacje z politykami i decydentami



Nowy Weberyzm /  
Nowa biurokracja  
Biurokracja  
innowacyjna  
(I + II + III)

# COSIE

Co-creation of Service Innovation in Europe



## **European Committee of the Regions**



European Commission



Zgodnie z opublikowanym 29 listopada 2017 r. komunikatem Komisji Europejskiej pt. „Przyszłość rolnictwa i produkcji żywności”, rozpoczynającym formalną dyskusję pomiędzy instytucjami UE na temat kierunków zmian wspólnej polityki rolnej po 2020 r.: *„oddolne, realizowane na szczeblu lokalnym podejście LEADER okazało się skutecznym sposobem budowania lokalnego potencjału, a także wspierania włączenia społecznego, ograniczania ubóstwa i tworzenia miejsc pracy w lokalnej gospodarce. Aby w pełni uruchomić potencjał obszarów wiejskich, należy zapewnić lepszą synergię i koordynację działań z władzami samorządowymi i lokalnymi agencjami”*.

#### **RLKS w regulacjach unijnych**

- LEADER w głównym nurcie
- LEADER jako metoda a nie działanie
- LEADER w różnych funduszach

#### **LGD po 2020 r. – efektywna administracja, aktywna LGD**

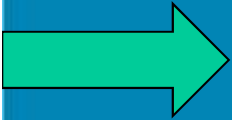
- Funkcje administracyjne LGD vs. funkcje animacyjne LGD
- Dalsza profesjonalizacja LGD vs. współpraca ze społeczeństwem
- Czerpanie z doświadczeń innych podmiotów i inicjatyw

## Opinia Europejskiego Komitetu Regionów - Wkład KR-u w odnowioną agendę terytorialną ze szczególnym naciskiem na rozwój lokalny kierowany przez społeczność

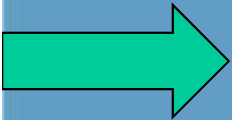
(2020/C 39/05)

(Dz.U.UE C z dnia 5 lutego 2020 r.)

1. Apeluje o znacznie większe wykorzystanie instrumentów terytorialnych (**rozwój lokalny kierowany przez społeczność** (RLKS), zintegrowane inwestycje terytorialne (ZIT) itp.) w państwach członkowskich i obowiązkowe przeznaczanie środków **we wszystkich funduszach** z myślą o realizacji odnowionej agendy terytorialnej i celów spójności.



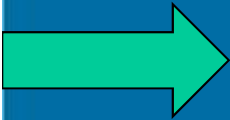
11. Podkreśla **zdolność RLKS do mobilizowania i angażowania społeczności lokalnych**, w tym władz lokalnych i regionalnych, partnerów społecznych i organizacji obywatelskich oraz sektora prywatnego. Dzięki **partycypacyjnemu podejściu** dostosowuje on lokalne **strategie** rozwoju do **zmian warunków lokalnych** (spójność społeczna, migracja, klastry regionalne, zielona gospodarka, zmiana klimatu, inteligentne rozwiązania, technologia itp.).




12. Podkreśla rolę RLKS we wzmacnianiu wiarygodności polityki spójności poprzez wykazanie, że **różne fundusze UE faktycznie można wykorzystywać łącznie w zintegrowany i skuteczny sposób**.



## Rozwój lokalny kierowany przez społeczność



**38.** Zachęca do umożliwienia wprowadzenia obowiązku wykorzystania opartego na wielu funduszach RLKS we wszystkich regionach UE, a także do dopilnowania, by podejście w ramach RLKS stosowane było odnośnie do wszystkich rodzajów terytoriów: **obszarów wiejskich** (w tym oddalonych, wyspiarskich i **górskich**), **miejskich** i przybrzeżnych. Każdy region UE musi mieć możliwość wykorzystania wszystkich dostępnych funduszy w celu zaspokojenia swoich potrzeb określonych w strategiach rozwoju lokalnego.




**39.** Wzywa do obowiązkowego przeznaczenia 8 % na RLKS ze wszystkich europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych oraz EFRROW w celu pełnego wykorzystania potencjału tego narzędzia i synergii różnych funduszy na rzecz **zintegrowanego** rozwoju lokalnego.


**40.** Podkreśla potrzebę **powrotu do korzeni metodologii LEADER/RLKS**, a zwłaszcza **wzmocnienia zasad** dotyczących podejścia oddolnego, partnerstwa, aktywizacji i roli zintegrowanych strategii na rzecz rozwoju lokalnego.



**41.** Sugeruje, aby zarządzanie RLKS w państwie członkowskim było dostosowane do poszczególnych obszarów, **z poszanowaniem** lokalnej dynamiki, struktur i sposobów działania.



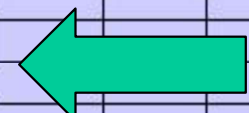
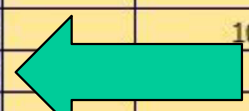
**55.** Zauważa, że RLKS/LEADER jest wykorzystywany przez **3 tys. podobnych organów w całej Unii Europejskiej**. Fakt ten należy rozważyć w celu dalszego zacieśnienia współpracy terytorialnej i korzystania z europejskiej różnorodności poprzez oddolną współpracę międzynarodową obywateli. W celu dalszego wspierania współpracy terytorialnej **poprzez RLKS należy stworzyć warunki pozwalające lokalnym grupom działania skupić się na aktywizującej roli**, jaką odgrywają na danym obszarze, a także stymulować i wdrażać nowe pomysły. **Należy zapewnić odpowiedni budżet** na pokrycie kosztów bieżących i kosztów aktywizacji oraz na współpracę transnarodową.



**56.** Przypomina o **powiązaniach RLKS z innymi zintegrowanymi narzędziami rozwoju**: jako instrument fakultatywny przyczynia się on - wraz ze zintegrowanymi inwestycjami terytorialnymi - **do wdrożenia szerszej strategii rozwoju, która umożliwi dopasowanie strategii politycznych do warunków lokalnych**. **W związku z tym apeluje o poprawę synergii między RLKS i ZIT**: RLKS może zostać wykorzystany w okresie programowania 2021-2027 jako uzupełniający instrument w kontekście strategii miejskiej lub terytorialnej, a więc mógłby być częścią podejścia ZIT, w ramach którego oparte na partnerstwie podejście oferowane przez RLKS może pomóc w rozwiązaniu niektórych konkretnych problemów lokalnych.



Country	Mono EAFRD	Mono EMFF	EAFRD-EMFF	Mono ERDF	Mono ESF	Mono ETC	EAFRD-ERDF	EAFRD-ESF	EMFF-ERDF	EMFF-ESF	ERDF-ESF	EAFRD-EMFF-ERDF	EAFRD-EMFF-ESF	EAFRD-ERDF-ESF	EMFF-ERDF-ESF	All 4	
Austria	69						8										77
Belgium	32																32
Bulgaria	25	9					4	6						29			73
Croatia	54	14															68
Cyprus	4																4
Czechia							27							151			178
Denmark	19	3	7														29
Estonia	26	8															34
Finland	55	10															65
France	330	23															353
Germany	298	29												23			350
Greece	14	1	22		1			4			1		10				53
Hungary	103										99						202
Ireland	29	7															36
Italy	168	46	9				23										246
Latvia	29		6														35
Lithuania	46	10	3		23												82
Luxembourg	5																5
Malta	3																3
Netherlands	20			1													21
Poland	251	24	11		7						1			29		1	324
Portugal					1						20			54	12		87
Romania	239	16									37						292
Slovakia							110										110
Slovenia							33					4					37
Spain	251	41															292
Sweden	2	4					3	2					1	28		8	48
UK	129	11	8		3						21						172
CBC AT-IT						4											4
TOT	2201	256	66	1	35	4	208	12	0	0	179	4	11	314	12	9	3312







Uniwersytet  
Wrocławski



Świętokrzyskie



Podlaskie



WARMIA  
MAZURY



KUJAWY  
POMORZE



ZWIĄZEK  
POWIATÓW  
POLSKICH

Mazowsze.

serce Polski



Śląskie.

Stanowisko

Konwentu Powiatów Województwa Lubuskiego

w sprawie wdrożenia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność  
w województwie lubuskim w perspektywie finansowej 2021-2027

Karpacz, 11 kwietnia 2019 r.

## **Deklaracja z Tartu (Estonia) Odnowienie podejścia LEADER/RLKS w okresie po 2020 r.**

W dniach 22 - 23 listopada **2016** r. w miejscowości Tartu w Estonii odbyła się konferencja ELARD (Europejskiego Stowarzyszenia Lokalnych Grup Działania) pt. " Odnowienie podejścia LEADER/RLKS w okresie po 2020 r. - 25 lat wdrażania LEADER w Europie!".

Podczas konferencji **140** delegatów z **25** państw europejskich, reprezentujących ok. **2000** lokalnych grup działania LEADER z Europy, sieci rozwoju obszarów wiejskich, władze oraz Komisję Europejską sformułowało następującą wizję nt. roli lokalnych grup działania oraz podejścia LEADER/RLKS (rozwój lokalny kierowany przez społeczność) w 2027 r.:

### **WIZJA LEADER/RLKS w 2027 r.**

W 2027 r. podejście LEADER jest niezależnym, godnym zaufania, kreatywnym, dobrze znanym i zorientowanym na rozwiązywanie problemów ruchem opartym na społecznym poczuciu własności, oraz działającym na rzecz mądrych, aktywnych społeczności wiejskich, które troszczą się o zaspokojenie potrzeb swoich członków.



Uniwersytet  
Wrocławski

CLLD





**22/02/2019** | 9:30 | **EESC – JDE 62**

Rue Belliard 99, 6<sup>th</sup> floor | 1040 Brussels

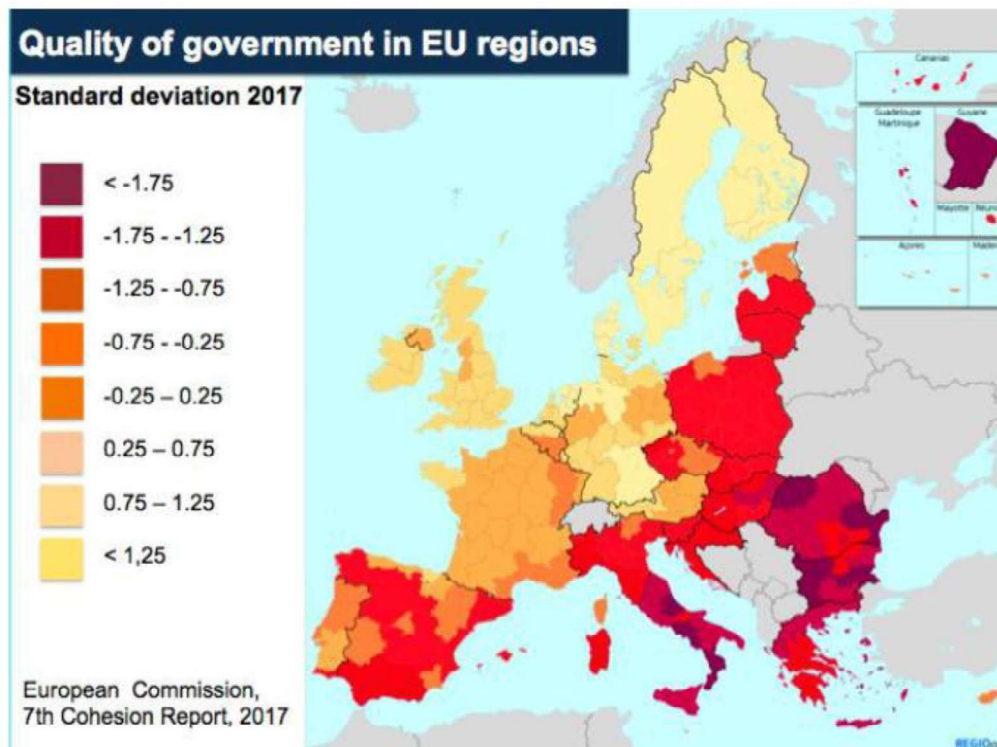


## GOOD GOVERNANCE NEEDS TO BE A PRIORITY

Big variations in the quality and impartiality of public services

Corruption is perceived as a major issue

Questions over value for money in public procurement







## Legal framework for 2021-2027

### Common Provisions Regulation (CPR)

- Policy objectives (Art. 4)
- Tools and requirements for integrated territorial development (Art. 22-28)
  - ITI
  - CLLD
  - Other MS territorial tools

### Fund-specific Regulations (ERDF/CF, ETC, ESF+, EMFF)

- Scope
- Specific objectives
- Thematic concentration and other fund-specific focus areas (e.g. urban earmarking for ERDF)

### CAP Second Pillar (EAFRD)

- CPR territorial chapter is applicable
- Common set of rules for CLLD (LEADER)
- Overall similar rules retained



## Policy objectives

11 objectives simplified and consolidated to 5:

1. **A smarter Europe** (innovative & smart economic transformation)
2. **A greener, low-carbon Europe** (including energy transition, the circular economy, climate adaptation and risk management)
3. **A more connected Europe** (mobility and ICT connectivity)
4. **A more social Europe** (the European Pillar of Social Rights)
5. **A Europe closer to citizens** (sustainable and integrated development of urban, rural and coastal areas and local initiatives)

Horizontal issues:

- Partnership
- Administrative capacity building
- Co-operation between regions and across borders (embeds co-operation in mainstream)



**New cross-cutting Policy objective: it can use all investment categories and indicators!**





European  
Commission

## Focus on minimum requirements (*new CPR Art. 23; 26-27*)

- Investments based on **integrated territorial or local development strategies** (*cross-sectoral, multi-stakeholder, optionally multi-territorial*)
- Relevant local or territorial body that draws up the strategies shall **select or shall be involved in the selection of operations** (*multi-level, optionally community-led*)



**No need to identify intermediate body for the minimum scope of responsibilities!**

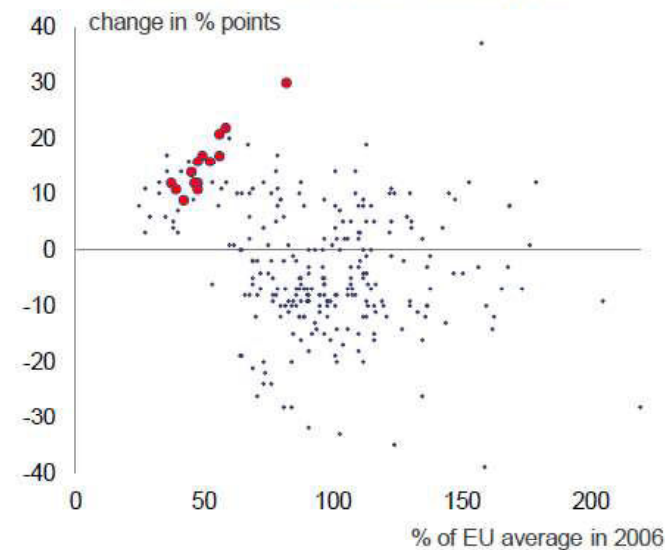




## Regional dimension

- All regions have been developing fast for the last decades
- Poland's success in the catching-up process is based on polycentric growth
- However, strong disparities persist in spite of the outstanding socioeconomic progress. They are even more pronounced at sub-regional level

Change in regional GDP per capita in PPS relative to the EU average (2006-2016), depending on the 2006 starting point

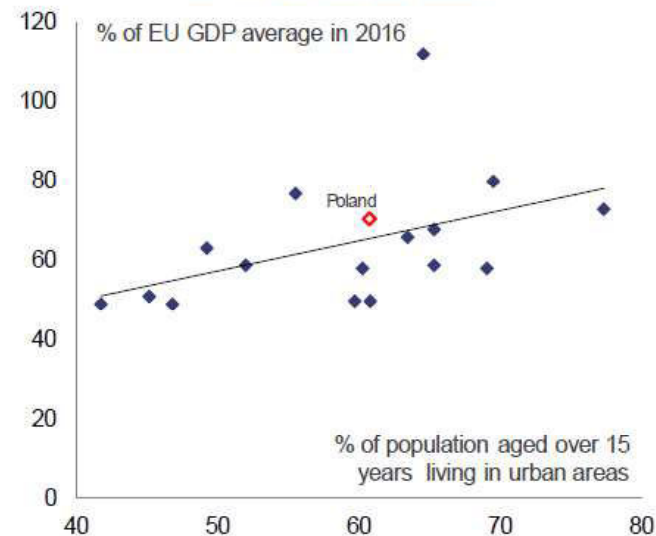




## Regional dimension

- Urban-rural divide remains wide
- Large cities are the primary drivers of development while smaller cities struggle to adapt to rapid economic and technological transitions
- While disparities result from long-lasting structural issues, a targeted policy may help to reduce them

Urbanisation rate and regional GDP  
in PPS per capita, 2016





## KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO 2030

W celu zmniejszenia dysproporcji terytorialnej niezbędne jest zastosowanie jednocześnie wszystkich ww. instrumentów terytorialnych, które powinny się uzupełniać. Intencją jest, by nie pozostawić bez odpowiedniego wsparcia **obszarów peryferyjnych** oddalonych znacznie od dużych ośrodków miejskich, wspierać bardziej równomiernie rozwój takich obszarów województwa jak **obszary wiejskie oraz małe/średnie miasteczka**.





## PRIORYTETY INWESTYCYJNE



1.

**BARDZIEJ  
INTELIĞENTNA  
EUROPA**

przez innowacje, cyfryzację,  
transformację gospodarczą  
oraz wsparcie dla małych  
i średnich przedsiębiorstw.

2.

**ZIELONA,  
NISKO-  
EMISYJNA  
EUROPA.**

3.

**BARDZIEJ  
SKOMUNIKO-  
WANA  
EUROPA.**

4.

**EUROPA  
SPOŁECZNA.**

5.

**EUROPA  
BLISKA  
OBYWATELOM.**

**lepiej połączona Europa** ze strategiczną infrastrukturą  
transportową i sieciami cyfrowymi;

**bardziej inteligentna**

**Europa** przez innowacje,  
cyfryzację, transformację  
gospodarczą oraz  
wsparcie dla małych i  
średnich przedsiębiorstw

**Europa o silniejszym wymiarze społecznym** wdrażająca  
europejski filar praw socjalnych i inwestująca w wysokiej jakości  
zatrudnienie, edukację, umiejętności, integrację społeczną i  
równy dostęp do opieki zdrowotnej;

**bardziej przyjazna dla środowiska bezemisyjna**

**Europa** wdrażająca porozumienie paryskie i inwestująca w  
transformację sektora energetycznego, w odnawialne źródła  
energii oraz w walkę ze zmianami klimatu;

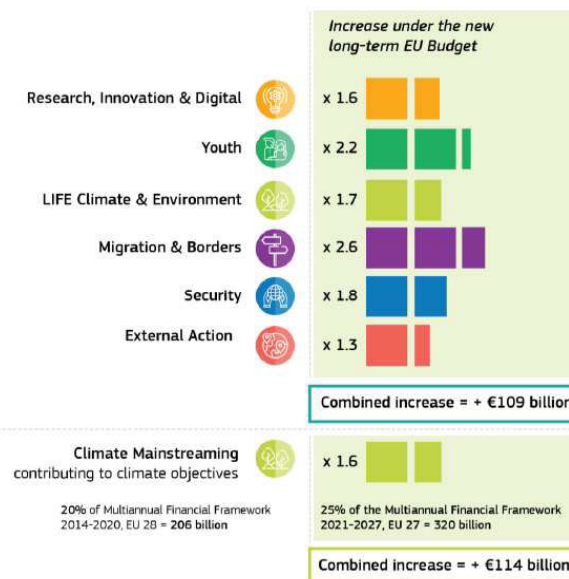
**Europa bliżej obywateli** przez wspieranie  
oddolnych strategii rozwoju i zrównoważonego  
rozwoju obszarów miejskich w całej UE.

Podejście RLKS jest realizowane w odróżnieniu od poprzedniej perspektywy finansowej nie tylko na obszarach wiejskich, ale również na obszarach miejskich (w miastach powyżej 20 tys. mieszkańców realizacja instrumentu RLKS jest możliwa w ramach EFS)



## Creative examples of how CLLD can be used in cities and for social inclusion.

- New fields for CLLD although building on experience previous Community Initiatives such as EQUAL and URBAN
- Opportunities to use CLLD to promote social innovations at local level (smarter services, new jobs)
- Well known examples in current period
  - **Berlin Neighbourhood budgeting**
  - **Sustainable food Brussels, Amersfoort Gothenburg etc**
  - **Local jobs and carbon reduction**



### COHESION POLICY CLOSER TO CITIZENS

introduce  
**'open programming'**  
for real dialogue with citizens  
in designing interventions

through democratic innovations:  
**participatory budgeting**  
deliberation (juries, panels and polls) and decision-making by citizens





**Table 1: National Level Scores, Rankings and Cluster Groupings of QoG in the EU 27**

QoG Rank	Country	Combined WGI Total
1	DENMARK	1.978
2	SWEDEN	1.915
3	FINLAND	1.909
4	NETHERLANDS	1.834
5	LUXEMBOURG	1.747
6	AUSTRIA	1.701
7	UNITED KINGDOM	1.628
8	IRELAND	1.628
9	GERMANY	1.620
10	FRANCE	1.403
11	BELGIUM	1.368
12	MALTA	1.268
13	SPAIN	1.103
14	PORTUGAL	1.084
15	CYPRUS	1.077
16	ESTONIA	1.043
17	SLOVENIA	0.994
18	CZECH REPUBLIC	0.826
19	HUNGARY	0.759
20	SLOVAKIA	0.651
21	LATVIA	0.608
22	GREECE	0.574
23	LITHUANIA	0.563
24	POLAND	0.552
25	ITALY	0.480
26	BULGARIA	0.100
27	ROMANIA	0.059







Uniwersytet  
Wrocławski

					Rank	NUTS code	Name	EQI	Lower margin of error threshold	Upper margin of error threshold
					151	PL11	PL_Lodzkie		-1.09	-0.604
					152	PL32	PL_Podkarpackie	-0.853		-0.579
					153	SK02	SK_Western Slovakia	-0.856	-1.159	-0.552
120	ES61	ES_Andalusia	-0.202	-0.639	154	PL63	PL_Pomorskie		-1.062	-0.655
121	ITE2	IT_Umbria	-0.264	-0.571	155	PL42	PL_Zachodniopomorskie	-0.868		-0.657
122	CZ02	CZ_Central Bohemian Region	-0.268	-0.687	156	PL21	PL_Malopolskie		-1.118	-0.634
123	GR3	GR_Attica	-0.292	-0.843	157	BG33	BG_Severoiztochen	-0.892	-1.154	-0.631
124	HU2	HU_Transdanubia	-0.338	-0.576	158	GR	Greece	-0.903		
125	PT11	PT_Norte	-0.348	-0.71	159	PL31	PL_Lubelskie	-0.905		-0.679
126	CZ08	CZ_Moravian-Silesian Region	-0.406	-0.819	160	LT	Lithuania	-0.922		
127	ITD5	IT_Emia-Romagna	-0.417	-0.608	161	PL43	PL_Lubuskie		-1.196	-0.666
128	BE1	BE_Brussels-Capital Region	-0.425	-0.835	162	PL	Poland	-0.939		
129	HU3	HU_Great Plain and North	-0.458	-0.69	163	GR4	GR_Nisia Aigaiou. Kriti	-0.948	-1.431	-0.465
130	ES51	ES_Catalonia	-0.469	-0.915	164	PL61	PL_Kujawsko-Pomorskie		-1.121	-0.781
131	CZ	Czech Rep.	-0.471		165	CZ01	CZ_Prague	-0.952	-1.388	-0.515
132	FR92	FR_Martinique	-0.477	-0.895	166	CZ04	CZ_Severozápad (Northwest)	-0.958	-1.443	-0.473
133	CZ06	CZ_Jihovichod (Southeast)	-0.486	-0.824	167	PL34	PL_Podlaskie		-1.169	-0.758
134	ITE3	IT_Marche	-0.536	-0.838	168	ITG2	IT_Sardegna	-0.966	-1.26	-0.673
135	ITD3	IT_Veneto	-0.538	-0.801	169	ITF1	IT_Abruzzo	-0.988	-1.336	-0.639
136	SK01	SK_Bratislava Region	-0.561	-0.86	170	PL12	PL_Mazowieckie		-1.211	-0.784
137	CZ07	CZ_Staední Morava (Central Moravia)	-0.581	-0.964	171	PL41	PL_Wielkopolskie	-1.001		-0.797
138	ITC3	IT_Liguria	-0.583	-0.91	172	RO11	RO_North-West	-1.037	-1.497	-0.578
139	HU	Hungary	-0.586		173	HU1	HU_Central Hungary	-1.042	-1.431	-0.652
140	FR93	FR_Guyane	-0.589	-0.964	174	IT	Italy	-1.064		
141	PL52	PL_Opolskie		-0.838	175	BG42	BG_Yuzhen tsentralen	-1.066	-1.381	-0.752
142	ITE1	IT_Toscana	-0.627	-0.876	176	GR2	GR_Kentriki Ellada	-1.106	-1.676	-0.536
143	FR91	FR_Guadeloupe	-0.628	-1.081	177	PL22	PL_Slaskie		-1.306	-0.93
144	PL62	PL_Warminsko-Mazurskie		-0.888	178	PL51	PL_Dolnoslaskie	-1.119		-0.869
145	ITC4	IT_Lombardia	-0.715	-0.936	179	ITF2	IT_Molise	-1.318	-1.681	-0.955
146	SK03	SK_Central Slovakia	-0.757	-1.002	180	ITF5	IT_Basilicata	-1.341	-1.658	-1.024
147	SK04	SK_Eastern Slovakia	-0.76	-1.014						
148	SK	Slovakia	-0.77							
149	PL33	PL_Swietokrzyskie		-1.04						
150	LV	Latvia	-0.844							



## WSPÓLNOTA

### **Bogactwo samorządów '20**

Ranking dochodów JST per capita w 2019







2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Województwo	Zamożność per capita 2018 (w zł)
13	2	4	8	4	1	1	1	1	1	mazowieckie	439,01
12	5	6	10	7	11	12	9	6	2	pomorskie	320,60
7	7	5	7	6	7	5	7	8	3	kujawsko-pomorskie	297,95
14	14	15	13	12	10	4	4	4	4	wielkopolskie	293,51
10	12	8	14	11	13	15	15	12	5	świętokrzyskie	291,18
9	1	1	1	9	2	3	2	2	6	dolnośląskie	290,10
15	10	13	15	15	6	14	12	7	7	śląskie	285,69
3	4	3	4	3	3	2	5	3	8	podkarpackie	276,43
6	8	9	11	2	8	7	3	5	9	zachodniopomorskie	274,01
5	6	7	9	10	15	11	10	13	10	lubelskie	273,11





**Miasta na prawach powiatu: (0/48)**, Legnica (24), Jelenia Góra (35), Wałbrzych (**40**)

**Miasta powiatowe (267): Polkowice** (1), Oleśnica (12), Głogów (21), Środa Śl. (30), Lubin (34), Lwówek Śl. (249)

**Powiaty: (0/314)**, milicki (15), głogowski (22), **polkowicki** (307)

**Miasta inne (607):** Karpacz (4), Świeradów Zdrój (9), Bogatynia (16), Szklarska Poręba (17), Siechnice (29), Strzegom (135), Sobótka (209), **Bardo** (216), Oborniki Śląskie (295), Złoty Stok (360), Prusice (383), Żmigród (399), Nowa Ruda (441), Ziębice (483), Chocianów (543), Niemcza (581), Lubawka (582), Szczytna (588), Piława Grn (**595**), Pieszyce (**604**), Gryfów Śląski (**605**), Boguszów Gorce (**607**)

WSPÓLNOTA

Bogactwo samorządów (20)  
Ranking dochodów JST per capita w 2019





**Gminy wiejskie (1537):** Kobierzyce (4), Grębocice (9), Jerzmanowa (12), Rudna (18), Gromadka (25), Lubin (45), Radwanice (46), Miękinia (74), Długoleśka (75), Osiecznica (101), Głogów (110), Czernica (115), Kunice (118), Żukowice (124), Lewin Kłodzki (145), Wisznia Mała (166), Zgorzelec (181), Wądroże Wielkie (190), Kotła (357), Malczyce (461), Bolesławiec (465), Kamienna Góra (523), Świdnica (**523**), Nowa Ruda (613), Udanin (666), Janowice Wielkie (730), Kamieniec Z.(794), Łagiewniki (864), Lubań (946), Kondratowice (963), **Gaworzyce (1066)**, Mściwojów (1406), Stoszowice (1435), Dzierżoniów (1457), Stare Bogaczowice (1459), Przeworno (**1484**)

WSPÓLNOTA

**Bogactwo samorządów '20**

Ranking dochodów JST per capita w 2019





# Mazowsze precyzyjnie adresuje swoje programy wsparcia

O aktywizacji mieszkańców, programach pomocowych dla małych wspólnot lokalnych, ogromnych środkach przeznaczanych na wyposażenie szkół, mówi Adam Struzik, marszałek woj. mazowieckiego

WSPÓLNOTA

**Bogactwo samorządów '20**

Ranking dochodów JST per capita w 2019





**Bogate miasta troszczą się  
o niepełnosprawnych, seniorów  
i budują lokale komunalne**

# Nowy Dwór Mazowiecki. Historia przeplata się z nowoczesnością

**Rządźnia inwestuje w ekologię**

**Zawsze jesteśmy na służbie,  
służymy naszym mieszkańcom**

**Powiat włodawski. Rozwój dokładnie zaplanowany**

**Gminy wiejskie, ale źródła dochodów nierolnicze**

## Polkowice moich marzeń

### Aktywność gwarancją rozwoju

Powiat przasnyski (8. miejsce w rankingu) przyczyn swojego sukcesu upatruje w umiejętnym pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji.

O polityce finansowej w czasach pandemii, strategii rozwoju, planach budowy linii kolejowej i pomysłach na przyciągnięcie mieszkańców, opowiada burmistrz Polkowic Łukasz Puźniecki.

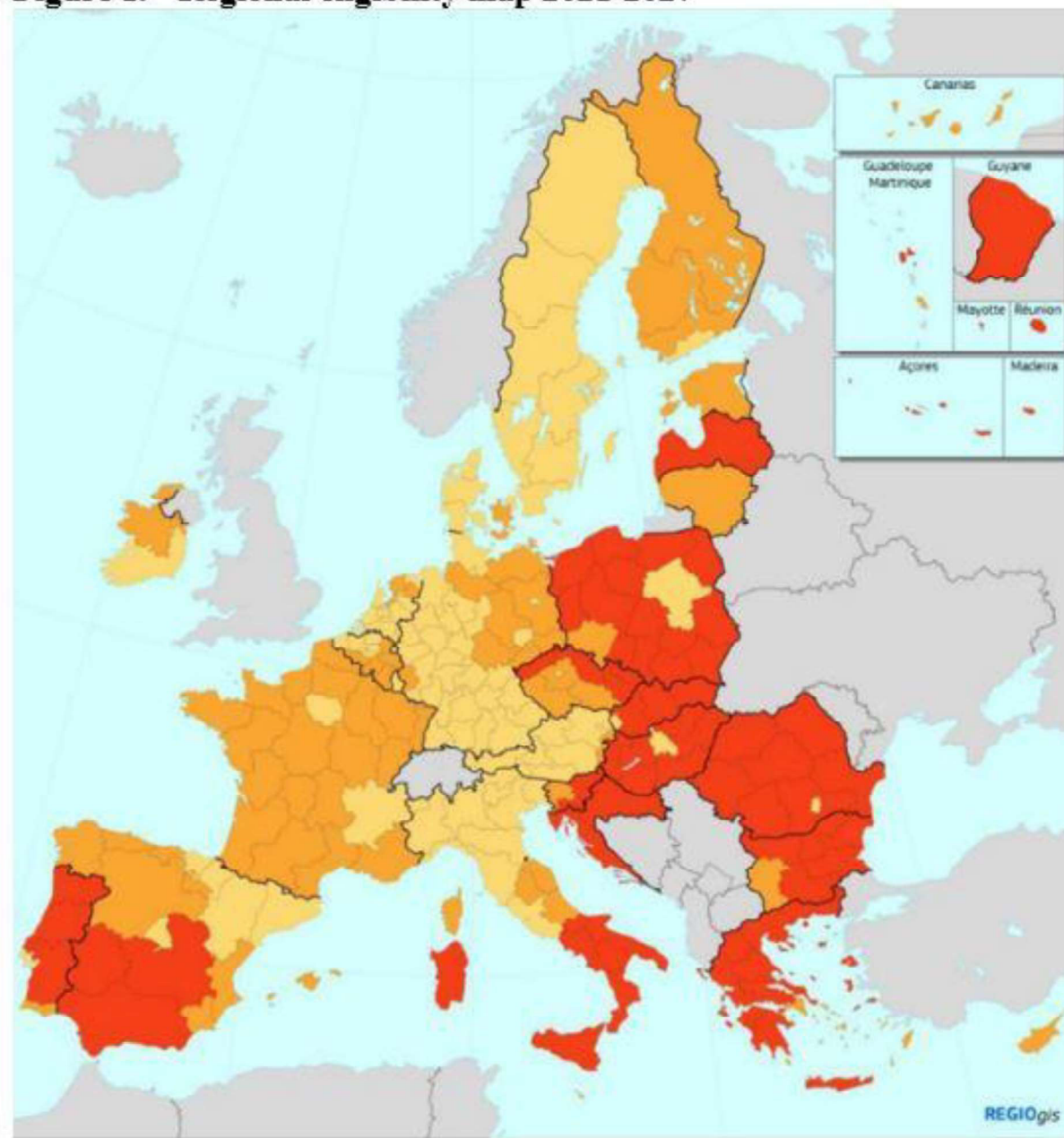
Polkowice to jedna z najbardziej zamieszkałych gmin w Polsce. Wiele samorządów zazdrości wam solidnej bazy dochodowej w postaci podatków płaconych przez koncern KGHM. Czy ta baza w nietypowej sytuacji, wywołanej pandemią koronawirusa, okazała się stabilna? To była dla nas poduszka amortyzująca finansowe skutki COVID-19. Bo

Na subregion legnicki trzeba spojrzeć w szczególny sposób. Mamy najwyższy na Dolnym Śląsku wskaźnik etatyzacji. To efekt obecności KGHM Polska Miedź oraz polkowickiej podstrefy Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, gdzie działalność prowadzą między innymi Volkswagen, Sanden czy CCC. Koncerny zatrudniają pracowników głównie na umowę o pra-





Figure 1. Regional eligibility map 2021-2027



GDP/head (PPS) by NUTS2 region, average 2014-2015-2016

- Index, EU-27 = 100
- < 75% (less developed regions)
  - 75% - 100% (transition regions)
  - >= 100% (more developed regions)

*'Regions should reflect on community-led local development; local strategies, targeting local issues, fully involving local authorities and local people.'*

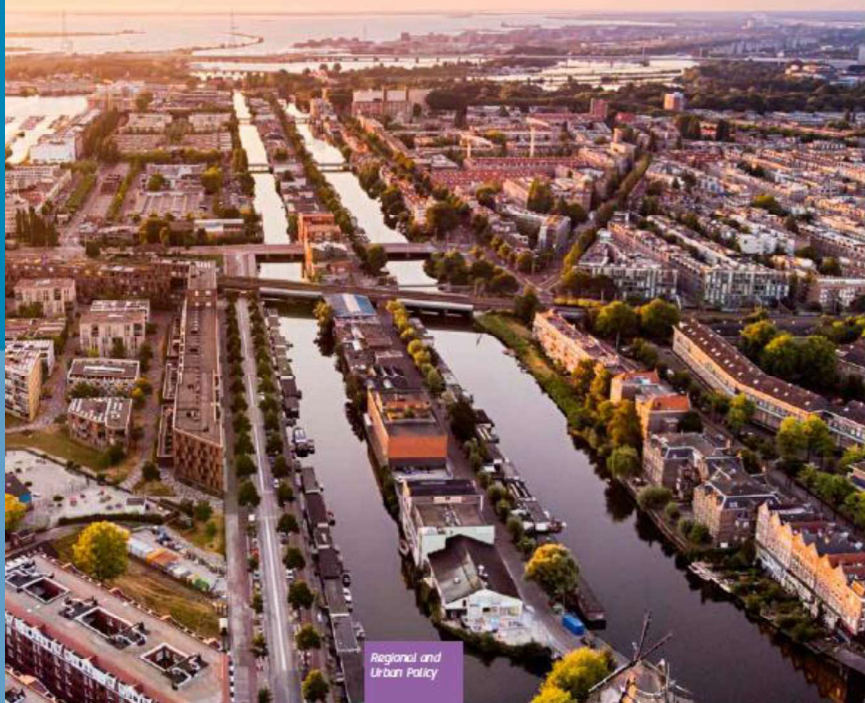
*This must be deeply rooted in our programmes, whether the area is urban or rural, island or mountainous*





# EXPLANATORY MEMO: EUROPEAN URBAN INITIATIVE- POST 2020

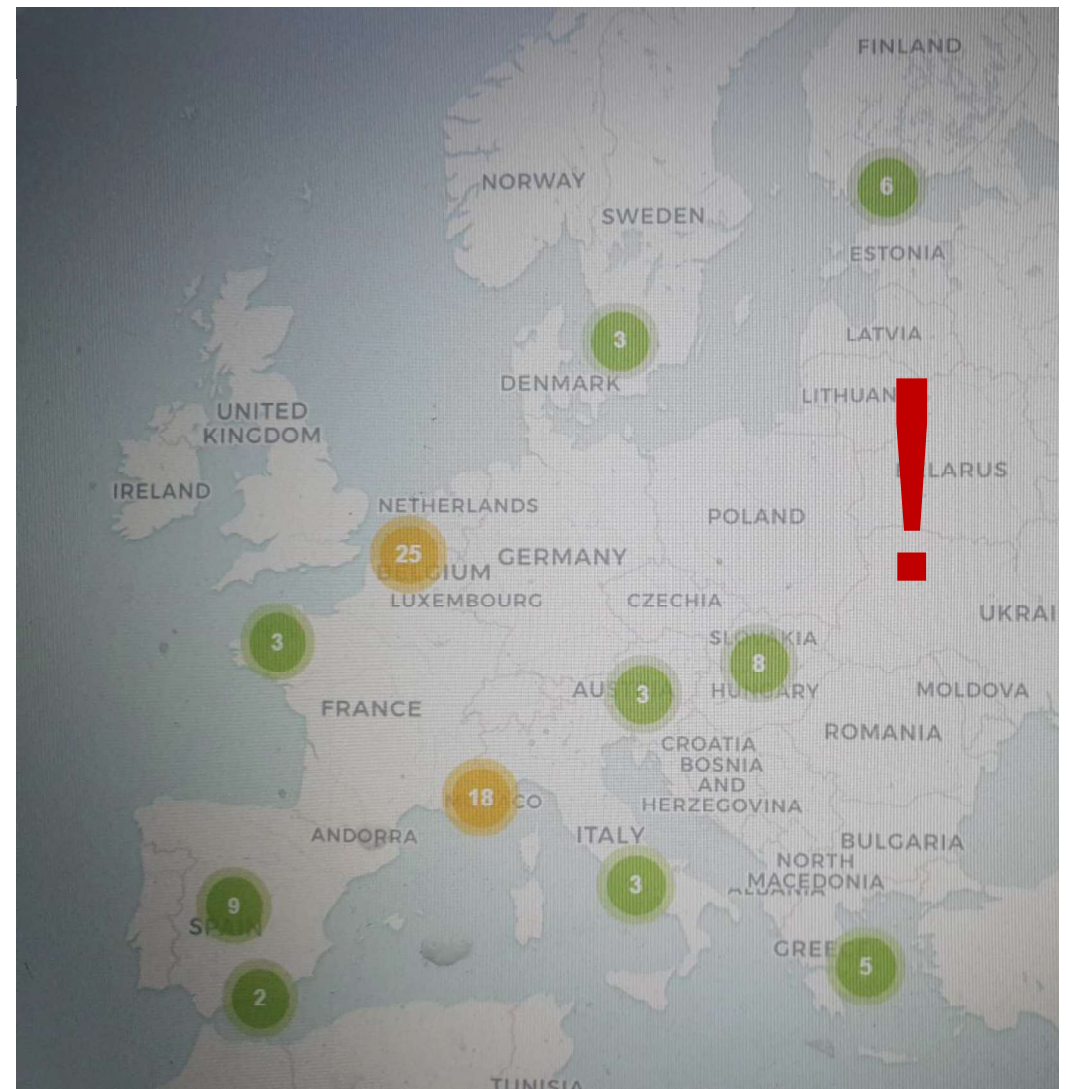
ARTICLE 104(5) CPR PROPOSAL  
AND ARTICLE 10 ERDF/CF PROPOSAL



Regional and  
Urban Policy



The Urban Lab of Europe !









## WIZJA DOLNEGO ŚLĄSKA 2030

Aktywne uczestnictwo licznych przedstawicieli różnych środowisk regionu dolnośląskiego w społecznych konsultacjach, wielodzielinowa i terytorialnie ujęta diagnoza prospektywna oraz analiza uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych pozwoliły na sprecyzowanie wizji przyszłości Dolnego Śląska.

Dzięki konsekwentnemu ograniczaniu zidentyfikowanych słabości, efektywnemu rozwiązywaniu problemów rozwojowych oraz eliminowaniu potencjalnych zagrożeń, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów i szans rozwoju regionu dolnośląskiego, istnieją realne szanse na urzeczywistnienie do roku 2030 - oczekiwanej przez regionalną społeczność - następującej wizji:

### DOLNY ŚLĄSK 2030

- ❖ **regionem równomiernego rozwoju** – regionem bez istotnych społecznych i gospodarczych dysproporcji, regionem wewnętrznie spójnym, regionem wyrównanych rozwojowych szans,
- ❖ **regionem przyjaznym** dla mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów, turystów i kuracjuszy; atrakcyjnym miejscem do życia, pracy, nauki i rekreacji,
- ❖ **regionem nowoczesnym** z kreatywną i innowacyjną regionalną społecznością oraz rozwiniętą sferą naukową i badawczo-rozwojową,
- ❖ **regionem konkurencyjnym** w scenerii krajowej i europejskiej z Wrocławiem jako silną metropolią oraz ośrodkami regionalnymi o znaczących przewagach konkurencyjnych.





## MISJA DOLNEGO ŚLĄSKA 2030

Osiągnięcie przedstawionej wizji wiąże się nieodzownie z aktywnością wszystkich grup regionalnych interesariuszy, a przede wszystkim terytorialnych społeczności i władz samorządowych. Tej aktywności towarzyszyć będzie misja odzwierciedlająca system wartości stosowanych w bieżącym działaniu przez regionalnych interesariuszy. Misję Dolnego Śląska ukierunkowaną na 2030 rok określono jako:

### OTWARCI NA SIEBIE - OTWARCI NA ŚWIAT

Ta otwartość postrzegana jest poprzez:

- ❖ wyrównywanie szans rozwojowych,
- ❖ wzrost aktywności mieszkańców regionu,
- ❖ wieloaspektową (społeczna, gospodarcza, przestrzenna) integrację,
- ❖ partycypacyjne zarządzanie regionem.







# Dziękuję za uwagę

Prof. dr hab. Aldona Wiktorska-Święcka, MBA  
Uniwersytet Wrocławski





[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/2012\\_02\\_governance.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/2012_02_governance.pdf)

*Instrument terytorialny RLKS*, opracowanie: Dorota Goetz (materiał udostępniony przez autorkę)

<https://www.eesc.europa.eu/pl/node/67237>

[https://ec.europa.eu/poland/sites/poland/files/docs/news/country\\_report\\_2019\\_warsaw\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/poland/sites/poland/files/docs/news/country_report_2019_warsaw_final.pdf)

<https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego>

*Opinia Europejskiego Komitetu Regionów - Wkład KR-u w odnowioną agendę terytorialną ze szczególnym naciskiem na rozwój lokalny kierowany przez społeczność (2020/C 39/05), (Dz.U.UE C z dnia 5 lutego 2020 r.)*

[https://www.oecd.org/cfe/\\_Czech%20Republic.pdf](https://www.oecd.org/cfe/_Czech%20Republic.pdf)

[http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user\\_upload/Rozwoj\\_regionalny/SRWD/STRATEGIE%20-%20ZESTAWIENIE/1.DOLNY%20SLASK/SRWD\\_2030.pdf](http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD/STRATEGIE%20-%20ZESTAWIENIE/1.DOLNY%20SLASK/SRWD_2030.pdf)

[https://wspolnota.org.pl/fileadmin/archiwum/Bogactwo\\_JST\\_20.pdf](https://wspolnota.org.pl/fileadmin/archiwum/Bogactwo_JST_20.pdf)

*Servillo L (2019) Tailored politics in the shadow of the state's hierarchy. The CLLD implementation and a future research agenda, European Planning Studies, 27:4*

[https://pl.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](https://pl.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)