

# Potrzebujemy polityki regionalnej nowej generacji



dr  
**PIOTR ŻUBER**

28 VII 2022

Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Uniwersytet Warszawski,  
Radca Generalny w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Polska polityka regionalna – w perspektywie kilku najbliższych lat – będzie musiała przejść znaczącą transformację celów i sposobów działania. Nie obędzie się także bez przeformułowania ról samorządów terytorialnych (regionalnych i lokalnych), rządu oraz Komisji Europejskiej – najważniejszych partnerów w jej programowaniu i zarządzaniu. Jest to pochodną zarówno ewolucji procesu integracji europejskiej, który wpływa na politykę spójności – głównego sponsora polityki regionalnej w Polsce, ale także kilku niewystępujących wcześniej zjawisk. Te – o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym – tworzą nowe wyzwania, na które polska polityka regionalna będzie musiała odpowiedzieć.

## Zmiana modelu integracji europejskiej

Od końca lat 90. dwudziestego wieku polska polityka regionalna jest programowana i wdrażana w modelu zdecentralizowanego zarządzania wieloszczeblowego. Podstawowe role pełnią w nim rząd i władze samorządowe województw, a od roku 2004 także Komisja Europejska. Ta – będąc największym sponsorem finansowym – ustala cele strategiczne i zasady implementacyjne. Dba również o zachowywanie perspektywy europejskiej w programach i projektach współfinansowanych ze środków strukturalnych UE.

Ze względu na swój – nadal dosyć niski – poziom rozwoju na tle UE, Polska, od wielu lat, jest największym beneficjentem polityki spójności. Z tego tytułu, średniorocznie, otrzymujemy transfery przekraczające 2% PKB. Nie wszystkie środki w jej ramach służą celom rozwoju terytorialnego. Można jednak powiedzieć, że to właśnie transfery europejskie oraz zasady wdrażania instrumentów strukturalnych UE, w dużej mierze, ukształtowały zarówno pragmatykę działania instytucji (zasady, procedury), cele, jak i instrumenty polityki regionalnej w Polsce. I to zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym.



**Nie wszystkie środki w ramach polityki spójności służą celom rozwoju terytorialnego. Można jednak powiedzieć, że to właśnie transfery europejskie oraz zasady wdrażania instrumentów strukturalnych UE, w dużej mierze, ukształtowały zarówno pragmatykę działania instytucji (zasady, procedury), cele, jak i instrumenty polityki regionalnej w Polsce. I to zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym.**

W ostatnich latach w UE dokonuje się zasadnicza zmiana modelu integracji europejskiej. Tym samym przebudowie ulega hierarchia poszczególnych polityk. Wynika to zarówno z doświadczeń BREXIT-u, skutków gospodarczego kryzysu z 2009 roku, jak i poszukiwania bardziej skutecznej odpowiedzi na nowe zagrożenia takie jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie (wraz z ryzykiem odcięcia dostaw surowców energetycznych) oraz wyzwania związane z globalnym ociepleniem. Przejawem nowego modelu jest m.in.: zwiększanie roli Komisji Europejskiej i innych instytucji wspólnotowych (takich jak Parlament Europejski) w harmonizacji systemów prawnych i instytucjonalnych oraz we wdrażaniu polityk społeczno-gospodarczych państw członkowskich. Dokonuje się to poprzez wprowadzenie mechanizmów wiążących przekazywanie środków europejskich państwom członkowskim z przestrzeganiem wartości europejskich i realizacją pożądanых – z punktu widzenia całej UE – reform i przedsięwzięć. Dzieje się to również w wyniku utworzenia nowego, pozabudżetowego, mechanizmu finansowania działań związanych z odbudową gospodarki europejskiej po pandemii (Fundusz na Rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności). Tenże charakteryzuje się zupełnie nowym systemem wdrożeniowym opartym o zasadę płatności za uzyskane rezultaty – zrealizowane reformy i osiągnięte cele rzeczowe.

Cechą wspólną wszystkich tych zmian jest wzmocnienie presji ze strony Komisji Europejskiej na dostosowania prawne i instytucjonalne w państwach członkowskich. Ponadto – co istotne w kontekście dotychczasowego modelu integracji – widać także silne zmniejszenie w nim roli podmiotów regionalnych i samorządowych. Następuje wyraźna centralizacja systemu zarządzania, w którym główną rolę odgrywa Komisja Europejska oraz państwa członkowskie kosztem zdecentralizowanego systemu opartego o współpracę z partnerami samorządowymi na poziomie regionalnym i lokalnym, co do niedawna było znakiem firmowym polityki spójności.

“ **W ostatnich latach w UE dokonuje się poważna zmiana modelu integracji europejskiej. Następuje wyraźna centralizacja systemu zarządzania, w którym główną rolę odgrywa Komisja Europejska oraz państwa członkowskie kosztem zdecentralizowanego systemu opartego o współpracę z partnerami samorządowymi na poziomie regionalnym i lokalnym, co do niedawna było znakiem firmowym polityki spójności.**

### **Europejska polityka spójności dziś**

O ile – w modelu instytucjonalnym integracji europejskiej – pojawiają się elementy osłabiające atrakcyjność tradycyjnej polityki spójności, to także w jej ramach dokonuje się redefinicja różnych celów i zasad, które obowiązywały dotychczas prawie niezmiennie od roku 1989. Wynika to – po części – z jej małej skuteczności w dostarczaniu obiecywanej spójności społeczno-gospodarczej i terytorialnej w wymiarze europejskim. Powodem tego jest m.in. systematyczne osłabianie możliwości działania polityki spójności przez realizację innych niż spójność celów. Tym samym ogranicza się jej podstawową rolę polegającą na realizacji „zintegrowanych regionalnych strategii rozwoju ukierunkowanych na zmiany strukturalne w oparciu o wykorzystanie unikalnych potencjałów terytorialnych i zdecentralizowany system wdrażania”.

Podstawowym celem tej polityki pozostaje wynikająca z Traktatu o Unii Europejskiej promocja spójności w UE w wymiarze gospodarczym, społecznym i przestrzennym. Koncepcja ta była jednak uzupełniana w kilku kolejnych perspektywach finansowych przez inne średnioterminowe aspiracje ważne w danym cyklu politycznym. Są to m.in. promocja konkurencyjności w kontekście globalnym (Strategia Lizbońska, Strategia Europa 2020), Zielony Ład (od roku 2019) czy obecnie walka ze skutkami pandemii COVID-19 i budowa odporności strukturalnej na szoki zewnętrzne. Polityka spójności zawsze posiadała swoje duże zasoby finansowe, sięgające maksymalnie – w końcu lat 90. XX wieku – ponad 40% budżetu UE (obecnie około 33%) oraz skuteczny (choć będący przedmiotem nieustannej krytyki) system wdrażania. Stała się więc ona realizatorką wielu innych celów europejskich polityk horyzontalnych i sektorowych (np. w zakresie zatrudnienia, wyrównywania szans, przeciwdziałania zmianom

klimatu, transportu, itp.). Powoduje to, że główny jej cel – promocja spójności w wymiarze europejskim w oparciu o zmiany strukturalne systemów terytorialnych przy wykorzystaniu unikalnego systemu partnerstwa i wieloszczeblowego zarządzania nie może być w pełni realizowany. Potwierdzają to ustalenia Ósmego Raportu Kohezyjnego opublikowanego przez KE w lutym 2022 roku. Polityka spójności dziś nie jest w stanie sama skutecznie wspomagać transformacji strukturalnej zarówno w przypadku regionów południa, jak i wielu zamożnych regionów zachodniej UE tracących pozycję konkurencyjną w wyniku globalizacji i delokalizacji przedsiębiorstw w ramach Wspólnego Rynku.

“ **Polityka spójności dziś nie jest w stanie sama skutecznie wspomagać transformacji strukturalnej zarówno w przypadku regionów południa, jak i wielu zamożnych regionów zachodniej UE tracących pozycję konkurencyjną w wyniku globalizacji i delokalizacji przedsiębiorstw w ramach Wspólnego Rynku.**

Dodatkowo do jej słabości można zaliczyć także stosunkowo małą uwagę (pomimo prób wprowadzenia systemu warunkowości) poświęcaną zagadnieniom jakości instytucji. Głównym polem działania polityki spójności w tej sferze jest promocja partnerstwa i wzmocnienie jakości kadr bezpośrednio związanych z wdrażaniem programów i projektów współfinansowanych w jej ramach. Okazuje się jednak, że – dla rozwoju społeczno-gospodarczego i regionalnego – podstawowe znaczenie ma ogólna jakość i sprawność administracji w realizacji zadań. Liczy się jakość stanowienia i stosowania prawa, przeciwdziałanie korupcji itp. Te zjawiska są bardzo zakorzenione terytorialnie (jako część kapitału terytorialnego danego miejsca) i poprawa w tym zakresie ma podstawowe znaczenie dla powodzenia działań rozwojowych.

Istotnym minusem jest też presja na uniformizację i odgórne ograniczenia możliwości realizacji własnych celów rozwojowych przez poszczególne jednostki terytorialne. Należy tu zwrócić uwagę, że – formalnie – europejska polityka spójności wdrażana jest w systemie zarządzania dzielonego. W takiej formule zindywidualizowane dla poszczególnych terytoriów cele operacyjne oparte o strategię i plany (programy) przygotowywane przez władze publiczne (w założeniu przede wszystkim samorządowe) powinny pozwolić na strukturalną transformację terytoriów. Ta natomiast – w dłuższej perspektywie – doprowadzić do wzrostu konkurencyjności i poziomu jakości życia, a tym samym wspomóc konwergencję w całej UE. Tak jest jednak tylko w teorii. W rzeczywistości możliwości przygotowania i wdrożenia

strategii odzwierciedlających terytorialnie zróżnicowane potrzeby i umożliwiającą wykorzystanie własnych potencjałów rozwojowych (*place based approach*) zmniejszają się z każdą perspektywą finansową. Wynika to zarówno z narzucania różnego typu celów, jak i nakazu planowania limitów środków na określone typy inwestycji (np. środowiskowe). Praktycznym skutkiem takiej podejścia jest m.in. ekstremalnie długi cykl programowania działań z zakresu polityki spójności, który wynosi obecnie ponad 4 lata (negocjacje rozporządzeń, przygotowanie i negocjacje Umowy Partnerstw oraz programów wdrożeniowych).

Świadomość potęgujących się problemów we wdrażaniu polityki spójności zwiększa się zarówno wśród jej beneficjentów, krajów członkowskich, jak i samej Komisji Europejskiej. Także ostatnio, we wspomnianym wyżej Ósmym raporcie Kohezyjnym, zaproponowano dalsze modyfikacje w sposobie jej działania. Wydaje się jednak, że są one zbyt zachowawcze dla usunięcia podstawowego problemu, czyli niskiej skuteczności polityki spójności w realizacji celów traktatowych.

“ **Do słabości polityki spójności można zaliczyć także stosunkowo małą uwagę poświęcaną zagadnieniom jakości instytucji oraz presję na uniformizację i odgórne ograniczenia możliwości realizacji własnych celów rozwojowych przez poszczególne jednostki terytorialne.**

## **Nowe wyzwania dla polityki regionalnej**

Turbulencje związane ze zmianą modelu integracji europejskiej i wymogiem modyfikacji sposobu działania polityki spójności to nie wszystko. Polska polityka regionalna stoi przed koniecznością znalezienia odpowiedzi na nowe wyzwania wynikające ze zmieniających się potrzeb rozwojowych kraju i poszczególnych regionów. Musi odpowiadać także na zdarzenia o charakterze fundamentalnym, których skutki przestrzenne – w najbliższych latach – stworzą przymus modyfikacji dotychczasowych strategii regionalnych.

Do wyzwań i zdarzeń tego typu należą m.in.:

- starzenie się społeczeństwa przy jednoczesnym napływie osób z zagranicy (uciekających przed wojną lub poszukujących pracy),
- efekty pandemii COVID-19 objawiające się w wymiarze przestrzennym np. zwiększeniem znaczenia jakości systemów zabezpieczenia zdrowotnego i sieci opieki społecznej,

- konieczność zmiany naszego modelu rozwoju gospodarczego, w szczególności w regionach dotychczas najszybciej się rozwijających, w celu uniknięcia pułapki rozwojowej regionów o średnim poziomie dochodów,
- koncentracja przestrzenna niekorzystnych procesów gospodarczych i społecznych (np. regres rozwojowy większości miast małych i średnich),
- skutki przestrzenne efektów transformacji energetycznej objawiające się koniecznością zintensyfikowania procesów restrukturyzacji obszarów zależnych od paliw kopalnych, ale także stwarzające nowe możliwości rozwojowe innym obszarom,
- nowa sytuacja rozwojowa regionów położonych wzdłuż granic zewnętrznych UE (ze względu na przyspieszenie procesów integracyjnych oraz nieistniejące wcześniej bariery polityczno-gospodarcze pojawiające się w relacjach z Rosją i Białorusią),
- dalsza fragmentacja przestrzeni i narastanie chaosu przestrzennego,
- obniżenie jakości zarządzania procesami rozwojowymi, w tym mechanizmów koordynacji międzysektorowej oraz działań zorientowanych na zintegrowany rozwój danego terytorium.

“ **Polska polityka regionalna stoi przed koniecznością znalezienia odpowiedzi na nowe wyzwania wynikające ze zmieniających się potrzeb rozwojowych kraju i poszczególnych regionów. Musi odpowiadać także na zdarzenia o charakterze fundamentalnym, których skutki przestrzenne – w najbliższych latach – stworzą przymus modyfikacji dotychczasowych strategii regionalnych.**

### **Strategie rozwoju województw a nowa polityka regionalna**

Formalnie – na poziomie krajowym – podstawą strategiczną do prowadzenia działań z zakresu polityki regionalnej jest „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030”, która została przyjęta przez rząd w 2019 roku. Natomiast – na poziomie regionalnym – jest to, kolejna, czwarta edycja, strategii rozwoju województw, przyjmowana przez samorządy województwa w latach 2018-2021. Są to niewątpliwie bardzo cenne zbiory informacji o sytuacji i trendach rozwojowych

na poziomie krajowym i regionalnym w wymiarze gospodarczym, społecznym i terytorialnym. Nawet pobieżna analiza tych dokumentów wskazuje jednak, że ich rola koordynacyjna i zarządcza procesami rozwoju regionalnego jest obecnie znacznie mniejsza niż miało to miejsce jeszcze kilka-kilkanaście lat temu. Wynika to m.in. z osłabienia modernizującej i koordynacyjnej roli polityki regionalnej względem polityk horyzontalnych i sektorowych (np. społecznej, transportowej, energetycznej). Jest to także efekt słabnącej roli rozwojowej i politycznej samorządów wojewódzkich (względem zarówno rządu, jak i np. metropolii miejskich). Nie bez znaczenia pozostaje też deficyt systemu zarządzania procesami rozwoju terytorialnego. To natomiast objawia się m.in. w postaci utrzymującego się braku integracji planowania przestrzennego z planowaniem społeczno-gospodarczym. Istotne jest również tworzenie dużej liczby nowych instrumentów (zarówno na poziomie Unii Europejskiej jak i polskiego rządu) wykorzystywanych, w dużej mierze, na realizację bieżących priorytetów czy reagowanie na kryzysy (w związku z pandemią COVID-19 czy, obecnie, napływem uchodźców wywołanym wojną na Ukrainie). Aspekt wsparcia na rzecz długoterminowych zmian strukturalnych czy wykorzystywania nowych nisz rozwojowych terytoriów staje się przez to mniej zauważalny.

“ **Nawet pobieżna analiza „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030” i poszczególnych strategii województw wskazuje, że ich rola koordynacyjna i zarządcza procesami rozwoju regionalnego jest obecnie znacznie mniejsza niż miało to miejsce jeszcze kilka-kilkanaście lat temu.**

W tym kontekście strategie rozwoju regionalnego – w warstwie strategicznej – stają się, w dużej mierze, dokumentami służącymi zaprogramowaniu wydatkowania dostępnych w różnych przegródkach środków krajowych i europejskich. Nie są natomiast pomysłem na zmianę trajektorii rozwoju – opisem wizji, celów i ścieżki ich osiągnięcia obliczonych na dogłębną strukturalną transformację zakorzenioną w uwarunkowaniach terytorialnych. Taką, która – po zrealizowaniu – ma przynieść konkurencyjność, spójność i dobrą jakość zarządzania procesami rozwojowymi.

## Kierunki zmian

W Unii Europejskiej, ale także w Polsce, potrzebna jest odnowa idei spójności i rozwoju opartego o wykorzystanie unikalnych terytorialnych zasobów i potencjałów. Polityka regionalna w powiązaniu z promocją idei decentralizacji i pomocniczości, może i powinna,

jak dotychczas, odgrywać ważną rolę modernizacyjną. Nie należy jej zastępować przez centralne zarządzanie i instrumenty w których samorzady terytorialne biorą udział tylko jako statyści. Jednocześnie, jak wskazano powyżej, polska polityka regionalna – w nowej odsłonie – musi znacznie zmodyfikować swoje priorytety i sposób działania. Tak, aby pozostać użyteczną dla realizacji swoich celów strategicznych, w tym promowania spójności i rozwoju zdecentralizowanego.

“ **Polityka regionalna w powiązaniu z promocją idei decentralizacji i pomocniczości, może i powinna, jak dotychczas, odgrywać ważną rolę modernizacyjną. Nie należy jej zastępować przez centralne zarządzanie i instrumenty w których samorzady terytorialne biorą udział tylko jako statyści.**

Jest wiele zmian, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w nowej edycji strategii regionalnych na poziomie krajowym i regionalnym.

- Uwzględnienie szerszego wachlarza uwarunkowań rozwoju regionalnego wynikającego z przebiegu procesów światowych (np. w zakresie globalizacji, nowych technologii) i integracyjnych (wpływ funkcjonowania Wspólnego Rynku i relacje UE z krajami partnerskimi).
- Podkreślenie kwestii związanych z – szeroko rozumianą – jakością instytucjonalną (funkcjonowanie systemu zarządzania procesami rozwojowymi, przestrzeganie prawa, przeciwdziałanie korupcji, zdolność do współpracy z sektorem biznesu, nauką i sferą społeczną, itp.). Te zagadnienia powinny być stałymi elementami strategii rozwoju regionalnego – wykraczając poza tradycyjną rolę polityki spójności promującą wieloszczeblowy system współzarządzania, partnerstwo i współpracę.
- Konieczność lepszego dostosowywania strategii rozwoju regionów do sytuacji rozwojowej i potrzeb w zakresie transformacji strukturalnej. Strategie terytorialne powinny zakładać inwestycje w przyszłościowe źródła przewag konkurencyjnych, w miejsce „filozofii doganiania”, oraz budowę nowych mechanizmów instytucjonalnych współpracy i koordynacji pomiędzy różnymi politykami publicznymi.
- W przypadku regionów biedniejszych polityka regionalna nie powinna nadal koncentrować się na zwiększaniu wsparcia dla inwestycji infrastrukturalnych, tym bardziej, że może to spowodować w przyszłości wzrost obciążeń finansowych miejscowych



Jednostek Samorządu Terytorialnego przy kurczącej się bazie podatkowej w wyniku m.in. depopulacji i braku inwestycji w sektor produkcyjny. W zamian, podstawowym zadaniem dla polityki rozwoju terytorialnego na takich obszarach powinna być promocja dalszych zmian strukturalnych oraz wzrost jakości instytucjonalnej, w tym wzrost jakości usług edukacyjnych i innych kluczowych usług. Ważne jest także wspieranie inwestycji i tworzenia miejsc pracy w sektorach o ponadprzeciętnej produktywności, gdzie zasoby pracy mogą zostać lepiej wykorzystane.

- W przypadku regionów Polski Wschodniej istotne znaczenie będzie miał także rozwój sytuacji politycznej i społeczno-gospodarczej. W szczególności na Ukrainie, ale także, w dłuższej perspektywie, na Białorusi i w Rosji (zakładając optymistyczny rozwój wydarzeń). Po ustaniu działań wojennych, demokratyzacji i podjęciu aktywności integracyjnych w sferze gospodarczej, może to być katalizatorem pojawienia się nowych perspektyw rozwojowych. Zarówno po polskiej, jak i po drugiej stronie granicy. Należy je poddać rzetelnej analizie i dobrze wykorzystać.
- Zmiany akcentów strategii potrzebne są także w województwach, które są dzisiaj liderami wzrostu. Wkrótce, podobnie jak NUTS II Warszawski, województwo wielkopolskie i dolnośląskie przekroczą poziomy kwalifikujące je do uzyskiwania największych transferów z europejskiej polityki spójności. Dotychczasowe siły napędowe gospodarek tych regionów (wzrost w oparciu o inwestycje przemysłowe i integrację w ramach Wspólnego Rynku), będą się wyczerpywać. Będzie to miało miejsce już w ciągu najbliższych lat wskutek zwiększania zamożności (co wpływa na obniżenie tempa konwergencji) oraz wyczerpanie możliwości utrzymywania przewagi konkurencyjnej w zakresie kosztów pracy. W tym kontekście, jedyną drogą ucieczki, jest dalsze wspieranie w tych regionach zmian strukturalnych w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, technologiach i wykorzystaniu możliwości wynikających ze zmian w systemie globalizacji. W ujęciu sektorowym może to być np. przestawienie gospodarki na energię odnawialną.
- Polska polityka regionalna niewątpliwie stoi też przed wyzwaniem poprawy skuteczności stosowanych mechanizmów koordynacji pomiędzy różnymi politykami publicznymi. Dotychczasowe praktyki instytucjonalne i prawne w zakresie programowania i zarządzania polityką rozwoju (rola poszczególnych instytucji, mechanizm koordynacji na szczeblu krajowym – Komitet Polityki Rozwoju, budżet wieloletni, itp.) – muszą ewoluować i zostać wzmocnione. Podobnie rzecz ma się z systemem wdrożeniowym. Dotychczas realizacja strategii rozwoju regionalnego, w zbyt dużym stopniu, bazowała na systemie polityki spójności. W perspektywie zmniejszenia jej znaczenia w UE i wzrostu znaczenia nowych instrumentów o zupełnie innym sposobie wdrażania takich jak np. Krajowy Program Odbudowy i Zwiększania Odporności potrzebny będzie nowy, bardziej elastyczny system koordynacji, realizacji i monitoringu działań. Powinny być one ukierunkowane terytorialnie, włączając różne nowe podmioty i dysponentów

rozproszonych środków finansowych. Niewątpliwym wyzwaniem będzie także skonstruowanie systemu powiązania inwestycji z reformami kluczowymi dla powodzenia regionalnych programów transformacji strukturalnej.

- Dla utrzymania zdecentralizowanego charakteru polityki regionalnej niezbędne jest, aby strategie regionalne miały charakter kompleksowy i promowały współpracę kluczowych podmiotów publicznych, społecznych i prywatnych mających wpływ na przestrzeń i procesy rozwojowe w regionach. Innymi słowy, strategie coraz mniej powinny być strategiami samorządu wojewódzkiego a coraz bardziej zintegrowanymi strategiami rozwoju społeczeństw regionalnych. Ważne, by angażowały one zasoby wszystkich partnerów, wychodząc poza środki i działania podejmowane w ramach polityki spójności UE.
- Niewątpliwie należy także poszukiwać polepszenia jakości mechanizmów oddolnego rozwoju terytorialnego. Zarówno w zakresie zapewnienia w nim udziału różnych partnerów, wykorzystywania różnych źródeł dla realizacji tego samego celu rozwojowego, wyznaczonego dla poszczególnych terytoriów i wprowadzenia instrumentów takich jak ocena wpływu terytorialnego. Bez poprawienia tych mechanizmów, duży nacisk kładziony w polityce spójności (w obecnej perspektywie finansowej) na przygotowanie i realizację strategii dla obszarów funkcjonalnych może zostać zmarnowany.

“ **Główne zmiany, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w nowej edycji strategii regionalnych na poziomie krajowym i regionalnym dotyczą: procesów globalnych i wspólnotowych, jakości instytucjonalnej, transformacji strukturalnej, sytuacji politycznej i społeczno-gospodarczej, mechanizmów koordynacji, kompleksowości i współpracy, a także wprowadzenia na szerszą skalę mechanizmów oddolnego rozwoju terytorialnego.**

## O autorze

Dr **Piotr Żuber** – pracownik akademicki (Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych) oraz praktyk w zakresie polityki spójności UE, polityki regionalnej i rozwoju terytorialnego. 26 lat doświadczenia zawodowego w projektowaniu, programowaniu, monitorowaniu, ocenie i wdrażaniu krajowej polityki spójności strukturalnej, regionalnej i unijnej. Był Dyrektorem Departamentu Koordynacji Polityki Strukturalnej w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, odpowiedzialny lub współpracujący przy przygotowaniu różnych dokumentów programowych dotyczących polityki spójności UE, krajowej polityki regionalnej i przestrzennej oraz krajowych strategii społeczno-gospodarczych (ostatnio Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju Polski do 2020 r. oraz Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności – KPO), a także monitorowanie i ewaluację tych dokumentów i obszarów polityki. Był ekspertem i kierownikiem zespołu projektów finansowanych przez UE, mających na celu przygotowanie do członkostwa w UE i opracowanie ram polityki regionalnej w Gruzji, Serbii i Chorwacji. Członek różnych europejskich i krajowych organów zajmujących się spójnością i problematyką terytorialną, w tym Komitetu Rozwoju Przestrzennego Polskiej Akademii Nauk. Aktualnie pracownik Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Geografii i Studiów Regionalnych oraz Radca Generalny w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. Autor wielu publikacji dotyczących polityki spójności UE, rozwoju regionalnego i spraw terytorialnych.