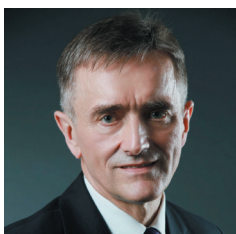


Województwo lubelskie wobec wyzwań planowania zintegrowanego



Bogdan Kawałko

Dyrektor Departamentu Strategii i Rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego

Dualny model transformacji terytorialnej, który oddziela założenia planowania przestrzennego od społeczno-gospodarczego, nie przystaje do wyzwań i kształtu obecnej polityki regionalnej. Stąd tak głęboka potrzeba opracowania modelu współpracy, umożliwiającego pełne wykorzystanie potencjału samorządów oraz zmniejszenie izolacji hamującej zrównoważony i spójny rozwój regionalny. Dyskusja o integrowaniu polityki rozwoju koncentruje się na trzech płaszczyznach: funkcjonalnej, instytucjonalno-organizacyjnej i proceduralnej. Jakie wyzwania można odnotować w ramach poszczególnych przestrzeni integracji? W jaki sposób doprowadzić do ich skutecznej realizacji? Jaką strategię działania obrało województwo lubelskie?

Wprowadzenie

We współczesnej polityce regionalnej, zorientowanej na pobudzanie rozwoju w układach terytorialnych, potrzeba podejścia zintegrowanego wydaje się warunkiem koniecznym dla poprawy jej skuteczności. W Polsce od wielu lat mamy do czynienia z dychotomią systemu planowania, obejmującą planowanie przestrzenne oraz planowanie społeczno-gospodarcze. Dychotomie tę podkreślają m.in. odrębne metodologie prac, stopień formalizacji procesów, a także różny tryb ich procedowania oraz konsultacji. Planowanie społeczno-gospodarcze jest nie tylko mniej rygorystyczne, ale czasami wręcz prowadzone niezależnie od aktualnie obowiązującego systemu prawnego¹.

Problem dwutorowego planowania rozwoju został dostrzeżony już w 2010 r. na poziomie opracowywania założeń Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK 2030), w której postulowano wprowadzenie nowych rozwiązań instytucjonalnych, formalnych (na drodze prawnej), nieformalnych i organizacyjnych. Przyjęte w KPZK 2030 zapisy wyraźnie wskazują na potrzebę zerwania z dotychczasową praktyką dualizmu procesów planowania przestrzennego i społeczno-gospodarczego na poziomie krajowym, wojewódzkim i lokalnym. Nadal odczuwalny jest brak związku między podejmowaniem decyzji przez administrację rządową a odpowiedzialnością finansową za skutki wydawanych decyzji. Planowanie przestrzenne nie jest zintegrowane z planowaniem inwestycyjnym, co przejawia się brakiem bilansowania i niedopasowaniem ofert terenów uzbrojonych do potrzeb rynku. System nie określa dokładnie funkcji dokumentów planistycznych i relacji między nimi, w tym wytycznych polityki przestrzennej państwa, które powinny być uwzględniane w planach i programach na każdym szczeblu, szczególnie lokalnym, gdyż decyzje podejmowane na tym poziomie w największym stopniu przesądzają o realnych procesach przestrzennych, zwłaszcza urbanizacyjnych².

¹ J. Woźniak, *Wybrane aspekty zintegrowanego planowania rozwoju – perspektywa regionalna*, Studia KPZK, 2015.

² Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, Uchwała nr 239/2011 Rady Ministrów z 13.12.2011 r.

”

Decyzje podejmowane na poziomie lokalnym, w ramach polityki przestrzennej państwa, w największym stopniu przesądzają o realnych procesach przestrzennych, zwłaszcza urbanizacyjnych.

Zgodnie z aktualnie obowiązującą *Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*³, podejście zintegrowane i zróżnicowane terytorialnie stanowi jedną z podstawowych zasad organizowania procesu programowania, realizacji oraz monitorowania działań rozwojowych. Dokument ten wskazuje, że polityka regionalna w układzie terytorialnym powinna być, w większym niż dotychczas stopniu, realizowana w sposób zintegrowany, wiążąc różnego rodzaju przedsięwzięcia w zespolone ze sobą pakiety, dostosowane do danego terytorium (realizujące cele wyznaczone terytorialnie) i łączące interwencje w różnych sektorach, postrzeganych dotychczas jako rozdzielne.

”

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zapoczątkowała debatę i stała się impulsem do zintensyfikowania prac nad reformą systemu zarządzania rozwojem Polski, zarówno w aspekcie społeczno-gospodarczym, jak i przestrzennym.

Strategia ta zapoczątkowała debatę i stała się impulsem do zintensyfikowania prac nad reformą systemu zarządzania rozwojem Polski zarówno w aspekcie społeczno-gospodarczym, jak i przestrzennym. Jej efektem powinna być konsolidacja systemu zarządzania rozwojem i stopniowe wprowadzanie systemu zintegrowanego planowania rozwoju na każdym poziomie – krajowym, regionalnym i lokalnym. Wymaga to jednak zainicjowania licznych zmian prawnych oraz organizacyjno-instytucjonalnych w procesach decyzyjnych.

Planowanie zintegrowane z perspektywy województwa lubelskiego

Istnieje powszechna opinia głosząca, że cechą odróżniającą zintegrowane planowanie rozwoju od planowania sektorowego jest wieloczynnikowa analiza wyjściowej sytuacji obszaru (w tym zjawisk zmiennych w czasie) oraz wskazanie strategicznych, powiązanych celów odnoszących się do terytorium co najmniej w średniookresowym horyzoncie. Kluczową kwestią na tym etapie jest oszacowanie zasobów powiązanych ze sobą instrumentów (inwestycji, kwestii prawnych i organizacyjnych) oraz przyjęcie sprawnego systemu koordynacji pomiędzy tymi, które pochodzą z odmiennych źródeł finansowych i pozostają w gestii różnych podmiotów⁴. Biorąc pod uwagę rozbieżność stanowisk i opinii części środowisk naukowych oraz środowiska planistów regionalnych w zakresie interpretacji zintegrowanej polityki rozwoju, należy ten proces rozpatrywać w trzech płaszczyznach: funkcjonalnej, instytucjonalno-organizacyjnej i proceduralnej.

Integracja funkcjonalna – spójność pomiędzy procesem planowania przestrzennego i społeczno-gospodarczego

Różnice między modelem przygotowania planów przestrzennych i strategii społeczno-gospodarczych stanowią istotny kontekst dla warunków i możliwości integrowania obydwu systemów. Istnienie równoległe funkcjonujących systemów powoduje występowanie sprzeczności między sferą planowania przestrzennego i gospodarczego zarówno na etapie procedowania, jak również realizacji. Dodatkowo, niespójne metody i złożoność analizowanych procesów sprawia, że te rozbieżności są jeszcze większe. Brak obligatoryjności opracowywania planów miejscowych, szczególnie dla obszarów przeznaczonych do intensywnego zagospodarowania, zgodnych z planami zagospodarowania przestrzennego województw, jest jedną z zasadniczych przyczyn niewydolności tego systemu na szczeblu lokalnym. Często powoduje to nieodwracalne, szkodliwe działania w przestrzeni, odczuwalne również przy planowaniu na wyższym szczeblu⁵. Obecny stan prawny tworzy pozory integralności, gdyż wprowadza wymogi spójności bez określania ich kryteriów.

³ Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Uchwała nr 8/2017 Rady Ministrów z 14.02.2017 r.

⁴ *Leksykon zintegrowanego planowania rozwoju*, red. M. Błaszke, T. Markowski, M. Nowak, M. Żak-Skwierczyńska, Łódź 2023.

⁵ Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, Uchwała nr 239/2011 Rady Ministrów z 13.12.2011 r.



Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubelskiego to dokument o charakterze długookresowym, który określa zasady i kierunki kształtowania struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu oraz działania służące realizacji ponadlokalnych celów publicznych.

Próba integrowania polityki przestrzennej z intensyfikacją procesów społeczno-gospodarczych w województwie lubelskim realnie rozpoczęła się przed rokiem 2015, kiedy jednym z podstawowych założeń opracowania projektu Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubelskiego (PZPWL) było zapewnienie jego realnej spójności i komplementarności z obowiązującą Strategią Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 r.), mającą przestrzenne przełożenie określonych w niej celów i kierunków rozwoju województwa. PZPWL jest dokumentem o charakterze długookresowym, stanowiącym element krajowego systemu planowania przestrzennego. Określa zasady i kierunki kształtowania struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu oraz działania służące realizacji ponadlokalnych celów publicznych, stanowiąc formalną i merytoryczną płaszczyznę odniesienia dla podejmowanych decyzji przestrzennych.

Współpraca Biura Planowania w Lublinie z ówczesnym Departamentem Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego (UMWL) zapewniła spójne uwzględnienie w dokumentach strategicznych aspektów społeczno-gospodarczych w wymiarze funkcjonalno-przestrzennym. Umożliwiło to uniknięcie wielu potencjalnych konfliktów środowiskowych, a jednocześnie zapewniło optymalizację kompleksowej polityki rozwoju, przede wszystkim w zakresie:

- wykorzystania specyficznych, endogenicznych potencjałów, a co za tym idzie – różnicowania priorytetów rozwojowych w różnych częściach województwa;
- zapewnienia właściwych relacji pomiędzy określonymi strukturami funkcjonalno-przestrzennymi;
- skoordynowania działań służących poprawie dostępności funkcji właściwych dla różnych typów struktur przestrzennych.

Powyższe podejście znalazło swój wyraz w planowaniu rozwoju regionalnych obszarów funkcjonalnych oraz podejmowaniu decyzji o charakterze i zakresie prowadzonych działań w ramach obszarów strategicznej interwencji.

Integracja organizacyjno-instytucjonalna

Regionalne doświadczenia, bazujące na dotychczasowych procesach integrowania polityki rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego, stały się początkiem zmian organizacyjno-instytucjonalnych w 2015 roku. Wówczas Biuro Planowania Przestrzennego w Lublinie (jednostka podległa samorządowi województwa) zostało włączone w struktury Departamentu Strategii i Rozwoju UMWL. Fakt ten miał istotny wpływ na zakres prac związanych m.in. z opracowaniem i aktualizacją Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego (SRWL), pozwalając na komplementarne ujęcie różnych wymiarów rozwoju. Dzięki integracji organizacyjno-instytucjonalnej, wskazane w SRWL obszary funkcjonalne były delimitowane na podstawie przesłanek wynikających z analizy obiektywnych cech przestrzennych (PZPWL) i powiązań funkcjonalnych danego terytorium. Zintegrowane podejście Departamentu Strategii i Rozwoju UMWL znalazło również swoje odzwierciedlenie na poziomie opracowania oraz konsultowania dokumentów regionalnych (w tym strategii sektorowych, planów, programów), jak również udziału w opiniowaniu i przygotowaniu dokumentów związanych z polityką spójności.



Zintegrowane podejście Departamentu Strategii i Rozwoju UMWL znalazło swoje odzwierciedlenie na poziomie opracowania oraz konsultowania dokumentów regionalnych, jak również opiniowania i przygotowania dokumentów związanych z polityką spójności.

Wymiar terytorialny SRWL oparto o zdefiniowane w PZPWL obszary funkcjonalne, traktowane jako tereny wskazane do integrowania działań przestrzennych, zapewniających utrwalenie ich funkcji wiodącej w dłuższej perspektywie. Strategia ta w szczególności kierunkuje się na wymiar gospodarczy, od którego uzależnia sukces w wymiarze społecznym. Zwraca również uwagę na aspekty środowiskowe, jako istotne dla zrównoważonego rozwoju regionu, w szczególności bezpieczeństwa publicznego, zdrowia oraz wybranych branż gospodarczych, m.in. rolnictwa. Uwzględnia w swojej logicznej konstrukcji przyszłe zmiany, które mogą wpłynąć na poziom konkurencyjności regionu, w szczególności rozwój powiązań komunikacyjnych oraz bogacenie się społeczeństwa. Istotnym wymiarem tych wyzwań jest zrównoważony rozwój w odniesieniu do przestrzeni województwa (wspieranie obszarów słabiej rozwiniętych, posiadających mniejsze potencjały do samodzielnego kreowania wzrostu). Ze względu na potrzebę integrowania i koncentrowania działań rozwojowych w ramach kształtowania modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej województwa lubelskiego, określone zostały obszary strategicznej interwencji (OSI).



Istotnym wymiarem wyzwań integracji organizacyjno-instytucjonalnej jest zrównoważony rozwój na terenie województwa, który polega na wspieraniu obszarów słabiej rozwiniętych, posiadających mniejsze potencjały do samodzielnego kreowania wzrostu.

Założenie dostosowywania zakresu interwencji do specyficznych potrzeb i potencjałów rozwojowych poszczególnych terytoriów (wskazanych w SRWL jako obszary strategicznej interwencji), będzie realizowane poprzez uwzględnienie w mechanizmach wsparcia określonych komponentów w programie finansowym, pochodzącym głównie ze środków polityki spójności, zarządzanym na poziomie regionalnym. Wiąże się to z zaplanowanymi instrumentami terytorialnymi (np. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne dla miejskich obszarów funkcjonalnych, tzw. ZIT-y) lub innymi preferencjami (np. dedykowane konkursy, dodatkowe punkty w ocenie projektów).

W kontekście integracji instytucjonalnej warto zwrócić uwagę na duże rozbieżności w poszczególnych regionach pod względem funkcjonowania instytucji odpowiedzialnych za planowanie rozwoju przestrzennego i społeczno-gospodarczego. Są one następstwem wypracowania przez każde województwo własnych, indywidualnych rozwiązań. Przeprowadzona analiza wskazała, że w części województw jedna komórka organizacyjna realizuje zadania z zakresu planowania przestrzennego i strategicznego. W innej grupie województw odpowiedzialność za planowanie rozwoju przestrzennego i społeczno-gospodarczego rozłożona została na dwie odrębne komórki organizacyjne. Dodatkowo, w niektórych województwach zadania dotyczące planowania rozwoju przestrzennego (opracowanie i aktualizacja planu zagospodarowania przestrzennego województwa) oraz wdrażanie regionalnej polityki rozwoju przestrzennego (procesy uzgadniania i opiniowania) pozostają w kompetencji różnych podmiotów (instytucji). Analogicznie w wymiarze społeczno-gospodarczym planowanie strategiczne (przygotowanie strategii rozwoju województwa) oraz programowanie regionalnych instrumentów wsparcia (opracowanie i negocjowanie programów operacyjnych) pozostaje w gestii różnych jednostek organizacyjnych.

Integracja planowania rozwoju w zakresie jednego dokumentu

Dotychczasowe doświadczenia prowadzenia polityki rozwoju na poszczególnych poziomach zarządzania charakteryzują słabe powiązania pomiędzy planowaniem przestrzennym a społeczno-gospodarczym, natomiast niski stopień ich zintegrowania stanowi jeden z najpoważniejszych mankamentów obecnego systemu planowania rozwoju. Wynika to z jednej strony z odmiennego charakteru obu sfer planowania, ale także z narosłych przez lata negatywnych skutków ich autonomicznego funkcjonowania. Niedopasowane do siebie są cele szczegółowe i perspektywy czasowe, dla jakich opracowuje się wspomniane dokumenty. Różni je stopień obligatoryjności i tryb opracowania, cechuje brak elementarnej standaryzacji, co utrudnia

ich wzajemnie zintegrowanie. Trudności te pogłębia zindywidualizowana metodyka ich sporządzania. Stąd kluczowe jest pytanie, czy wystarczającym będzie zintegrowanie planowania pod względem proceduralnym, czy raczej niezbędne jest zintegrowanie dokumentów strategiczno-planistycznych?

Wdrożenie zasad oraz głównych elementów składowych nowego systemu wymagać będzie przygotowania szeregu rozwiązań szczegółowych, a w konsekwencji zmiany istniejących uregulowań prawnych, dotyczących szczególnie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Nowelizacja istniejących przepisów w obecnym otoczeniu prawnym nie stwarza szansy usprawnienia polskiego systemu planowania przestrzennego.



Istotą dokumentu strategicznego jest optymalne realizowanie działań w budowaniu konkurencyjności i atrakcyjności społeczno-gospodarczej regionu, a także uwzględnienie warunków i możliwości finansowania w ramach programów wsparcia polityki spójności.

Z perspektywy dotychczasowych doświadczeń województwa lubelskiego prowadzenie zintegrowanej polityki na podstawie jednego dokumentu budzi szereg pytań i wątpliwości. Wynika to przede wszystkim z ich różnego charakteru. PZPWL jest dokumentem, którego cele i kierunki działań są realizowane w dłuższym horyzoncie czasowym. Plan przestrzenny, będąc przyszłościową koncepcją zagospodarowania danego obszaru, ustala, co konkretnie może być lokalizowane we wskazywanych miejscach oraz utrzuca właściwe relacje i powiązania funkcjonalne pomiędzy różnymi strukturami przestrzennymi. Istotą dokumentu strategicznego jest optymalne realizowanie działań w budowaniu konkurencyjności i atrakcyjności społeczno-gospodarczej regionu. Ponadto istotnym aspektem procesu przygotowania strategii jest potrzeba uwzględnienia warunków i możliwości finansowania w ramach programów wsparcia polityki spójności. W tym kontekście SRWL jest postrzegana jako narzędzie koordynacji polityki rozwoju w trzech wymiarach: przestrzennym, finansowym, sektorowym.

W kontekście aktualnej dyskusji nad modelem planowania zintegrowanego w ramach jednego dokumentu, otwarte pozostaje pytanie o jego formę oraz zakres ustaleń i zapisów kierowanych także do niższych szczebli zarządzania rozwojem zarówno w odniesieniu do gminnych dokumentów strategicznych, jak i lokalnych dokumentów planowania przestrzennego. Będzie to wymagało określenia czytelnych relacji między aktami sporządzanymi na poszczególnych poziomach. Istotną zatem wydaje się kwestia oparcia polityki rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego na wspólnej diagnozie (uregulowanej w polskim prawie)⁶, która powinna stanowić pierwszy etap w zintegrowanym procesie sporządzania dokumentu strategii i dokumentu planu zagospodarowania przestrzennego. Jak pokazuje doświadczenie Samorządu Województwa Lubelskiego, pomimo dwóch odrębnych dokumentów (PZPWL i SRWL), udało się wypracować wspólną płaszczyznę integracji rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego w zakresie głównych celów strategicznych skierowanych do obszarów funkcjonalnych, zdefiniowanych na podstawie PZPWL. Z perspektywy województwa lubelskiego, to wspólne podejście powinno mieć swoje odzwierciedlenie również w politykach sektorowych.



Jak pokazuje doświadczenie województwa lubelskiego, pomimo dwóch odrębnych dokumentów (PZPWL i SRWL), udało się wypracować wspólną płaszczyznę integracji rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego w zakresie głównych celów strategicznych skierowanych do obszarów funkcjonalnych, zdefiniowanych na podstawie PZPWL.

⁶ Ustawa z dnia 28 stycznia 2022 r. o samorządzie województwa.

Podsumowanie

Biorąc za punkt wyjścia rozwój zrównoważony, zakładający proces planowania oparty na wzajemnych powiązaniach między gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem, rodzi się pytanie o model i narzędzia współczesnego systemu zintegrowanego publicznego planowania i zarządzania rozwojem w praktyce. Planowanie zintegrowane powinno być planowaniem kompleksowym, interdyscyplinarnym, wyspecjalizowanym, uwzględniającym liczne powiązania i współzależności, jak również planowaniem prewencyjnym, zapobiegającym negatywnym efektom działalności człowieka.



Planowanie zintegrowane powinno być planowaniem kompleksowym, interdyscyplinarnym, wyspecjalizowanym, uwzględniającym liczne powiązania i współzależności, jak również planowaniem prewencyjnym, zapobiegającym negatywnym efektom działalności człowieka.

W budowaniu nowego modelu zarządzania rozwojem, w tym planowania zintegrowanego, nie można dopuścić do zmarginalizowania roli, znaczenia i funkcji planowania przestrzennego, które powinno mieć silną pozycję w tych procesach. W tym kontekście należy podkreślić wagę dyskusji o przyszłym modelu planowania rozwoju. Zgodnie z założeniami Ministerstwa Rozwoju i Technologii, rok 2023 jest czasem, w którym zostaną przyjęte regulacje prawne dotyczące planowania przestrzennego na poziomie lokalnym i jednocześnie momentem zainicjowania drugiego etapu nowelizacji ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym na poziomie krajowym i regionalnym.

W praktyce legislacyjnej łatwo jest upozorować integralność planowania. W tym celu wystarczy określić wymóg uwzględniania innych dokumentów i ustaleń w procedowanym dokumencie, bez jednoznacznego wskazywania zakresu, metod i konsekwencji braku spójności. Plany przestrzenne koncentrują się przede wszystkim na finalnym obrazie zagospodarowania danego terytorium niż na ścieżkach dojścia do pożądaných stanów. Z kolei strategie społeczno-gospodarcze rozstrzygają, jakie efekty zjawisk i procesów mają zostać osiągnięte, podczas gdy w planach przestrzennych główna uwaga zwracana jest na dopuszczalność i rekomendację rozmieszczenia danej aktywności społeczno-gospodarczej na konkretnym terytorium. W powyższym kontekście różne znaczenie mają procedury konsultowania, opiniowania i uzgadniania tych dokumentów. Trudności te pogłębia zindywidualizowana metodyka ich sporządzania.

Podczas Konwentu Marszałków Województw RP we wrześniu 2022 r., w ramach prac Zespołu Ekspertskiego ds. Europejskiej i Krajowej Polityki Strukturalnej ZWRP, z udziałem przedstawicieli Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz przedstawicieli województw, podjęto prace nad formą zapisów prawnych. Wnioski dotyczyły najważniejszych wyzwań związanych z procesem integrowania planowania przestrzennego i społeczno-gospodarczego przy udziale zarówno Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, jak i Ministerstwa Rozwoju i Technologii w ramach realizacji założeń systemu zarządzania rozwojem Polski, a w szczególności docelowej architektury dokumentów strategicznych i planistycznych na poziomie krajowym i regionalnym oraz ich zależności z dokumentami planowania strategicznego i przestrzennego na poziomie lokalnym.

Zgodnie z obowiązującymi w Polsce uregulowaniami prawnymi, za planowanie i zarządzanie rozwojem regionu odpowiedzialne są władze samorządów wojewódzkich, co z jednej strony pozwala na ustandaryzowanie przygotowywanych dokumentów, ale z drugiej ogranicza podejmowanie działań w zakresie instrumentów oddziaływania na podmioty odpowiedzialne za realizację niektórych priorytetów zapisanych w strategiach wojewódzkich. Dyskusja nad kształtem regionalnej polityki przestrzennej pomija kluczowy aspekt sprawczy, jakim jest brak silnych narzędzi i mechanizmów umożliwiających egzekwowanie zapisów dokumentów regionalnych w strategicznych i planistycznych dokumentach na poziomie lokalnym. Jednocześnie chaos

związany z mnogością dokumentów, tworzonych często w różnych konfiguracjach terytorialnych, nie sprzyja poprawie efektywności realizacji polityk publicznych, integracji planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego oraz świadczy o słabości obecnego systemu planowania rozwoju.

O autorze

Bogdan Kawałko – Dyrektor Departamentu Strategii i Rozwoju UMWL w Lublinie. Członek Zespołu ds. Zintegrowanej Polityki Rozwoju Polski i Europy KPZK PAN (od 2002 r.), Członek Komitetu Monitorującego RPO WL (2007-2013, 2014-2020, 2021-2027), Komitetu Monitorującego Program PBU oraz PO Polska Wschodnia (od 2008), Wicewojewoda Zamojski (1990-1998) i doradca Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi (1999-2001). Ekspert, autor ponad 100 artykułów, publikacji książkowych, opracowań i ekspertyz z zakresu programowania rozwoju, strategii i polityki regionalnej, współpracy transgranicznej oraz zarządzania w administracji publicznej. Od 1999 roku wykładowca akademicki.

Partnerzy



Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Partnerzy numeru

