



Polish  
Governance  
Institute



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

---

## **„Smart governance” w zarządzaniu lokalnym i regionalnym – praktyka czy mit?**

Raport podsumowujący  
Seminarium w dniu 17 listopada 2016 we Wrocławiu

---



## „Smart governance” w zarządzaniu lokalnym i regionalnym – praktyka czy mit?

### „Smart governance” w zarządzaniu miastami – kilka uwag wstępnych<sup>1</sup>

Globalizacja gospodarcza, społeczna i kulturowa doprowadziła do większej konkurencji gospodarczej oraz presji na narodowe i lokalne struktury instytucjonalne w zatrzymaniu międzynarodowych przepływów kapitałowych. Narastające problemy ochrony środowiska i zmiany klimatu nie upraszczają kształtowania polityk rozwoju lokalnego. Globalizacja stworzyła nowe wyzwania w kontekście zarządzania rozwojem lokalnym, wychodzące poza tradycyjne struktury polityczno-administracyjne, w szczególności poza państwo. Poczucie nieadekwatności jednostek terytorialnych do badań nad nowymi, w dużej mierze oderwanymi od konkretnych miejsc i terytoriów procesami społeczno-politycznymi zachodzącymi we współczesnym świecie, zapoczątkowało sformułowanie nowej konceptualizacji przestrzennej owych procesów. Dlatego pojawiło się określenie „skala”, które zostało wybrane jako najbardziej stosowne dla określenia nowych relacji [Gualini 2006, ss. 881–904]. Ponieważ skala staje się tworzoną przez uczestników danej działalności relacją, która organizuje społeczno-polityczną aktywność ludzką, jako taka może przecinać wiele tradycyjnie zdefiniowanych poziomów organizacji terytorialnej. W ostatnim czasie terytorium stało się szczególnie istotnym wymiarem akumulacji ekonomicznej, obszarem generowania i tworzenia wartości dodanej dzięki swoim specyficznym innowacyjnym i konkurencyjnym walorom społecznym, kulturowym, ekonomicznym i infrastrukturalnym. Wymiarem zarządzania rozwojem terytorialnym, które od kilkunastu lat staje się kluczowym zagadnieniem w debatach oraz w inicjatywach na rzecz postępu, stała się lokalność koncentrująca się na kwestiach najbliższego otoczenia. Sama „lokalność” uległa zmianie pod wpływem procesów globalizacyjnych. Stopniowo dokonuje się równoczesne rozszerzanie i pogłębianie różnego rodzaju relacji i powiązań w światowym systemie. Jednak obecne koncepcje globalizacji nie akcentują tendencji do ujednociania, a jej ogólne pojęcie jako procesu cechującego się wielkością powiązań i wzajemnych oddziaływań między podmiotami na świecie. Oznacza to, że „lokalność” nie wyklucza globalności, częściowo ją generuje wytyczając trendy, tworząc potencjał zmiany i włączając w procesy globalne. Jednocześnie „globalność” nie wyklucza lokalności i powinna być traktowana jako zasób, stymulator transformacji.

Raport został opracowany jako materiał programowy do dyskusji podczas seminarium zorganizowanego przez Polish Governance Institute i Fundację Konrada Adenauera w Polsce w dniu 17 listopada 2016 we Wrocławiu.

Kluczowymi w wymiarze lokalnym są dziś ośrodki miejskie i obszary metropolitalne jako siły napędowe oraz ośrodki zmian strukturalnych. Leżące u podstaw przeskalanowania ustąpienie prymatu państwa w organizacji rynku światowego stworzyło przestrzeń, którą w dużym stopniu wypełniają obszary miejskie. Stąd w literaturze przedmiotu pojawił się termin „miejskiej polity-

ki lokalizacyjnej” (ang. *urban locational policy*), który podkreślił wyjątkowość strategii polityki miejskiej wobec globalizacji [Smith 1992, s. 73]. Dodatkowo określenie „glurbanization” [Jessop 2002, ss. 33–58] zaakcentowało reakcje miast na wyzwanie międzynarodowej konkurencyjności. Brenner uznał „zarządzanie miejskie za główny katalizator, medium i arenę procesów państwowego przeskalanowania” [Brenner 2003, s. 17]. O istotności miast w systemie globalnego kapitalizmu przesądziła także wspomniana wcześniej metropolizacja. Wśród cech i tendencji wymienianych w literaturze przedmiotu dotyczącej aktualnego stanu miast europejskich na tle współczesnych przemian gospodarczo-cywilizacyjnych i kulturowych wymienia się kilka o nadrzędnym znaczeniu lub/i mających istotny wpływ na losy miast. Należą do nich:

- rozwój rynkowych form gospodarki, rozszerzenie wymiany wartości, objęcie nimi obszarów dotąd regulowanych inaczej, powszechna komercjalizacja;

<sup>1</sup> Więcej: Wiktorska-Święcka A., *Koncepcyjne aspekty zarządzania miastami*. [w:] A. Wiktorska-Święcka (red.), (Re)organizacja w zarządzaniu miastami w Polsce w kontekście wyzwań rozwojowych. Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2015, ss. 13 - 86.



- rozszerzenie zasięgu i siły relacji typu konkurencyjnego, prowadzących do współzawodnictwa wszystkich ze wszystkimi, w wyniku czego rodzą się zupełnie nowe hierarchie i rankingi miast (ten nowy stan powoduje konieczność znacznie aktywniejszej polityki miasta, przyjmującego metody postępowania organizacji biznesowej);
- swoboda i nowe reguły procesów lokalizacyjnych, wędrowanie inwestycji ponad granicami krajów i kontynentów podnoszą znaczenie układów komunikacyjnych najdalszego zasięgu, przyczyniając się m.in. do powstania nowych hierarchii miast i regionów;
- odmienne od dotychczasowych reguły lokalizacji, wśród których naczelną rolę zajmuje czynnik ludzki, oraz związany z tym – wzrost znaczenia jakości życia i jakości przestrzeni miejskiej, która dodatkowo nabywa innych niż dotychczas cech [Kochanowska, Kochanowski 2000, s. 50].

Dodatkowo w wyniku globalizacji i przeskalowania państwowości zaczęła się tworzyć nowa struktura miast europejskich. Obecnie miasta stanowią gospodarcze, polityczne i kulturalne centra Europy, a większość Europejczyków mieszka i pracuje w miastach.

### **Rozwój inteligentny: kluczowa koncepcja zarządzania miastami**

Dzisiejszy rozwój miast determinowany jest przez procesy demograficzne, społeczne i gospodarcze, przestrzenne, środowiskowe, kulturowe, technologiczno-informacyjne, które prowadzą do ciągłej i turbulentnej zmiany. Podlegające dynamicznym przeobrażeniom konteksty współczesnego zarządzania publicznego ujawniają spektrum problemów, którym sprostać powinno zarządzanie organizacjami terytorialnymi. Dotyczy to również zarządzania miastami i obszarami metropolitalnymi. Według I. Elandera, wyzwaniem dla zarządzania miastami jest m.in. potrzeba integrowania interwencji i „(...) innowacji w sensie tworzenia uzgodnionych regulacji i systemów sterowania, koprodukcji, wspólnego zarządzania oraz partnerstw publiczno-prywatnych w skali krajowej, regionalnej i lokalnej” [Elander 2002, s. 191]. Dlatego dla rozważań teoretycznych, jak i dla praktyki instytucjonalnej związanych z poruszoną problematyką, istotne jest przywołanie kluczowych podejść, które współcześnie traktowane są jako wiodące z perspektywy rozwoju lokalnego.

Istotną dziś koncepcją w rozważaniach dotyczących innowacji w zarządzaniu rozwojem lokalnym jest model tzw. „inteligentnej specjalizacji” (ang. *smart specialisation*). Jej popularność związana jest m.in. z aktualnymi rozwiązaniami instytucjonalnymi wdrażanymi przez Unię Europejską na rzecz zwiększania tempa rozwoju gospodarczego i konkurencyjności, jak również stanowi skutek ewolucji w myśleniu o pożądanym modelach rozwoju terytorialnego. Strategia „Europa 2020” zakłada wspieranie „inteligentnej specjalizacji” regionów, czyli innowacyjnego rozwoju poszczególnych obszarów czerpiącego z ich naturalnych zasobów, tradycyjnych przemysłów itp., tzn. z tego wszystkiego, co stanowi o ich specyfice i wyjątkowości [Europa 2020 2010]. Najtrudniejszym zadaniem wpisanym w wymóg „inteligentnej specjalizacji” jest określenie tożsamości społeczno-gospodarczej terytorium oraz zidentyfikowanie najbardziej obiecujących obszarów specjalizacji. Należy wówczas uwzględnić, że w procesie tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej najcenniejszym potencjałem, decydującym o unikalności, są zasoby specyficzne i niepowtarzalne. Taki potencjał, zakorzeniony w przestrzeni i niejako „przywiązany” do terytorium, kumulowany oraz tworzony ewolucyjnie w długim okresie, trudno jest oddzielić od miejsca występowania [Jewtuchowicz 2009, s. 10]. Dlatego zasoby specyficzne, cechujące się rzadkością występowania, są trudne do imitacji, kopiowania i transferowania przez konkurentów, a ich tworzenie w innej przestrzeni, mimo poniesienia dużych nakładów, nie gwarantuje jednocześnie pożądanego efektu. Ta unikalność może wyrażać się w niepowtarzalnym połączeniu już istniejących potencjałów gospodarki, tradycji i kultury, zasobów naturalnych, kapitału intelektualnego i społecznego. Mogą to być zasoby niematerialne, dające poczucie odrębności kulturowej, relacje, umiejętności i zdolności, tożsamość, zdolności organizacyjne regionów, a także system potrzeb, aspiracji i wartości mieszkańców [Ślódowa-Hełpa 2013]. Właśnie specyficzne zasoby terytorium, wkomponowane w procesy globalne, stają się obecnie kluczowym czynnikiem sukcesu. Ich posiadanie decyduje o unikalności przestrzeni regionalnej i powinno być postrzegane jako baza endogenicznego rozwoju, a zarazem naturalna przewaga konkurencyjna. Oznacza to,



że „inteligentna specjalizacja” musi być zdefiniowana na poziomie lokalnym, a jej wybór nie powinien być narzucany z góry, a władze lokalne są głównymi partnerami przy jej wdrażaniu w praktyce. To one przecież znajdują się najbliżej obywateli i ich potrzeb oraz grup interesów (biznesu, instytucji naukowych, organizacji pozarządowych, inicjatyw *ad hoc*) i dlatego są w stanie dobrać i skoordynować zestaw instrumentów najlepiej dostosowany do lokalnych zasobów. Władzom lokalnym przypisuje się rolę aktywnego lidera w działaniach w tym zakresie: zarówno inicjującego nowe rozwiązania, jak i wzmacniającego kulturę innowacyjności na określonym terytorium. Dysponuje on bowiem odpowiednimi narzędziami, pozwalającymi wpływać na kształtowanie poziomu konkurencyjności, od zarządzania infrastrukturą techniczną i innowacyjną, poprzez regulacje prawa lokalnego po promowanie lokalnej gospodarki i innych zasobów i potencjałów „inteligentnej specjalizacji”. Na nich spoczywa więc zobowiązanie wyznaczania kierunków rozwoju oraz koordynacja wdrażania strategii, jak i wspierania relacji między partnerami zaangażowanymi w jej realizację. Aby władze lokalne potrafiły pełnić tę niełatwą funkcję w tworzeniu sieci lokalnej, same powinny być innowacyjne, mieć świadomość niezbędnych przekształceń, zarządzać sieciowo, jak i posiadać menedżerów odpowiedzialnych za integrowanie działań.

Z dzisiejszej perspektywy warto zauważyć, że w odniesieniu do aktualnych tendencji w rozwoju miast wykształciła się koncepcja „inteligentnego miasta” (ang. *smart city*), która najpełniej łączy się z innowacyjnością w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu brakuje jednolitej definicji tego zagadnienia. Można w nim stwierdzić mieszanie różnych pojęć i perspektyw (np. inwestycje w kapitał społeczny, zrównoważony rozwój, wysoka jakość życia mieszkańców, nowoczesna infrastruktura informacyjno-telekomunikacyjna, idee tzw. „zielonego miasta” (ang. *green city*) jako miasta ekologicznego czy „niebieskiego miasta” (ang. *blue city*, które w zrównoważony sposób korzysta z naturalnych zasobów, w tym wypadku - wody). Niezależnie od perspektywy należy stwierdzić, że wyróżnikiem „inteligentnego miasta” może być efektywne wykorzystanie informacji w procesach zarządzania nim i jego rozwojem oraz realizacji miejskich usług publicznych. Jednoznaczne określenie, z jakich elementów składają się „miasta inteligentne”, jest działaniem problematycznym: niejednoznaczności i wieloznaczne interpretacje wynikają przede wszystkim z braku dostrzegania różnorodności funkcji występujących w miastach. Wieloznaczność rozumienia omawianego pojęcia związane jest z jego specjalizacją: miasta „oparte na wiedzy” (ang. *knowledge-based cities*) koncentrują się głównie na edukacji, rozwoju kapitału intelektualnego, ciągłym uczeniu się, kreatywności oraz utrzymywaniu wysokiego poziomu innowacyjności. Czynnikiem rozwoju „miast cyfrowych” (ang. *digital cities*) są z kolei obecne w nich technologie komunikacyjne i informacyjne. „Ekomiasta” (ang. *ecocities*) wykorzystują natomiast źródła energii odnawialnej oraz koncentrują swoje działania na ochronie środowiska naturalnego oraz jego zasobów. Zasadniczo „miasto inteligentne” musi łączyć w sobie wszystkie wspomniane powyżej elementy, powinno spełniać określone wymogi ekonomiczne oraz mieć zdolność do konkurowania z innymi miastami w globalnej gospodarce opartej na wiedzy. Spełnienie tych kryteriów i utrzymanie wysokiego poziomu wydajności wymaga przede wszystkim ciągłego uczenia się, odpowiedniej kultury innowacyjnej, współpracy i partnerstwa między władzami lokalnymi a poszczególnymi grupami użytkowników miasta, w tym wysokiej klasy specjalistów oraz przedsiębiorców [Murray 2011, s. 20].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na sześć wymiarów składających się na koncepcję „miasta inteligentnego”:

- gospodarka (ang. *smart economy*): miasta powinny wykazywać się wysoką produktywnością, klimatem innowacyjności oraz elastycznością rynku pracy;
- transport i komunikacja (ang. *smart mobility*): dzięki sektorowi ITC miasto jest gigantyczną siecią powiązań o dużej szybkości łączących wszystkie zasoby miasta;
- środowisko (ang. *smart environment*): miasto inteligentne optymalizuje zużycie energii, między innymi przez wykorzystywanie źródeł energii odnawialnej, prowadzi działania zmniejszające emisję zanieczyszczeń do środowiska, a gospodarka zasobami oparta jest na zasadzie zrównoważonego rozwoju;
- ludzie (ang. *smart people*): inicjatorami zmian w miastach powinni być ich mieszkańcy, którzy przy odpowiednim wsparciu technicznym są w stanie zapobiegać nadmiernemu zużyciu energii, zanieczyszczeniu środowiska oraz dążyć do poprawy jakości życia;



- jakość życia (ang. smart living): miasto inteligentne zapewnia swoim mieszkańcom przyjazne środowisko, w szczególności przez zapewnienie szerokiego dostępu do usług publicznych, infrastruktury technicznej i społecznej, wysokiego poziomu bezpieczeństwa oraz dzięki odpowiedniej ofercie kulturalno-rozrywkowej, a także dbałości o stan środowiska oraz tereny zielone;
- inteligentne współzarządzanie (ang. smart governance): rozwój w tym aspekcie wymaga stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania miastem, wypracowania procedur wymagających współdziałania władz lokalnych i pozostałych użytkowników miasta oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii w funkcjonowaniu miasta [Giffinger i in. 2007].

Giffinger i współpracujący z nim badacze uważają, że „miasto inteligentne” zorientowane jest na rozwój ku przyszłości. To podejście zakłada takie aspekty, jak świadomość, elastyczność, zdolność do transformacji, synergii, indywidualizm, samo decyzyjność i samosterowność, jak i zachowania o profilu strategicznym.

Inny sposób definiowania „inteligentnego miasta” proponują R.M. Kanter i S.S. Litow. Uważają oni, że „miasto inteligentne” jest całością organiczną, siecią i połączonymi elementami w jeden spójny system. Podczas gdy miasta przemysłowe stanowiły w ich metaforze szkielet i skórę, miasta postindustrialne, które chcą być „inteligentne”, rozwijają niczym żywy organizm system nerwowy, który motywuje je do zachowań skoordynowanych w inteligentny sposób. Nowa inteligencja miast polega więc na rosnącej efektywnej kombinacji sieci telekomunikacyjnych (nerwy), wszędzie wbudowaną inteligencją (mózg), sensory i tagi (narządy sensoryczne) oraz oprogramowanie (wiedza i kompetencja kognitywna) [Kanter, Litow 2009].

Próby zdefiniowania „inteligentnego miasta” podjęła również A. Caragliu, która uważa, że „inteligentne miasto” jako takie, w którym „inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz tradycyjną (transportową) i nowoczesną (bazującą na technologiach telekomunikacyjno-informatycznych) infrastrukturę zasilają zrównoważony wzrost gospodarczy i budują wysoką jakość życia, z mądrym zarządzaniem zasobami naturalnymi, poprzez zarządzanie uczestniczące” [Caragliu 2009]. Koncepcję „miasta przyszłości” (opisywanego najczęściej jako „smart”) przedstawiono ponadto m.in. w artykule „Are ‚Smart Cities’ Smart Enough?”, w którym autorzy podkreślają, że „inteligencję” (ang. *smartness*) miasta należy badać wielowymiarowo, jako złożony agregat czynników, gdzie analizowane są „stan twardej infrastruktury i podejście do środowiska; dostęp i sposób wykorzystania infrastruktury teleinformatycznej (ICT) zarówno przez mieszkańców, jak i przez miejską administrację; jakość kapitału ludzkiego i społecznego wyrażająca się poprzez takie fakty, jak obecność klasy kreatywnej, poziom wykształcenia mieszkańców oraz zdolność do wytwarzania *knowledge spillover*, czyli zjawiska produktywnej koncentracji wiedzy na skutek intensywnych kontaktów między przedstawicielami klasy kreatywnej” [Roche i in. 2012]. Najważniejszym elementem w tej koncepcji są jednak świadomi, niezależni i samodzielni obywatele prowadzący życie miejskie wysokiej jakości. Konglomerat tych różnych czynników stanowi niezwykle złożony twór, przez co „inteligentnym miastem” nie sposób zarządzać w sposób technokratyczny. Procesowi modernizacyjnemu towarzyszy zmiana społeczna. Mieszkańcy włączeni do zarządzania swoją przestrzenią zyskują podmiotowość i autonomię, która prowadzi do nieprzewidywanych skutków. Dlatego dyskusja o „inteligentnych miastach” powinna dotyczyć nie tylko technologii i infrastruktury, lecz również sposobów i form usprawnienia dialogu między mieszkańcami a władzami. Miasto jest przede wszystkim wspólnotą, a dopiero potem skomplikowanym organizmem instytucjonalnym, którym trzeba zarządzać. Celem autorów nie jest stworzenie zestawu składników pozwalających na szeregowanie „miast inteligentnych”, ale stworzenie konstrukcji, którą można zastosować dla scharakteryzowania wizji, czym ono jest oraz w jaki sposób przekłada się na konkretne rozwiązania. Wyróżniają osiem zespołów cech, które uwzględniają:

- zarządzanie i organizację;
- technologię;
- współzarządzanie;
- polityki publiczne;
- ludzi i społeczności;
- gospodarkę;
- infrastrukturę;
- środowisko naturalne [Chourabi i in. 2012].



Miasta mogą być zatem definiowane jako „inteligentne”, gdy dysponują kapitałem ludzkim i społecznym, tradycyjną i nowoczesną infrastrukturą komunikacyjną (odpowiednio: transport oraz technologie komunikacyjne), jego rozwój jest zgodny z teorią rozwoju zrównoważonego, a partycypacyjny system współzarządzania zapewnia lepszą jakość życia. Dążąc do osiągnięcia wskaźników pozwalających na określenie danego miasta jako „inteligentne”, władze lokalne powinny prowadzić określoną politykę zarządzania, koordynującą wszystkie wyżej wymienione aspekty.

**„Inteligentne współzarządzanie” (ang. smart governance) albo zarządzanie „inteligentnym miastem” charakteryzuje się następującymi cechami:**

- udział mieszkańców, producentów i dostawców usług w decyzjach dotyczących miasta;
- szeroki wachlarz usług sektora publicznego i prywatnego;
- przejrzystość procesów zarządczych;
- racjonalne strategie polityczne i perspektywy rozwojowe miasta [Giffinger i in. 2007].

„Inteligentne współzarządzanie” jest rozumiane jako charakterystyczny sposób rządzenia, który uwzględnia partycypację publiczną oraz rozwiązywanie konfliktów dzięki dialogowi, negocjacom i budowaniem konsensusu. Istotne jest również zbudowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, prowadzących do pionowej koordynacji polityk między poziomami administracji. „Inteligentne współzarządzanie” nie oznacza zatem samodzielnego świadczenia usług przez władze publiczne, lecz stwarza przestrzeń do aktywności obywateli i przedsiębiorców, powierzając istotną część swoich zadań partnerom prywatnym i organizacjom pozarządowym. Aktywnie komunikuje się i konsultuje z mieszkańcami zarówno przy ustalaniu priorytetów rozwojowych, jak i przy określaniu celów wydatkowania środków ze swojego budżetu. Nowe podejście do zarządzania organizmami miejskimi, będące jednym z wyróżników „inteligentnych” inicjatyw, oznacza tworzenie nowego rodzaju systemu funkcjonowania miast, w którym samorząd, określając zadania publiczne i wybierając formę ich realizacji, jednocześnie:

- wyznacza standardy jakościowe i zakładane rezultaty świadczonych usług;
- jest zainteresowany nie tylko ciągłością usług, lecz także ich efektywnością ekonomiczną;
- uwzględnia rozwój nowych technologii, w tym wdraża rozwiązania ekologiczne i efektywne energetycznie [Giffinger i in. 2007].

Jednocześnie należy podkreślić, jak zauważa J. Mooij, że kluczowa dla „dobrego współzarządzania” w „inteligentnym mieście” jest jakość przywództwa [Mooij 2003]. W ten sam sposób W. Lam podkreśla obecność „mistrza”, który współpracuje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami [2005]. „Inteligentne współzarządzanie” jest opisany jako ważna cecha „inteligentnego miasta”, która zakłada uczestnictwo obywateli [Giffinger i in. 2007] oraz partnerstwo publiczno-prywatne [Odendaal 2003]. Według E.W. Johnstona i D.L. Hanssen „inteligentne współzarządzanie” zależy od kondycji i sposobu zorganizowania infrastruktury, która powinna być elastyczna i przejrzysta oraz umożliwiać współpracę, wymianę danych, integracji usług i komunikację [Johnston, Hansen 2011]. Projekty „inteligentnych miast” mają wpływ na jakość życia obywateli i mają na celu promowanie bardziej świadomych, wykształconych i uczestniczących w przestrzeni publicznej obywateli. Dodatkowo inicjatywy związane z „inteligentnymi miastami” pozwalają mieszkańcom miasta na większy udział w zarządzaniu nim i na bardziej aktywne jego użytkowanie. Istotne jest przy tym, że powyższe spostrzeżenie nie odnosi się do mieszkańców jako jednostek, czy pojedynczych osób zabiegających o partykularny interes, ale przede wszystkim jako społeczności i grup artykułujących interes zbiorowy. Ludzie i wspólnoty są elementem, który w „inteligentnych miastach” powinny uwzględniać równoważenie potrzeb różnych wspólnot.



### Zarządzanie miastami w świetle standardów Unii Europejskiej

W aktualnie trwającym okresie 2014 – 2020 nastąpiła istotna zmiana w działaniach Unii Europejskiej na rzecz rozwoju terytorialnego. W czasie jego programowania, w 2011 roku Parlament Europejski przyjął rezolucję, w której domagał się nadania większego znaczenia wymiarowi miejskiemu polityk UE oraz współpracy międzyrządowej w zakresie polityk rozwoju obszarów miejskich. Zaapelował o stworzenie wspólnego programu prac lub europejskiej agendy miejskiej. Parlament Europejski podkreślił również konieczność większego zaangażowania miast w te procesy [*Resolution* 2011]. W połowie 2013 roku grupa państw członkowskich pod przewodnictwem Holandii i Belgii przedstawiły propozycję agendy miejskiej w kontekście współpracy międzyrządowej w zakresie rozwoju obszarów miejskich. Tę propozycję rozwinęła Rada w okresie prezydencji litewskiej, greckiej i włoskiej<sup>2</sup>. Pod koniec 2013 roku Komitet Regionów rozpoczął przygotowanie opinii pt. „W kierunku zintegrowanego programu rozwoju miast w Unii Europejskiej” [*Opinia* 2014]. W opinii zaapelowano o nowy zintegrowany program rozwoju miast w UE, dający wymiarowi miejskiemu podstawę strukturalną w politykach europejskich i prawodawstwie europejskim. Na początku 2014 roku stowarzyszenie Eurocities wystąpiło o opracowanie agendy miejskiej UE w celu zapewnienia lepszej koordynacji polityki, włączenia celów rozwoju obszarów miejskich do większej liczby polityk, lepszego wyważenia priorytetów w europejskich programach inwestycyjnych, zwiększenia bezpośredniego dialogu między miastami a Komisją oraz nadania komisarzowi ds. polityki regionalnej większej roli koordynacyjnej. Po forum CITIES szereg organizacji sformułowało konkretne postulaty. Rada Gmin i Regionów Europy (CEMR) zaapelowała o agendę miejską UE, która ułatwiałaby dostęp i aktywny udział wszystkich miast (małych, średnich i dużych) w procesie kształtowania polityki, uznawałaby rolę regionów funkcjonalnych i konieczność lepszej koordynacji polityki. Z kolei Stowarzyszenie Energy Cities potwierdziło konieczność sformułowania i realizacji agendy miejskiej UE, aby wykorzystać pełny potencjał władz lokalnych i wprowadzić spójność terytorialną do głównego nurtu polityk UE.

W ostatnich latach pojawiały się stanowiska, że miasta powinny być bardziej zaangażowane w kształtowanie polityki UE, a instytucje europejskie powinny podchodzić do wyzwań urbanistycznych w bardziej spójny sposób, jednak dopiero w 2014 roku Komisja Europejska uznała konieczność opracowania unijnej agendy miejskiej oraz zadeklarowała gotowość do udziału w tym procesie. Tym samym rozpoczął się nowy etap w kształtowaniu unijnej polityki uwzględniającej specyfikę obszarów miejskich. Przyjęty w tym czasie Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Miejski wymiar polityki UE – kluczowe elementy agendy miejskiej UE” [2014] opisuje sytuację miast w UE oraz polityki miejskie państw członkowskich, jak również prezentuje światowy proces urbanizacji. W komunikacie podkreślono, że program rozwoju miast w UE powinien odzwierciedlać ogólne cele UE, jak również musi stanowić uzupełnienie krajowych polityk w państwach członkowskich. W komunikacie stwierdzono, że ponad dwie trzecie wszystkich polityk UE ma pośredni lub bezpośredni wpływ na miasta np. w obszarze transportu, energii i ochrony środowiska. Celem programu rozwoju miast byłoby więc bardziej zintegrowane podejście do opracowywania polityki, aby zapewnić spójność i uniknąć sprzeczności.

Tym samym polityce miejskiej, rozumianej jako „polityka wobec miast”, aktualnie nadano znacznie większą niż dotychczas rangę. Wzmocniony wymiar miejski polityki spójności, związany z koncentracją na ograniczonej liczbie priorytetów UE wynikających ze „Strategii Europa 2020” zakłada utrzymanie wymiaru miejskiego w „głównym nurcie” polityki spójności przy jednoczesnym wzmocnieniu podejścia zintegrowanego, włączeniu miast w wybór projektów i wspieraniu działań innowacyjnych [*Cohesion Policy...* 2009]. Zakłada się przeznaczenie co najmniej 5% środków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na wsparcie zintegrowanego rozwoju miast poprzez wypracowanie i wdrażanie zintegrowanych strategii uwzględniających wyzwania ekonomiczne, społeczne, środowiskowe, klimatyczne i demograficzne. Specjalnym rozwiązaniem będą tzw. „Miejskie Akcje Innowacyjne” (ang. *Urban Innovation Actions*), na które w okresie 2014 – 2020 zabezpieczono budżet w wysokości 330 mln euro, których ideą jest identyfikowanie i testowanie nowych rozwiązań pozwalających na rozwiązywanie problemów rozwojowych miast. „Miejskie Akcje Innowacyjne” realizowane będą w trybie konkursowym, a wybór tematyki sprecyzowany zostanie w porozumieniu z państwami członkow-

2 [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/en/policy/themes/urban-development/agenda/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/themes/urban-development/agenda/) [dostęp: 25.10.2016].



skimi. Wnioski będą mogły składać miasta lub grupy miast zamieszkiwanych co najmniej przez 50 000 mieszkańców, a przyznana kwota nie może przekraczać 5 mln euro w okresie maksimum trzech lat. Wśród innych rozwiązań instytucjonalnych znajdzie się wsparcie dla Sieci Rozwoju Miast, która będzie odzwierciedleniem promocji praktycznego wdrażania wymiaru miejskiego w bezpośrednim dialogu z miastami. Sieć ma gwarantować wymianę doświadczeń i wzmacniać kompetencje zarządcze przedstawicieli lokalnych władz i administracji. Grupę docelową mają stanowić miasta wdrażające zintegrowane strategie rozwoju przy wsparciu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz miasta wdrażające akcje innowacyjne. Ponadto wzmacniany będzie rozwój lokalny stymulowany przez społeczności lokalne, nawiązujący do doświadczeń inicjatywy LEADER oraz uruchomiony program URBACT III, którego zasady zostały wypracowywane przy udziale państw członkowskich. Zwiększono budżet na potrzeby tego programu z 53 mln euro do 74 mln euro. Wśród celów nowej edycji wymienić należy: wzmacnianie umiejętności kadr w zakresie przygotowania i wdrażania zintegrowanych, zrównoważonych strategii rozwoju miast, doskonalenie tworzenia polityki zrównoważonego rozwoju miast, doskonalenie polityki zrównoważonego rozwoju miast oraz upowszechnianie wiedzy o zrównoważonej polityce miejskiej. Dodatkowo opracowane zostaną: „Ramy Referencyjne Zrównoważonego Rozwoju Miast” - interaktywne narzędzie internetowe przeznaczone dla miast utworzone przez państwa członkowskie, którego zadaniem będzie upowszechnianie zintegrowanego i zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich. Będzie sprawdzał stopień zintegrowania projektów strategii i umożliwiał monitorowanie postępu we wdrażaniu strategii. Narzędzie to będzie częścią inicjatywy URBACT III i zostanie przetłumaczone na 19 języków<sup>3</sup>.

Działania UE związane z opracowaniem unijnej agendy miejskiej są kontynuowane. W dniu 22 maja 2015 roku Komisja Europejska opublikowała dokument roboczy służb Komisji dotyczący „Wyników konsultacji społecznych w sprawie kluczowych elementów agendy miejskiej Unii Europejskiej [2015], który został zaprezentowany podczas drugiego forum CITIES „Program rozwoju miast w Europie”, obradującego 2 czerwca 2015 roku w Brukseli. W trakcie tego wydarzenia Komisja inaugurowała także tzw. innowacyjne działania miejskie, tj. inicjatywy UE na rzecz wspierania innowacyjnych rozwiązań pomocnych w pokonywaniu przyszłych wyzwań związanych z rozwojem obszarów miejskich w całej Europie. Wśród ostatni podejmowanych działań w wymiarze międzyinstytucjonalnym należy wspomnieć, że Parlament Europejski przyjął rezolucję w sprawie miejskiego wymiaru polityki UE na sesji plenarnej PE w dniu 9 września 2015 roku [Resolution 2015]. Na mocy tej rezolucji Komisja co do zasady powinna wprowadzać analizy oddziaływania terytorialnego wymiaru miejskiego, aby zapewnić praktyczną wykonalność wszystkich odpowiednich inicjatyw polityki UE na szczeblu regionalnym i lokalnym; powinna być otwarta na wkład samorządów terytorialnych podczas analizy oddziaływania oraz podczas kształtowania nowej polityki (podejście oddolne) oraz powinna zagwarantować, że wszystkie istotne polityki sektorowe UE będą w stanie odpowiednio sprostać wyzwaniom, przed którymi stoją miasta i miejskie obszary funkcjonalne. Europejska agenda miejska musi opierać się na nowej metodzie wielopoziomowego sprawowania rządów, obejmującego w większym stopniu szczebel lokalny na wszystkich etapach cyklu politycznego. Należy konsolidować i lepiej koordynować finanse publiczne między miejskimi platformami i sieciami (np. sieć na rzecz rozwoju obszarów miejskich URBACT), umożliwiając wzajemne dzielenie się podmiotów wiedzą. Aby można było ocenić miasta i obszary miejskie adekwatniej niż tylko za pomocą wskaźnika PKB, musi być dostępna wystarczająca ilość danych. W tym celu Eurostat powinien zadbać o bardziej szczegółowe dane ze szczebla lokalnego i kontynuować prace nad audytem miejskim i nad podobnymi ankietami. Komisja z kolei powinna pracować nad konkretnymi narzędziami, aby mierzyć postępy i oddziaływanie zintegrowanego programu rozwoju miast na poziomie UE. Większy udział miast w programach funduszy strukturalnych i inwestycyjnych – wyciągnięte stąd wnioski mogą zaowocować istotnymi zaleceniami politycznymi na rzecz rozwoju polityki spójności po 2020 roku. Komisja powinna powołać specjalnego unijnego koordynatora ds. obszarów miejskich. Zachęca Eurostat i Komisję do przedstawienia bardziej szczegółowych danych z poziomu lokalnego [ibidem].

W tym czasie została przyjęta również deklaracja ministrów „W kierunku unijnego programu rozwoju miast” podczas nieformalnego posiedzenia ministrów ds. spójności terytorialnej i spraw miejskich w dniu 10 czerwca 2015 roku w Rydze [2015]. Deklaracja ta stanowi pierwsze oficjalne zobowiązanie unijnych ministrów odpo-

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/en/policy/themes/urban-development/agenda/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/themes/urban-development/agenda/) [dostęp: 2.10.2016].





wiedzialnych za rozwój obszarów miejskich do opracowania agendy miejskiej UE, co jest ważnym krokiem w kierunku utworzenia tej agendy. W dokumencie tym podkreśla się potrzebę przyjęcia zintegrowanego podejścia związanego z konkretną lokalizacją, potrzebę skutecznej koordynacji polityk UE mających wymiar miejski, uznanie zasady partnerstwa, jak również zasad pomocniczości i proporcjonalności oraz fakt, że program rozwoju miast w UE powinien mieć zastosowanie do miast wszystkich wielkości. Wyraża on również zobowiązanie ministrów do wspierania skutecznego wielopoziomowego sprawowania rządów oraz do zaangażowania władz lokalnych i regionalnych w kształtowanie polityki, w tym projektowanie, wdrażanie i monitorowanie polityki miejskiej i strategii politycznych o wyraźnym wpływie na miasta, zobowiązanie do ułatwienia budowania odpowiedniego potencjału władz lokalnych i regionalnych, jak również apel do Komisji Europejskiej w sprawie wzmocnienia oceny skutków *ex ante* nowych inicjatyw i prawodawstwa UE w odniesieniu do ich skutków terytorialnych i konsekwencji dla władz lokalnych [ibidem].

**30 maja 2016** miało odbyć się nieformalne spotkanie dwudziestu ośmiu ministrów wraz z przedstawicielami innych instytucji UE oraz przedstawicielami miast europejskich, podczas którego **podpisano „Pakt Amsterdamski”** – kluczowy dokument określający zasady wdrożenia unijnego programu rozwoju miast. Dokument ten określa zasady agendy miejskiej UE, których zadaniem ma być usprawnienie oraz mobilizacja miast w inwestowanie w kluczowe obszary kształtowania polityki miejskiej. Przyjętym mechanizmem realizacji Agendy Miejskiej UE są partnerstwa, tj. współpraca przedstawicieli państw członkowskich UE, właściwych dyrekcji generalnych Komisji Europejskiej, miast, organizacji i ekspertów zajmujących się tematyką rozwoju miast na poziomie europejskim. Docelowo partnerstwa powinny być powołane w obrębie 12 priorytetowych tematów:

- integracja migrantów i uchodźców;
- jakość powietrza;
- ubóstwo miejskie;
- mieszkalnictwo;
- gospodarka o obiegu zamkniętym (celem jest zwiększenie ponownego wykorzystania, naprawy oraz recyklingu posiadanych materiałów i produktów);
- miejsca pracy i umiejętności w lokalnej gospodarce (celem jest wypracowanie rekomendacji, dzięki którym miasta zwiększą dobrobyt oraz stopień zatrudnienia);
- przystosowanie do zmian klimatycznych (celem jest przewidywanie negatywnych skutków zmian klimatu oraz podjęcie działań w celu zapobieżenia lub zminimalizowania szkód dla miast);
- przemiany energetyczne (ukierunkowany jest na wypracowanie rekomendacji dla długoterminowych zmian w systemach energetycznych – np. gospodarka odnawialna i efektywność energetyczna);
- zrównoważone użytkowanie gruntów i rozwiązania oparte na środowisku naturalnym (koncentruje się na zmianach przestrzennych w miastach i ich wpływie na jakość życia, w tym podejmuje tematy dotyczące kurczenia się miast, inwestycji brownfield/greenfield, suburbanizacji czy zieleni miejskiej);
- mobilność miejska (jego cele dotyczą wypracowania rozwiązań dla skutecznej i zrównoważonej mobilności miejskiej, opartej o transport publiczny, tzw. miękka mobilność oraz dostępność);
- cyfryzacja (celem jest zapewnienie lepszej jakości usług publicznych w oparciu o poprawę skuteczności zbierania danych, zarządzania nimi, czy jakości usług cyfrowych);
- innowacyjne i odpowiedzialne zamówienia publiczne (dotyczy zwiększenia efektywności i innowacyjnego podejścia w zamówieniach publicznych)<sup>4</sup>.

W momencie pisania raportu proces związany z wdrażaniem unijnej agendy miejskiej przyjętej w maju 2016 dopiero się rozpoczął. Jednak już wstępne oceny dotyczące jej „zasięgu” i „głębokości” pozwalają na sformułowanie tezy, że podejście zintegrowane do problematyki miejskiej na szczeblu unijnym nie pozostanie postulatem i a szansę wpłynąć na praktykę zarządzania publicznego w tym zakresie.

<sup>4</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-1924\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-1924_en.htm) [dostęp: 25.10.2016].



## Bibliografia:

- Brenner N. (2003), Standortpolitik, State Rescaling and the Metropolitan Governance in Western Europe. [w:] DISP, nr 152, ss. 15–25.
- Caragliu A. (2009), *Smart cities in Europe*, referat wygłoszony podczas: 3rd Central European Conference in Regional Science – CERS. [online] [http://www.intaai.vn.org/images/cc/Urbanism/background%20documents/01\\_03\\_Nijkamp.pdf](http://www.intaai.vn.org/images/cc/Urbanism/background%20documents/01_03_Nijkamp.pdf) [dostęp: 11.10.2016].
- Chourabi H., Gil-Garcia R. J., Pardo T.A., Nam T., Mellouli S., Scholl H.J., Walker S., Nahon K. (2012), *Understanding Smart Cities: An Integrative Framework*, referat wygłoszony podczas: 45th Hawaii International Conference on System Science. [online] file:///C:/Users/AW%20C5%9A/Desktop/Understanding%20Smart%20Cities.pdf [dostęp: 10.10.2016].
- Cohesion policy and cities: the urban contribution to growth and jobs in the region* (2009), Commission of the European Communities. Commission Staff Working Paper, Brussels.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (2010), Komunikat Komisji KOM, 3.03.2010, Bruksela.
- Giffinger R., Fertner Ch., Kramar H., Meijers E. (2007), *Smart Cities – Ranking of European Medium-Sized Cities*, Research Report, Vienna University of Technology, [online] [http://www.smart-cities.eu/download/smart\\_cities\\_final\\_report.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf) [dostęp: 11.10.2016].
- Gualini E. (2006), The rescaling of governance in Europe: New spatial and institutional rationales. [w:] *European Planning Studies*, t. 14 (7), ss. 881–904.
- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/en/policy/themes/urban-development/agenda/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/themes/urban-development/agenda/) [dostęp: 2.10.2016].
- [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-1924\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-1924_en.htm) [dostęp: 2.10.2016].
- Jessop B. (2002), The Theoretical Debate. [w:] H. Heinelt, P. Getimis, G. Kafkalas, R. Smith, E. Swyngedouw (red.), *Participatory Governance in Multi-Level Context. Concepts and Experience*. Leske+Budrich, Opladen, ss. 33–58.
- Jewtuchowicz A. (2009), Terytorium jako podstawa procesu tworzenia innowacyjnych środowisk przedsiębiorczości. [w:] A. Nowakowska (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Johnston E. W., Hansen D. L. (2011), Design lessons for smart governance infrastructures. [w:] D. Ink, A. Balutis, T. F. Buss (red.), *American Governance 3.0: Rebooting the Public Square?* [online] [http://icma.org/en/icma/knowledge\\_network/documents/kn/document/301540/design\\_lessons\\_for\\_smart\\_governance\\_infrastructures](http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/document/301540/design_lessons_for_smart_governance_infrastructures). [dostęp: 11.10.2015].
- Kanter R. M., Litow S. S. (2009), *Informed and interconnected: A manifesto for smarter cities*. Harvard Business School General Management Unit Working Paper. [online] [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1420236](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1420236). [dostęp: 10.10.2016].
- Kochanowska D., Kochanowski M. (2000), Polskie miasta w procesie globalizacji. [w:] *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1(1), ss. 47 – 53.
- Elander I. (2002), *Partnerships and Urban Governance*, UNESCO, [online] [http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4\\_3037/materiale/elandar.pdf](http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4_3037/materiale/elandar.pdf) [dostęp: 25.10.2015].
- Lam W. (2005), Barriers to e-government integration. [w:] *The Journal of Enterprise Information Management*, nr 18(5), ss. 511-530.
- Miejski wymiar Polityki UE – kluczowe elementy agendy miejskiej UE* (2014), Komunikat do Rady i Parlamentu Europejskiego, COM(2014) 490, Bruksela.
- Mooij J. (2003), *Smart governance? Politics in the policy process in Andhra Pradesh*, India. ODI Working Papers, 228. [online] <http://www.odi.org.uk/resources/download/1793.pdf>. [dostęp: 11.10.2016].
- Murray A., Minevich M., Abdoullaev A. (2011), Being smart about smart cities, [w:] *Searcher* 10, t. 19, z. 8, special section.
- Odendaal N. (2003), Information and communication technology and local governance: Understanding the difference between cities in developed and emerging economies. [w:] *Computers, Environment and Urban Systems*, nr 27(6), ss. 585-607.
- Opinia Komitetu Regionów: *W kierunku zintegrowanego programu rozwoju miast w Unii Europejskiej* (2014). COTER-V-046 107, Sesja plenarna w dniach 25–26 czerwca 2014 roku, Bruksela.
- Resolution of 23 June 2011 on the European urban agenda and its future in cohesion Policy (2012), European Parliament, OJ C 390 E
- Resolution of 9 September 2015 on the urban dimension of EU policies (2015), European Parliament, 2014/2213(INI).
- Roche S., Nabian N., Kloeckl K., Ratti C. (2012), *Are 'Smart Cities' Smart Enough?* [online] <http://www.gsdi.org/gsdiconf/gsd13/papers/182.pdf> [dostęp: 11.10.2015].
- Słodowa-Helpa M. (2013), Inteligentna specjalizacja polskich regionów – warunki, wyzwania i dylematy. [w:] *Roczniki Nauk Społecznych*, t. 41(5), nr 1.
- Smith N. (1992), Contours of spatialized politics: Homeless vehicles and the production of geographical scale. [w:] *Social Text*, nr 33.
- W kierunku unijnego programu rozwoju miast* (2015), Ministrowie ds. Rozwoju Miast i Spójności Terytorialnej Unii Europejskiej, Ryga.
- Wiktorska-Święcka A., *Koncepcyjne aspekty zarządzania miastami*. [w:] A. Wiktorska-Święcka (red.), *(Re)organizacja w zarządzaniu miastami w Polsce w kontekście wyzwań rozwojowych*. Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2015, ss. 13 - 86.
- Wyniki konsultacji społecznych w sprawie kluczowych elementów agendy miejskiej Unii Europejskiej* (2015), Komisja Europejska, SWD (2015) 109, Bruksela.



## Seminarium w dniu 17 listopada 2016 we Wrocławiu

- 12.00 – 12.10** **Otwarcie seminarium, powitanie przez Organizatorów, wprowadzenie do problematyki seminarium**
- 12.10 – 12.30** **„Smart governance” a zarządzanie lokalne i regionalne**  
– dr hab. Aldona Wiktorska-Święcka, Polish Governance Institute, Uniwersytet Wrocławski
- 12.30 – 12.50** **„Smart governance” w perspektywie Strategii Rozwoju Dolnego Śląska**  
– Cezary Przybylski, Marszałek Województwa Dolnośląskiego
- 12.50 – 13.10** **„Smart governance” w praktyce zarządzania Wrocławiem**  
– Grzegorz Roman, Doradca Prezydenta Wrocławia
- 13.10 – 13.30** **„Smart governance a smart citizens – przykłady z Polski i Europy”**  
– Małgorzata Bartyna-Zielińska, Prezes Towarzystwa Urbanistów Polskich, Oddział we Wrocławiu
- 13.30 – 13.50** **Smart governance w praktyce rewitalizacji miasta COP-u, Stalowej Woli**  
– prof. dr hab. inż. arch. Elżbieta Przesmycka, Wydział Architektury PWr.
- 13.50 – 14.30 Przerwa kawowa
- 14.30 – 14.50** **„Smart governance” jako element zarządzania powiatem – przykład powiatu Unna**  
– Rainer Stratmann, były Dyrektor Powiatu Unna, Niemiecki Związek Miast
- 14.50 – 15.10** **„Smart governance” w praktyce zarządzania Dreznem**  
– Andreas Grapat, Dyrektor Biura Łącznikowego Wolnego Państwa Saksonii we Wrocławiu
- 15.10 – 15.30** **„SMART CITY czyli ZIELONE MIASTO” – co i jak zmienić najpierw?**  
– Iza Małachowska-Coqui, COQUI MALACHOWSKA COQUI Städtebau Landschaftsarchitektur (urbanistyka architektura krajobrazu), Berlin/Warszawa
- 15.30 – 15.50** **Zintegrowane planowanie rozwoju sportu jako narzędzie zarządzania strategicznego na szczeblu lokalnym**  
– Dr. Michael Barsuhn, Institut für kommunale Sportentwicklungsplanung, Fachhochschule für Sport und Management, Potsdam
- 15.50 – 16.20** **Pytania do prelegentów, dyskusja**
- 16.20 – 16.30** **Podsumowanie i zakończenie seminarium**
- Od 16.30** **Dyskusje kularowe, integracja, poczęstunek**

## Partnerzy:



Verbindungsbüro des Freistaates  
Sachsen in der Republik Polen

Biuro Łącznikowe Wolnego Państwa  
Saksonia w Rzeczypospolitej Polskiej



Politechnika  
Wroclawska





**Konrad  
Adenauer  
Stiftung**

#### **Fundacja Konrada Adenauera w Polsce**

Wolność, sprawiedliwość i solidarność są hasłami przewodnimi, którymi w swojej pracy kieruje się Fundacja Konrada Adenauera (FKA). FKA jest fundacją polityczną, ideowo bliską Unii Chrześcijańsko Demokratycznej (CDU). Pierwszy niemiecki kanclerz i współtwórca CDU, Konrad Adenauer (1876-1967), łączył tradycje społeczno-chrześcijańskie, konserwatywne i liberalne. Jego nazwisko jest symbolem demokratycznej odbudowy Niemiec, oparcia polityki zagranicznej na transatlantyckiej wspólnocie wartości, wizji zjednoczonej Europy i polityce państwa w duchu społecznej gospodarki rynkowej. Jego duchowa spuścizna jest dla nas zarówno zadaniem, jak i zobowiązaniem. Fundacja zachęca ludzi do budowy wspólnej przyszłości w duchu poszanowania praw człowieka. Dzięki pracy 70 biur i prowadzonym projektom w ponad 120 państwach FKA wspiera rozwój demokracji, państwa prawa i społecznej gospodarki rynkowej. Aby zapewnić wolność i pokój nieprzerwanie wzmacnia dialog w polityce wewnętrznej i międzynarodowej, jak i porozumienie między kulturami i religiami. Fundacja Konrada Adenauera w Polsce wspiera przede wszystkim budowę społeczeństwa obywatelskiego, rozwój systemu partyjnego, ponadpaństwowy dialog międzypartyjny i sprawnie działający system społeczny i gospodarczy, kontynuację procesu integracji europejskiej i dbałość o dobre stosunki Polski i Niemiec. Do działalności w Polsce należy edukacja polityczna poprzez organizację seminariów, konferencji i debat, które Fundacja organizuje sama, lub we współpracy z partnerami z Polski. Wzorowa współpraca partnerska z polskimi organizacjami pozarządowymi jest ważnym celem i zadaniem Fundacji. Do naszych projektów włączamy osoby ze świata biznesu, polityki, Kościoła i nauki.



**Polish  
Governance  
Institute**

#### **Polish Governance Institute**

to think tank, którego celem jest promocja, upowszechnienie i wdrożenie do praktyki publicznej partycypacyjnych procesów dobrego zarządzania.

Poprzez prowadzenie badań, opracowanie ekspertyz i rekomendacji, działalność popularyzatorską oraz szkoleniową w zakresie kluczowych kwestii polityki publicznej stanowi zaplecze eksperckie dla proponowania ulepszeń i nowych rozwiązań.

Jest platformą wymiany doświadczeń, wiedzy i dobrych praktyk poprzez stymulowanie partnerskiej współpracy sektora prywatnego, publicznego i obywatelskiego. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają środowisko naukowe i media.

W ramach prowadzonej działalności Polish Governance Institute podejmuje zagadnienia związane z następującymi obszarami: rozwój lokalny i regionalny, modernizacja sektora publicznego i zarządzanie publiczne, przywództwo i wspieranie liderów, profesjonalizacja sektorowych i horyzontalnych obszarów polityki publicznej, instytucjonalne wspieranie kooperacji, społeczna gospodarka rynkowa, demokracja i społeczeństwo obywatelskie, innowacje społeczne, innowacje w zarządzaniu, partnerstwo międzysektorowe, aktywna polityka rynku pracy, fundusze lokalne.

#### **Polish Governance Institute**

**adres:** Legnicka 65, 54-205 Wrocław, Poland

**tel:** +48 71 3597509

**web:** [www.governance.org.pl](http://www.governance.org.pl)

**e-mail:** [office@governance.org.pl](mailto:office@governance.org.pl)

**KRS:** 0000443099

**NIP:** 8943043524

**REGON:** 0220355790