

BLIŻEJ BRUKSELI

MULTI-LEVEL GOVERNANCE

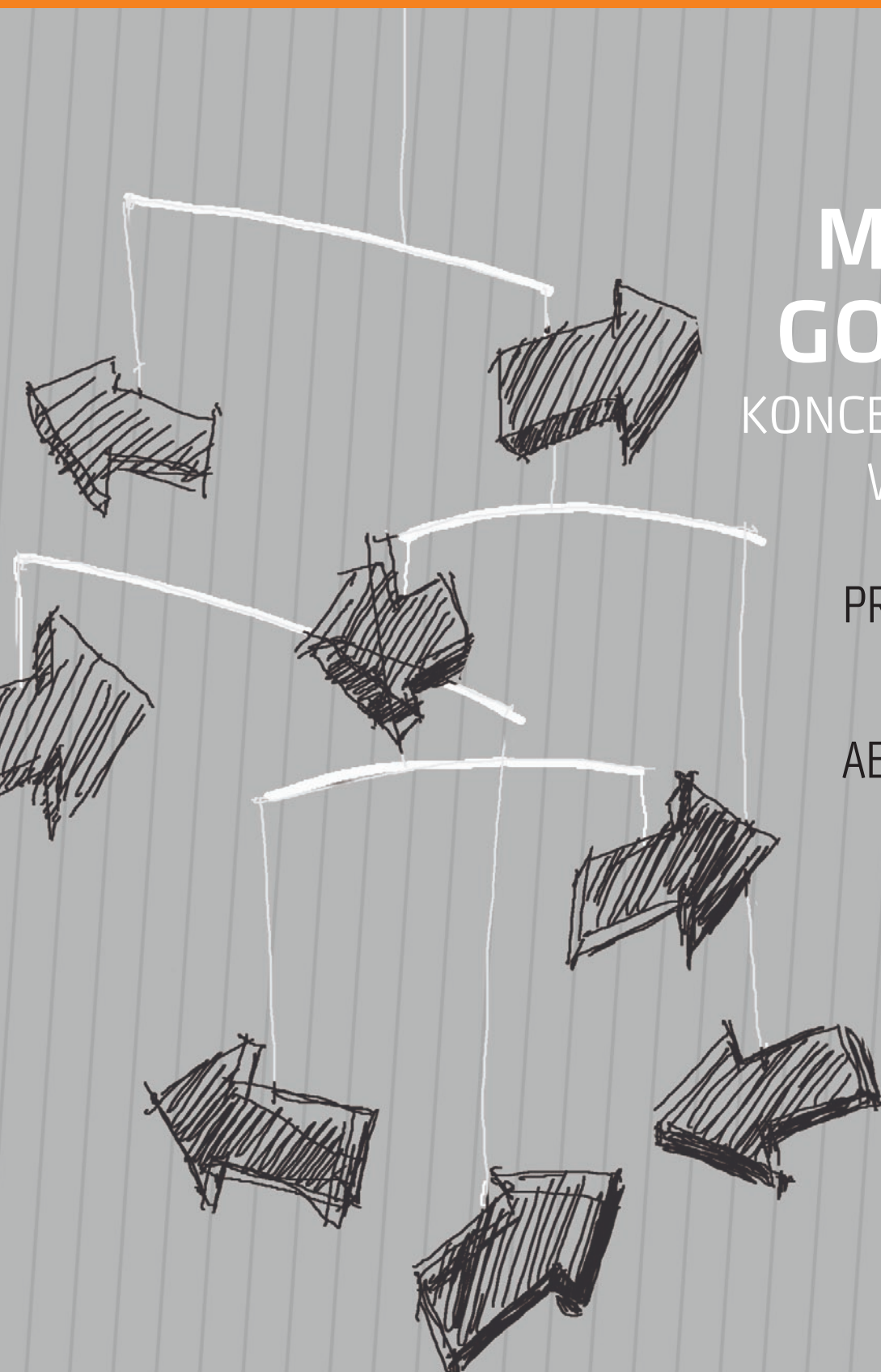
KONCEPCJA ZARZĄDZANIA
WIELOPOZIMOWEGO

PRZYSZŁOŚĆ TERYTORIÓW
FUNKCJONALNYCH

ABSOLUTNA KONIECZNOŚĆ
PARTNERSTWA

SKUTECZNOŚĆ
W ZARZĄDZANIU
REGIONALNYM

POLSKA
PREZYDENCJA
W UE





KONTAKT Z REDAKCJĄ

Przedstawicielstwo Małopolski
w Brukseli
14, Rd Point Schuman
1040 Bruksela, BELGIA

bruxelles@umwm.pl
tel: +32 2 28 68 521

DESIGN

Parastudio
www.parastudio.pl

- 6 ZARZĄDZANIE WIELOPOZIOMOWE
Od koncepcji do konkretnego zastosowania
- 14 PRZYSZŁOŚĆ TERYTORIÓW
FUNKCJONALNYCH
Rozmowa z dr Janem Olbrychtem,
posłem do Parlamentu Europejskiego
- 21 O KONCEPCJI WIELOSZCZEBLO-
WEGO ZARZĄDZANIA, SPÓJNOŚCI
TERYTORIALNEJ I NOWYCH
WYZWANIACH REGIONALNYCH
Wywiad z prof. Danutą Hübner,
posłanką do Parlamentu Europejskiego
- 42 ABSOLUTNA KONIECZNOŚĆ
PARTNERSTWA
Spojrzenie z perspektywy Ministerstwa Gospodarki
na rozwój nowego modelu zarządzania
- 52 SKUTECZNOŚĆ
W ZARZĄDZANIU REGIONALNYM
Urząd Marszałkowski –
model zarządzania przez cele
- 62 MAŁOPOLSKA
PODBIJA BRUKSELĘ
Budowanie kompetencji
pracowników UMWM
- 72 POLSKA PREZYDENCJA W UE
Jaka rolę odegrają samorządy
- 78 QUESTIO IURIS
Baza prawna *multi-level governance*



Bruksela to miejsce splatania się różnych wpływów, tutaj tworzone są zręby polityki europejskiej, odbywa się wzmożona debata na tematy dotyczące wszystkich mieszkańców Unii Europejskiej.

W stolicy Europy codziennie dyskutuje się o sprawach kardynalnych, odnoszących się zarówno do realiów dnia dzisiejszego, jak i do warunków życia w przyszłości. Sprawy te wpływają na jakość życia wszystkich Małopolan i dlatego tak ważnym jest, abyśmy nie stali z boku, lecz każdego dnia kształtowali świadomość i tożsamość europejską.

Właśnie dlatego prawie od 10 lat Województwo Małopolskie jest obecne w Brukseli. Nasze przedstawicielstwo to przede wszystkim miejsce spotkań, wymiany myśli i poglądów w procesie tworzenia wspólnej Europy.

Dla ułatwienia współpracy i sprawnego przepływu myśli europejskiej należy wybrać odpowiednie metody wdrażania tak wielkiego projektu, jakim jest proces rozwoju Europy Regionów. Jedną z najlepszych metod jest zarządzanie wielopoziomowe, które stawia więcej wyzwań regionom i angażuje je w jeszcze większym stopniu w tworzenie polityki europejskiej.

Polecam Państwa uwadze kolejny numer *Bliżej Brukseli*, dwumiesięcznika Przedstawicielstwa Małopolski w Brukseli, angażującego Województwo Małopolskie w proces kształtowania Naszej Europy. Poniższe wydanie ma na celu przedstawić Państwu zagadnienie zarządzania wielopoziomowego z różnej perspektywy.

Marszałek Województwa Małopolskiego



Marek Nawara

Zarządzanie wielopoziomowe: od koncepcji do konkretnego zastosowania

Aby rozwój regionalny przebiegał pomyślnie nie wystarczy uzgodnić, co należy zrobić, lecz najważniejszą kwestią jest ustanowienie mechanizmów dotyczących tego, w jaki sposób to zrobić, czyli zarządzania. Polityka na szczeblu ponadnarodowym i regionalnym powinna być elementem strategii zintegrowanego rozwoju. Należy zatem promować mechanizmy, pozwalające uniknąć wzajemnego przeciwdziałania polityk. Dalszy zrównoważony rozwój terytorialny jest możliwy wyłącznie dzięki usprawnieniu zarządzania.

W praktyce koncepcja rozwoju regionalnego i jej realizacja napotykać niejednokrotnie na podziały między organizacjami publicznymi (państwem, regionami, gminami i innymi podmiotami), które posiadają własne uprawnienia, budżety i harmonogramy. Struktury te powinny posiadać odpowiednie narzędzia, aby dostosowywać się do potrzeb obywateli w coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości i o coraz większej liczbie wzajemnych powiązań.

Unia Europejska od jej powstania spowodowała znaczną zmianę w sposobie sprawowania rządów w poszczególnych państwach członkowskich. Polityka europejska, zwłaszcza polityka spójności, pociągnęła za sobą proces transformacji zarządzania: z często scentralizowanego systemu charakteryzującego się podziałami (zarazem geograficznymi i sektorowymi), zarządzanie ewoluowało w stronę wielopoziomowego systemu o coraz większym stopniu integracji.

W pełnym poszanowaniu instytucjonalnych ram każdego państwa członkowskiego, podziału uprawnień i zasady pomocniczości, instytucje europejskie mają za zadanie pobudzać proces poprawy w zakresie zarządzania na wszystkich szczeblach:

wspólnotowym, krajowym, regionalnym i lokalnym.

Koncepcja wielopoziomowego zarządzania tj. głębszej integracji wszystkich aktorów uczestniczących w tworzeniu polityk mających wpływ terytorialny, gospodarczy i społeczny, jest przedmiotem otwartej debaty; pojawia się w historii myśli europejskiej oraz jej prawodawstwie. Zrodziła się z potrzeby zniesienia podziałów między strukturami politycznymi i administracyjnymi.

Koncepcja ta zmierza w stronę rozwinięcia skuteczności Europy Regionów. Niektóre z nich same wyszły z inicjatywą wdrożenia wielopoziomowego zarządzania, chociażby poprzez utworzenie przedstawicielstw regionalnych w Brukseli.

Obecnie ten sposób funkcjonowania uważany jest za konieczność. Rozważania i przykłady jego praktycznych zastosowań odnaleźć można w wielu tekstach instytucji europejskich, zwłaszcza w dziedzinie polityki spójności. Stał się on dziś motywem przewodnim działań na rzecz większej skuteczności polityk europejskich.

Ponieważ tego typu podejście pojmowane jest jako konieczność uwzględniania różnorodnych kwestii związanych z jednym i tym samym projektem, mechanizmem jego realizacji jest do-

trwałą konsekwencją procesu integracji europejskiej jest zatarcie podziału na klasycznie rozumiane funkcje zewnętrzne i wewnętrzne państwa. Kwestionuje on tradycyjny model zarządzania polityką w państwie oparty o rząd (government) na rzecz harmonijnego zarządzania sprawami publicznymi (governance) przez struktury ponadnarodowe, samorząd terytorialny i organizacje obywatelskie i gospodarcze

(źródło: UKiE)

bre, przemyślane zarządzanie. Mechanizm opiera się właśnie na koncepcji wielopoziomowego (wielosegmentowego lub wieloszczeblowego) zarządzania politycznego *multi-level governance*, którego założeniem jest, że trwałą konsekwencją procesu integracji europejskiej jest zatarcie podziału na klasycznie rozumiane funkcje zewnętrzne i wewnętrzne państwa. Kwestionuje on tradycyjny model zarządzania polityką w państwie oparty o rząd *government* na rzecz harmonijnego zarządzania sprawami publicznymi *governance* przez struktury ponadnarodowe, samorząd terytorialny i organizacje obywatelskie i gospodarcze. Dominium władzy skupionej w centralnych ośrodkach państwowych ulega dziś bowiem wyraźnej dyfuzji, rozchodząc się w czterech niezależnych kierunkach – ku organizmom ponadnarodowym, ku samorządom terytorialnym, ku niezależnym strukturom globalnego rynku oraz ku samoorganizującemu się społeczeństwu. W ten sposób wytwarza się układ wielu segmentów, które odpowiedzialne są, każdy w swoim zakresie, za funkcjonowanie sfery publicznej.

Nowe metody zarządzania nie mają jednak na celu zastąpienia instytucji publicznych (wspólnotowych, krajowych, regionalnych

czy też lokalnych), które mają określone uprawnienia i budżet, ale dają im możliwość prowadzenia własnej polityki w sposób spójny z działaniami ogółu podmiotów (publicznych i prywatnych) zaangażowanych w daną kwestię.

Metody te przeciwstawiają się staremu sposobowi zarządzania, z którego wynikało, że państwo (struktury władzy publicznej) jest w oczywisty sposób centrum wszelkich decyzji politycznych. Zarówno pod względem ilości pełnionych funkcji jak i stosunku wobec innych podmiotów publicznych – struktury państwa miały pozycje dominującą. Od decyzji politycznych osób sprawujących władzę zależał typ relacji państwa z innymi partnerami i ich rola.

Zarządzanie wielopoziomowe, zwłaszcza zasada partnerstwa, uznawane jest obecnie za główny czynnik determinujący skuteczność wykorzystania funduszy strukturalnych. Opracowano w tym zakresie wiele koncepcji; obok zasadnego przekonania o skuteczności tego modelu zarzuca się mu często brak funkcjonalności i praktycznego zastosowania.

Andrew Jordan, brytyjski politolog skonstruował kluczowe, według niego, problemy i oznaki niefunkcjonalności tego mo-

Nowe metody zarządzania nie mają jednak na celu zastąpienia instytucji publicznych (wspólnotowych, krajowych, regionalnych czy też lokalnych), które mają określone uprawnienia i budżet, ale dają im możliwość prowadzenia własnej polityki w sposób spójny z działaniami ogółu podmiotów (publicznych i prywatnych) zaangażowanych w daną kwestię.

delu zarządzania. Zarzucano systemowi absolutny brak nowatorstwa, twierdzono, że jest tylko amalgamatem istniejących już teorii, że w ogóle nie jest teorią, lecz zwykłym opisem funkcjonowania Unii Europejskiej. Zarzucano mu również, że nadaje zbyt dużą autonomię regionom, zaniedbując aspekt międzynarodowy współpracy a koncentrując się na strukturach i problemach regionalnych.

Skąd zatem pomysł na takie właśnie podejście? Termin zarządzania wieloszczeblowego wywodzi się ze studium dotyczącego polityki Unii Europejskiej. Początkowo była to tylko lakoniczna definicja (jedna z nich przytoczona przez Gary'ego Marksa w 1993 r.) służąca do określenia charakteru unijnej polityki regionalnej i strukturalnej. Definicja zakładała, że omawiany model to „kompleksowy, wielowarstwowy proces decyzyjny działający

w strukturze państwa i ponad nim”. Na początku autorowi wydawało się, że twór ten nie będzie miał zastosowania do bardziej ogólnego pojęcia polityki unijnej – wychodząc poza jej strukturę. Wiemy już dziś, że próby wdrażania koncepcji wielopoziomowego zarządzania podejmuje się w innych obszarach unijnych polityk. Koncepcja ta miała i ma być próbą scalenia i uporządkowania fragmentarycznej i policentrycznej formy zarządzania Unią Europejską, jako homogeniczną strukturą.

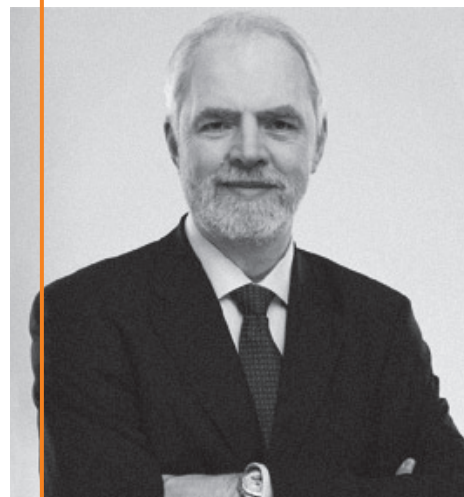
Jak zatem potraktować temat zarządzania wielopoziomowego? Jak usprawnić przepływ informacji, między instytucjami unijnymi a władzami regionalnymi? Jak rozwijać kompetencje regionu, korzystając z modelu wielopoziomowego zarządzania? Na te pytania postaramy się odpowiedzieć na łamach naszej gazety.

Zapraszamy!

Przyszłość terytoriów funkcjonalnych

dr Ewelina Wiszczun w rozmowie
z Janem Olbrychtem, posłem
do Parlamentu Europejskiego

Wywiad stanowi część ekspertyzy wykonanej na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego,
pt. „Nowe koncepcje koordynacji w systemie multi-level governance polityki spójności” w 2009 r.



JAN OLBRYCHT

Doktor socjologii. Nauczyciel akademicki, ekspert, polityk i działacz społeczny. W latach 1990-1998 Burmistrz Cieszyna, współzałożyciel Euroregionu Śląsk Cieszyński-Tesinske Slezsko. Wiceprezes Związku Miast Polskich odpowiedzialny za kontakty z europejskimi organizacjami samorządowymi. Wiceprzewodniczący Rady Gmin i Regionów Europy oraz przewodniczący polskiej delegacji do Kongresu Władz Lokalnych i Regionalnych Rady Europy. W latach 1998-2002 Marszałek Województwa Śląskiego. Inicjator Konwentu Marszałków. Członek Zarządu Zgromadzenia Regionów Europy. Członek Rady Polityki Regionalnej Państwa. Członek Rady Światowej Organizacji Zjednoczonych Miast i Władz Lokalnych. Ekspert Instytutu Spraw Publicznych w Warszawie ds. polityki regionalnej. Członek Komitetu Zagospodarowania Przestrzennego Kraju PAN. Od 2004 poseł do Parlamentu Europejskiego z ramienia Platformy Obywatelskiej. Wiceprzewodniczący Komisji Rozwoju Regionalnego w Parlamencie Europejskim.

jan.olbrycht@europarl.europa.eu

DR EWELINA WISZCZUN

pracownik naukowy Uniwersytetu Śląskiego. Doktor nauk politycznych z zakresu polityki społecznej. Członek Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej. Autorka i współautorka licznych publikacji naukowych, analiz między innymi ekspertyzy naukowej na zlecenie MRR „Nowe koncepcje koordynacji w systemie multi-level governance polityki spójności”. Obecnie prowadzi badania dotyczące możliwości wykorzystania koncepcji *flexicurity* w polskiej polityce zatrudnienia.

Aby zarządzanie wielopoziomowe przyniosło realne efekty należy je powiązać z kilkoma innymi elementami i przełożyć na kontekst polskiej rzeczywistości. Jednym z tych elementów jest uwzględnienie władz subnarodowych w zarządzaniu polityką regionalną.

dr Ewelina Wiszczun:

Czy potrzebujemy Pana zdaniem w Polsce definicji standardów funkcjonowania zarządzania wieloszczeblowego?

dr Jan Olbrycht:

Z moich obserwacji wynika, iż zarządzanie wieloszczeblowe jest aktualnie pewnym postulatem, który bez wątplenia ma swoje logiczne uzasadnienie. Trudno jest jednak mówić o metodologii jego funkcjonowania. Moim zdaniem, jako taka, strategia ta jeszcze nie powstała. Prace w tym zakresie na poziomie unijnym można nazwać – wstępem do wstępu.

Aby zarządzanie wielopoziomowe przyniosło realne efekty należy je powiązać z kilkoma innymi elementami i przełożyć na kontekst polskiej rzeczywistości. Jed-

nym z tych elementów jest uwzględnienie władz subnarodowych w zarządzaniu polityką regionalną. Postulat, który znalazł swoje odzwierciedlenie w zapisach Traktatu z Lizbony. Pytanie w jaki sposób zostanie on przełożony na język konkretów? Druga kwestia, to koncepcja spójności terytorialnej, nie do końca jeszcze zdefiniowana, pozwala wysunąć podejrzenie, że w przyszłości w rozwoju regionalnym będziemy koncentrować się na szukaniu równowagi pomiędzy różnymi typami terytoriów, a nie jak do tej pory określonymi jednostkami administracyjnymi.

Coraz częściej słyszy się dzisiaj głosy podkreślające konieczność wyznaczenia terytoriów funkcjonalnych. Jeżeli potraktujemy ten postulat dosłownie, oznaczać to będzie przesunięcie akcentu z jednostek administracyjnych, których kształt i kompetencje wynikają z ustroju terytorialnego państwa, na terytoria gdzie działają różne typy władzy lokalnej, regionalnej, narodowej. Podążając tym tokiem rozumowania, zarządzanie wielopoziomowe nie oznacza, jednoznacznego wyznaczenia kompetencji zgodnie z zasadą subsydiarności, ale konieczność wspólnego zarządzania

Obecnie mówi się o silnym wzmocnieniu koncepcji zarządzania wielopoziomowego w kolejnym okresie programowania 2014–2020.

Czy zgadza się Pan, że jednym z istotnych wyzwań w tym kontekście będzie konieczność koordynacji przepływu informacji między strukturami?

władz różnych szczebli, wspólnego tworzenia programów, instytucji zarządzających itd. Inaczej mówiąc, zarządzanie wielopoziomowe oznacza współpracę wielu różnych poziomów władzy przy realizacji zadań publicznych. W warunkach polskich oznacza, że wyzwanie regionalne dotyczy różnego typu władz: gminy, powiatu, województwa, rządu, które na warunkach partnerskich wspólnie zastanawiają się jakie kroki podjąć, aby rozwiązać dany problem i razem powołują instytucję nim zarządzającą.

Pani zakłada, że zarządzanie wielopoziomowe implikuje konieczność porozumienia się różnych szczebli administracji, co może powodować zwiększone trudności komunikacyjne. Ja zakładam coś innego – absolutną konieczność partnerstwa pomiędzy różnymi jednostkami administracji. Inaczej mówiąc, pojawienie się konieczności wspólnego podejmowania decyzji na zasadach partnerskich. Instytucje muszą ze sobą współpracować. Jeżeli tego nie zmienimy, będziemy mieli sytuację tożsamą z dzisiejszą. Obecnie występują problemy z komunikacją między szczeblami władzy

publicznej, i by tego uniknąć trzeba dążyć do wspólnego zarządzania. To jest bardzo trudne, wymaga przezwyciężenia pewnych oporów, ale proszę zwrócić uwagę, że polski system który bazuje na systemie francuskim w gruncie rzeczy zakłada w sposób niejawni tego typu działanie. Jeżeli postawimy obok siebie : gminę, powiat, województwo, gdzie żaden typ władzy nie podlega drugiemu, to w tej koncepcji ustrojowej państwa, logicznym wydaje się tworzenie, jak to się dzieje we Francji, programów wspólnych, w których biorą udział wszystkie poziomy. Inaczej mówiąc – jeżeli w określo-

nym mieście pojawia się ważne zadanie to w jego rozwiązaniu uczestniczą finansowo i organizacyjnie: gmina, powiat czy (we Francji departament) region, rząd i Europa. Na tym polega sedno zarządzania wielopoziomowego, od którego nie uciekniemy. W Polsce, w imię lepszego zarządzania, doprowadziliśmy do praktycznej realizacji zasady subsydiarności, dokonaliśmy wyraźnego podziału kompetencji szczebli administracyjnych. Jesteśmy teraz w sytuacji, w której trzeba reintegrować zarządzanie. Jest to zadanie dość trudne, ponieważ wymaga zmiany mentalności wielu osób, przed-

stawicieli określonych instytucji, które dopiero co uzyskały niezależność, a teraz stawiane są przed koniecznością pójścia dokładnie w drugą stronę. Klasycznym przykładem tego zjawiska są kłopoty metropolii katowickiej: samodzielność poszczególnych gmin sprawiła, że radzą sobie one bardzo dobrze z wewnętrznymi problemami, ale gdy trzeba wykonać krok naprzód i budować wspólne działania mają ogromne problemy.

Czy partnerstwo pomiędzy instytucjami publicznymi, podmiotami prywatnymi i trzecim sektorem wymaga wypracowania nowych zasad współpracy?

Myślę, że konieczne jest w tym wypadku doprecyzowanie pewnych pojęć. Koncepcja zarządzania wielopoziomowego odnosi się do różnych szczebli władzy publicznej: gminy, powiatu, województwa czy rządu. Natomiast, aby one działały w sposób skuteczny, każda na swoim poziomie powinna budować na zasadach partnerskich współpracę ze swoimi partnerami społecznymi i gospodarczymi. Jest to sedno budowania partnerskiej współpracy na poszczególnych poziomach. Zawsze są to jednak partnerzy władzy publicznej, a nie uczestnicy zarządzania, ponieważ to wła-

Jakie umiejętności należy rozwijać w ramach administracji publicznej, aby sprawnie wcielać w życie zasady zarządzania wielopoziomowego?

dza publiczna odpowiedzialna jest za zaspokojenie potrzeb obywateli oraz realizację zadań publicznych. Wielopoziomowe zarządzanie nie oznacza wymieszania kompetencji władzy publicznej i organizacji pozarządowych. Zacieranie granic pomiędzy zdaniami danych jednostek wywołuje sytuację, w której nikt nie ponosi odpowiedzialności za realizowane działania.

W tym przypadku również konieczne jest sprecyzowanie pewnych zagadnień. Należy dokonać rozróżnienia pomiędzy administracją publiczną i władzą publiczną. Dla mnie władza publiczna to osoby pochodzące z wyboru, a administracja publiczna to aparat, który władza ta ma do swojej dyspozycji. Dlatego też należy określić dwa typy umiejętności: po pierwsze – jest to wiedza i umiejętności związane zarządzaniem publicznym. Każda władza publiczna poza wykorzystywaniem sprawnej administracji powinna korzystać z wiedzy specjalistów od zarządzania publicznego. Za-

rządanie publiczne wymaga innego typu wiedzy i umiejętności niż bieżąca obsługa administracyjna mieszkańców. Potrzebne jest w planowaniu strategicznym, przygotowaniu i realizacji inwestycji, w kontaktach z mieszkańcami i podmiotami gospodarczymi. Drugi typ umiejętności to budowanie zaufania, współpracy z partnerami, współdziałania z przedstawicielami organizacji gospodarczych. Umiejętność tę można nazwać sztuką wspierania społeczeństwa obywatelskiego. To bardzo specyficzny typ umiejętności, ale mieszczący się moim zdaniem w szeroko pojmowanym zarządzaniu publicznym.

Czy i jak powinien być koordynowany dialog pomiędzy instytucjami UE oraz przedstawicielami władz narodowych i samorządem lokalnym?

Trudno jest aktualnie mówić o uniwersalnym rozwiązaniu tej kwestii; należy raczej wyróżnić dwie możliwe drogi rozwoju. Po pierwsze głównym partnerem dla UE są rządy państw członkowskich. Moim zdaniem starania o to, by partnerem Komisji Europejskiej stawały się samorządy są nierealne. Nie mieści się to w zainteresowaniach państw członkowskich – wszystkie są zwolennikami partnerstwa „rządowego”, a następnie budowania partnerstwa zgodnie z zasadą subsydiarności. Jednocześnie instytucje europejskie będą próbowały zasięgnąć opinii środowisk samorządowych

nie odwołując się do ich specyfiki narodowej, ale szukając pewnych prawidłowości występujących na szczeblach lokalnych i regionalnych w całej UE. Do tego będzie służył Komitet Regionów, który nieustająco walczy o swoją tożsamość. Drugi nurt to współpraca z europejskimi stowarzyszeniami samorządowymi, które mają swoje filie narodowe. Partnerem dla Komisji Europejskiej są duże organizacje samorządowe, które wyrażają poglądy zarówno dużych miast, miasteczek jak i wsi. Zwykle są one silne, dynamiczne, nie są zbiurokratyzowane i niewątpliwie dysponują skuteczną siatką

kontaktów wewnątrz krajów członkowskich i wykorzystują ten kanał bardzo umiejętnie. Ze względu na swoją specyfikę i sprawność w działaniu są dobrym źródłem informacji i opinii. Nie przypuszczam żeby występowały istotne przesłanki do tworzenia bezpośrednich relacji pomiędzy Komisją Europejską a np. regionami. Takie tendencje występowały w latach 60. i 70., ale dzisiaj już należą do przeszłości.

Wywiad z prof. Danutą Hübner, posłanką do Parlamentu Europejskiego

Profesor dr hab. Danuta Hübner

wybitna polska ekonomistka i współtwórczyni polskiej polityki gospodarczej od początku lat 90. Wprowadziła Polskę do Unii Europejskiej i OECD. Była pierwszą polską minister do spraw europejskich i pierwszą polską komisarz w Unii Europejskiej. Jako komisarz, a wcześniej zastępca sekretarza generalnego ONZ, zajmowała najwyższe stanowiska w instytucjach międzynarodowych. W Komisji Europejskiej odpowiadała za najważniejszą dla rozwoju Polski europejską politykę regionalną. Od czerwca 2009, poseł do Parlamentu Europejskiego, Przewodnicząca Komisji ds. Rozwoju Regionalnego, członek Komisji ds. Gospodarczych i Monetarnych. Jest autorką i współautorką wielu publikacji naukowych, artykułów i książek.



Zarządzanie wielopoziomowe nierozzerwalnie wiąże się z wymiarem terytorialnym Unii Europejskiej. Od chwili wejścia w życie zapisów Traktatu z Lizbony śmiało możemy mówić o znacznym wzmocnieniu obu aspektów. Traktat stawia bowiem spójność terytorialną na równi z celem spójności gospodarczej i społecznej. Czy słusznie należy więc oczekiwać, że w najbliższym czasie nastąpi jakościową zmianą w realizacji zasad zarządzania wielopoziomowego?

Danuta Hübner: Traktat z Lizbony wprowadza trzeci wymiar spójności, ale nie mówi nic więcej. Nie mówi ani co kryje się pod pojęciem spójności terytorialnej, ani w jaki sposób należy przełożyć je na język codziennego funkcjonowania Unii Europejskiej. Ten brak precyzji ma swoje dobre strony, pozostawia pewną swobodę w wypełnianiu treścią pojęcia spójności terytorialnej.

Ważne jest, aby rozumieć, że spójność terytorialna nie zastąpi regionalnego wymiaru polityki spójności, lecz jedynie pozwoli na jego uzupełnienie. Traktat jest jednoznaczny jeśli chodzi o rolę regionów w polityce spójności. Priorytetem nadal pozostanie mobilizowanie potencjału rozwojowego regionów. Pojawienie się wymiaru terytorialnego w polityce unijnej w żadnym wypadku nie spowoduje ograniczenia lub odmiennego traktowania polityki regionalnej, zwraca natomiast naszą uwagę na konieczność przyjrzenia się efektywności zarządzania wielopoziomowego w Unii Europejskiej.

Rozmawiając wielokrotnie z przedstawicielami miast europejskich, polskich powiatów czy też francuskich departamentów, wielokrotnie słyszałam zarzut, że Unia koncentruje swoją uwagę jedynie na poziomie regionalnym, zapominając o innych

Zapis o spójności terytorialnej stwarza Komisji Europejskiej i Parlamentowi Europejskiemu możliwość podjęcia odpowiednich kroków, zmierzających do wypracowania pozytywnej odpowiedzi na oczekiwania poziomu lokalnego. Mam nadzieję, że w następnych latach rola szczebla subregionalnego w kontekście polityki regionalnej będzie rosła.

jednostkach terytorialnych. Natomiast oczekiwania ze strony różnych stowarzyszeń i organizacji skupiających przedstawicieli władz subregionalnych rosą. Coraz wyraźniej słyszymy głosy, aby po 2013 roku, w nowej polityce spójności zapewnić odpowiednie miejsce tym szczeblom zarówno na etapie programowania jak i wdrażania polityki spójności.

Zapis o spójności terytorialnej stwarza Komisji Europejskiej i Parlamentowi Europejskiemu możliwość podjęcia odpowiednich kroków, zmierzających do wypracowania pozytywnej odpowiedzi na oczekiwania poziomu lokalnego. Mam nadzieję, że w następnych latach rola szczebla subregionalnego w kontekście polityki regionalnej będzie rosła.

W trakcie opracowywania zasad, na których obecnie, tzn. w latach 2007-2013, oparte zostały fundusze strukturalne, Komisja Europejska proponowała, aby regułą było delegowanie części odpowiedzialności za politykę regionalną na poziom miast. Zostało to jednak uwzględnione jedynie w bardzo ograniczonym zakresie. W całej Europie jest tylko kilka regionów, które zdecydowały się przekazać bezpośrednio miastom odpowiedzialność za realizację programów dotyczących rozwoju miast.



Nowa polityka spójności powinna też przynieść zmiany w jeszcze jednej kwestii, o której w Polsce nie mówi się wiele. Najgłośniejszym na ten temat mówią regiony francuskie. Jednak także w Polsce, podobnie jak we Francji, wyraźnie można zauważyć spore rozbieżności w rozwoju wewnątrz regionów. Część obszarów uznawana jest za motory rozwoju, a z drugiej strony funkcjonują obszary biedne, wyludnione, zacofane gospodarczo.

Wprowadzenie do traktatu spójności terytorialnej pozwoli w przyszłości na szersze uwzględnienie specyfiki danego obszaru i lepsze dostosowanie priorytetów polityki regionalnej. W przyszłej polityce regionalnej musi też zostać podjęta kwestia dysproporcji rozwojowych wewnątrz regionów. Takie podejście siłą rzeczy będzie wymagało usprawnienia mechanizmów zarządzania wieloszczeblowego na poziomie subnarodowym, a więc regionalnym i lokalnym, choćby poprzez konieczność uzyskania informacji na temat charakterystyki regionalnej. Jest to niewątpliwie nowy element polityki spójności.

W związku z tym bardzo ważne jest, aby już dzisiaj przyjrzeć się, czy jesteśmy zadowoleni z jakości zarządzania na poziomie regionalnym i lokalnym. Musimy inwestować w jakość admini-

stracji lokalnej. Decydujące znaczenie ma budowanie poczucia odpowiedzialności i rozwój partnerstwa na tym szczeblu. Zasada partnerstwa, która jest immanentną cechą europejskiej polityki regionalnej, nie może stać się tylko i wyłącznie wymogiem formalnym.

Często zarzuca się władzom samorządowym, że mimo istniejących regulacji, nie rozwijają one w wystarczającym stopniu partnerskiej współpracy z przedstawicielami różnych grup społecznych. Doświadczenia ostatnich lat wskazują, że w wielu przypadkach samorząd napotyka trudności w identyfikacji odpowiednich interlokutorów. Sytuacja ta jest rezultatem słabego potencjału podmiotów reprezentujących dane grupy społeczne. Dotyczy to zwłaszcza przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorców. W Polsce nadal występuje ogromne rozdrobnienie instytucji samorządu gospodarczego. W podobnej sytuacji znajduje się środowisko akademickie oraz organizacje działające na rzecz ochrony środowiska, brakuje wśród nich partnerów gotowych do rzeczywistej współpracy z samorządem. Dlatego też władze lokalne i regionalne powinny zadbać, aby organizacje, które działają już w danej dziedzinie otrzymały wsparcie dla roz-

W związku z tym bardzo ważne jest, aby już dzisiaj przyjrzeć się, czy jesteśmy zadowoleni z jakości zarządzania na poziomie regionalnym i lokalnym. Musimy inwestować w jakość administracji lokalnej. Decydujące znaczenie ma budowanie poczucia odpowiedzialności i rozwój partnerstwa na tym szczeblu. Zasada partnerstwa, która jest immanentną cechą europejskiej polityki regionalnej, nie może stać się tylko i wyłącznie wymogiem formalnym.

woju kompetencji umożliwiających ich udział w kształtowaniu polityki regionalnej. Nowy traktat wzmacnia rolę systemu zarządzania wieloszczeblowego. Musimy natomiast zapewnić, aby wszystkie organizacje były zdolne do odgrywania nowej roli.

Chodzi przecież także o coś więcej, o budowanie na poziomie lokalnym, miasta czy regionu świadomości europejskiej. Zależy nam przecież, aby podmioty te zabierały głos nie tylko w sprawie polityki regionalnej, ale też w sprawie ochrony środowiska, edukacji, wolnego rynku, polityki badań czy transportu. W Polsce robią to dzisiaj jedynie marszałkowie. Tego typu inicjatywy powinny stać się regułą także dla przedstawicieli pozostałych szczebli samorządu. Zgodnie z zapisami traktatowymi na temat spójności terytorialnej i subsydiarności.

Zapisy Traktatu z Lizbony sprawiają, że po raz pierwszy zasada subsydiarności, która jest starą regułą, rozciąga się do pozio-



mu subnarodowego. Do tej pory zasada ta rozumiana była, jako swojego rodzaju podział pracy pomiędzy Europą, a państwami członkowskimi. W tej chwili, zgodnie z nowym traktatem zadania europejskie realizowane są także przez poziom lokalny i regionalny. Stąd też parlamenty narodowe, które uzyskały dzięki Traktatowi z Lizbony prawo do opiniowania inicjatyw podejmowanych przez Komisję Europejską, mają także obowiązek konsultowania w tej sprawie władz szczebla regionalnego i lokalnego. Należy więc pamiętać o tych nowych obowiązkach nakładanych przez zapisy Traktatu z Lizbony na różne szczeble administracji. W tej perspektywie, to od nas samych – marszałków województw, prezydentów, burmistrzów, przedstawicieli polskiego rządu zależy, jaką treścią Europa wypełni te nowe zasady.

Wspomniała Pani Profesor o zasadach partnerstwa, fundamencie zarządzania wieloszczeblowego. Jakich kompetencji potrzebują gminy, powiaty, regiony, aby stać się aktywnym partnerem w dialogu europejskim?

Obecny system polityczny państw członkowskich UE pozostawia kwestie decentralizacji i przekazywania kompetencji poszczególnym szczeblom samorządu terytorialnego całkowicie w gestii narodowej. Żadna z instytucji Unii Europejskiej nie interweniuje w system organizacyjny państw członkowskich. Dlatego też mamy w Europie właściwie wszystkie rodzaje struktur politycznych: państwa scentralizowane, federacyjne, silnie zregionalizowane jak np. Hiszpania czy Włochy, mamy państwa duże, w których władze zdecentralizowane odgrywają większą rolę, mamy państwa małe, w których te struktury wewnętrzne mają zupełnie inne kompetencje. Zakres kompetencji zależy tylko i wyłącznie od władz narodowych oraz obywateli danego państwa. Struktury te tworzone są na ogół w konsultacji społecznej. Jednakże warto podkreślić, że doświadczenia ostatnich 10-15 lat wyraźnie wskazują tendencję do wzrastającej decentralizacji, z uwzględnieniem oczywiście tej specyfiki, o której mówiłam. Bardzo dobrym miernikiem procesu decentralizacji są zmiany w inwestycjach publicznych. W ciągu ostatnich kilkunastu lat bardzo silnie rósł udział w inwestycjach publicznych szczebla lokalnego i regionalnego, przy jednoczesnym wyraźnym



doświadczenia ostatnich 10–15 lat wyraźnie wskazują tendencję do wzrastającej decentralizacji. Bardzo dobrym miernikiem procesu decentralizacji są zmiany w inwestycjach publicznych. W ciągu ostatnich kilkunastu lat bardzo silnie rósł udział w inwestycjach publicznych szczebla lokalnego i regionalnego, przy jednoczesnym wyraźnym spadku inwestycji planowanych i realizowanych centralnie. To wiąże się ściśle z rosnącymi kompetencjami władz samorządowych. Oznacza to wzrost odpowiedzialności tego szczebla za kierunki i priorytety rozwoju.

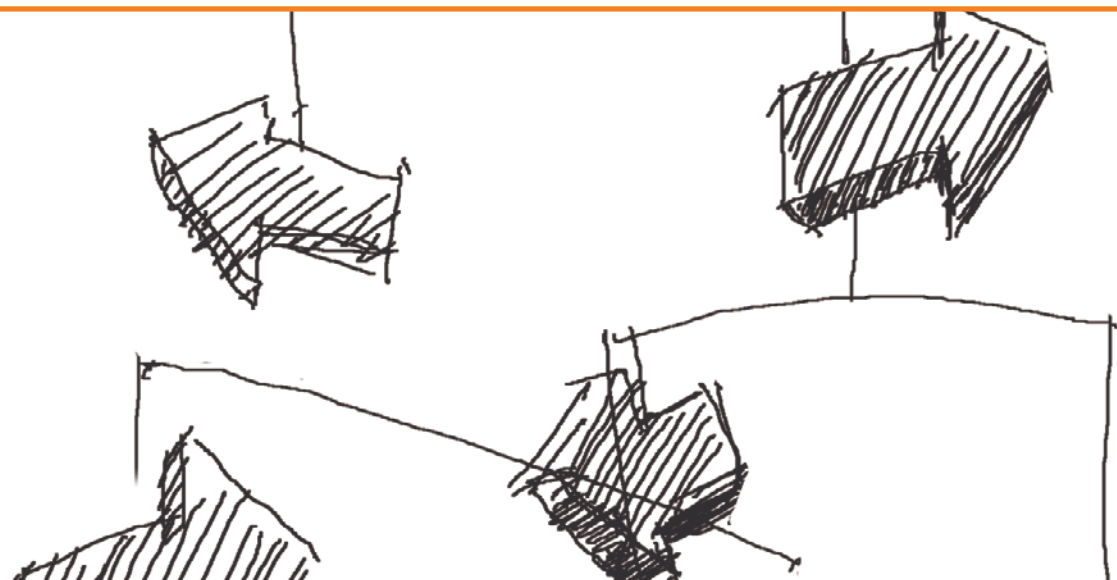
spadku inwestycji planowanych i realizowanych centralnie. To wiąże się ściśle z rosnącymi kompetencjami władz samorządowych. Oznacza to wzrost odpowiedzialności tego szczebla za kierunki i priorytety rozwoju. Stąd też Komisja Europejska, nalegała w ostatnich latach, aby szczebel lokalny i regionalny budował swoją strategię rozwoju, także w dziedzinie innowacji. Strategie innowacji są dzisiaj kluczowym narzędziem rozwoju i wzrostu gospodarczego w Europie. Przejęcie przez region lub miasto odpowiedzialności za swój rozwój, powinno rozpocząć się od opracowania długookresowej strategii. Tak przemyślany rozwój dużo łatwiej jest budować w partnerstwie ze środowiskami akademickimi, przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi. Moje wieloletnie doświadczenie w pracy nad kształtem europejskiej polityki regionalnej pokazuje, że tam gdzie jest ona planowana z udziałem partnerów przynosi lepsze wyniki. Widać to także na przykładzie Polski: realizacja programów finansowanych ze środków strukturalnych i to zarówno w perspektywie 2004–2006, jak i 2007–2013 przebiega szybciej na poziomie regionalnym. Władze lokalne, znajdując się bliżej obywateli, mają większą wiedzę, co do potrzeb i możliwości.

Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej uznawane jest za doskonałe narzędzie organizacji zarządzania transgranicznego i międzynarodowego. Do tej pory jest jednak ono wykorzystywane na ograniczoną skalę. Jakie są tego przyczyny i co należy zrobić, aby zmienić aktualny stan rzeczy?

Obecnie w Europie funkcjonuje kilkanaście EUWT. Instrument ten został stworzony z myślą, aby ułatwić pokonywanie nadal istniejących barier w funkcjonowaniu europejskiego rynku wewnętrznego. Niestety ten ostatni wciąż pozostaje niedoskonały, ponieważ wciąż istnieją wiele obszarów, w których legislacja danego kraju utrudnia współpracę transgraniczną. Najlepszym tego przykładem jest rynek pracy, w którym kompetencje europejskie są bardzo ograniczone. Wolny przepływ pracowników należy do jednej z czterech wolności, na których wsparty jest wspólny rynek, a mimo to przepisy narodowe utrzymują wiele barier i ograniczeń w jego funkcjonowaniu. Innym przykładem, w którym zastosowanie EUWT pozwala na osiągnięcie wymiernych korzyści są dziedziny związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw czy ochroną zdrowia, np. wykorzystywaniem karettek na obszarach przygranicznych, czy też straży pożarnej. EUWT pozwala z jednej strony na przezwycięzenie barier wynikających z rozbieżnej regulacji, a z drugiej strony na intensyfikację współpracy. Korzystając z tego instrumentu współpracy, tworzymy pewne ramy pozwalające na wybór norm prawa jednego państwa podczas realizacji danego projektu.

EUWT pozwala z jednej strony na przezwyciężenie barier wynikających z rozbieżnej regulacji, a z drugiej strony na intensyfikację współpracy. Korzystając z tego instrumentu współpracy, tworzymy pewne ramy pozwalające na wybór norm prawa jednego państwa podczas realizacji danego projektu.

EUWT pozostaje jednak narzędziem stosunkowo nowym, i należy dodać trudnym, ponieważ jego uruchomienie wymaga także decyzji politycznych, ze strony państwa członkowskiego. Co więcej, w niektórych państwach jeszcze niedawno brakowało zapisów prawnych, które umożliwiłyby korzystanie z tego instrumentu. EUWT pozostaje więc, w moim mniemaniu, formułą prawną, która zdecydowanie ułatwia realizację wspólnych projektów, natomiast jej wprowadzenie wymaga od nas nie tylko czasu, ale też zmiany sposobu myślenia i kultury politycznej. Jestem również przekonana, iż w momencie, kiedy znikną obawy o charakterze politycznym, implementacja tego narzędzia rzeczywiście nabierze rozpędu. Proszę zwrócić uwagę, iż bardzo szybko sięgnięto po nie w regionach, które od dziesiątków lat współpracują (np. współpraca w układzie: Niderlandy – Belgia – Francja, Francja – Hiszpania czy też Niderlandy – Niemcy. Natomiast o wiele rzadziej współpraca ta jest zawierana między „nowymi i „starymi” państwami, gdzie wspólne granice dopiero od niedawna są granicami wewnętrznymi UE. W tych przypadkach należy najpierw przełamać opór polityczny, często nieuzasadniony. Jednakże jestem przekonana, że w momencie osiągnięcia pewnej masy



krytycznej, narzędzie to zacznie być stosowane powszechnie. Dotychczasowe przykłady pokazują, jak wiele korzyści, nie tylko dla polityki regionalnej, ale też dla innych wspólnych projektów, może zostać dzięki niemu osiągniętych. Nie zapominajmy również, że EUWT może być z powodzeniem stosowane również na granicy zewnętrznej UE.

Jednakże należy przyznać z pokorą, że EUWT nie jest narzędziem doskonałym. Dlatego cały czas podkreślamy, że jako instrument żyjący powinien być permanentnie ulepszany. W tym celu Parlament Europejski wystąpi, jeszcze w tym roku, z prośbą do Komisji o dokonanie analizy stosowania EUWT, aby ocenić zakres niezbędnych zmian. Potencjał współpracy międzyregionalnej, zwłaszcza przygranicznej nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany w Europie.

Mowa była o partnerstwie, zasadzie uznawanej za fundament zarządzania wieloszczeblowego oraz o konieczności budowania świadomości na poziomie regionalnym, przygotowywaniu przedstawicieli władz lokalnych do czynnego udziału w dialogu europejskim. Z drugiej strony pojawia się pytanie, czy instytucje europejskie są przygotowywane na aktywny dialog z regionami? Czy potrzebne jest stworzenie nowych kanałów komunikacji?

Z całą szczerością należy przyznać, że komunikacja w Europie niestety kuleje. Zwłaszcza przed rozszerzeniem w 2004 r., kiedy Europa otworzyła się na nowe państwa członkowskie, a więc państwa z bardzo trudną przeszłością i niższym poziomem rozwoju, zabrakło woli i działań umożliwiających wyjaśnienie partnerom z ówczesnej piętnastki potrzeby tego rozszerzenia, jego pozytywnych skutków dla całej społeczności europejskiej. Po 2004 roku jeszcze z większą mocą uświadomiliśmy sobie, jak niedoskonała jest komunikacja w Europie, jak daleko w związku z tym pozostaje Europa od swoich obywateli, jak łatwo jest partiom antyeuropejskim, czy sceptycznym dezinformować społeczeństwo. Wydarzenia ostatnich lat wyraźnie udowodniły, że dotychczasowe inwestycje w zdolność Europy do komunikowania, są niewystarczające. Na tym tle, zadania realizowane przez politykę regionalną, która poprzez obecność na poziomie regionalnym nie tylko informuje o tym, co się dzieje w UE, ale przede wszystkim stwarza obywatelom możliwość uczestniczenia w projektach europejskich, stanowi bardzo nowoczesny sposób zbliżenia UE do obywateli.

Obecnie należy wykorzystać szansę, jaką daje Traktat

Institucje europejskie są i pozostaną daleko, natomiast powinny aktywniej korzystać z faktu, iż władze lokalne i samorządowe oraz organizacje pozarządowe pozostają w bezpośrednim kontakcie z obywatelami. Uważam natomiast, że niewystarczająco wykorzystywany jest w komunikowaniu się Europy z obywatelami potencjał Komitetu Regionów, jako instytucji, której misją jest przenoszenie spraw europejskich na poziom lokalny.

z Lizbony, poprzez rozciągnięcie zasady subsydiarności na poziom regionalny i lokalny. Instytucje europejskie są i pozostaną daleko, natomiast powinny aktywniej korzystać z faktu, iż władze lokalne i samorządowe oraz organizacje pozarządowe pozostają w bezpośrednim kontakcie z obywatelami. Uważam natomiast, że niewystarczająco wykorzystywany jest w komunikowaniu się Europy z obywatelami potencjał Komitetu Regionów, jako instytucji, której misją jest przenoszenie spraw europejskich na poziom lokalny. To samo dotyczy Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, jego członkowie reprezentują świat biznesu, organizacje pozarządowe. Osoby te regularnie spotykają się w Brukseli, tutaj funkcjonują, mają bardzo dobry dostęp do informacji. Niewiele z tych osób, z którymi ja się zetknęłam, uprawia działalność europejską po powrocie do domów. Trzeba poważnie potraktować rolę tych instytucji, które mają bezpo-

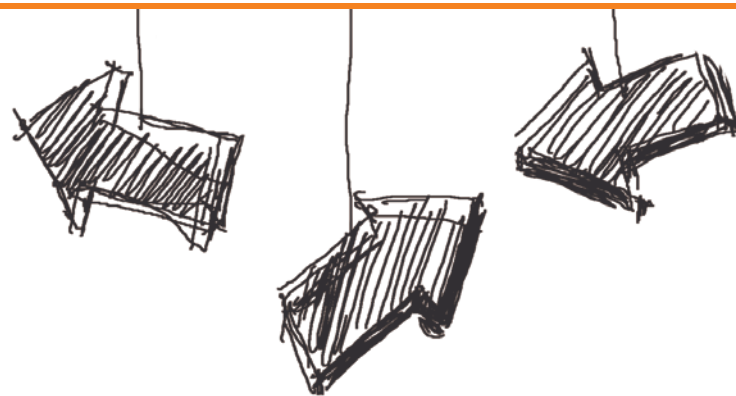
Trudno jednak zaprzeczyć, że trwający nadal kryzys, jako proces sięgnął fundamentów europejskiej gospodarki, oraz, że wystawił na ciężką próbę europejski ład instytucjonalny, jego zdolność do szybkiej reakcji, wspólnego skoordynowanego działania.

średni dostęp do informacji, które także mogą oddziaływać na to, co się dzieje w Brukseli. Instytucje takie jak biura regionalne, których jest już aktualnie w Brukseli ok. 300 oraz instytucje reprezentujące grupy zawodowe tworzą dzisiaj ogromną rzeszę ludzi, którzy mogą stać się swoistym „pasem transmisyjnym” między instytucjami europejskimi a społeczeństwem.

Wyrażam głęboką nadzieję, że któregoś dnia polskie regiony będą mogły zwiększyć swój potencjał w Brukseli. Patrząc na to jak działają biura regionalne hiszpańskie, czy niemieckie, także włoskie i austriackie, z całą pewnością stwierdzam, że można tę bliskość z instytucjami efektywnie wykorzystać. Należy jednak wciąż w te biura inwestować. One po prostu powinny być większe niż obecnie, a służyć to będzie zarówno obywatelom, jak i samym regionom, których głos w Brukseli będzie lepiej słyszalny.

Obecny kryzys ekonomiczny wyraźnie wystawił na próbę proces integracji europejskiej. Jak ocenia Pani Profesor podjęte do tej pory działania w celu pobudzenia gospodarki oraz stopień ich koordynacji na różnych szczeblach administracji od europejskiej do regionalnej?

Myślę, że w Polsce, a więc też i w Małopolsce, odczuwalność negatywnych skutków kryzysu, a przez to świadomość, jak głęboki jest i jak silnie wpływa on na europejską gospodarkę, jest mniejsza niż w innych częściach Europy. Trudno jednak zaprzeczyć, że trwający nadal kryzys, jako proces sięgnął fundamentów europejskiej gospodarki, oraz, że wystawił na ciężką próbę europejski ład instytucjonalny, jego zdolność do szybkiej reakcji, wspólnego skoordynowanego działania. Kryzys spowodował, że na bezprecedensową skalę zastosowane zostały narzędzia wsparcia gospodarki z budżetów narodowych, a także wspólnotowego. Teraz chodzi o to, żeby wrócić do normy, żeby wycofać te ekstra instrumenty w sposób skoordynowany. Polityka monetarna w Europie leży w gestii Europejskiego Banku Centralnego. Polityka budżetowa, która udzieliła wsparcia bankom, czy przedsiębiorcom, była realizowana w sposób indywidualny i wymaga koordynacji na poziomie narodowym i czasie kryzysu.



Europejska polityka regionalna reagowała na kryzys bardzo szybko. Już ponad rok temu wprowadziliśmy pierwsze zmiany do regulacji, których celem było ułatwienie wykorzystania środków z polityki regionalnej. Udało się wprowadzić wiele uproszczeń, przyspieszyć przekazanie pieniędzy poprzez zwiększenie zaliczek – udogodnienie, z którego skorzystały wszystkie polskie regiony. Europejskiej polityce regionalnej udało się uruchomić cały jej potencjał do przyspieszenia i zwiększenia inwestycji w gospodarce realnej tak, aby skutki kryzysu były mniej odczuwalne zarówno na rynku pracy, jak i w dochodach ludności. Dzisiaj śmiało można powiedzieć, że Europa zdała egzamin ze wspólnego działania. O ile jeszcze półtora roku temu w wypowiedziach wielu polityków w Europie wyraźnie było widać dominację interesów narodowych i skłonności do protekcjonistycznego myślenia, o tyle na początku 2010 roku z dumą możemy powiedzieć, że udało się Europie uniknąć działań protek-

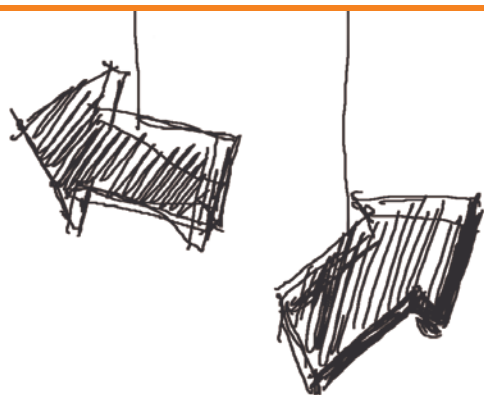
Europejskiej polityce regionalnej udało się uruchomić cały jej potencjał do przyspieszenia i zwiększenia inwestycji w gospodarce realnej tak, aby skutki kryzysu były mniej odczuwalne zarówno na rynku pracy, jak i w dochodach ludności. Dzisiaj śmiało można powiedzieć, że Europa zdała egzamin ze wspólnego działania.

cjonistycznych. Należy jednak dodać, że o ile wyraźnie możemy zaobserwować sygnały wychodzenia z kryzysu, o tyle na rynku pracy jeszcze przez co najmniej rok będziemy mieli do czynienia z rosnącym bezrobociem. W moim przekonaniu najważniejsze wyzwanie w Europie dzisiaj, w okresie wychodzenia z kryzysu, polega na wykorzystaniu szansy, jaką stworzyły wielkie inwestycje publiczne do budowania Europy konkurencyjnej. Dotyczy to również środków pochodzących z funduszy strukturalnych, które powinny umożliwić, by europejska gospodarka wyszła z kryzysu autentycznie wzmocniona. Duże, wschodzące gospodarki, mimo kryzysu rozwijają się bardzo dynamicznie, jeżeli więc Europa nie będzie podejmowała działań służących jej konkurencyjności w sposób spójny i skoordynowany, to myślę, że ten kryzys może doprowadzić do marginalizacji gospodarki europejskiej.

Sprawny i wydajny system instytucjonalny jest elementem niezbędnym, lecz niewystarczającym do realizacji metod zarządzania wielopoziomowego. Konieczne jest także stworzenie klimatu współpracy opartego na zaufaniu. Europejskie partie polityczne mają w tym kontekście szczególnie ważną rolę do odegrania. Jakie działania planuje podjąć EPP (Europejska Partia Ludowa), aby przyczynić się do wzmocnienia zasad zarządzania wielopoziomowego?

Wszystkie partie w Parlamencie Europejskich, dla których ważne jest, aby gospodarka europejska była silna, innowacyjna oraz konkurencyjna w świecie globalnym, i nie myślę tu o partiach marginalnych, zainteresowanych osłabianiem Unii, wszystkie te partie głównego nurtu politycznego mają pełną świadomość, że musimy wykorzystać cały potencjał rozwojowy Unii Europejskiej. Tego zaś nie można dokonać, jeżeli nie zaangażuje się do realizacji wspólnych celów europejskich społeczności lokalnych i regionalnych. Dzisiaj wszyscy mamy świadomość, że zbudowanie Europy, która będzie w stanie stawić czoła wielkim, dynamicznym potęgom azjatyckim, wymaga wzbudzenia odpowiedzialności, także wśród tych, którzy decydują o kierunku rozwoju miasta, czy regionu. Nie mogę sobie wyobrazić, że w Parlamencie Europejskim znajdują się liczące siły polityczne, które uznają, że można budować potęgę Europy bez regionów. Mając

Dzisiaj wszyscy mamy świadomość, że zbudowanie Europy, która będzie w stanie stawić czoła wielkim, dynamicznym potęgom azjatyckim, wymaga wzbudzenia odpowiedzialności, także wśród tych, którzy decydują o kierunku rozwoju miasta, czy regionu. Nie mogę sobie wyobrazić, że w Parlamencie Europejskim znajdą się liczące siły polityczne, które uznają, że można budować potęgę Europy bez regionów.



to na uwadze, mam nadzieję, że w przyszłych dyskusjach, jakie będą miały miejsce w Parlamencie Europejskim, znajdzie się wystarczająco dużo poparcia dla potrzeby zaangażowania wszystkich szczebli zarządzania europejskiego do budowania Europy. Zwłaszcza, że dzisiaj mamy wiele przykładów na to, że cały świat rozumie potrzebę zaangażowania zwłaszcza miast, ale też i regionów, w budowaniu konkurencyjnej gospodarki. Co więcej, europejska gospodarka regionalna wykorzystywana jest, jako model w państwach takich jak Rosja, Chiny, Ukraina czy Brazylia, czy też w Afryce. Warto podkreślić, że to z inicjatywy Unii Europejskiej i Organizacji Narodów Zjednoczonych powstała organizacja globalna regionów. Wzrost znaczenia regionów, ale też szczebla subnarodowego w kształtowaniu gospodarki, wiąże się z większą efektywnością działania, jak również z koniecznością leczenia pewnych słabości demokracji, której ułomnością

Szczebel lokalny i regionalny, który siłą rzeczy jest bliżej obywateli, daje większe szanse na lepszą komunikację, ale także zaangażowanie ludzi w budowanie społeczeństwa świadomego i odpowiedzialnego. Jeżeli chcemy, aby podejście społeczeństwa do rozwoju uległo zmianie tak, aby zagwarantować jego zrównoważony charakter to musimy pracować nad tym, żeby zmienić się sposób myślenia. Tego typu pracy u podstaw nie jest w stanie przeprowadzić nawet najlepszy rząd czy minister. Potrafi zaś uczynić to wójt, burmistrz, czy marszałek.

było nadmierne scentralizowanie systemu podejmowania decyzji politycznych i gospodarczych. Szczebel lokalny i regionalny, który siłą rzeczy jest bliżej obywateli, daje większe szanse na lepszą komunikację, ale także zaangażowanie ludzi w budowanie społeczeństwa świadomego i odpowiedzialnego. Jeżeli chcemy, aby podejście społeczeństwa do rozwoju uległo zmianie, tak, aby zagwarantować jego zrównoważony charakter musimy pracować nad tym, żeby zmienić się sposób myślenia. Tego typu pracy u podstaw nie jest w stanie przeprowadzić nawet najlepszy rząd czy minister. Potrafi zaś uczynić to wójt, burmistrz, czy marszałek. Stąd też musimy nie tylko zadbać o zaangażowanie wszystkich szczebli władzy, ale także, o jakość tego zarządzania. Jeżeli mówimy, że mamy słabych ludzi na szczeblu lokalnym, to nie oznacza to, że należy go zlikwidować tylko, że należy podnieść jakość zarządzania.

Absolutna konieczność partnerstwa

Spojrzenie z perspektywy Ministerstwa Gospodarki na rozwój nowego modelu zarządzania

Zarządzenie wieloszczeblowe, wsparte na szerokim partnerstwie jest istotne dla Ministerstwa Gospodarki, zarówno ze względu na wagę dialogu na różnych szczeblach administracji, jak również ze względu na wpływ polityki spójności na rozwój gospodarczy Polski i Unii Europejskiej, szczególnie w kontekście implementacji celów Strategii Lizbońskiej.





GRZEGORZ DROZD

absolwent politologii, kierunku studia europejskie na Uniwersytecie Warszawskim. Obecnie pracuje w Ministerstwie Gospodarki, gdzie zajmuje się m.in. opracowywaniem dokumentów programowych w kontekście polityki spójności oraz współpracą z regionami w ramach komitetów monitorujących Regionalne Programy Operacyjne; uczestniczy też w pracach dotyczących kształtowania polityki gospodarczej UE, w szczególności związanych z realizacją procesu lizbońskiego. Interesuje się sprawami europejskimi i międzynarodowymi, jego wielką pasją jest Ameryka Południowa.

W ubiegłym roku minęło pięć lat od czasu wstąpienia naszego kraju do struktur Unii Europejskiej. Nowe wyzwania, jakie stanęły przed Polską w kontekście polityki spójności wymagały zaangażowania w proces wykorzystania funduszy strukturalnych najbardziej reprezentatywnych partnerów, pochodzących z różnych szczebli – krajowego, regionalnego i lokalnego, oraz z różnych sfer, m.in. gospodarczej, czy też społecznej. Konieczne stało się zinstytucjonalizowanie zasady partnerstwa w relacjach pomiędzy rządem centralnym a władzami regionalnymi i lokalnymi, zarówno w sensie organizacyjnym, jak i finansowym. Zdobyte do tej pory doświadczenia we wdrażaniu funduszy pokazują, iż mechanizm ten funkcjonuje coraz lepiej – nie jest bowiem jedynie prostym uwzględnianiem partnerów społeczno-gospodarczych w składzie komitetów monitorujących, ale daje szansę na prawdziwą dyskusję i opracowywanie wspólnych rozwiązań.

Uwzględnianie zasady partnerstwa w realizacji polityki spójności wymaga uwzględnienia podczas kolejnych etapów realizacji projektów finansowanych z funduszy unijnych jak najszerszej liczby partnerów. Zaangażowani w proces programowania, wdrażania czy też kontroli partnerzy powinni wywodzić się nie tylko

spośród przedstawicieli administracji różnego szczebla, ale również środowisk społeczno-gospodarczych, organizacji zawodowych, wyższych uczelni, NGO-sów itd. Warto przy tym zaznaczyć, iż państwa członkowskie mają swobodę w zakresie desygnowania uczestników partnerstwa. Dlatego też w praktyce realizacja tej zasady zależy od charakterystycznych dla poszczególnych krajów rozwiązań instytucjonalnych, doświadczeń w prowadzeniu dialogu oraz standardów kultury politycznej.

Po raz pierwszy na szeroką skalę zasadę partnerstwa wprowadzono w Polsce podczas prac przygotowawczych nad Narodowymi Strategicznymi Ramami Odniesienia (NSRO), a więc planując fundusze strukturalne na lata 2007-2013. Ponadto zarówno w przypadku programów operacyjnych wdrażanych na szczeblu krajowym, jak i regionalnym wprowadzono szeroką współpracę instytucji publicznych, samorządów oraz partnerów społeczno-gospodarczych poprzez m.in. udział w pracach komitetów monitorujących i grup roboczych, proces konsultacji, czy też realizację projektów partnerskich.

Istotnym, nawet w skali europejskiej, osiągnięciem w realizacji zasady partnerstwa w Polsce, jest funkcjonowanie przy Komi-



tecie Koordynującym NSRO (KK NSRO) grupy roboczej ds. społeczeństwa obywatelskiego, która powstała z inicjatywy Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych. Głównym zadaniem tej grupy jest zapewnienie skutecznej realizacji zasady partnerstwa we wdrażaniu polityki spójności w naszym kraju, przede wszystkim poprzez poprawę jakości w funkcjonowaniu instytucji publicznych oraz rozbudowie mechanizmów partnerstwa. Ważne w omawianym kontekście jest też działanie istniejącej w ramach Komitetu Monitorującego po Kapitał Ludzki grupy roboczej ds. horyzontalnych, która monitoruje zarówno na poziomie regionalnym, jak i centralnym proces wdrażania takich

zagadnień jak innowacyjność, partnerstwo, współpraca ponadnarodowa, czy też *gender-mainstreaming*.

Do bardzo ważnych elementów partnerstwa należą konsultacje społeczne, zapewniające aktywny udział partnerów społeczno-gospodarczych w procesie planowania oraz wdrażania poszczególnych programów, priorytetów i działań mających na celu jak najpełniejszą realizację polityki spójności w Polsce. Przyjęta w 2008 r. uchwała KK NSRO podkreśla, iż bez dyskusji z obywatelami i ich reprezentantami nie może być mowy o efektywnym i celowym wykorzystaniu funduszy unijnych.

Zasada partnerstwa nie jest jedynie kolejnym pustym hasłem – należy wyraźnie podkreślić, iż jej stosowanie przekłada się na wiele wymiernych korzyści. Przede wszystkim, dzięki współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi oraz innymi grupami społeczeństwa obywatelskiego, fundusze strukturalne wdrażane są szybciej i lepiej, a realizowane projekty przynoszą trwałe rezultaty. Dzięki właściwej selekcji projektów możliwa jest lepsza absorpcja środków, a także bardziej efektywne wykorzystanie pieniędzy pochodzących z budżetu UE. Jest to podstawowy kontrargument w stosunku do coraz głośniejszych zarzutów,

podważających sens i efektywność wydatków europejskiej polityki spójności. Co ważne, udział partnerów prowadzi też do większej transparentności, zapobiega niewłaściwemu wykorzystywaniu funduszy i korupcji. Nie do przecenienia jest także rola, jaką partnerstwo odgrywa w budowaniu, tak potrzebnej w Polsce, demokratycznej i partycypacyjnej kultury politycznej.

Kształtująca się przez ostatnie 20 lat współpraca administracji z partnerami społeczno-gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi jest jednym z największych osiągnięć transformacji demokratycznej. Organizacje pozarządowe dysponują niewątpliwie wysokim potencjałem aktywności w działaniach ukierunkowanych na rzecz społeczeństwa oraz uczestniczą w rozpoznawaniu potrzeb, kreowaniu polityk publicznych, a także w recenzowaniu działalności administracji publicznej.

I choć stosowana do tej pory forma partnerstwa sprawdziła się, widoczna jest potrzeba jej modyfikacji. Nowy model partnerstwa winien opierać się na wielostronnym i zadaniowym doborze partnerów zainteresowanych danym obszarem wsparcia, wychodząc poza tradycyjną linię rząd – pracodawcy – pracownicy. Pożądanym kierunkiem ewolucji wydaje się być przesunięcie środka ciężkości

I choć stosowana do tej pory forma partnerstwa sprawdziła się, widoczna jest potrzeba jej modyfikacji. Nowy model partnerstwa winien opierać się na wielostronnym i zadaniowym doborze partnerów zainteresowanych danym obszarem wsparcia, wychodząc poza tradycyjną linię rząd–pracodawcy–pracownicy. Pożądanym kierunkiem ewolucji wydaje się być przesunięcie środka ciężkości z dialogu korporacyjnego na rzecz szerszego dialogu obywatelskiego, prowadzonego nie tylko na poziomie centralnym, ale także lokalnym i regionalnym, z udziałem właściwego samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych.

z dialogu korporacyjnego na rzecz szerszego dialogu obywatelskiego, prowadzonego nie tylko na poziomie centralnym, ale także lokalnym i regionalnym, z udziałem właściwego samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych. Ważna jest też poprawa dialogu prowadzonego pomiędzy państwami członkowskimi a Komisją Europejską.

Konieczna jest intensywna praca na rzecz zmiany kultury wzajemnych relacji pomiędzy władzami publicznymi i obywatelami. W tym kontekście ważny jest nie tylko dostęp do publicznych informacji, lecz również sposób rządzenia wsparty na szerokiej partycypacji, w którym to obywatele aktywnie uczestniczą w publicznych debatach.

Nowy model partnerstwa powinien pomóc w osiągnięciu terytorialnego wymiaru spójności, który od chwili wejścia w życie Traktatu z Lizbony stanął obok spójności gospodarczej i społecznej. Działania prowadzące do rozwoju potencjału terytorialnego państw członkowskich i poszczególnych regionów powinny uwzględniać potrzeby i cechy konkretnych obszarów. Realizacja europejskiego celu spójności terytorialnej musi być bowiem powiązana z historią, kulturą oraz sytuacją instytucjonalną danego kraju/regionu.

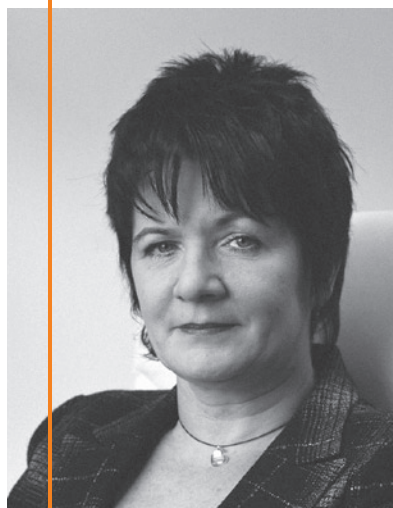
Obecnie, zarówno na forum europejskim, jak i krajowym, toczy się dyskusja na temat kształtu polityki spójności w nowej perspektywie finansowej UE. W debacie tej należy wyraźnie podkreślić konieczność kontynuacji powiązania polityki spójności z realizacją celów lizbońskich, zaznaczając w ten sposób możliwość wpływu środków strukturalnych na dynamizację wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz podejmowanie nowych wyzwań w kontekście zmian klimatycznych, demograficznych oraz kwestii energii. Nie możemy bowiem zapominać, iż polityka spójności jest w rzeczywistości polityką inwestycyjną i tak też należy traktować prowadzone w jej ramach działania. Wydatkując środki pochodzące z funduszy europejskich, musimy dążyć do uwolnienia i wykorzystania unikatowych potencjałów poszczególnych regionów, wspierać powiązania funkcjonalne pomiędzy terytoriami, wzmacniać procesy dyfuzji, przyczyniać się do podniesienia konkurencyjności i jakości życia we wszystkich regionach. Właśnie na przekształceniu różnorodności terytorialnej w siłę opiera się idea spójności terytorialnej. Kluczowy w tym kontekście jest właśnie nowy model partnerstwa, który poprzez poszerzenie kręgu partnerów pozawala na lepszą iden-

tyfikację i wykorzystanie lokalnych zasobów, zapewniając jednocześnie lepsze pożytkowanie środków pochodzących z funduszy, jak i większą akceptację społeczną podejmowanych działań.

Większa partycypacja społeczna może się jednak wiązać również z zagrożeniami takimi, jak nadmierna dominacja silnych grup interesu, trudności w rozliczaniu za skutki działań publicznych, czy też nadmierne rozproszenie celów rozwojowych w zbyt szerokich konsultacjach. Ponadto nie zawsze możliwe jest prowadzenie polityki regionalnej na zasadach konsensusu społecznego. Dlatego też zastosowanie partycypacji społecznej nie może skutkować osłabieniem przywództwa politycznego władz regionalnych i lokalnych w polityce spójności.

Nie da się zaprzeczyć, iż bez konsekwentnego stosowania zasady partnerstwa, zarówno w przygotowaniu, jak i monitorowaniu prowadzonych w Polsce działań związanych z polityką spójności, nie udałoby się osiągnąć sukcesu w wykorzystaniu funduszy strukturalnych. Jeśli jednak nadal chcemy się rozwijać i korzystać z potencjałów poszczególnych regionów musimy pójść o krok dalej i otworzyć się na szerszy krąg partnerów.

Skuteczność w zarządzaniu regionalnym



ANNA WYROBA

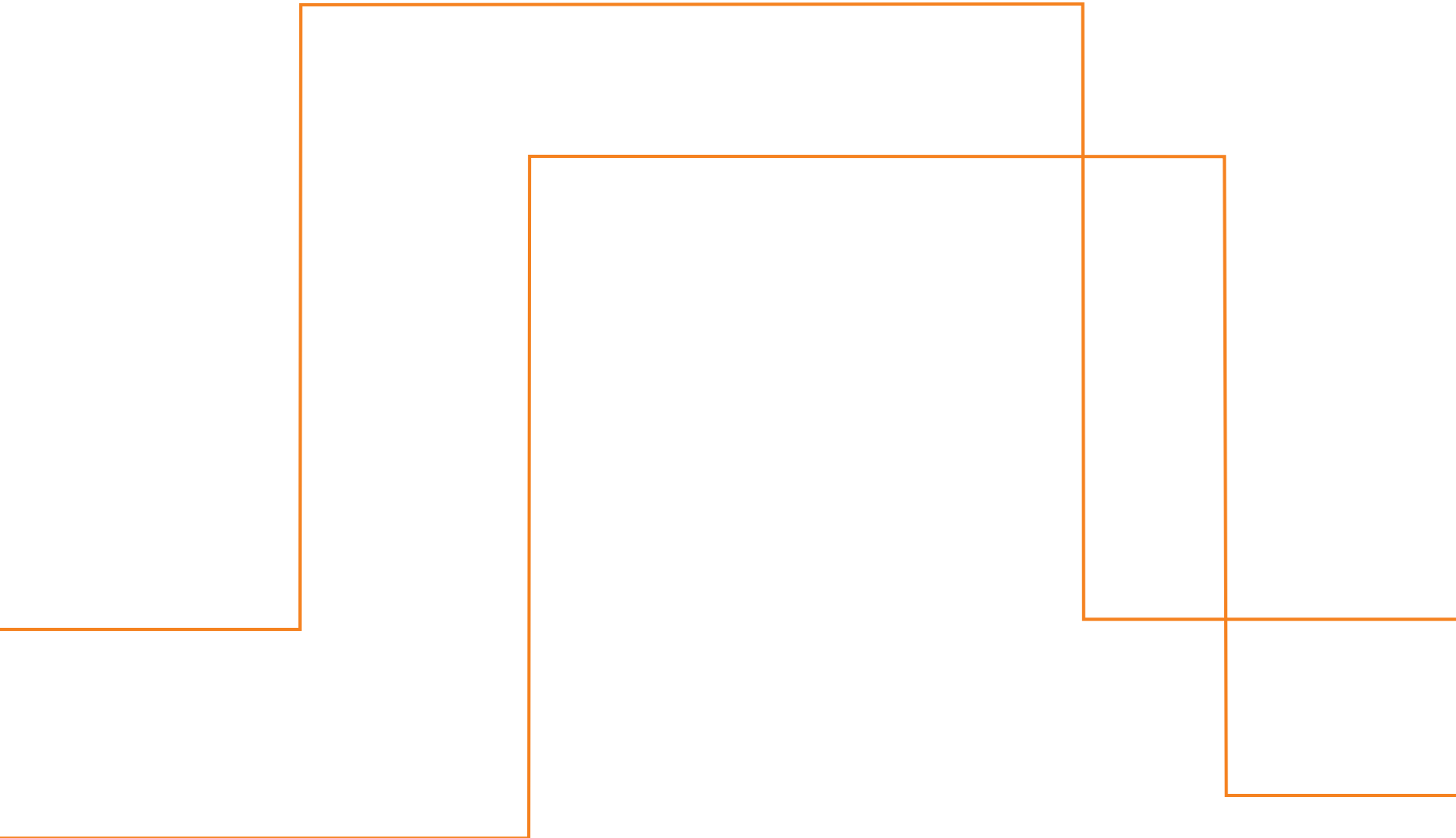
p.o. Dyrektora Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego w Krakowie. Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Od 10 lat pracuje na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich w administracji samorządowej. Specjalizuje się w zakresie funkcjonowania systemu administracji publicznej oraz metod zarządzania w administracji publicznej, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Certyfikowany trener ds. szkoleń nt. reformy administracji publicznej.

Funkcjonowanie oraz organizacja samorządów terytorialnych (gminnych, powiatowych i wojewódzkich) stanowi istotę koncepcji zarządzania wieloszczeblowego (*multi-level governance*). Wśród wielu paradygmatów koncepcji zarządzania wieloszczeblowego istotne znaczenie odgrywa decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności oraz partycypacja w procesie zarządzania. Są one kluczowe na każdym poziomie zarządzania publicznego zarówno w wymiarze globalnym, krajowym, regionalnym czy lokalnym.

„Sprawny i skuteczny urząd regionalnej administracji publicznej realizujący z partnerami ustawowe i własne działania na rzecz rozwoju Małopolski”.

Na poziomie samorządu województwa idea zarządzania wieloszczeblowego zostaje oddana przez przyjęcie odpowiednich metod zarządczych, właściwe stworzenie struktur organizacyjnych oraz odpowiedni podział kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności.

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie jest przykładem instytucji publicznej z powodzeniem wykorzystującej zarządzanie wieloszczeblowe w celu zapewnienia skutecznej i efektywnej realizacji zadań samorządu województwa na rzecz społeczności lokalnej w Małopolsce. Efekt ten osiągnęty jest głównie poprzez podejmowanie przez Urząd innowacyjnych, pionierskich działań, otwarcie na szeroko pojętą współpracę



z instytucjami zewnętrznymi, a także kreatywne poszukiwanie nowych rozwiązań w realizacji zadań przypisanych samorządowi województwa.

„Sprawny i skuteczny urząd regionalnej administracji publicznej realizujący z partnerami ustawowe i własne działania na rzecz rozwoju Małopolski” to misja Urzędu, która stanowi deklarację opierającą się na założeniach zapewnienia skutecznego, efektywnego oraz przyjaznego działania. Osiągnięcie tej misji ma m.in. duży związek z właściwą organizacją Urzędu oraz przyjętymi rozwiązaniami zarządczymi. Aby lepiej zrozumieć model zarządzania w jednostce administracji publicznej warto na poziomie administracji samorządowej przybliżyć model organizacyjny takiej instytucji.

Urzędem Marszałkowskim kieruje Marszałek Województwa (wchodzący w skład Zarządu i pełniący jednocześnie funkcję przewodniczącego Zarządu) dzięki pomocy pozostałych członków zarządu, dyrektora urzędu, skarbnika oraz dyrektorów poszczególnych departamentów. Skarbnik prognozuje, koordynuje i nadzoruje politykę i gospodarkę finansową Województwa Małopolskiego. Natomiast Dyrektor Urzędu zapewnia sprawne funkcjonowanie Urzędu poprzez nadzorowanie i koordynowanie działalności wszystkich Departamentów. Dyrektor Urzędu wykonuje swoje zadania z upoważnienia Marszałka Województwa, który pełni funkcję kierownika jednostki.

Zarządzanie w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego jest modelem zarządzania przez cele. Realizowane jest ono w oparciu o strategię rozwoju województwa oraz inne programy i działania o charakterze regionalnym (sektorowe programy operacyjne, Małopolski Regionalny Program Operacyjny, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich).

Cele określone są poprzez programowanie i monitorowanie budżetu zadaniowego, a także opisywane są poprzez karty procesów (zarządzanie procesowe) czy też karty projektów (zarządzanie projektami). Elementem wsparcia zarządzania procesowego w Urzędzie jest realizacja zadań z wykorzystaniem pracy wspomnianych wcześniej zespołów zadaniowych, w skład których

powoływani są pracownicy różnych departamentów Urzędu.

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie zaangażowany jest we współpracę z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, aktywnie współpracuje z regionalnymi instytucjami zrzeszającymi wójtów i burmistrzów oraz sekretarzy gmin i powiatów Małopolski. W ramach poszerzenia aktywności Urzędu opracowana została mapa współpracy, która identyfikuje partnerów z poszczególnych środowisk, takich jak np. organizacje pozarządowe, organizacje biznesowe, organizacje społeczne, samorządowe, edukacyjne, uczelnie wyższe, instytucje badawczo-rozwojowe, media.

Na uwagę zasługuje fakt, iż Urząd prowadzi pionierski projekt, którym jest portal internetowy „Wrota Małopolski”, na który składają się komponenty tj.: Biuletyn Informacji Publicznej, Cyfrowy Urząd (ułatwiający załatwianie spraw w urzędach administracji publicznej w Małopolsce) oraz część informacyjna o regionie. Projekt ten prowadzony jest w ramach „Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego”, której jednym z podstawowych priorytetów jest zapewnienie wspólnej platformy informatycznej w Małopolsce w celu realizacji założeń społeczeństwa informacyjnego. Właściwej realizacji projektu przyswieca misja: „Wrota Małopolski – portal e-administracji – jako regionalne, elektroniczne, zintegrowane narzędzie administracji

publicznej Małopolski w łatwy sposób udostępniające informacje publiczne oraz promujące region Małopolski, wzmacniające tworzenie się społeczeństwa informacyjnego”. Portal stanowi bazę wiedzy o regionie oraz narzędzie informacji i współpracy z partnerami zewnętrznymi zapewniając jednocześnie promocję regionu.

Poza tym warto również wspomnieć o jednym z podstawowych usprawnień telekomunikacyjnych wdrożonym w Urzędzie zapewniającym sprawne jego funkcjonowanie- wewnętrznej sieci Intranet, która zawiera zbiór podstawowych informacji niezbędnych do usprawniania bieżącej pracy w Urzędzie.

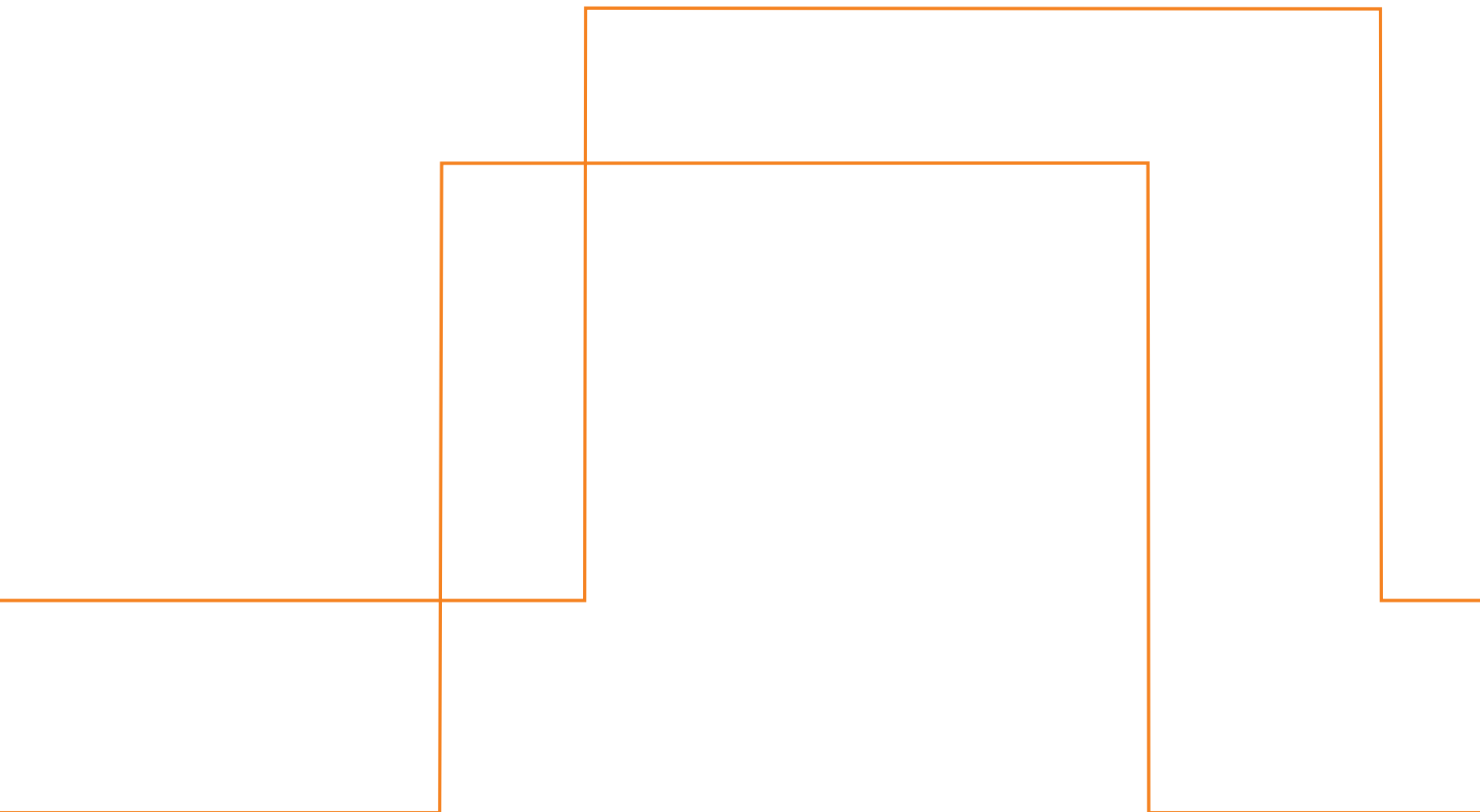
Wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej przyczyniło się do zaangażowania w proces wykorzystywania funduszy strukturalnych partnerów pochodzących z różnych szczebli m.in. krajowego, regionalnego i lokalnego. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie jako urząd administracji regionalnej jest zaangażowany w proces zarządzania i efektywnego wykorzystywania funduszy strukturalnych. Przyczynia się do wzrostu efektywności wykorzystywania środków unijnych pochodzących z funduszy europejskich, w celu zapewnienia stałego rozwoju regionu Małopolski. Założenie to jest realizowane poprzez: wspomaganie jednostek samorządu terytorialnego w staraniach o środki europejskie, realizację procesu naboru oraz

wyboru projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych (w tym projektów własnych), a także poprzez działania Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego, którego głównym celem jest zapewnienie wzrostu gospodarczego oraz wzrostu zatrudnienia w Małopolsce.

Wspomagająco, w celu poprawy rozpoznawania regionalnych problemów w zakresie sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie Województwa Małopolskiego, utworzone zostały Małopolskie Obserwatoria tj.: Małopolskie Obserwatorium Polityki Rozwoju, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Małopol-

skie Obserwatorium Polityki Społecznej i Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji. Obserwatoria te działają jako projekty systemowe współfinansowane ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a ich działalność ukierunkowana jest na prowadzenie badań i analiz w obrębie procesów społeczno-gospodarczych w Województwie Małopolskim (tj. diagnoza stanu małopolskiego rynku pracy, regionalnej gospodarki, sytuacji społecznej regionu, stopnia absorpcji środków unijnych, efektywności wdrażanych projektów współfinansowanych z funduszy europejskich).

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie jest również realizatorem projektów systemowych w ra-



mach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego.

Ponadto Urząd aktywnie poszukuje nowych rozwiązań zarządczych usprawniających jego funkcjonowanie i zapewniających sprawną realizację zadań. Jednym z takich rozwiązań jest zarządzanie ryzykiem. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie jest na etapie przygotowań do wdrożenia zarządzania ryzykiem, które pozwoli na identyfikację, mierzenie oraz kontrolowanie ryzyka w celu jego minimalizacji oraz ograniczenia negatywnych skutków ryzyka. By zapewnić skuteczne wdrożenie zarządzania ryzykiem w Urzędzie powołany został Komitet Sterujący ds. opracowania założeń zarządza-

nia ryzykiem w Urzędzie, który będzie odpowiedzialny za opracowanie i wprowadzenie systemu metod i działań zmierzających do minimalizacji stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie Urzędu.

Kluczowym elementem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego w Krakowie jest realizacja systemu rozwoju zasobów ludzkich. Pracownicy są najważniejszym zasobem Urzędu, gdyż stanowią o skuteczności i jakości realizowanych zadań. Stąd podwyższanie jakości pracy administracji samorządowej poprzez

szkolenia pracownicze jest głównym priorytetem Urzędu.

Działalność w powyższych obszarach wykazuje bardzo duże zainteresowanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego w Krakowie sprawami rozwoju społeczno-gospodarczego oraz doskonaleniem funkcjonowania administracji samorządowej (zarówno własnej jak i samorządu lokalnego).

Urząd posiada zintegrowany system zarządzania, na który składa się zarządzanie jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem informacji, bezpieczeństwem i higieną pracy. Obecnie Urząd jest w trakcie wdrażania systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym.

Urząd postrzegany jest wśród regionalnej administracji samorządowej, jako lider w zakresie rozwoju instytucjonalnego jak również w zakresie podnoszenia jakości swoich usług na rzecz podmiotów zewnętrznych.

Wszystkie te aspekty wpływają na ukształtowanie pozytywnego wizerunku Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Urząd ten postrzegany jest wśród regionalnej administracji samorządowej, jako lider w zakresie rozwoju instytucjonalnego jak również w zakresie podnoszenia jakości swoich usług na rzecz podmiotów zewnętrznych. Dowodem uznania dla wysiłków Urzędu w zakresie wprowadzanie kompleksowych oraz innowacyjnych rozwiązań zarządczych jest zdobycie wielu prestiżowych i cenionych w kraju nagród i wyróżnień m. in.:

- + Godło, najwyższa nagroda, w Programie Certyfikacyjnym Inwestor w Kapitał Ludzki, organizowanym przez Nowoczesną Firmę oraz Fundację Obserwatorium Zarządzania pod patronatem Rady Programowej;
- + Tytuł Laureata IX edycji Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Kapituła Konkursu przyznała Urzędowi wyróżnienie za elastyczny system zarządzania zasobami ludzkimi, 2008 r.;
- + Złoty Laur Raportu Teleinfo 100 dla najlepiej z informatyzowanego przedsiębiorstwa i instytucji w Polsce w kategorii Administracja i służby użyteczności publicznej, 2007;
- + Polska Nagroda Jakości (pierwszy Urząd regionalnej administracji samorządowej, który zdobył to najwyższe trofeum w 2006 r.);
- + Tytuł laureata VIII edycji Konkursu „NAJWYŻSZA JAKOŚĆ MAŁOPOLSKA” w kategorii usługi dla społeczeństwa.
- + Laureat głównej nagrody konkursu Lider Informatyki.

Małopolska podbija Brukselę



Budowanie kompetencji pracowników UMWM





Polskie samorządy terytorialne to aktualnie największy instytucjonalny odbiorca środków pomocowych z Unii Europejskiej, a przez to jeden z najważniejszych podmiotów polityki spójności. Wdrażanie jej na poziomie regionalnym wymaga nie tylko prawidłowo skonstruowanego systemu instytucji – o czytelnym podziale zadań i kompetencji, o jasno zdefiniowanych zasadach współpracy i wzajemnych zależnościach, ale ważne jest także, właściwe przygotowanie kadry, spełniającej wymagania nowoczesnej administracji. Coraz bardziej aktualne staje się rozróżnienie administracji na zajmującą się bieżącą obsługą mieszkańców i tę, która działa w zakresie zarządzania rozwojem regionu, powiatu lub miasta. Koncentrując się na tej drugiej grupie ważne jest, aby dążyć do budowania sprawności administracyjnej, bazującej na umiejętności strategicznego myślenia – niezbędnego dla planowania, oceniania potencjalnych szans i zagrożeń, podejmowania trafnych decyzji w sposób uwzględniający często odmienne interesy partnerów, monitorowania działań i dokonywania ocen, w sposób umożliwiający wyciąganie właściwych wniosków. Tak rozumiana sprawność administracyjna wymaga



odpowiedniego przepływu informacji nie tylko wewnątrz instytucji, ale także pomiędzy daną jednostką, jej partnerami lokalnymi, a szczeblem krajowym i europejskim. Ma to ogromne znaczenie zwłaszcza w procesie implementacji polityki regionalnej. Polityka ta kieruje się bowiem kilkoma podstawowymi zasadami, z których na szczególną uwagę zasługuje konieczność współpracy pomiędzy uczestnikami procesu programowania, wdrażania, monitorowania i kontroli działań związanych z absorpcją funduszy strukturalnych, a więc Komisją Europejską, Parlamentem Europejskim, przedstawicielami państw członkowskich a administracją regionalną.

Mając na uwadze powyższe stwierdzenia, władze Małopolski poprzez realizację serii spotkań z przedstawicielami instytucji europejskich podjęły kroki mające na celu budowanie kompetencji pracowników Urzędu Marszałkowskiego bezpośrednio zaangażowanych w proces programowania oraz wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego. Realizacja tego projektu umożliwiona została dzięki wsparciu finansowym z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna.



W ostatnim kwartale 2009 roku Przedstawicielstwo Małopolski w Brukseli miało przyjemność uczestniczyć w organizacji serii wizyt studyjnych w Brukseli. Uczestnicy trzech tur wizyt odbyli spotkania z przedstawicielami Komisji Europejskiej reprezentującymi Dyрекcje Generalne ds. Polityki Regionalnej (DG REGIO), Środowiska (DG ENVI), Badań i Rozwoju (DG RTD) oraz sprawiedliwości wolności i bezpieczeństwa (DG JLS). Jedno z ważniejszych spotkań odbyło się z Błażem Gorgolem, przedstawicielem Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej odpowiedzialnym z kontakty z Małopolską. Spotkanie było okazją do dyskusji na temat przyszłości polityki spójności, podczas której podkreślana została konieczność wypracowania odpowiednich narzędzi potrafiących sprostać zwiększającym się dysproporcjom terytorialnym w rozwoju UE. Pośród priorytetów nowej polityki spójności wymieniono również potrzebę zapewnienia zrównoważonego rozwoju, przeciwdziałania negatywnym skutkom globalizacji i restrukturyzacji, oraz konieczność znalezienia odpowiedzi na problemy starzejącego się społeczeństwa.

Podczas kolejnych spotkań omówione zostały wyzwania sto-



jące przed pracownikami Urzędu Marszałkowskiego związane m.in. z przygotowaniem sprawozdania rocznego oraz stopniem jego szczegółowości. Stephen Langley, specjalista w tym zakresie w ramach DG REGIO zaprezentował kanały komunikacji, jakie należy stosować w kontaktach z Komisją w celu uzyskania pożądaných informacji. W dalszej części wizyt studyjnych poruszone zostały również zagadnienia przygotowania i implementacji projektów wspólnotowych. Podczas jednego z nich Wojciech Kalociński, reprezentujący Dyрекcję Generalną ds. Sprawiedliwości Wolności i Bezpieczeństwa przybliżył kwestie związane z zarządzaniem finansowym w projektach wspólnotowych. Duża część uwagi poświęcona została zagadnieniom związanym audytem, certyfikacją i kontrolą wydatków strukturalnych, w tym dokumentacją finansową, obiegiem transakcji finansowych, przykładami płatności. Patryk Melasa przedstawił uczestnikom staży korzyści płynące ze stosowania programu SFC2007, wśród których należy wymienić: automatyzację procesu dokonania płatności, zredukowanie zadań administracyjnych związanych z rejestrowaniem i przetwarzaniem dokumentów, standaryzację list



kontrolnych, szybkie przetwarzanie dużej ilości danych, kontrolę i usprawnienie procesu płatności, rozdzielenie funkcji: inicjacja, weryfikacja, autoryzacja. Na pytania uczestników dotyczących procedur związanych z wykrywaniem i karaniem nieprawidłowości w realizacji projektów odpowiedział Michał Pesta z OLAFU (Europejski Urząd ds. Zwalczenia Oszustw) – instytucji odpowiadającej zwalczanie korupcji na poziomie europejskim.

Efektywny proces planowania i wdrażania środków z funduszy strukturalnych wymaga od jego uczestników dokładnej identyfikacji kompetencji poszczególnych instytucji odpowiedzialnych za jego koordynację na szczeblu unijnym. Dlatego też, program wizyt studyjnych przewidział, obok spotkań z przedstawicielami Komisji Europejskiej, również spotkania z pracownikami Stałego Przedstawicielstwa RP przy Unii Europejskiej oraz reprezentantami Parlamentu Europejskiego. Uczestnicy spotkań mieli okazję, podczas spotkania z komisarzem ds. Polityki Regionalnej Pawłem Sameckim omówić wyzwania dla regionów związane z wejściem w życie Traktatu z Lizbony oraz stan prac nad przygotowaniem nowego okresu programowania, a tak-



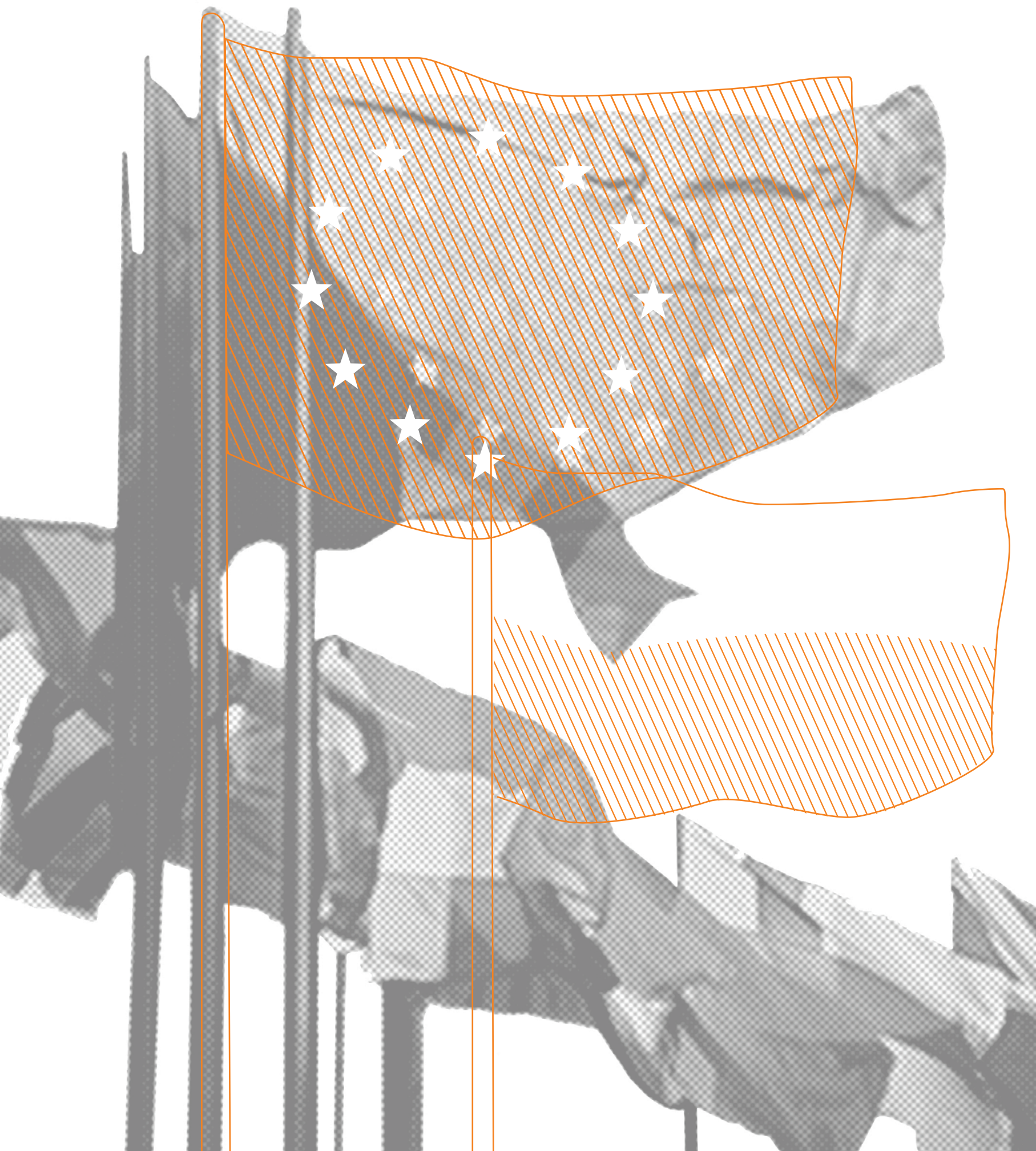
że o kulisach sprawowania funkcji komisarza. Poseł Róża Thun opowiedziała o specyfice pracy posłów do Parlamentu Europejskiego, oraz umożliwiła grupie zwiedzenie jego siedziby, w tym gabinetów posłów.

Ważnym elementem tego typu wyjazdów jest przybliżenie kultury oraz charakteru europejskiej stolicy oraz samej Belgii, innymi słowy znalazł się czas na przyjemności. Uczestnicy wizyty studyjnej mieli okazję m.in. zwiedzić Brukselę z przewodnikiem, pojechać do Brugii i skosztować w jednej z tradycyjnych restauracji lokalne przysmaki: *moules frites*.



Altiero Spinelli





Polska Prezydencja w UE –

Jaką rolę odegrają
samorządy?

Wielosegmentowe zarządzanie polityczne w kontekście polskiego przewodnictwa w Radzie UE w 2011 r.





MORVAN LE BERRE

adwokat, wspólnik kancelarii Wardyński i Wspólnicy sp.k. Specjalizuje się w prawie Unii Europejskiej oraz prawie regulowanym pomocy publicznej. Zajmuje się pracą doradczą legislacyjną, pośredniczy pomiędzy przedstawicielstwami państw a organami Unii Europejskiej. Posiada doświadczenie w pracach nad przygotowaniem i wdrażaniem umów akcesyjnych poszczególnych państw z regionu Europy Środkowo-Wschodniej.

Wardyński i Wspólnicy jest jedną z największych niezależnych polskich firm prawniczych. Działa od końca lat 80., a od 1992 roku istnieje w formie spółki. Jej wspólnicy założyciele, Tomasz Wardyński i Wiesław Szczepiński, ściśle współdziałali już od końca lat osiemdziesiątych przy wielu prywatyzacjach i projektach inwestycyjnych, zdobywając renomę i doświadczenie, które stały się podwalinami dla ugruntowanej pozycji kancelarii w Polsce.

Kancelaria Wardyński i Wspólnicy posiada swoje biura w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu oraz Brukseli.

Konstrukcja Unii Europejskiej jest skomplikowanym przykładem tzw. zarządzania wielosegmentowego, zaś rotacyjny system przewodnictwa w Radzie UE to prawdopodobnie jeden z najbardziej złożonych jej elementów. Obowiązujący od grudnia 2009 r. Traktat z Lizbony fundamentalnie zmienił sposób działania prezydencji, wprowadzając dodatkowe elementy zarządzania: prezydent UE, wysoki przedstawiciel do spraw zagranicznych i polityki bezpieczeństwa, 18-miesięczna prezydencja grupowa w Radzie UE sprawowana przez uprzednio ustalone grupy trzech państw członkowskich (tzw. trio).

Temat prezydencji w Radzie UE jest zbyt szeroki, by szczegółowo go omawiać w tym miejscu. Przewodnictwo Polski będzie z pewnością przedmiotem wielu badań i dyskusji w ciągu najbliższych 18 miesięcy, a nawet dłużej. Warto jednak już teraz rozważyć, jakie obowiązki i jakie możliwości niesie prezydencja w Radzie UE dla władz lokalnych i podmiotów gospodarczych.

W czasie przewodnictwa w Radzie UE państwu członkowskiemu sprawującemu aktualnie prezydencję, a precyzyjnie mówiąc – rządowi tego państwa, czasowo powierzana jest część kompetencji UE (zob. informacje na temat przygotowań do przewodnictwa

Przewodnictwo w Radzie UE z pewnością zobowiązuje państwo do szczególnego codziennych spraw w kontekście UE. Jest to ogromna odpowiedzialność, która spoczywa również na samorządach, przedsiębiorcach i jednostkach.

UE dostępne na stronie <http://www.prezydencjaue.gov.pl>). Należy przez to rozumieć, że czasowe przekazanie kompetencji dotyczy także samorządów, obywateli oraz podmiotów gospodarczych danego państwa członkowskiego.

Z jakimi obowiązkami wiąże się takie przekazanie kompetencji? Przewodnictwo w Radzie UE z pewnością zobowiązuje państwo do szczególnego prowadzenia codziennych spraw w kontekście UE. Podczas półrocznego przewodnictwa w Radzie Polska, jako całość, będzie odpowiedzialna za prowadzenie podstawowej działalności Unii Europejskiej. Państwo sprawujące prezydencję musi wykazać się jako przywódca, który nie tylko wprowadza wartościowe inicjatywy, ale również z sukcesem realizuje rozpoczęte już projekty. Szczególna odpowiedzialność spoczywa na instytucjach i jednostkach takiego państwa. Powinny one określić, jakie decyzje i jakie inicjatywy należy podjąć w okresie przewodnictwa.

W tym sensie jest to ogromna odpowiedzialność, która spoczywa również na samorządach, przedsiębiorcach i jednostkach.

Podstawowym zadaniem samorządów będzie dopilnowanie, by zostały zaangażowane wszystkie dostępne środki mogące

przyczynić się do sukcesu prezydencji. Środki te to m.in. kapitał, budowany od 2004 r. *know-how* oraz wypracowane już działania, które najbardziej sprzyjają integracji. Należy również zadbać o to, aby należycie uwzględnione zostały interesy, poglądy i projekty charakterystyczne dla poszczególnych regionów.

Zadaniem jednostek i podmiotów gospodarczych, oprócz monitorowania przygotowań do polskiego przewodnictwa w Radzie, będzie również aktywne doradzanie w zakresie zadań i spodziewanych wyników polskiej prezydencji. Przykładem może być dążenie do terminowego zakończenia rozpoczętych spraw europejskich, jako manifestacja proaktywności. Zaniedbanie tego aspektu może doprowadzić do słabszego przewodnictwa i do fiaska zarządzania wielosegmentowego.

Niezależnie od przygotowań na poziomie władz centralnych każdy z poziomów zarządzania powinien samodzielnie określić swój wkład w okresie przewodnictwa. Brak tego elementu bezpośrednio przeczy idei zarządzania wielosegmentowego, w której ważną rolę odgrywa znaczna współzależność i subsydiarność różnych poziomów zarządzania.

Polskie przewodnictwo to dla samorządów, jednostek i przed-

siębiorców przede wszystkim szansa, a nie tylko obowiązek. Daje ono niezwykłą sposobność formułowania przemysłanego przekazu i zwrócenia uwagi na Polskę. Warto wykorzystać tę szansę, żeby pokazać państwom UE, a poprzez EURO 2012 także i szerszej publiczności, jaki jest rzeczywisty wkład Polski we wspólną Europę. Oczywiście jest, że generowanie takiego przekazu nie może być wyłącznym obowiązkiem rządu państwa.

Podsumowując: nie ma wątpliwości, że polskie przewodnictwo w Radzie UE w roku 2011 będzie stanowić rzeczywistą realizację zarządzania wielopoziomowego, a jego konsekwencje potrwać znacznie dłużej niż półroczny okres samej prezydencji. Dlatego każdy segment zarządzania musi nie tylko dobrze pojmować i wypełniać własne funkcje, lecz także być w pełni świadomy funkcji pełnionych przez pozostałe poziomy – po to, by móc najefektywniej uczestniczyć w całym procesie zarządzania.

Polskie przewodnictwo to dla samorządów, jednostek i przedsiębiorców przede wszystkim szansa, a nie tylko obowiązek. Daje ono niezwykłą sposobność formułowania przemysłanego przekazu i zwrócenia uwagi na Polskę. Warto wykorzystać tę szansę, żeby pokazać państwom UE, a poprzez EURO 2012 także i szerszej publiczności, jaki jest rzeczywisty wkład Polski we wspólną Europę. Oczywiście jest, że generowanie takiego przekazu nie może być wyłącznym obowiązkiem rządu państwa.



Questio Iuris

REZOLUCJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO

z dnia 21 października 2008 r. w sprawie zarzą-
dzania i partnerstwa na szczeblu krajowym i re-
gionalnym, i podstawy dla projektów w dziedzi-
nie polityki regionalnej
(2008/2064(INI)) (2010/C 15 E/02)

Interes i dobrobyt obywateli leżą w centrum polityki europejskiej, krajowej i regionalnej, a wyższy poziom zarządzania i partnerstwa, mający na celu osiągnięcie wyższego poziomu koordynacji i współpracy pomiędzy różnymi organami jest korzystny dla wszystkich obywateli Unii

Parlament Europejski stwierdził, że praktyczne rozwiązania, jakich oczekują obywatele w zakresie usług publicznych (takich jak transport publiczny, woda pitna, mieszkania socjalne itp.) można wypracować jedynie przy skutecznym zarządzaniu na poziomie dwóch uzupełniających się systemów: z jednej strony systemu instytucjonalnego przewidującego rozdział obowiązków i środków budżetowych pomiędzy państwem a władzami regionalnymi i samorządowymi, a z drugiej strony systemu partnerstwa, który skupia różne podmioty publiczne i prywatne zainteresowane tą samą kwestią na danym obszarze.

Lepsza współpraca między podmiotami zaangażowanymi w realizację programów i projektów finansowanych z funduszu strukturalnego i funduszu spójności umożliwia zwiększenie skuteczności polityki spójności i efektu dźwigni. Ponadto dla zapewnienia dalszego zrównoważonego rozwoju terytorialnego niezbędna jest lepsza koordynacja poszczególnych polityk pu-



blicznych i skuteczne zarządzanie. Należy również przewidzieć jak największy udział władz regionalnych i lokalnych w negocjacjach dotyczących nowych wspólnotowych przepisów, a zwłaszcza w negocjacjach przyszłego pakietu prawnego dotyczącego spójności oraz że umiejętność „zarządzania projektem” przez podmioty zainteresowane realizacją polityki spójności jest zasadniczym czynnikiem przyczyniającym się do poprawy i ułatwienia zarządzania. Proces ten ma się odbywać przy wykorzystaniu wszelkich pozytywnych doświadczeń w zakresie nowych metod zarządzania.

Debata na temat wielopoziomowego zarządzania jest niezwykle ożywiona we wszystkich instytucjach europejskich, w dużej mierze, ale nie tylko, w kontekście dyskusji nad przyszłością polityki spójności. Wynikiem tej debaty są między innymi dwa kluczowe dokumenty: Biała Księga Komitetu Regionów na temat zarządzania wielopoziomowego z 18 czerwca 2009 roku oraz Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie skutecznego zarządzania odnowioną strategią lizbońską (2009/C 175/03), wykonane na zlecenie Komisji Europejskiej, działającej na podstawie art. 262 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską.



Zarządzanie wielopoziomowe

§

Parlament Europejski zwraca się do państw członkowskich o jak najszybsze opracowanie konkretnych działań w ramach pierwszego programu działań na rzecz realizacji agendy terytorialnej Unii Europejskiej, w szczególności w zakresie linii 3.1, w celu umocnienia wielopoziomowego zarządzania;

§

Proponuje włączenie wymiaru zarządzania w ramach linii 4.1 pierwszego programu działania w zakresie wdrażania agendy terytorialnej Unii Europejskiej, który przewiduje opracowanie przez Europejską Sieć Obserwacyjną Planowania Przestrzennego (ESPON) nowych wskaźników spójności terytorialnej;

§

Wyraża pogląd, że skuteczne zarządzanie wielopoziomowe musi się opierać na podejściu oddolnym; w tym kontekście wzywa władze lokalne i regionalne do zbadania możliwości zintensyfikowania współpracy oraz kontaktów z rządami krajowymi, jak również z Komisją oraz zaleca przeprowadzanie regularnych spotkań urzędników organów władzy krajowej, regionalnej i lokalnej;

§

Zachęca państwa członkowskie do decentralizacji procesu wdrażania polityki spójności, aby umożliwić prawidłowe funkcjonowanie systemu wielopoziomowego zarządzania, z uwzględnieniem zasad partnerstwa i pomocniczości, a także zwraca się do nich o podjęcie niezbędnych działań prawnych i budżetowych w zakresie decentralizacji;

§

Podkreśla, że regionalny i lokalny potencjał administracyjny oraz jego stabilność i ciągłość stanowią warunek konieczny do wydajnej absorpcji funduszy oraz ich maksymalnej skuteczności; apeluje do państw członkowskich o zapewnienie odpowiednich struktur administracyjnych i kapitału ludzkiego w zakresie rekrutacji, wynagrodzenia, szkolenia, zasobów, procedur, przejrzystości i dostępności;





§

Wzywa krajowe izby ob-
rachunkowe do bardziej
zdecydowanego odgrywania
należnej roli w zakresie me-
chanizmów kontroli w celu za-
pewnienia, że środki są odpo-
wiednio wydawane spełniając
w ten sposób swoją rolę oraz
do zwiększenia ich aktywności;

§

Zachęca państwa członkow-
skie do powierzenia zarządza-
nia funduszami strukturalnymi
władzom regionalnym i lokal-
nym na podstawie uzgodnio-
nych warunków i kryteriów,
które przedmiotowe władze
muszą spełniać, w celu więk-
szego zaangażowania ich
w przygotowanie i realizację
programów operacyjnych po-
przez udział w formalnych
strukturach koordynujących,
lub przynajmniej do przy-
znania tym władzom dotacji
globalnych z pełnym wykorzy-
staniem oferowanych przez nie
możliwości, które umożliwią
władzom regionalnym i lokal-
nym całkowity udział w me-
chanizmie wielopoziomowego
zarządzania;

Zarządzanie a instytucje Unii Europejskiej

§

Parlament Europejski po-
chwala większe uznanie roli
władz regionalnych i lokal-
nych oraz umocnienie zasady
pomocniczości w traktacie
lizbońskim; zwraca się do
instytucji europejskich o roz-
ważenie już teraz konkretnych
skutków tych zmian;

§
Stwierdza, że nie istnieje w Radzie wyspecjalizowany organ do spraw polityki spójności, który zapewniłby strategiczny nadzór nad tą polityką, stanowiącą pierwszą pozycję w budżecie Unii i zwraca się do państw członkowskich o przewidzenie w ramach posiedzeń Rady specjalnych posiedzeń ministrów odpowiedzialnych za politykę spójności;



Narzędzia promowania skutecznego zarządzania i partnerstwa

§
Parlament Europejski zwraca się do państw członkowskich i Komisji o wspieranie rozwoju działań edukacyjnych w zakresie zarządzania i partnerstwa, we współpracy z państwowymi i prywatnymi organizacjami oświatowymi i szkoleniowymi, aby stawić czoła poważnym wyzwaniom wspólnotowym;

§
Apeluje do państw członkowskich o właściwe stosowanie planowania przestrzennego, aby pomogły w ułatwieniu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju regionalnego;

§
Zwraca się do wyłonionych w wyborach przedstawicieli i urzędników administracji krajowej, regionalnej i lokalnej oraz do partnerów zajmujących się zarządzaniem programami operacyjnymi polityki spójności, zgodnie z art. 11 rozporządzenia ogólnego w sprawie funduszy strukturalnych, do wykorzystania dostępnych zasobów finansowych na pomoc techniczną z tych programów na cele szkoleniowe w zakresie zarządzania związanego z tymi programami, w szczególności jeżeli chodzi o zarządzanie projektem; wzywa Komisję do zwrócenia się do państw członkowskich o zdanie szczegółowego sprawozdania ze sposobu, w jaki wykorzystywały one konkretne programy finansowe;



§

Uważa, że europejskie sieci wymiany dobrych praktyk powinny zwiększać swe działania w zakresie zarządzania i partnerstwa, traktując z większą uwagą wnioski polityczne i strategiczne wpływające z wcześniejszych cykli programów, w tym powinny zapewnić publiczny dostęp do wymiany doświadczeń we wszystkich językach UE, przyczyniając się tym samym do faktycznego wdrażania dobrych praktyk;

§

Proponuje utworzenie programu wymiany analogicznego do programu ERASMUS dla przedstawicieli regionalnych i lokalnych wyłonionych w wyborach.

Zarządzanie i fundusze wspólnotowe

§

Parlament Europejski wzywa państwa członkowskie oraz władze regionalne i lokalne do pełnego wykorzystywania potencjału różnych funduszy wspólnotowych (funduszy strukturalnych, wspólnotowego programu ramowego badań naukowych i rozwoju oraz Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich) służących wspieraniu rozwoju regionalnego i miejskiego w celu ułatwienia zintegrowanego finansowania;

§

Proponuje, aby w celu uproszczenia i zwiększenia skuteczności przeprowadzić ocenę wykonalności połączenia w przyszłej polityce spójności po roku 2013 poszczególnych funduszy wspólnotowych, przede wszystkim Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności oraz Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich;

§

Zauważa, że standardowe i jasne procedury stanowią element dobrego zarządzania i w związku z tym zwraca się do Komisji oraz państw członkowskich, aby we współpracy z władzami regionalnymi i lokalnymi, uwzględniając należyte sugestie i opinie potencjalnych beneficjentów, zbadały bezzwłocznie – w ramach czasowych, które ma określić Komisja – jak uprościć i racjonalizować procedury oraz dokonać jaśniejszego podziału odpowiedzialności w dziedzinie wdrażania polityki spójności celem zmniejszenia obciążenia biurokratycznego zainteresowanych podmiotów;

§

Stwierdza, że proces partnerstwa może działać wyłącznie pomiędzy partnerami posiadającymi niezbędne kompetencje i zasoby, w związku z czym zwraca się do instytucji zarządzających o przyczynienie się do zwiększenia tego potencjału poprzez wcześniejsze przekazywanie partnerom w rozumieniu art. II rozporządzenia ogólnego w sprawie funduszy strukturalnych takich samych informacji, jakie są dostępne władzom oraz poprzez przydzielenie środków finansowych przeznaczonych na pomoc techniczną służącą wdrażaniu zasady partnerstwa, na przykład na cele szkoleniowe, zwiększenie potencjału i zwiększenie profesjonalizmu działań w ramach partnerstwa;

§

Dostrzega ważną rolę wolontariatu w procesie partnerstwa i wzywa państwa członkowskie oraz Komisję do wspierania i ułatwiania wartościowej pracy wolontariuszy, przez którą wnoszą oni swój wkład w ten proces oraz większego zaangażowania obywateli i organizacji lokalnych w lokalną demokrację w ramach partnerstwa wielopoziomowego;



§

Przypomina o obowiązku publicznych konsultacji z obywatelami i organizacjami reprezentującymi społeczeństwo obywatelskie w zakresie programowania celem odzwierciedlenia ich propozycji, a także podkreśla, że udział społeczeństwa obywatelskiego pomoże usankcjonować proces decyzyjny; stwierdza, że publiczny udział na etapie przygotowywania programów operacyjnych na lata 2007-2013 nie był tak udany jak przewidywano; w związku z czym zwraca się do Komisji o określenie dobrych praktyk i ułatwienie ich stosowania w celu zwiększenia udziału obywateli przed rozpoczęciem kolejnego okresu programowania;

§

Przypomina, że partnerstwo może przyczynić się do skuteczności, wydajności, zgodności z prawem i przejrzystości wszystkich etapów programowania oraz wdrażania funduszy strukturalnych, a także może umocnić zobowiązanie do osiągnięcia przez programy założonych rezultatów oraz praw do ich własności; dlatego zwraca się do państw członkowskich i instytucji zarządzających o większe i wcześniejsze zaangażowanie partnerów we wszystkie etapy programowania i realizacji funduszy strukturalnych, w celu lepszego wykorzystania posiadanego doświadczenia i wiedzy;

§

Zachęca państwa członkowskie do zapewnienia lepszej współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym poprzez tworzenie partnerstw publiczno-prywatnych przy wdrażaniu funduszy strukturalnych, jako że nadal nie wykorzystano wielu potencjalnych korzyści płynących z partnerstwa publiczno-prywatnego.



