

Wyzwania i korzyści zintegrowanego planowania i zarządzania rozwojem w obszarach transformacji

Dr hab. Dominik Drzazga

Dr Małgorzata Żak-Skwierczyńska



Zakład Zarządzania Miastem,
Katedra Zarządzania Miastem
i Regionem

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Akademia
Sprawiedliwej
Transformacji

Łódzka Agencja Rozwoju
Regionalnego S. A.

Łódź, dn. 28 kwietnia 2022r.

(platforma Webex
Meetings)



Geneza zintegrowanego podejścia do planowania rozwoju

Zintegrowane planowanie rozwoju

Geneza koncepcji zintegrowanego planowania rozwoju



- przed 1989 – planowanie rozwoju w formie **dyrektywnej**; dominujące **sektorowe** podejście do planowania rozwoju
- lata 1990 – 2003, początek transformacji ustrojowej (1989 r.) – reorientacja planowania rozwoju w kierunku **planowania indykatywnego**; uchwalenie ustawy z dn. 08 marca 1990 r. *o samorządzie terytorialnym* (o samorządzie gminnym obecnie) – adaptacja narzędzi strategicznego planowania i zarządzania do JST
- od 2004 po wejściu Polski do UE (01 V 2004) – strategii rozwoju JST wykorzystywane przede wszystkim jako dokumenty niezbędne do pozyskiwania zewnętrznych środków pomocowych z funduszy UE
- Od ok. 2010 r. działania rządu na rzecz wdrażania systemu zintegrowanego planowania i zarządzania rozwojem (na bazie wcześniejszych prac teoretyczno-konceptualnych); *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski* – dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 27 kwietnia 2009 r.

Współczesne wyzwania rozwojowe stojące przed Polską



- koniecznością znalezienia nowych czynników budowy **konkurencyjności** i zapewnienia stabilnych miejsc pracy
- paradygmat *sustensywnego* rozwoju →
- → zmiany w sposobie funkcjonowania państwa oraz prowadzonych przez nie polityk

Obszary zmiany w sposobie funkcjonowania państwa oraz prowadzonych przez nie polityk



- poprawa innowacyjności i produktywności gospodarki,
- usprawnienie działania systemu politycznego, w tym współdziałanie władzy publicznej z obywatelami,
- funkcjonowanie administracji publicznej,
- wymiar sprawiedliwości,
- **samorząd terytorialny,**
- finanse publiczne,
- **zagospodarowanie przestrzenne,**
- **prowadzenie odpowiedniej polityki w odpowiedzi na wyzwania demograficzne, w tym migracje i starzenia się społeczeństwa**





Typy podejść do planowania rozwoju

- tradycyjne ujęcie sektorowe:
 - odrębne strategii i plany rozwoju dla poszczególnych sektorów/branż gospodarki;
 - odrębne strategie/plany przestrzenne; odrębne strategii społeczno-gospodarcze; odrębne strategie/plany OŚ
 - ujęcie administracyjne
- podejście współczesne: holistyczne → zintegrowane, w ujęciu przestrzennym;
 - terytorialny wymiar procesów rozwoju
 - planowanie rozwoju w ujęciu funkcjonalnym, a nie administracyjnym



Wymiar terytorialny procesów rozwoju [1]

- Istotnym elementem całościowego podejścia do modernizacji państwa i poszukiwania nowych dróg wzmacniania konkurencyjności i wzrostu poziomu życia w Polsce jest **uwzględnianie w sposób kompleksowy wymiaru terytorialnego w programowaniu i realizacji strategii, programów i projektów rozwojowych**
- promowanie i właściwe wdrożenie podejścia terytorialnego może być istotnym impulsem rozwojowym i jednym ze składników nowego etapu modernizacji Polski



Wymiar terytorialny procesów rozwoju [2]

- Podejście terytorialne zakłada prowadzenie działań rozwojowych w sposób **kompleksowy**, włączający szeroki wachlarz **partnerów** i pozwalający na koordynację i **integrację działań sektorowych na poziomie strategicznym** (strategie) i **operacyjnym** (programy, projekty) **dla wykorzystania potencjałów terytorialnych** i osiągnięcia celów określonych terytorialnie.



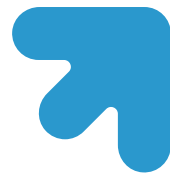
Wymiar terytorialny procesów rozwoju [3]

- W zintegrowanym podejściu terytorialnym istotne jest przy tym, aby endogeniczne czynniki rozwoju, w tym przede wszystkim lokalne zasoby ludzkie, wiedza i doświadczenie, były wykorzystywane w procesach rozwojowych na równi i w stałej interakcji z pochodzącymi z zewnątrz dodatkowymi zasobami, w tym:
 - zasobami ludzkimi,
 - wiedzą instytucjonalną (procedury, programy, systemy wymiany informacji) czy
 - środkami finansowymi, dla wspierania nie tylko wzrostu gospodarczego na danym obszarze, ale także podstaw dla zrównoważonego rozwoju bazy społecznej i kulturowej.



Wymiar terytorialny procesów rozwoju [4]

- Drogą do określenia optymalnej ścieżki rozwojowej danego terytorium bazującej na zidentyfikowanych zasobach i słabościach, jest przygotowanie **strategii rozwoju terytorialnego obejmującej w zintegrowany sposób zagadnienia społeczne, gospodarcze, oraz przyrodnicze (środowiskowe) w ujęciu przestrzennym**, a następnie jej konsekwentna realizacja w specyficznym systemie wdrożeniowym.



Wspieranie kapitału terytorialnego jako cel zintegrowanej strategii rozwoju

Zintegrowane planowanie rozwoju

Przewagi konkurencyjne w zglobalizowanej gospodarce



- We współczesnej, silnie zglobalizowanej gospodarce, **przewagi konkurencyjne** w firmach innowacyjnych, dostarczających masowych produktów i usług, szybko zanikają ze względu na coraz szybszą dyfuzję innowacji technologicznych i procesowych do konkurentów zlokalizowanych w krajach o niższych kosztach pracy. Dla firm przodujących we współczesnej gospodarce ważnym źródłem **trwałych przewag konkurencyjnych** staje się **wysokiej jakości kapitał ludzki mocno powiązany z wysokiej jakości przestrzenią miejską i społeczną**. Dlatego też daje się zaobserwować rosnące znaczenie wysokiej jakości zagospodarowania przestrzennego w obszarach zurbanizowanych jako czynnika lokalizacji firm, które bazują na kapitale ludzkim, w tym na wiedzy, umiejętnościach i zaufaniu społecznym. Te niematerialne czynniki rozwijają się w wyniku pozarynkowej współpracy i intensywnych kontaktów narastania wzajemnego zaufania.



Kapitał terytorialny [1]

- Kapitał terytorialny najczęściej jest rozumiany jako **dostępność do czynników materialnych i niematerialnych na danym obszarze**, które mogą tworzyć określone **zasoby** lub **ograniczenia**, decydujące o funkcjonowaniu obszaru funkcjonalnego.
- Nowoczesne i właściwe podejście do kapitału terytorialnego wskazuje jednak na jego relacyjną i synergiczną formułę.

Kapitał terytorialny [2]



- „Kapitał terytorialny to **swoiste korzyści zewnętrzne wytwarzane i dostępne w wyniku multi-funkcjonalnej interakcji użytkowników względnie wyodrębnionego terytorium**. Innymi słowy kapitał terytorialny ma **charakter dynamicznego w czasie i przestrzeni „złożonego dobra klubowego”** dostępnego dla użytkowników (klubu) działających (ego) w ramach obszaru funkcjonalnego”.

Kapitał terytorialny [3]



- W tym ujęciu istotą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej dla prowadzonych komercyjnych aktywności w obszarze funkcjonalnym jest zbudowanie złożonego „interaktywnego zasobu” będącego wynikiem intensywnych relacji (aktywności) między **ludźmi zorganizowanymi w różnych instytucjach** (cechującymi się wysoką przedsiębiorczością, innowacyjnością i zaufaniem), którzy **wytwarzają szczególną wartość** pozwalającą na uzyskiwanie wysokiej produktywności sektora wytwórczego i rentę innowacyjności.



Kapitał terytorialny – wzmacnianie

- W świetle tworzenia się nowego paradygmatu europejskiej polityki rozwoju, [...], należy stwierdzić, że **koncepcja rozwoju obszaru funkcjonalnego** zasadza się na **wzmacnieniu kapitału terytorialnego**. Ma on być rezultatem **partnerskiej współpracy** jednostek samorządu terytorialnego, podmiotów gospodarczych, akademickich, naukowo-badawczych i organizacji obywatelskich funkcjonujących w ramach wyodrębnionego obszaru cechującego się wysokim stopniem procesów urbanizacji i nasycenia infrastrukturą pasmową.
- **Istotą strategii zintegrowanej** jest zatem, nieliniowe przejście na nową jakościowo trajektorię rozwoju bazującą na materialnych i niematerialnych wytworach ludzkiej działalności akceptowanych na globalnych, konkurencyjnych rynkach, przynoszących wysoką wartość dodaną.

Kapitał terytorialny – wzmacnianie



- konieczność zintegrowanego i interaktywnego podejścia ze strony **polityki publicznej** do kreowania kapitału terytorialnego w wyodrębnionym obszarze.
- Muszą to być równoległe działania skierowane na kształtowanie **spójnego zagospodarowania przestrzeni**, jak również towarzyszące mu miękkie działania nastawione na **budowanie relacji w sferze społecznej i gospodarczej**.
- Stąd też wiodącymi narzędziami w operacjonalizacji strategii są **projekty zintegrowane** pod względem czasowym, przestrzennym i sektorowym, bazujące na współpracy i partnerstwie między różnymi interesariuszami oraz dotyczące dziedzin, w których występują największe bariery dla procesów budowania kapitału terytorialnego

Kapitał terytorialny jako suma potencjałów



Potencjał gospodarczy	Potencjał społeczny	Potencjał przestrzenno-środowiskowy	Potencjał instytucjonalny
<ul style="list-style-type: none">• Baza i struktura gospodarcza regionu• Przedsiębiorczość i innowacyjność• Skala i struktura rynków lokalnych i regionalnych• Kapitał finansowy	<ul style="list-style-type: none">• Uwarunkowania demograficzne• Kapitał ludzki• Kapitał społeczny• Świadomość ekologiczna mieszkańców	<ul style="list-style-type: none">• Dostępność przestrzenna• Stan i struktura osadnictwa• Ład przestrzenny• Infrastruktura społeczna i techniczna• Zasoby środowiska przyrodniczego• Jakość środowiska przyrodniczego	<ul style="list-style-type: none">• Poziom sprawności administracji samorządowej• Sieci współpracujących ze sobą instytucji ekonomicznych i społecznych• Nastawienie władz publicznych



Obszary funkcjonalne w zintegrowanej strategii rozwoju

Zintegrowane planowanie rozwoju



Obszar funkcjonalny

- zwarty układ przestrzenny składający się z funkcjonalnie powiązanych terenów, otwarty na powiązania zewnętrzne, wydzielony ze względu na wspólne cele rozwoju, uwarunkowania w zakresie cech przestrzeni oraz potencjałów endogenicznych, w szczególności koncentracji i rozwoju specjalistycznych funkcji gospodarczych (Markowski 2011b).

Obszar funkcjonalny – zasięg



- Przyjęcie obszaru funkcjonalnego jako przedmiotu zarządzania rozwojem oznacza wyjście poza granice administracyjne – jest to **dynamiczny i zmienny w czasie i przestrzeni układ**, w którym kluczowe znaczenie mają zmienne w czasie relacje pomiędzy podmiotami gospodarczymi i ludźmi aktywnie działającymi w przestrzeni.
- W zależności od przyjętych kryteriów (wskaźników) zasięg obszaru funkcjonalnego, który stanowi jednocześnie obszar, dla którego planowana jest interwencja publiczna, może się zmieniać.
- Patrząc przez pryzmat funkcji gospodarczych można oczekiwać, że zasięg obszarów funkcjonalnych będzie rezultatem zmienności m.in.: cyklu życia produktów, rynków zbytu i zaopatrzenia, liczby firm, zasięgu przestrzennego efektów zewnętrznych związanych z prowadzoną działalnością itd.
- Na zasięg obszarów funkcjonalnych wpływać mogą także inne, niegospodarcze czynniki, jak np.: cechy fizyczne środowiska geograficznego; potrzeby podtrzymywania życia, bioróżnorodności, oczyszczania powietrza; potrzeba kontaktu człowieka z przyrodą; powiązania wynikające z realizacji funkcji edukacyjnych, rekreacyjnych, kulturalnych, zdrowotnych itp.



Obszar funkcjonalny – granice

- Wyznaczanie granic obszaru funkcjonalnego jest wreszcie, w pewnym stopniu, decyzją polityczną, podejmowaną przez podmioty polityki w kontekście realizacji strategicznych celów rozwoju. Organy polityczne, realizujące strategię, dostrzegają związki zachodzące w przestrzeni i na tej podstawie, ze względów operacyjnych (dla potrzeb wdrożenia strategii), decydują o najbardziej adekwatnym w danym momencie zasięgu terytorialnym dla podejmowanej interwencji.



Obszar funkcjonalny jako układ dynamiczny

- Dynamiczny charakter obszaru funkcjonalnego oznacza nawet to, że w przypadku niektórych funkcji o znaczeniu strategicznym możliwe jest wychodzenie poza granice formalnie wyznaczonego obszaru planistycznego i zawieranie porozumień służących realizacji celów na innym (szerszym) terytorium.
- Zwykle obszar funkcjonalny obejmuje wiele administracyjnie odrębnych jednostek terytorialnych. Budowanie kapitału terytorialnego i zarządzanie rozwojem w takim układzie wymaga zintegrowanego podejścia.

Zintegrowane planowanie rozwoju – istota [1]



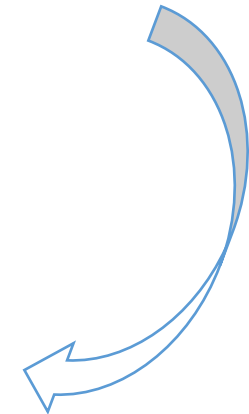
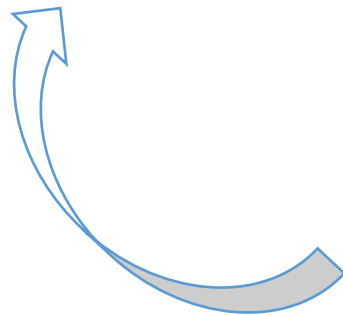
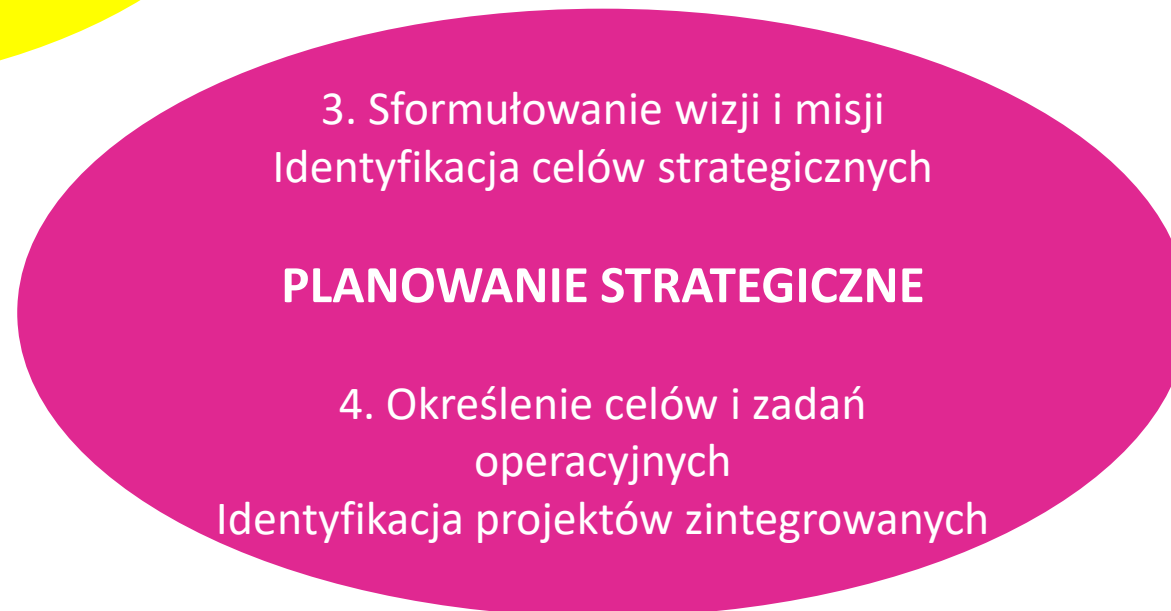
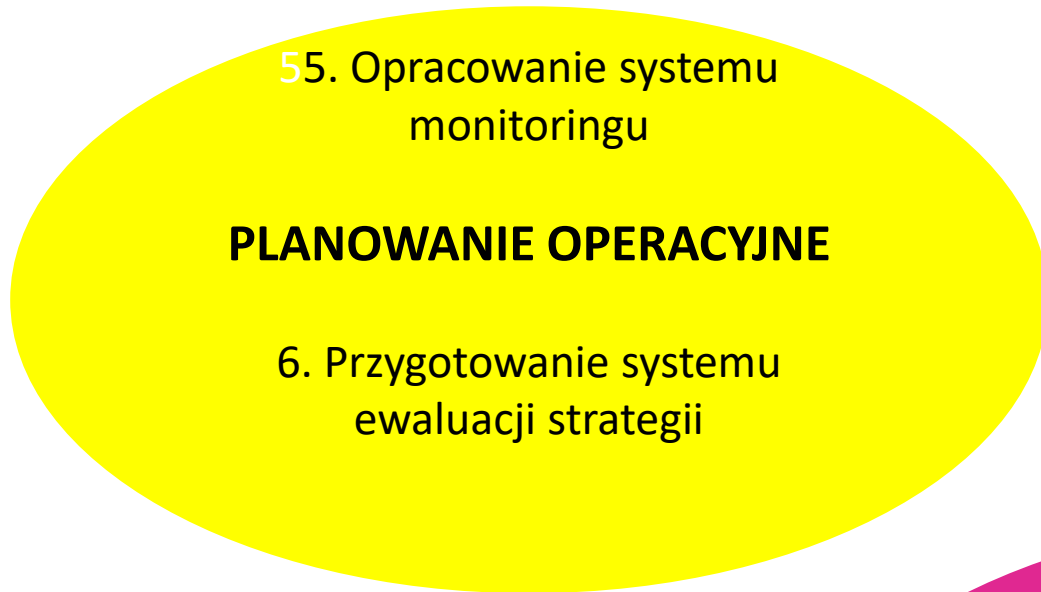
- podejście międzysektorowe, interdyscyplinarne. Koordynacja różnych terytorialnych, sektorowych i technicznych planów i strategii
- zintegrowanie procesu programowania strategicznego rozwoju społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym, kwestiami środowiskowymi i planowaniem finansowym
- udział wielu interesariuszy w określaniu celów rozwoju – partnerstwo poziome i pionowe
- czerpanie z wiedzy i doświadczenia różnorodnych podmiotów i skupianiu ich środków finansowych, tak aby fundusze mogły być efektywniej wykorzystywane
- zintegrowane podejmowanie decyzji
- zintegrowany system komunikacji, infrastruktury i zagospodarowania terenów

Zintegrowane planowanie rozwoju – istota [2]



- uwzględnia specyfikę potencjału poszczególnych terytoriów
- szuka sposobów zniwelowania różnic między terytoriami poprzez odpowiednio ukierunkowane terytorialne instrumenty
- nadanie terytorialnego wymiaru polityce sektorowej
- ma na celu zdefiniowanie problemów rozwojowych
- dąży do uzyskania synergii w poszukiwaniu najbardziej efektywnych i adekwatnych narzędzi prowadzących do osiągnięcia spójnych celów
- duże znaczenie w spójnej polityce rozwoju roli przestrzeni w znaczeniu podwójnym:
 - 1) ładu przestrzennego w zagospodarowywaniu kraju jako całości (co wymaga odpowiednich instrumentów planowania)
 - 2) ładu i spójności w rozwoju potencjału regionalnego, które powinny być dostosowane do lokalnych regionalnych uwarunkowań

Etapy planowania zintegrowanego



Strategia rozwoju JST – typowe elementy składowe dokumentu i ich układ



1. Diagnoza strategiczna.
2. Prognoza rozwoju (rozumiana jako diagnoza prospektywna).
3. Identyfikacja uwarunkowań i wyzwań rozwojowych
 - Analiza strategiczna czynników i uwarunkowań rozwoju – analiza SWOT (w układzie klasycznym i zintegrowanym) służąca m.in. rozpoznaniu najważniejszych barier i potencjałów rozwojowych.
 - Mapa problemów (barier) oraz potencjałów (funkcji) rozwojowych.
4. Misja samorządu terytorialnego
5. Wizja rozwoju.
6. Cele rozwoju (w układzie tzw. „drzewa celów” lub innym wybranym formacie graficznym), w podziale na cele: nadrzędny (powiązany z wizją), główne, strategiczne, operacyjne – wraz z opisem.
7. Projekty i lub zadania realizacyjne, w tym projekty zintegrowane.
8. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej JST.
9. System realizacji/ wdrażania strategii rozwoju.
 - 9.1. Harmonogram działań.
 - 9.2. Operacjonalizacja strategii tj. wskazanie instrumentów/narzędzi jej realizacji, podmiotów odpowiedzialnych i źródeł finansowania projektów i zadań.
 - 9.3. System monitorowania realizacji strategii.
 - 9.4. System ewaluacji strategii: ocena ex ante, ocena mid-term, ocena ex post.
10. Ocena ex ante.
11. Strategiczna ocena oddziaływania na środowisko (SOOŚ).
12. Streszczenie (synteza) strategii w języku niespecjalistycznym



Typy integracji zarządzania rozwojem

integracja przestrzenna	integracja funkcjonalna (sektorowa, merytoryczna)	integracja czasowa	integracja podmiotowa	integracja finansowa
<ul style="list-style-type: none"> – oznacza realizację działań na terenie wielu jednostek terytorialnych wykazujących powiązania funkcjonalne – każda jednostka terytorialna posiada tę samą, złożoną i niejednorodną strukturę celów oznaczającą alokowanie ograniczonych zasobów na działania uznane za priorytetowe – oznacza łączenie zasobów wielu jednostek terytorialnych na rzecz realizacji działań pozwalających uzyskać wszystkim korzyści – podejmowanie wspólnych decyzji dot. zagospodarowania przestrzeni, w szczególności rozmieszczenia funkcji na terenie obszaru funkcjonalnego w celu ich uzupełniania się 	<ul style="list-style-type: none"> – działania podejmowane przez władze publiczne prowadzą do realizacji celów związanych z funkcjami gospodarczymi, społecznymi, jak również wynikającymi z zagospodarowania przestrzeni i dbałości o środowisko naturalne (pomimo występujących między nimi konfliktów i sprzeczności) – jest sednem koncepcji rozwoju i zarządzania sustensywnego, podnoszącego konieczność uwzględniania w działaniach władz publicznych uwarunkowań (i ograniczeń) jak i konsekwencji (efektów) związanych z każdą z tych funkcji z osobna i ze wszystkimi łącznie 	<ul style="list-style-type: none"> – oznacza konieczność realizacji projektów zgodnie z harmonogramem. – jej brak może prowadzić do zaniku lub ograniczenia efektów rozwojowych nawet jeśli poszczególne działania zostaną zrealizowane (lecz w innej niż zakładana sekwencji) 	<ul style="list-style-type: none"> – oznacza włączanie do procesów zarządzania różnych interesariuszy (np. różnych JST różnych szczebli, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych, mieszkańców – ma wyraz we współrzędzeniu wielopoziomowym (multi-level governance) 	<ul style="list-style-type: none"> – charakterystyczna dla projektów zintegrowanych wykorzystujących środki i zasoby różnych podmiotów – może zakładać montaż finansowania pochodzącego z różnych sektorów (publicznego, prywatnego, z wykorzystaniem narzędzi partnerstwa publiczno-prywatnego) i finansowanie ze środków UE



- Integrujące działania gmin w ramach obszarów funkcjonalnych (porozumień terytorialnych) terytorialne
- Międzysektorowe projekty i terytorialne porozumienia w sprawie realizacji wspólnych projektów (sieciowych a nawet punktowych)



Zintegrowane przedsięwzięcia strategiczne

- powinny być zaplanowane w dokumencie strategicznym
- są kierowane i nadzorowane przez podmioty polityki rozwoju
- mogą obejmować pakiet mniejszych projektów zintegrowanych, które mogą być formułowane w ramach programów operacyjnych
- są realizowane w partnerstwie publiczno- publicznym i publiczno- prywatnym
- do ZPS należą przykładowo pakiety projektów integrujących działania gmin w ramach obszarów funkcjonalnych (porozumień terytorialnych). Mogą to być też międzysektorowe projekty i terytorialne porozumienia w sprawie realizacji wspólnych projektów (sieciowych a nawet punktowych)

Korzyści



- wykorzystanie endogeniczności i specyficzności w procesach rozwoju
- eksponowanie różnorodności jako siły rozwoju
- akcentowanie współzależności (powiązań) i relacji pomiędzy elementami tworzącymi terytorium (ujęcie funkcjonalne)
- zróżnicowanie terytorialne polityki rozwoju – integracja celów, działań i instrumentów oddziaływania dla poszczególnych terytoriów
- adekwatność działań do istniejącego poziomu i problemów rozwoju poszczególnych terytoriów
- koncentracja tematyczna i terytorialna polityki rozwoju (identyfikacja obszarów strategicznej interwencji)
- integracja planowania społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym
- integracja procesów realizacji (wdrażania) polityki rozwoju – wielopoziomowe, wielopodmiotowe, wiele (między) sektorowe podejście w zarządzaniu rozwojem

Korzyści

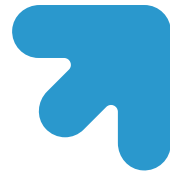


- rozwój terytorium uwzględniający współdecydujące o sobie sfery tj. społeczną, gospodarczą, przestrzenną, środowiskową
- czytelne ramy dla realizacji inwestycji publicznych i ich koordynacja na poziomie całego terytorium
- współpraca między różnymi podmiotami pozwalającą na uzyskanie zgodności co do zakresu i sposobu realizacji zadań, zwiększającą efektywność ich realizacji
- realizacja zadań (inwestycji) niemożliwych (lub trudnych) do wdrażania przez pojedyncze jednostki
- niższe koszty świadczenia usług publicznych
- rozłożenie ryzyka związanego z realizacją przedsięwzięć terytorialnych
- wzrost kapitału społecznego, kapitału terytorialnego

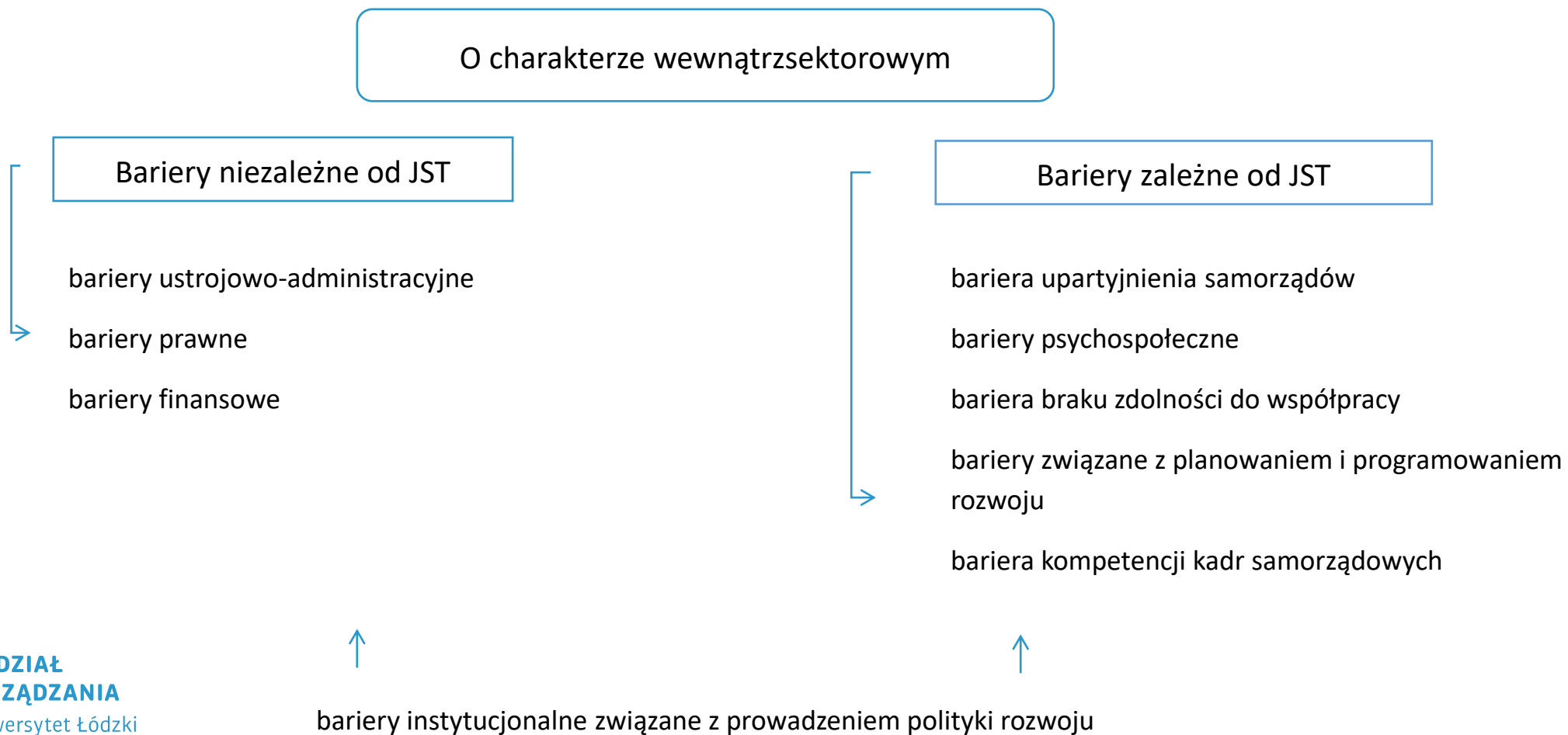


Wyzwania

- podejmowanie wspólnych działań jest istotne z punktu widzenia rozwoju JST/OF/terytorium
- koncentracja na własnym terytorium, rywalizacja
- współpraca rzadko występuje dla osiągnięcia wspólnych celów rozwojowych
- brak zdolności do współpracy
- ułomność instrumentów wspierających rozwój większych układów terytorialnych
- brak wiedzy i potrzeby w zakresie podejmowania współpracy wykraczającej poza granice administracyjne
- Podejmowanie wspólnych działań według utartych praktyk / rozwiązań
- brak komunikacji, wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń



Wyzwania





O charakterze międzysektorowym

organizacje pozarządowe



- realizacja zadań wynikających z ustawy
- niska jakość kapitału społecznego:
 - niska aktywność społeczności lokalnych,
 - ograniczona aktywność i sporadyczność działania organizacji pozarządowych
 - wąski zakres działania organizacji pozarządowych, roszczeniowe postawy
 - niska kreatywność
- lokalny charakter współpracy

przedsiębiorcy



- bariery po stronie samorządów
- bariery po stronie przedsiębiorców
- bariery po stronie społeczności lokalnej
- rywalizacja

uczelnie



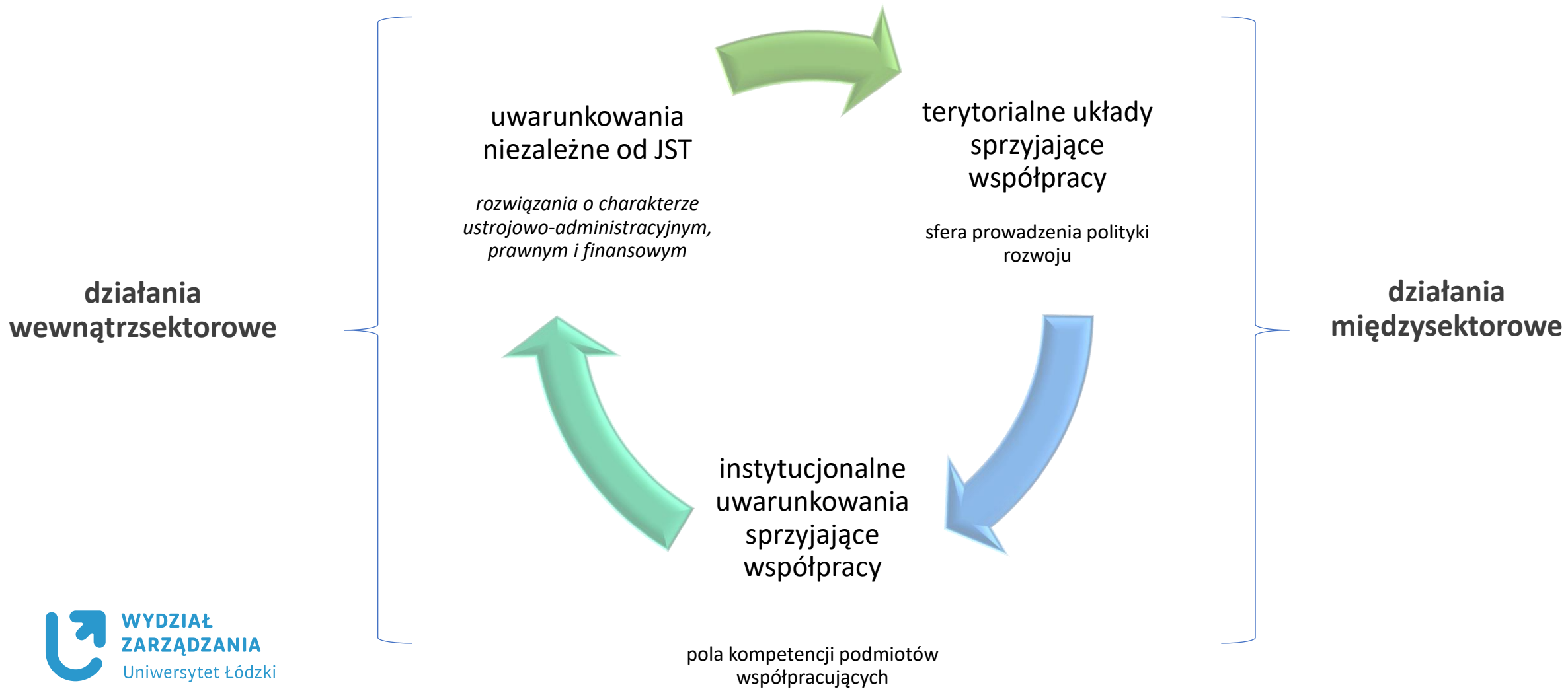
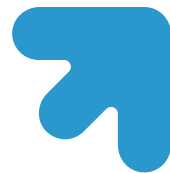
- znikomy charakter współpracy
- brak wspólnych celów, interesów i potrzeb w zakresie wspólnego działania



Wyzwania

- niska jakość kapitału ludzkiego zatrudnionego w sektorze samorządowym odpowiedzialnego za kreowanie procesów rozwojowych, podejmowanie i realizację współpracy
- brak kadr posiadających kompetencje w zakresie angażowania różnych środowisk i instytucji w proces budowania międzyinstytucjonalnych i interdyscyplinarnych zespołów dostrzegających korzyści współpracy, posiadających umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych

Wnioski





Wnioski - działania wewnątrzsektorowe

- współpraca na szczeblu lokalnym wsparta działaniami administracji wyższych szczebli
- mechanizmy finansowe pozwalające na realizację wspólnych przedsięwzięć o silnym potencjale rozwojowym
- podstawy prawne pozwalające na realizację wspólnych przedsięwzięć
- wsparcie rozwoju ośrodków miejskich i ich OF nie powinno mieć charakteru indywidualnego wsparcia gminnych przedsięwzięć, ale zintegrowanego i zaplanowanego działania wykraczającego poza granice podziałów administracyjnych
- uproszczenie zasad wydatkowania środków, realizacji projektów partnerskich
- szczególna rola samorządu województwa – jego otwartość, postawa wspierania samorządów, dzielenia się informacjami na temat dobrych praktyk

Wnioski - działania międzysektorowe



organizacje pozarządowe	Przedsiębiorcy	uczelnie
<ul style="list-style-type: none">• pobudzenie aktywnego społeczeństwa obywatelskiego• budowanie relacji społecznych• wykreowanie współodpowiedzialności za działania podejmowane przez gminę• poprawa mechanizmów partycypacji	zbudowanie zaufania, zrozumienia, wymiany informacji, komunikacji	kluczowa rola w procesie związanym z: <ul style="list-style-type: none">• rozwojem kapitału ludzkiego (w zakresie np. podnoszenia wiedzy, umiejętności, rozwijania systemu wartości czy też postaw, zwłaszcza postaw obywatelskich) w powiązaniu z oczekiwaniami środowiska
realizacja niezadaniowych form współpracy - rozwijanie komunikacji, konsultacji i tworzenia wspólnych zespołów	działania kierowane do wszystkich grup, charakter zaplanowanych i zintegrowanych działań włączających różne grupy interesów w celu utworzeniu sieci powiązań	działania podejmowane przez uczelnie stanowiąc powinny zintegrowaną ofertę uwzględniającą: <ul style="list-style-type: none">• potrzeby bezpośrednich adresatów oraz uwarunkowania środowiska zewnętrznego,• kierunki rozwoju wyznaczone na poziomie krajowym czy regionalnym
Wsparcie finansowe <ul style="list-style-type: none">• jako element wspierający realizację przedsięwzięć• jako uzupełnienie środków pozyskanych przez NGO z innych źródeł	działania upowszechniająco-informacyjne adresowane do społeczności lokalnych, przedsiębiorców i samorządów	
pobudzenie aktywności NGO na rzecz obszarów, tworzenie sieci powiązań wykraczających poza granice miasta		



„Ludzie pracujący razem jako jedna grupa potrafią dokonać rzeczy, których osiągnięcie nie śniło się nikomu z osobna”

Franklin Delano Roosevelt



**Dziękujemy
za uwagę**

[malgorzata.zak@
uni.lodz.pl](mailto:malgorzata.zak@uni.lodz.pl)

ORCID ID:

0000-0001-5633-6118

[dominik.drzazga
@uni.lodz.pl](mailto:dominik.drzazga@uni.lodz.pl)

ORCID ID:

0000-0003-0681-514X