

BADANIE EWALUACYJNE

Wstępna ocena efektów wykorzystania instrumentów terytorialnych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027

RAPORT KOŃCOWY

Grudzień 2025



Zamawiający

Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego

ul. Okopowa 21/27
80-810 Gdańsk

Wykonawca

ECORYS Polska Sp. z o.o.

ul. Solec 38 lok. 105
00-394 Warszawa



Zespół badawczy

Adam Rybkowski – kierownik badania

Paulina Sęk – zastępca kierownika

Beata Belica

Cezary Gołębiowski

Anna Górecka Ojdana

Maciej Huculak

Roksana Kołodziejczyk

Monika Sochaczewska

Spis treści

Streszczenie	7
Summary	12
1. Wprowadzenie	17
Uzasadnienie realizacji badania	17
Opis przedmiotu badania	18
Zakres badania	19
Zakres przedmiotowy	19
Zakres terytorialny	19
Zakres podmiotowy	19
Zakres czasowy	19
Pytania badawcze	19
2. Metodyka badania	21
2.1. Desk research	21
2.2. Indywidualne wywiady pogłębione z IZ i IP (online)	21
2.3. FGI z przedstawicielami podmiotów odpowiedzialnych za nadzór nad przygotowaniem i realizacją strategii terytorialnych (online)	22
2.4. Badanie ilościowe CAWI/CATI z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego i LGD	22
2.5. Benchmarking	22
2.6. Studia przypadku	22
2.7. Panel ekspertów	23
2.8. Opis przebiegu badania	23
3. Opis wyników badania	24
3.1. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne	24
3.1.1. Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne	24
3.1.2. Proces powstawania Strategii ZIT	29
3.1.3. Lokalny potencjał kadrowy i finansowy	48
3.1.4. Efekty współpracy	55
3.1.5. Rozwiązania na rzecz ZIT w ramach FEP 2021-2027	59
3.1.6. Rekomendacje programowo-wdrożeniowe	67
3.2. Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność	75
3.2.1. Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne	75
3.2.2. Proces powstawania Strategii LSR	82

3.2.3.	Lokalny potencjał kadrowy i finansowy.....	107
3.2.4.	Efekty współpracy.....	114
3.2.5.	Rozwiązania na rzecz RLKS w ramach FEP 2021-2027.....	120
3.2.6.	Rekomendacje programowo-wdrożeniowe	126
3.3.	Gminne programy rewitalizacji.....	131
3.3.1.	Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne	131
3.3.2.	Proces powstawania GPR	133
3.3.3.	Lokalny potencjał kadrowy i finansowy.....	141
3.3.4.	Efekty współpracy.....	143
3.3.5.	Rozwiązania na rzecz GPR w ramach FEP 2021-2027.....	145
3.3.6.	Rekomendacje programowo-wdrożeniowe	147
3.4.	Zintegrowane Porozumienia Terytorialne	152
3.4.1.	Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne	152
3.4.2.	Proces powstawania Strategii ZPT.....	155
3.4.3.	Lokalny potencjał kadrowy i finansowy.....	166
3.4.4.	Efekty współpracy.....	170
3.4.5.	Rozwiązania na rzecz ZPT w ramach FEP 2021-2027.....	174
3.4.6.	Rekomendacje programowo-wdrożeniowe	177
4.	Podsumowanie.....	182
5.	Wnioski i rekomendacje	185
	Wykaz źródeł.....	189
	Spis tabel.....	192

Wykaz skrótów

Skrót	Rozwinięcie
BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego
BIP	Biuletyn Informacji Publicznej
CAWI/CATI	Wspomagana komputerowo ankieta internetowa/ Wspomagana komputerowo ankieta telefoniczna (Computer-Assisted Web Interview/ Computer-Assisted Telephone Interview)
CP	Cel priorytetowy
CST 2021	Centralny System Informatyczny 2021
CWD	Centrum Wsparcia Doradczego
DEFS	Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
DPR	Departament Programów Regionalnych
DPROW	Departament Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich
DRRP	Departament Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
EFS+	Europejski Fundusz Społeczny
FEnIKS 2021-2027	Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat i Środowisko 2021-2027
FEP 2021-2027	Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027
FERC 2021-2027	Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy 2021-2027
FERS 2021-2027	Fundusze Europejskie na Rozwój Społeczny 2021-2027
FGI	Zogniskowany Wywiad Grupowy (Focus Group Interview)
GPR	Gminny program rewitalizacji
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (Individual In-depth Interview)
IIT	Inny instrument terytorialny
IP FEP 2021-2027	Instytucja Pośrednicząca w realizacji Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027
IZ FEP 2021-2027	Instytucja Zarządzająca Programem Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027
JST	Jednostka samorządu terytorialnego
KM	Komitety Monitorujące
KPO	Krajowy Program Odbudowy
LGD	Lokalna Grupa Działania

Skrót	Rozwinięcie
LSR	Lokalna Strategia Rozwoju
MOF	Miejski obszar funkcjonalny
MPA	Plan Adaptacji do Zmian Klimatu
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NFOŚiGW	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
NGO	Organizacje działające poza strukturami administracji publicznej i biznesu
OF	Obszar funkcjonalny
OMGGS	Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot
OPZ	Opis przedmiotu zamówienia
PIT	Podatek dochodowy od osób fizycznych
RLKS	Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SUMP	Plan Zrównoważonej Mobilności Miejskiej
SZOP FEP 2021-2027	Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027
TTM	ThinkTank Metropolia
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Miasta
WFOŚiGW	Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
WoD	Wniosek o dofinansowanie projektu
WoP	Wniosek o płatność
VAT	Podatek od towarów i usług
ZIT	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne
ZPT	Zintegrowane Porozumienia Terytorialne

Streszczenie

W województwie pomorskim w perspektywie unijnej 2021-2027 **instrument ZIT** objął 9 miejskich obszarów funkcjonalnych. Większość partnerstw (8 na 9) zdecydowała się na współpracę w ramach porozumienia międzygminnego, kierując się elastycznością i niskimi kosztami. Jest to jednak rozwiązanie obciążone ryzykiem niestabilności. Zdecydowanie wyższą skuteczność i potencjał do budowania trwałych więzi wykazuje forma stowarzyszenia, którą przyjął Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot (OMGGS). Sformalizowana struktura pozwala na budowanie pamięci instytucjonalnej i uniezależnienie współpracy od bieżącej woli politycznej władarzy. Zarządzanie przygotowaniem i wdrażaniem strategii ZIT opiera się na modelu lidera, co zapewnia spójność decyzyjną, ale generuje ryzyko przeciążenia jednej jednostki administracyjnej. Proces tworzenia Strategii ZIT charakteryzował się niskim poziomem partycypacji społecznej – konsultacje traktowano często jako wymóg administracyjny, a aktywność mieszkańców była znikoma.

Mimo formalnego powołania ciał doradczych, ZIT pozostaje instrumentem silnie samorządowym. Rola partnerów społeczno-gospodarczych często ogranicza się do opiniowania gotowych rozwiązań, a nie ich współtworzenia. Barię dla szerszego włączenia NGO i sektora prywatnego w realizację projektów są wymogi finansowe, w tym konieczność wniesienia wkładu własnego i niekwalifikowalność podatku VAT. Pozytywnym przykładem jest zastosowanie metod kreatywnych (np. Design Thinking) w MOF Kwidzyn czy Malbork-Sztum, które realnie angażowały partnerów.

Największą wartością dodaną nowej perspektywy jest zmiana podejścia samorządów z projektowego na strategiczne. Konieczność wspólnego planowania i uzgadniania podziału alokacji zmusiła JST do przełamania silosowości działań. Niemniej, współpraca ta ma często charakter taktyczny i jest warunkowana dostępem do funduszy unijnych – bez nich większość samorządów nie podjęłaby kooperacji. Większość samorządów nie posiada planów kontynuacji ścisłej kooperacji po zakończeniu finansowania zewnętrznego, co rodzi ryzyko nietrwałości partnerstw. Wyjątkiem jest OMGGS, gdzie współpraca jest wielowymiarowa (np. wspólne grupy zakupowe).

Poważną barierą rozwojową jest deficyt zasobów kadrowych – w mniejszych ośrodkach zadania ZIT realizowane są przez 1-2 osobowe zespoły obciążone innymi obowiązkami. Brak dedykowanego finansowania zewnętrznego na funkcjonowanie biur ZIT (poza OMGGS) utrudnia profesjonalizację i stabilizację kadr. Szansą na usamodzielnienie się finansowe MOF w przyszłości może być projektowana ustawa o zrównoważonym rozwoju miast, wprowadzająca Związki Rozwojowe, co zmieniłoby ZIT z narzędzia dystrybucji dotacji w mechanizm trwałego zarządzania rozwojem.

Zastosowanie trybu niekonkurencyjnego wyboru projektów zostało ocenione bardzo pozytywnie przez 94% badanych samorządów, z uwagi na zapewnienie im bezpieczeństwa finansowego i elastyczności. Mechanizm ten prowadzi jednak do odwróconej logiki

planowania, gdzie projekty dopasowywane są do dostępnego budżetu, a nie do realnych potrzeb, co może obniżać ich jakość. Istotnym problemem jest także tzw. ring-fencing, który ogranicza możliwość oddolnego kreowania interwencji dostosowanej do specyfiki lokalnej.

Rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS) jest instrumentem silnie opartym na partnerstwie i kapitale społecznym, a w województwie pomorskim korzysta z długoletnich doświadczeń LEADER. Dane z badania CAWI wśród Lokalnych Grup Działania (LGD) i jednostek samorządu terytorialnego (JST) pokazują, że większość rozwiązań organizacyjnych (struktury LGD, zasady naboru, monitoring, współpraca z JST) oceniana jest jako trafna oraz umożliwiająca sprawną realizację LSR. Na harmonogram przygotowania strategii najsilniej oddziaływały wymagania proceduralne i uzgodnienia międzyinstytucjonalne, natomiast dostępność danych i ekspertów rzadko była barierą – co sugeruje dojrzałość LGD oraz korzystanie z doświadczeń poprzednich perspektyw. Z ankiet wynika też, że konsultacje społeczne nie spowalniały prac, choć wywiady eksperckie wskazują, że bywały one realizowane powierzchownie. Ocena adekwatności rozwiązań wdrożeniowych (procedury, monitoring, obowiązki organów LGD) jest zdecydowanie pozytywna, co łączone jest ze stabilnością organizacyjną LGD oraz wsparciem informacyjnym ze strony Urzędu Marszałkowskiego. Widoczny jest szczególnie silny wpływ RLKS na wzrost kapitału społecznego, zdolność absorpcji funduszy i lepsze wykorzystanie środków; dostrzegalny jest także wzrost kompetencji pracowników, przy bardziej zróżnicowanych efektach w zakresie usprawnienia procesów wewnętrznych.

Proces tworzenia LSR w województwie pomorskim był uporządkowany i szeroko uspołeczniony. Stosowano przede wszystkim klasyczne narzędzia partycypacji: formularze uwag, spotkania z mieszkańcami i ankiety online, zazwyczaj wykorzystywane równolegle. Wśród zaangażowanych podmiotów dominowali partnerzy społeczno-gospodarczy (82%) oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego (65%). Słabiej reprezentowane były podmioty od włączenia społecznego (37%) i ochrony środowiska (29%). Około 12% badanych zadeklarowało brak udziału któregośkolwiek z wymienionych typów podmiotów. Zaangażowanie ma przede wszystkim charakter merytoryczny – partnerzy brali udział w diagnozie, warsztatach i współtworzeniu celów, rzadziej w nadzorze i ewaluacji.

Kryteria oceny projektów są ściśle powiązane z LSR, przy istotnej roli kryteriów horyzontalnych oraz umiarkowanym znaczeniu tematycznych, finansowych i dotyczących gotowości projektowej. Zestaw kryteriów jest niemal jednomyślnie akceptowany, a uspołecznienie wyboru projektów i kryteriów ocenia się jako realnie poprawiające dopasowanie interwencji do potrzeb lokalnych.

Potencjał kadrowy JST i LGD w województwie pomorskim jest ograniczony: zadania związane z LSR realizują z reguły małe zespoły. Obecnie większość jednostek uznaje liczbę pracowników za wystarczającą, lecz w kontekście planowanych zadań rośnie odsetek ocen wskazujących na braki kadrowe. Potencjał finansowy samorządów oceniany jest jako umiarkowany: 40%

deklaruje możliwość realizacji pełnego katalogu projektów, ale wiele jednostek zgłasza ograniczenia oraz wysoki poziom niepewności.

Zgodnie z badaniami ilościowymi wśród LGD i JST, współpraca na etapie projektowania i wdrażania LSR w województwie pomorskim przynosi LGD przede wszystkim: wzrost efektywności wdrażania (46%), lepsze dopasowanie interwencji do potrzeb (42%), większą zdolność absorpcji funduszy (38%) oraz budowę trwałej platformy dialogu (34%). Wskazuje to na istotną wartość dodaną partnerstw w wymiarze operacyjnym i strategicznym, a także na wzmacnianie kapitału społecznego i potencjału lokalnych społeczności. Jednocześnie współpraca stosunkowo rzadko przekłada się na partnerstwa wykraczające poza RLKS.

Gminne programy rewitalizacji, pomimo pewnych wad, są efektywnym instrumentem polityki terytorialnej o ciągle dużym potencjale zastosowania również w skali województwa. Możliwości miast w zakresie wykorzystania narzędzia IIT jakim jest GPR są zróżnicowane i w znaczącym stopniu uwarunkowane od ich potencjału instytucjonalno-organizacyjnego i finansowego, które wyraźnie rosną wraz ze wzrostem wielkości ośrodka miejskiego. Grupa miast najmniejszych wykazuje zauważalne deficyty w tym zakresie, natomiast miasta średnie, ze względu na ograniczone możliwości i zasoby kadrowo-finansowe, nawet przy bardzo dużym stopniu zaangażowania urzędników w proces rewitalizacji nie są w stanie w pełni wykorzystać możliwości związanych z tym rodzajem instrumentu terytorialnego. Efektywnym rozwiązaniem, w pewnej części niwelującym te nierówności, był zastosowany system wsparcia JST w ramach działań o charakterze pomocy technicznej. Szczególnie przydatne w tym względzie okazały się: wyjazdy studyjne, który sprzyjały procesom sieciowania pomiędzy pracownikami różnych JST zaangażowanymi w proces rewitalizacji oraz szkolenia dedykowane kadrze zarządczej, które sprzyjały uświadamianiu wyzwań stojących przed programowaniem i wdrażaniem polityk rewitalizacyjnych na szczeblu lokalnym. Podtrzymaniu zdolności instytucjonalno-organizacyjnych JST do maksymalnie efektywnej absorpcji środków w ramach pomorskiej polityki rewitalizacyjnej będzie sprzyjało rozszerzenie pomocy technicznej o instrumenty analogiczne do funkcjonujących w innych IT, wspierające ich koordynatorów również w takich kwestiach, jak obsługa administracyjna, finansowa i organizacyjna.

Rozwiązania stosowane w zakresie finansowania rewitalizacji w ramach FEP 2021-2027 stanowią konsekwentną ewolucję założeń wdrożonych w perspektywie 2014-2020. Kolejny okres programowania na lata 2028-2034 będzie niósł ze sobą wiele wyzwań, na które system programowania rewitalizacji zarówno w skali województwa pomorskiego, jak i kraju, będzie musiał odpowiedzieć. Negatywne uwarunkowania geopolityczne oraz makroekonomiczne przy jednoczesnym, spodziewanym dalszym, realnym spadku wolumenu środków na rewitalizację będą wymagały ograniczenia liczby miast beneficjentów korzystających ze środków na rewitalizację w przyszłym programie regionalnym. W przeciwnym wypadku, natężenie regionalnej interwencji rewitalizacyjnej może spaść poniżej progu gwarantującego efektywność stosowania tego instrumentu terytorialnego. Ograniczenie tego rodzaju pozwoli bardziej efektywnie wykorzystać zarówno stosowane w obecnej perspektywie przez IZ

mechanizmy w zakresie programowania rewitalizacji, jak również potencjał tkwiący w wiedzy, know-how i wieloletnim doświadczeniu Zespołu ds. rewitalizacji. Optymalizacja liczebności grupy docelowej JST powinna wynikać z regionalnej polityki rozwoju oraz zostać zintegrowana z założeniami systemu strategicznego planowania rozwoju kraju.

Funkcjonujący w ramach FEP 2021-2027 system wdrażania rewitalizacji w województwie pomorskim wykazuje szereg unikatowych w skali kraju rozwiązań, które powinny być kontynuowane lub wykorzystane w zmodyfikowanej formie w przyszłej perspektywie finansowej UE. Jednocześnie, początkowy etap wdrażania rewitalizacji w ramach FEP 2021-2027 wykazał jego ograniczoną elastyczność w przypadku wystąpienia trudnych do przewidzenia, mało prawdopodobnych szoków o charakterze tzw. Czarnych Łabędzi. Zmiany mające na celu zachowanie jego zasadniczych zalet, przy jednoczesnym wyeliminowaniu możliwie jak największej liczby wad, powinny stanowić punkt wyjścia do programowania rewitalizacji w perspektywie 2021-2027.

Przeprowadzone badanie wykazało również konieczność zmian w prawodawstwie krajowym dotyczącym rewitalizacji i odnoszącego się do wadliwie zaprojektowanego i nadmiernie sformalizowanego procesu partycypacji społecznej czy realnej integracji procesu rewitalizacji z wdrażaną obecnie reformą systemu planowania strategicznego kraju. Z drugiej strony natomiast, w dalszym ciągu, niewykorzystane pozostają mechanizmy zaproponowane przez ustawę mogące w tej właśnie kwestii skutecznie oddziaływać.

W województwie pomorskim jednostki samorządu terytorialnego powołały pięć **Zintegrowanych Porozumień Terytorialnych** (ZPT). Działają one w formie stowarzyszeń, porozumień JST i związku międzygminnego. Poszczególne porozumienia wybrały formę organizacyjną, która najbardziej odpowiada ich strukturze. Za monitorowanie realizacji Strategii odpowiadają poszczególne samorządy wchodzące w skład porozumień.

Szereg organizacji działających na terenie obszaru każdego ZPT było włączonych w proces przygotowania i uzgodnienia Strategii. Najbardziej zaangażowane w prace nad przygotowaniem i wdrażaniem Strategii były podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie a także partnerów społeczno-gospodarczych. Dobrą praktyką w zakresie konsultacji z aktorami lokalnymi okazało się zastosowanie w przypadku Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna powołanie organu konsultacyjnego, jakim jest złożona z mieszkańców Strefy grupa referencyjna. W przypadku tego obszaru bardzo istotna okazała się współpraca partnerów ze Słowińskim Parkiem Narodowym. Uzgadnianie zapisów Strategii, a następnie uzgadnianie planowanych działań z dyрекcją Parku, minimalizuje zagrożenia dla środowiska i zapobiega stratom przyrodniczym.

Wydaje się, że za wcześnie jest, aby oceniać w jakim stopniu i zakresie nawiązana w poszczególnych instrumentach współpraca zaowocowała partnerstwem w innych obszarach oraz/lub w ubieganiu się o inne źródła dofinansowania. Natomiast te JST, które już nawiązały lub planują nawiązać takie partnerstwo zamierzają realizować wspólne projekty finansowane m.in. ze środków KPO, NFOŚiGW czy WFOŚiGW. Planowana jest także

współpraca w zakresie dostosowania do zmiany klimatu i zapobieżenia zagrożeniu powodziowemu Żuław oraz w obszarze energii odnawialnej i zielonej energii w celu uzyskania samowystarczalności energetycznej gmin.

Należy stwierdzić, że rozwiązania zastosowane po stronie IZ, aby zwiększyć użyteczność wykorzystania instrumentu ZPT są trafne i skuteczne. Przedstawiciele JST ocenili dobrze lub bardzo dobrze takie elementy, jak: wytyczne, podręczniki i instrukcje dla beneficjentów, system komunikacji z Instytucją Zarządzającą, stosowane mechanizmy finansowe (preferencje, metody rozliczania, zaliczki) oraz działania informacyjno-promocyjne.

Ze względu na relatywnie krótki okres realizacji projektów ZPT, nie można w tej chwili ocenić skuteczności i efektywności tego rozwiązania terytorialnego. Można jednakże stwierdzić, że sam pomysł decentralizacji procesu wyboru projektów i oparcie tego procesu na przygotowanych wcześniej Strategiach terytorialnych partnerstw obszarów funkcjonalnych jest rozwiązaniem jak najbardziej słusznym.

Summary

In the Pomeranian Province, within the EU perspective for 2021-2027, **the Integrated Territorial Investments (ITI) instrument** covered nine urban functional areas.

Most partnerships (8 out of 9) decided to cooperate under an inter-municipal agreement, guided by flexibility and low costs. However, this solution carries the risk of instability. The form of association adopted by the Gdańsk-Gdynia-Sopot Metropolitan Area (OMGGS) shows significantly higher effectiveness and potential for building lasting ties. The formalised structure allows for the building of institutional memory and makes cooperation independent of the current political will of the authorities. The management of the preparation and implementation of the ITI strategy is based on a leader model, which ensures consistency in decision-making but generates the risk of overburdening a single administrative unit. The process of creating the ITI Strategy was characterised by a low level of public participation – consultations were often treated as an administrative requirement, and the activity of residents was negligible.

Despite the formal establishment of advisory bodies, ITI remains a strongly local government-driven instrument. The role of socio-economic partners is often limited to giving opinions on ready-made solutions rather than co-creating them. Financial requirements, including the need to make own contributions and the ineligibility of VAT, are a barrier to the wider involvement of NGOs and the private sector in project implementation. A positive example is the use of creative methods (e.g. Design Thinking) in the Kwidzyn and Malbork-Sztum FLAs, which genuinely engaged partners.

The greatest added value of the new perspective is the change in the approach of local governments from project-based to strategic. The need for joint planning and agreement on the distribution of allocations has forced local government units to break down the silo mentality. However, this cooperation is often tactical in nature and conditional on access to EU funds – without them, most local governments would not have entered into cooperation. Most local governments do not have plans to continue close cooperation after the end of external funding, which creates a risk of partnerships becoming unsustainable. The exception is OMGGS, where cooperation is multidimensional (e.g. joint purchasing groups).

A serious barrier to development is the shortage of human resources – in smaller centres, ITI tasks are carried out by teams of 1-2 people who are burdened with other responsibilities. The lack of dedicated external funding for the functioning of ITI offices (except for OMGGS) hinders the professionalisation and stabilisation of staff. The proposed law on sustainable urban development, introducing Development Associations, may be an opportunity for MOFs to become financially independent in the future, which would transform ITIs from a tool for distributing subsidies into a mechanism for sustainable development management.

The use of a non-competitive project selection procedure was assessed very positively by 94% of the local governments surveyed, as it provides them with financial security and flexibility. However, this mechanism leads to a reversed planning logic, where projects are tailored to the available budget rather than to real needs, which may reduce their quality. Another significant problem is ring-fencing, which limits the possibility of bottom-up creation of interventions tailored to local specificities.

Community-led local development (CLLD) is an instrument strongly based on partnership and social capital, and in the Pomeranian Province it benefits from LEADER's many years of experience. Data from the CAWI survey among Local Action Groups (LAGs) and local government units (LGUs) show that most organisational solutions (LAG structures, recruitment rules, monitoring, cooperation with LGUs) are considered appropriate and enable the efficient implementation of the LDS. The schedule for preparing the strategy was most strongly influenced by procedural requirements and inter-institutional agreements, while the availability of data and experts was rarely a barrier – which suggests the maturity of LAGs and the use of experience from previous perspectives. The surveys also show that public consultations did not slow down the work, although expert interviews indicate that they were sometimes carried out superficially. The assessment of the adequacy of implementation solutions (procedures, monitoring, responsibilities of LAG bodies) is definitely positive, which is linked to the organisational stability of LAGs and information support from the Marshal's Office. The CLLD has had a particularly strong impact on the growth of social capital, the ability to absorb funds and better use of resources; there has also been a noticeable increase in the competence of employees, with more varied effects in terms of improving internal processes.

The process of creating the LDS in the Pomeranian Province was orderly and widely publicised. Classic participation tools were used, primarily comment forms, meetings with residents and online surveys, usually used in parallel. The entities involved were dominated by socio-economic partners (82%) and civil society organisations (65%). Entities involved in social inclusion (37%) and environmental protection (29%) were less well represented. Approximately 12% of respondents declared that none of the above-mentioned types of entities were involved. The involvement is primarily substantive in nature – partners participated in diagnosis, workshops and co-creation of objectives, and less frequently in supervision and evaluation.

The project evaluation criteria are closely linked to the LDS, with horizontal criteria playing a significant role and thematic, financial and project readiness criteria being of moderate importance. The set of criteria is almost unanimously accepted, and the socialisation of project selection and criteria is assessed as effectively improving the alignment of interventions with local needs.

The human resources potential of local government units and LAGs in the Pomeranian Province is limited: tasks related to the LDS are usually carried out by small teams. Currently,

most units consider the number of employees to be sufficient, but in the context of planned tasks, the percentage of assessments indicating staff shortages is growing. The financial capacity of local governments is assessed as moderate: 40% declare the possibility of implementing the full catalogue of projects, but many units report limitations and a high level of uncertainty.

According to quantitative research among LAGs and local government units, cooperation at the stage of designing and implementing the LDS in the Pomeranian Province brings LAGs primarily: increased implementation efficiency (46%), better alignment of interventions with needs (42%), greater capacity to absorb funds (38%) and the establishment of a sustainable platform for dialogue (34%). This indicates the significant added value of partnerships in operational and strategic terms, as well as strengthening social capital and the potential of local communities. At the same time, cooperation rarely translates into partnerships beyond CLLD.

Despite certain shortcomings, **municipal revitalisation programmes (GPR)** are an effective territorial policy instrument with considerable potential for application at the provincial level as well. The possibilities for cities to use the IIT tool that is GPR are varied and largely dependent on their institutional, organisational and financial potential, which clearly increases with the size of the urban centre. The group of the smallest cities shows noticeable deficits in this area, while medium-sized cities, due to their limited capabilities and human and financial resources, are unable to fully exploit the opportunities offered by this type of territorial instrument, even with a very high level of involvement of officials in the revitalisation process. An effective solution, which to some extent compensates for these inequalities, was the system of support for local government units in the form of technical assistance. Particularly useful in this regard were study trips, which fostered networking between employees of different local government units involved in the revitalisation process, and training courses dedicated to management staff, which raised awareness of the challenges facing the programming and implementation of revitalisation policies at the local level. The institutional and organisational capacity of local government units to absorb funds as effectively as possible under the Pomeranian revitalisation policy will be supported by the extension of technical assistance to include instruments similar to those operating in other ITs, supporting their coordinators also in areas such as administrative, financial and organisational services.

The solutions applied in the field of revitalisation financing under the FEP 2021-2027 represent a consistent evolution of the assumptions implemented in the 2014-2020 perspective. The next programming period for 2028-2034 will bring many challenges to which the revitalisation programming system, both at the level of the Pomeranian Province and the country, will have to respond. Negative geopolitical and macroeconomic conditions, combined with the expected further real decline in the volume of funds for revitalisation, will require a reduction in the number of beneficiary cities using revitalisation funds in the future regional programme. Otherwise, the intensity of regional

revitalisation intervention may fall below the threshold guaranteeing the effectiveness of this territorial instrument. This reduction will allow for more effective use of both the mechanisms used by the MA in the current perspective for revitalisation programming and the potential inherent in the knowledge, know-how and many years of experience of the Revitalisation Team. The optimisation of the size of the target group of local government units should be based on regional development policy and integrated into the assumptions of the strategic national development planning system.

The revitalisation implementation system in the Pomeranian Province, operating under the FEP 2021, features a number of solutions that are unique in Poland and should be continued or used in a modified form in the future EU financial perspective. At the same time, the initial stage of revitalisation implementation under the 2021-2027 FEP has demonstrated its limited flexibility in the event of unpredictable, unlikely shocks of the so-called Black Swan nature. All changes aimed at preserving its fundamental advantages while eliminating as many disadvantages as possible should be the starting point for programming revitalisation in the 2021-2027 perspective.

The study also revealed the need for changes in national legislation on revitalisation, relating to the poorly designed and overly formalised process of public participation, and the real integration of the revitalisation process with the currently implemented reform of the country's strategic planning system. On the other hand, the mechanisms proposed by the Act, which could have an effective impact in this area, remain unused.

In the Pomeranian Province, local government units have established five **Integrated Territorial Agreements (ZPT)**. They operate in the form of associations, LGU agreements and inter-municipal unions. Individual agreements have chosen the organisational form that best suits their structure. The individual local governments participating in the agreements are responsible for monitoring the implementation of the Strategy.

A number of organisations operating within the area of each ITC were involved in the process of preparing and agreeing the Strategy. The most involved in the preparation and implementation of the Strategy were entities representing civil society and socio-economic partners. A good practice in consulting with local actors was the establishment of a consultative body, a reference group composed of residents of the Coastal Zone Functional Area. In the case of this area, cooperation with partners from the Słowiński National Park proved to be very important. Agreeing on the provisions of the Strategy and then agreeing on the planned activities with the Park's management minimises environmental risks and prevents natural losses.

It seems too early to assess the extent to which the cooperation established in individual instruments has resulted in partnerships in other areas and/or in applying for other sources of funding. However, those local government units that have already established or plan to establish such partnerships intend to implement joint projects financed, among others, from the National Reconstruction Programme, the National Fund for Environmental

Protection and Water Management, or the Provincial Fund for Environmental Protection and Water Management. Cooperation is also planned in the area of climate change adaptation and flood risk prevention in Żuławy, as well as in the area of renewable and green energy in order to achieve energy self-sufficiency for municipalities.

It should be noted that the solutions implemented by the MA to increase the usability of the ZPT instrument are appropriate and effective. Local government representatives rated elements such as guidelines, manuals and instructions for beneficiaries, the system of communication with the Managing Authority, the financial mechanisms used (preferences, settlement methods, advance payments and information) and promotion activities as good or very good.

Due to the relatively short implementation period of ZPT projects, it is not possible at this stage to assess the effectiveness and efficiency of this territorial solution. However, it can be concluded that the very idea of decentralising the project selection process and basing it on the previously prepared Territorial Strategies of Functional Area Partnerships is a very sound solution.

1. Wprowadzenie

Uzasadnienie realizacji badania

Instrumenty terytorialne obowiązujące w województwie pomorskim – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT), Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS), gminne programy rewitalizacji (GPR) oraz Zintegrowane Porozumienia Terytorialne (ZPT), stanowią odpowiedź na obecny w perspektywie finansowej Unii Europejskiej (UE) 2021-2027 paradygmat polityki terytorialnej. W ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza (FEP) 2021-2027 położono nacisk na zintegrowane działania, które są skoncentrowane na konkretnych obszarach.

Ideą przewodnią takiego podejścia jest przekazanie części odpowiedzialności i środków na poziom lokalny, co ma prowadzić do bardziej efektywnego wykorzystania lokalnego potencjału i zasobów. Taka decentralizacja decyzji pozwala na uwzględnienie specyficznych potrzeb i potencjału poszczególnych miast i obszarów funkcjonalnych, co w teorii ma zwiększyć efektywność i jakość realizowanych przedsięwzięć. Badanie ma na celu zweryfikowanie, w jakim stopniu ta teoria przekłada się na praktykę w warunkach województwa pomorskiego.

Ewaluacja miała charakter wstępny, przez co jej głównym celem było dostarczenie kluczowych informacji w trakcie wczesnej fazy wdrażania programu. W tym kontekście, istotne stało się zweryfikowanie, jakie czynniki wpływają na skuteczność wdrażanych instrumentów i w jaki sposób można przeprojektować obecne rozwiązania, aby zwiększyć efekty wdrażania interwencji.

Badanie pozwoliło ocenić, jak został zaprojektowany oraz funkcjonuje sposób realizacji instrumentów terytorialnych na poziomie FEP 2021-2027. Analiza objęła kwestie organizacyjne oraz przyjęte rozwiązania i mechanizmy wdrażania. Szczególnie istotna była ocena czy Program wspiera ideę zintegrowanego i oddolnego rozwoju terytorialnego. Niezbędne stało się wczesne zidentyfikowanie ewentualnych barier lub problemów proceduralnych, co umożliwi podjęcie działań korygujących w trakcie trwania Programu.

Ewaluacja pozwoliła na poznanie oddolnych doświadczeń związanych z procesami opracowywania i wdrażania strategii instrumentów terytorialnych. Włączenie do badania przedstawicieli samorządów i Lokalnych Grup Działania (LGD), bezpośrednio zaangażowanych i nadzorujących te działania, zapewniło odtworzenie i ocenę trafność działań podejmowanych na poziomie lokalnym. Możliwe stało się jednocześnie zweryfikowanie poziomu uspołecznienia poszczególnych etapów realizacji strategii i wynikających z niego korzyści.

Ponadto, w ramach badania zweryfikowano, czy zintegrowane podejście terytorialne faktycznie generuje lub jest w stanie generować efekty, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia w ramach tradycyjnych, sektorowych interwencji. Wartość dodana, rozumiana jako synergia między projektami, jest jednym z głównych założeń programowych, a ewaluacja pozwoliła na jej wstępne zweryfikowanie poprzez ocenę założeń poczynionych na poziomie lokalnym.

Istotna była także ocena trwałości działań podejmowanych na poziomie lokalnym. Instrumenty terytorialne, a w szczególności RLKS, oparte są na budowaniu partnerstw trójsektorowych (publiczno-prywatno-społecznych) i angażowaniu społeczności w planowanie oraz realizację strategii rozwoju. Badanie zapewniło możliwość weryfikacji, czy te mechanizmy faktycznie wzmacniają kapitał społeczny, aktywizują lokalne podmioty i prowadzą do trwalszych efektów. Analiza pozwoliła ocenić, czy podejmowane działania mają szansę przetrwać po zakończeniu unijnego dofinansowania. Celem badania stała się weryfikacja, w jakim stopniu efekty współpracy będą kontynuowane w postaci nowych inicjatyw i partnerstw.

Wnioski zebrane w trakcie realizacji badania pozwalają wskazać mechanizmy, które warto kontynuować w kolejnym okresie programowania UE, oraz takie, które należy zmodyfikować bądź usprawnić. Dodatkowo, badanie określa, jakie dodatkowe działania można podjąć jeszcze w obecnym okresie programowania, by interwencja w zakresie instrumentów terytorialnych była bardziej skuteczna.

Opis przedmiotu badania

Cel główny:

Celem głównym badania jest ocena zastosowanych w FEP 2021-2027 instrumentów terytorialnych: ZIT, RLKS, programów rewitalizacji oraz preferencji w ramach instrumentu ZPT.

Cele szczegółowe:

- 1.1. Ocena wpływu zastosowania instrumentów RLKS, ZIT, gminnych programów rewitalizacji oraz ZPT na sprawność systemu wdrażania wsparcia w FEP 2021-2027;
- 1.2. Ocena możliwości generowania przedsięwzięć o wysokiej wartości dodanej oraz istotnych dla obszarów nimi objętych w ramach strategii ZIT i RLKS, a także poprzez ZPT oraz programy rewitalizacji;
- 1.3. Ocena trwałości podjętej współpracy w związku z interwencją FEP 2021-2027 w poszczególnych instrumentach, w tym zdolności generowania dodatkowych (względem wsparcia Programu) inicjatyw;
- 1.4. Rekomendacje programowo - wdrożeniowe dla bieżącej oraz przyszłej perspektywy finansowej.

Zakres badania

Zakres przedmiotowy

Przedmiotem badania były Strategie ZIT, Porozumienia ZIT, Strategie terytorialne partnerstw obszarów funkcjonalnych, Porozumienia ZPT, Strategie LGD/RLKS, programy rewitalizacji oraz projekty realizowane w ramach poszczególnych instrumentów terytorialnych.

Zakres terytorialny

Badaniem objęty został obszar województwa pomorskiego.

Zakres podmiotowy

Przedstawiciele Związków ZIT, przedstawiciele partnerstw obszarów funkcjonalnych, przedstawiciele LGD, przedstawiciele miast objętych programami rewitalizacji, IZ FEP 2021-2027.

Zakres czasowy

Zakres czasowy badania objął lata 2022-2025¹.

Pytania badawcze

Cel szczegółowy 1. Ocena wpływu zastosowania instrumentów RLKS, ZIT, gminnych programów rewitalizacji oraz ZPT na sprawność systemu wdrażania wsparcia w FEP 2021-2027

- 1.1. W jakim stopniu rozwiązania organizacyjne, instytucjonalne (struktury, role i odpowiedzialności, mechanizmy monitorowania i raportowania strategii, planowane i realizowane procesy wdrożeniowe), które zostały przyjęte na poziomie lokalnym zakresie realizacji instrumentów RLKS, ZIT, gminnych programów rewitalizacji oraz ZPT - są trafne i skuteczne? Jakie mierzalne lub spodziewane efekty w sferze systemowej i/lub instytucjonalnej przyniosą ww. rozwiązania?
- 1.2. Jakie rozwiązania zastosowano po stronie IZ, aby zwiększyć użyteczność wykorzystania instrumentów RLKS, ZIT, gminnych programów rewitalizacji oraz ZPT we wdrażaniu wsparcia FEP 2021-2027? W jakim stopniu okazały się one trafne i skuteczne?
- 1.3. Jak przebiegał proces powstawania poszczególnych dokumentów strategicznych (na poziomie lokalnym), w tym ich uspołecznienie i jaki to miało wpływ na ich jakość oraz harmonogramy?

¹ Okres od przyjęcia FEP 2021-2027 do momentu zakończenia niniejszego badania.

Cel szczegółowy 2. Ocena możliwości generowania przedsięwzięć o wysokiej wartości dodanej oraz istotnych dla obszarów nimi objętych w ramach strategii ZIT i RLKS, a także poprzez ZPT oraz programy rewitalizacji

- 2.1. Czy na poziomie lokalnym przeprowadzono otwarte nabory, a jeśli tak to jakie kryteria zastosowano, aby wybrać najlepsze przedsięwzięcia i projekty? W jakim stopniu przyjęte rozwiązania były trafne i skuteczne w zakresie generowania wartości dodanej i spełniania zidentyfikowanych potrzeb?
- 2.2. W jakim stopniu proces selekcji przedsięwzięć i projektów na poziomie lokalnym (w tym również ustalania kryteriów wyboru) był uspołeczniony? Jeśli tak, to jaka była aktywność w ramach konsultacji społecznych? W jakim stopniu proces ten był efektywny?
- 2.3. W jakim stopniu przyjęte przez IZ rozwiązania w zakresie sposobu wyboru projektów w ramach poszczególnych instrumentów terytorialnych w FEP 2021-2027, są trafne i skuteczne?
- 2.4. W jakim stopniu lokalny potencjał kadrowy jest adekwatny do realizowanych i planowanych działań? Jaki jest tego wpływ na zakres, jakość przedsięwzięć i projektów oraz gotowość realizacyjną?
- 2.5. W jakim stopniu potencjał finansowy podmiotów uczestniczących w realizacji instrumentów terytorialnych jest adekwatny do planowanych działań? Jaki jest tego wpływ na zakres, jakość przedsięwzięć i projektów oraz gotowość realizacyjną? Jaki jest generalny potencjał finansowy podmiotów korzystających ze wsparcia do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w ramach instrumentów terytorialnych w perspektywie do 2035 r.?

Cel szczegółowy 3. Ocena trwałości podjętej współpracy w związku z interwencją FEP 2021-2027 w poszczególnych instrumentach, w tym zdolności generowania dodatkowych (względem wsparcia Programu) inicjatyw

Plaszczyzna oceny: (również potencjalnie) trwałość współpracy, inicjatywa oraz efektywność współpracy w ramach zawiązanych instrumentów

- 3.1. Które z wprowadzonych w FEP 2021-2027 rozwiązań sprzyjają współpracy terytorialnej i jak wpłynęły one na zdolność lokalnych instytucji do samodzielnego generowania podobnych projektów i przedsięwzięć po zakończeniu wsparcia? W jakim stopniu są te rozwiązania trafne i skuteczne?
- 3.2. W jakim stopniu i zakresie nawiązana w poszczególnych instrumentach współpraca zaowocowała partnerstwem w innych obszarach oraz/lub w ubieganiu się o inne źródła dofinansowania?

3.3. W jakim stopniu i zakresie w pracy nad przygotowaniem i wdrażaniem strategii instrumentów terytorialnych zaangażowani byli partnerzy społeczno-gospodarczy oraz podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska oraz podmioty odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych, równości płci i niedyskryminacji? W jakim stopniu proces przygotowania i wdrażania strategii instrumentów terytorialnych był uspołeczniony? Jakie korzyści mogą w przyszłości przynieść nawiązane relacje?

Cel szczegółowy 4. Rekomendacje programowo - wdrożeniowe dla bieżącej oraz przyszłej perspektywy finansowej

- 4.1. Które zastosowane w FEP 2021-2027 rozwiązania terytorialne charakteryzują się wysoką skutecznością i efektywnością, a doświadczenia z ich wprowadzenia warto wykorzystać w przyszłości? W jakim zakresie?
- 4.2. Biorąc pod uwagę dotychczasowe efekty wdrażania w FEP 2021-2027 instrumentów RLKS, ZIT, gminnych programów rewitalizacji oraz ZPT, na które aspekty i procesy należy położyć szczególny nacisk i dlaczego?
- 4.3. Jakie działania wspomagające należy wdrożyć, aby zwiększyć efekty interwencji w zakresie instrumentów RLKS, ZIT, gminnych programów rewitalizacji oraz ZPT?

2. Metodyka badania

2.1. Desk research

W ramach niniejszej ewaluacji analiza danych zastanych wspomagała proces badawczy na wszystkich etapach badania. Objęła ona przegląd dokumentów programowych i strategicznych, opracowań tematycznych i raportów oraz informacji zawartych na stronach internetowych poświęconych poszczególnym dokumentom strategicznym, akty prawne szczebla unijnego i krajowego, raporty i opracowania dotyczące poszczególnych instrumentów terytorialnych. Przeanalizowano także dane monitoringowe z centralnego systemu teleinformatycznego wspierającego realizację programów operacyjnych (CST2021). Informacje pozyskane w ramach analizy danych zastanych posłużyły do udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze. Były także podstawą do wyboru studiów przypadku oraz umożliwiły przygotowanie się moderatorów do prowadzenia wywiadów pogłębionych, zogniskowanych wywiadów grupowych i panelu ekspertów.

2.2. Indywidualne wywiady pogłębione z IZ i IP (online)

W ramach niniejszego badania, do momentu przekazania Zamawiającemu projektu raportu końcowego z badania, przeprowadzono 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych (online) z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej FEP oraz Instytucji Pośredniczącej ZIT. Wywiady stanowiły uzupełnienie zgromadzonej wiedzy, pozwoliły na pozyskanie opinii przedstawicieli

strony systemowej, zaangażowanej we wdrażanie interwencji w ramach instrumentów terytorialnych w FEP 2021-2027.

2.3. FGI z przedstawicielami podmiotów odpowiedzialnych za nadzór nad przygotowaniem i realizacją strategii terytorialnych (online)

Wykonawca przeprowadził 4 zogniskowane wywiady grupowe (FGI), po jednym w zakresie każdego instrumentu terytorialnego. W spotkaniach wzięli udział pracownicy biur poszczególnych ZIT, osoby reprezentujące Lokalne Grupy Działania, osoby reprezentujące obszary realizujące Zintegrowane Porozumienia Terytorialne, a także osoby odpowiedzialne w danej gminie za nadzór nad przygotowaniem i wdrażaniem gminnych programów rewitalizacji. Wywiady pozwoliły pogłębić wiedzę w zakresie wyzwań, barier i problemów pojawiających się w trakcie przygotowania strategii terytorialnych oraz dotyczącą efektywności uspołecznienia procesu, a także trwałości współpracy powstałej w ramach instrumentów terytorialnych.

2.4. Badanie ilościowe CAWI/CATI z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego i LGD

Zrealizowane zostało badanie ilościowe z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego oraz lokalnych grup działania w województwie pomorskim, które biorą udział w realizacji instrumentów terytorialnych. Łącznie w badaniu uczestniczyło 116 podmiotów. Powyższa technika badawcza pozwoliła na uzyskanie danych pierwotnych dotyczących procesu przygotowania strategii, zastosowanych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych, uspołecznienia procesu przygotowania dokumentów strategicznych, korzyści wynikających ze współpracy z partnerami, potencjału finansowego i kadrowego samorządów w kontekście realizacji instrumentów terytorialnych i planowanych działań po zakończeniu ich realizacji.

2.5. Benchmarking

W ramach niniejszego badania benchmarking dotyczył rozwiązań programowych i systemowych związanych z realizacją instrumentów terytorialnych w wybranych programach regionalnych (Fundusze Europejskie dla Zachodniopomorskiego, Małopolskiego i Kujawsko-Pomorskiego) obowiązujących w perspektywie unijnej 2021-2027. Benchmarking dostarczył informacji o sposobach podejścia do zaprojektowania i wdrażania IT obowiązujących w poszczególnych województwach.

2.6. Studia przypadku

W badaniu zrealizowano 8 studiów przypadków. Jednostką każdego ze studiów przypadku był dokument strategiczny obowiązujący w ramach instrumentów terytorialnych, w szczególności jego sposób opracowania i wdrażania, przy uwzględnieniu aspektów uspołecznienia. Metodą objęto dwie strategię ZIT, dwie strategię LGD, trzy gminne programy rewitalizacji oraz jedną strategię obszaru funkcjonalnego w ramach ZPT. W ramach każdego realizowanego studium

przypadku przeprowadzono dwa indywidualne wywiady pogłębione (online lub telefoniczne) – z przedstawicielem podmiotu odpowiedzialnego za nadzór nad przygotowaniem danej strategii terytorialnej oraz z przedstawicielem lokalnej społeczności. Studia przypadku dostarczyły szczegółowych informacji na temat procesu przygotowania dokumentów strategicznych, zastosowanych form uspołecznienia i ich efektywności, a także współpracy w ramach partnerstw/ porozumień i/ lub z podmiotami zlokalizowanymi na terenie gmin/ obszarów funkcjonalnych.

2.7. Panel ekspertów

W ramach badania przeprowadzono jeden panel ekspertów w formie online, którego celem była dyskusja nad wnioskami płynącymi z badania oraz uzyskanie dodatkowej wiedzy na temat badanych zagadnień. Panel ekspertów posłużył utworzeniu nowych propozycji na użytek rekomendacji. W spotkaniu wzięli udział eksperci posiadający wiedzę i doświadczenie w zakresie funkcjonowania poszczególnych instrumentów terytorialnych badanych w ramach niniejszej ewaluacji.

2.8. Opis przebiegu badania

Badanie rozpoczęto od szczegółowej analizy desk research, która pozwoliła pozyskać podstawowe informacje na temat strategii terytorialnych oraz dokumentów towarzyszących. Ponadto, zweryfikowane zostały dane pochodzące z systemu CST2021, informujące o postępie we wdrażaniu instrumentów terytorialnych w ramach FEP 2021-2027. Informacje te nie pozwoliły na analizę projektów, które otrzymują preferencje jako realizowane w ramach ZPT. Z tego powodu Wykonawca zwrócił się do poszczególnych liderów partnerstw o informację na temat stanu realizacji projektów planowanych do realizacji w ramach poszczególnych strategii. Lista zidentyfikowanych projektów jest jednym z załączników do niniejszego raportu z badania. Po akceptacji raportu metodycznego z badania, przystąpiono do realizacji badania ilościowego z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego oraz LGD. Jednocześnie, w czasie jego trwania, odbyły się zogniskowane wywiady grupowe. Na tym etapie odnotowano trudności z zaangażowaniem w FGI przedstawicieli biur Lokalnych Grup Działania. W efekcie, spotkanie odbyło się w terminie późniejszym niż pozostałe wywiady grupowe. Równoległe z trwającym badaniem ilościowym oraz realizowanymi FGI, przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielami IZ programów regionalnych w województwie zachodniopomorskim, małopolskim i kujawsko-pomorskim, a następnie przygotowano fiszki. Na tym etapie przeprowadzono także dobór jednostek do realizacji studiów przypadku, zrealizowano wywiady pogłębione, a następnie przygotowano fiszki. Po zgromadzeniu większości materiału badawczego odbyło się 11 indywidualnych wywiadów pogłębionych w formule online z przedstawicielami IZ FEP oraz IP ZIT. W końcowej fazie badania przeprowadzono panel ekspertów. Z uwagi na kwestie zdrowotne w spotkaniu nie mógł wziąć udziału jeden z zaproszonych i potwierdzonych uczestników. Z tego powodu, w późniejszym terminie zrealizowany został z tą osobą indywidualny wywiad pogłębiony w formule online.

3. Opis wyników badania

3.1. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

3.1.1. Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne

Wytyczną dla rozwiązań organizacyjnych i instytucjonalnych dla realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych stanowi dokument pn. „Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027”². Na tej podstawie partnerstwa JST, tworzące Związki ZIT tworzyły swoje struktury. Z badania pn. „Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027” wynika, że najczęściej wybieraną formą prawną dla ZIT było porozumienie międzygminne, którego popularność wynika z elastyczności, niskich kosztów i najmniejszego stopnia sformalizowania, co jednocześnie sprawia, że jest to forma niestabilna. Doświadczone partnerstwa ZIT częściej są skłonne do decyzji o przekształceniu porozumienia w stowarzyszenie, co przyczynia się do zwiększenia profesjonalizacji zarządzania i wzmocnienia trwałości współpracy³.

W województwie pomorskim formę stowarzyszenia przyjął wyłącznie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot.

Rozwiązanie zastosowane przez większość MOF jest pragmatyczne, zapewniające elastyczność i niskie koszty funkcjonowania, jednak obarczone ryzykiem mniejszej trwałości w porównaniu do formy stowarzyszenia. Mniejsze partnerstwa terytorialne wciąż poszukują optymalnej formuły i unikają bardziej wiążących struktur prawnych, co może stanowić wyzwanie dla utrzymania współpracy po zakończeniu finansowania zewnętrznego.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy desk research, każdy Związek ZIT w województwie pomorskim posiada w swoich strukturach lidera, z czego w 8 przypadkach liderem jest miasto-rdzeń, a w 1 przypadku (MOF Starogardu Gdańskiego) liderem jest powiat starogardzki. Podmiot liderujący pełni kluczową rolę w koordynacji, reprezentując partnerów oraz zarządzając przygotowaniem i realizacją strategii ZIT. Większość Związków ZIT posiada Biura/Sekretariaty ZIT (rozwiązań tych nie zidentyfikowano w ramach MOF Chojnic-Człuchowa i MOF Starogardu Gdańskiego). Każdy MOF posiada jednocześnie w swoich strukturach grupy składające się z przedstawicieli wszystkich partnerów i będące organami uchwałodawczymi Związków ZIT. Ponieważ wymagane jest, by w strukturze znajdowało się również ciało doradcze, reprezentujące partnerów, wszystkie Związki ZIT spełniły ten obowiązek i włączyły w proces realizacji strategii również zespoły pełniące funkcje konsultacyjno-opiniotwórcze, składające się głównie z przedstawicieli NGO, przedsiębiorców, liderów społecznych, lecz także z osób pracujących w samorządach. W przypadku MOF

² Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027.

³ Wolański sp. z o.o., Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027, Warszawa 2025, s. 41.

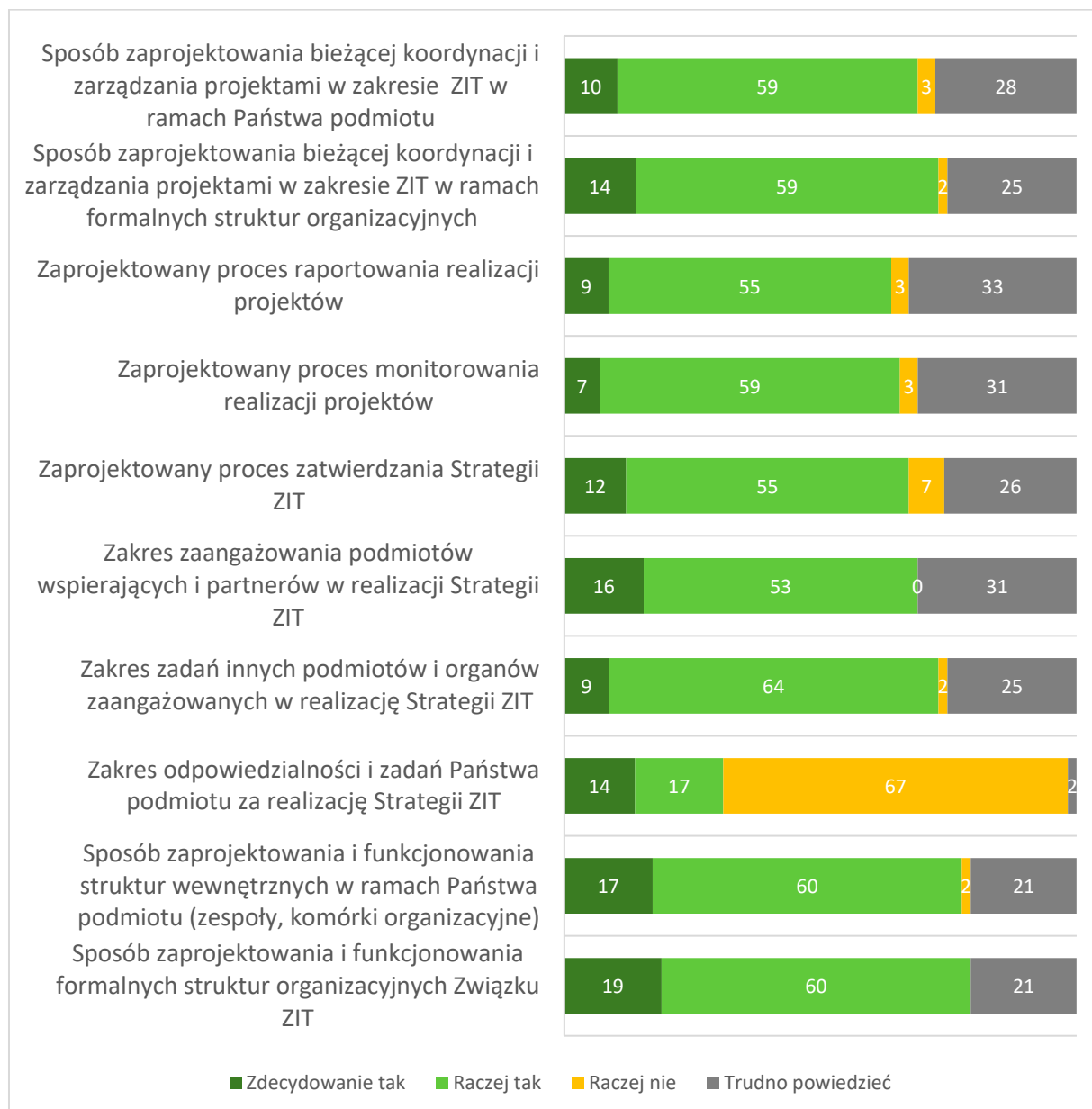
Słupsk-Ustka utworzono 4 organy⁴. Model zarządzania opiera się na wyraźnym przywództwie miasta/powiatu-rdzienia. Sukces realizacji instrumentu zależy więc w dużej mierze od potencjału administracyjnego jednej jednostki, co jest potencjalnym „wąskim gardłem” systemu.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że zaprojektowane struktury wewnętrzne w ramach poszczególnych MOF funkcjonują prawidłowo i nie zidentyfikowano problemów w tym zakresie. Największym początkowym problemem było uspójnienie działań samorządów, które dotychczas planowały zadania wyłącznie we własnych granicach. Wskazywano jednak, że sformalizowanie prac w ramach poszczególnych ciał w strukturach poszczególnych MOF działało motywująco na jego członków i budowało poczucie odpowiedzialności za wspólne zadania. Pozytywnie oceniano także model, w ramach którego jedno miasto przyjmuje rolę lidera, dzięki czemu prace miały spójny charakter, a odpowiedzialność nie była rozproszona. Jednocześnie wskazywano, że rola lidera wiąże się z bardzo dużym obciążeniem pracą, choć część samorządów posiada doświadczenia z perspektywy unijnej 2014-2020 związane np. z ZPT, co znacznie ułatwiło pracę w obecnej perspektywie. Wypracowane mechanizmy współpracy można ocenić jako trafne i pozwalające na skuteczną realizację zadań związanych z dalszym wdrażaniem poszczególnych strategii ZIT.

O sposób zaprojektowania rozwiązań organizacyjnych/ instytucjonalnych zostali zapytani w ramach badania ilościowego także przedstawiciele JST. Najlepiej ocenili oni sposób zaprojektowania i funkcjonowania formalnych struktur organizacyjnych w zakresie realizacji ZIT oraz struktur wewnętrznych w ramach swojego JST. Jednocześnie, właściwie zaprojektowana została koordynacja i zarządzanie projektami w zakresie ZIT, a także zakres zadań pozostałych podmiotów zaangażowanych w realizację. Szczegóły zostały przedstawione na poniższym wykresie.

⁴ Lider - Miasto Słupsk, Komitet Sterujący - podejmuje decyzje i uchwały w imieniu Związku, Komitet Doradczy - pełni funkcję konsultacyjno-opiniotwórczą, Grupa Robocza - złożona z pracowników merytorycznych samorządów, zapewnia sprawny obieg informacji.

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy poniższe rozwiązania, związane z realizacją Strategii ZIT, są Państwa zdaniem właściwie zaprojektowane i pozwalają na realizację celów Strategii ZIT?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Analiza desk research wskazała, że monitoring i ewaluacja strategii ZIT opiera się na weryfikacji stanu realizacji zaplanowanych działań oraz ocenie stopnia osiągnięcia zakładanych celów i/lub wskaźników. Monitorowanie jest planowane w postaci gromadzenia i selekcji informacji (danych wskaźnikowych) do oceny postępów realizacji strategii, realizowane np. w cyklach rocznych. Za zadania te są odpowiedzialni pracownicy merytoryczni samorządów wchodzących w skład Związków ZIT. Często praktyką jest monitorowanie wskaźników produktu i rezultatu w odniesieniu do priorytetów i celów

szczegółowych FEP 2021-2027. Ewaluacje we wszystkich MOF⁵ mają odbywać się po zakończeniu wdrażania strategii i będą dotyczyć efektów oraz wpływu na rozwój MOF (ex-post). W przypadku MOF Chojnice-Człuchów, MOF Kościerzyny, MOF Starogardu Gdańskiego, MOF Malbork-Sztum, MOF OMGGs oraz MOF Bytowa planowana jest również ewaluacja śródkresowa. Wdrożenie systematycznego monitoringu oraz planów ewaluacyjnych świadczy o dojrzałym podejściu do zarządzania publicznego.

Biorąc pod uwagę procesy wdrożeniowe, realizacja strategii odbywa się poprzez realizację zidentyfikowanych projektów strategicznych i uzupełniających, które odpowiadają na zdiagnozowane problemy i wyzwania rozwojowe MOF. Jedynie w przypadku OMGGs zaplanowano wdrażanie strategii ZIT za pomocą dokumentów wykonawczych (planów działań), w tym Planu Zrównoważonej Mobilności (SUMP) oraz Planu adaptacji do zmian klimatu (MPA). Projekty i inicjatywy mogą wynikać bezpośrednio ze strategii (w tym z części wdrożeniowej ZIT) lub z dokumentów operacyjnych przygotowanych na potrzeby strategii.

Jak wynika z badań jakościowych, procedura wdrażania strategii ZIT (jak i częściowo jej przygotowania) nie jest elastyczna. W przypadku chęci wpisania do dokumentu nowego przedsięwzięcia strategicznego (np. z uwagi na zapewnienie finansowania z innych źródeł dla jednego z już wpisanych) niezbędna jest aktualizacja strategii. Podobnie, niska elastyczność występuje w zakresie dostosowywania projektów do zmieniających się potrzeb. Może to prowadzić do opóźnień w absorpcji środków.

Główny efekt, który jest dostrzegalny bądź spodziewany przez samorządy w ramach przeprowadzonego badania ilościowego, w kontekście przyjętych rozwiązań instytucjonalnych/ proceduralnych, to przede wszystkim wzrost kompetencji pracowników, jeśli chodzi o nadzór nad realizacją dokumentów strategicznych oraz w zakresie planowania i realizacji projektów ze środków UE, co jest naturalną konsekwencją specyfiki instrumentu ZIT. Ponadto, ważnym efektem dostrzeganym przez ankietowanych jest lepszy dostęp do wykorzystania środków finansowych i większa zdolność do absorpcji funduszy unijnych. Jednym z głównych celów realizacji instrumentu ZIT staje się więc dostęp do dodatkowych środków zewnętrznych. W dość dużym stopniu dostrzegalne jest także zwiększenie spójności realizowanych projektów oraz poprawa spójności terytorialnej i funkcjonalnej. Należy więc uznać, że realizatorzy instrumentu ZIT dostrzegają jego cele i starają się w tych ramach realizować swoje działania. Część respondentów zwróciła także uwagę na wzrost kapitału społecznego dzięki nawiązanej współpracy i intensyfikacji kontaktów, co potencjalnie może wpłynąć w przyszłości na podejmowanie wspólnych działań w innych sferach niż ZIT. Najmniejsze zaś efekty dostrzegalne są w sferze uspołecznienia, co jest bezpośrednio związane z niską aktywnością społeczną przy pracach nad dokumentem. Szczegóły przedstawiono na poniższym wykresie.

⁵ W Strategii ZIT MOF Słupsk-Ustka nie wskazano liczby i typów ewaluacji.

Wykres 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, w jakim stopniu przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii ZIT przyczyni(ł) się do” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Rozwiązania zastosowane przez pomorskie samorządy mogą przynieść konkretne efekty, wykraczające poza samą realizację inwestycji infrastrukturalnych. W sferze systemowej, dzięki zmianie perspektywy planowania na funkcjonalną, przełamana została „silosowość” działań. Mierzalnym efektem może być w tym przypadku wzrost liczby projektów, które są fizycznie lub logicznie powiązane między gminami (np. spójne sieci ścieżek rowerowych przecinających granice gmin, zintegrowany transport). Z badań jakościowych wynika, że sformalizowanie prac działało motywująco na przełamywanie barier lokalnych. Centralizacja obsługi administracyjnej przez lidera i biura ZIT pozwala na wsparcie mniejszych gmin w realizacji projektów poprzez wymianę informacji, doświadczeń i doradztwo. W sferze instytucjonalnej dostrzec można trwały wzrost kompetencji kadr. Doświadczenie pracowników w zakresie planowania strategicznego i zarządzania projektami pozostanie w urzędach po zakończeniu perspektywy unijnej. Instytucjonalizacja partnerstwa pozwoliła zaś na zbudowanie nieformalnej sieci współpracy między samorządowcami, co może przyczynić się do skrócenia czasu uzgodnień, np. w sprawach konfliktowych, dzięki wypracowanym kanałom komunikacji. Wyzwaniem staje się zaś pozorne uspołecznienie⁶. Istnieje ryzyko, że rola ciał doradczych na etapie wdrażania strategii pozostanie „fasadowa”, a proces decyzyjny będzie domeną urzędników i włodarzy.

Większość Związków ZIT w województwie pomorskim (8 na 9) przyjęło formę porozumienia międzygminnego, co wynika z pragmatyzmu, elastyczności i niskich kosztów tego rozwiązania, choć wiąże się z ryzykiem mniejszej trwałości współpracy niż w przypadku stowarzyszenia. Model zarządzania opiera się na silnej roli lidera (miasta lub powiatu rdzeniowego), co zapewnia spójność działań, ale generuje znaczne obciążenie pracą dla wiodącego samorządu, co może stanowić "wąskie gardło" systemu. Wdrożenie systematycznego monitoringu i planów ewaluacyjnych świadczy o dojrzałym podejściu do zarządzania publicznego, jednak procedurę wdrażania i aktualizacji strategii należy ocenić jako mało elastyczną. Główne efekty przyjętych rozwiązań to wzrost kompetencji kadr oraz przełamanie "silosowości" działań poprzez planowanie funkcjonalne.

3.1.2. Proces powstawania Strategii ZIT

ETAPY POWSTAWANIA DOKUMENTÓW

Z przeprowadzonej analizy desk research wynika, że w przypadku wszystkich Związków ZIT w województwie pomorskim schemat przygotowania strategii ZIT wyglądał podobnie. W pierwszej kolejności realizowano etap diagnostyczny, który prowadził do opracowania szczegółowych diagnoz społeczno-gospodarczych, identyfikujących jednocześnie problemy, wyzwania i potrzeby MOF. W biurze OMGGG przed przystąpieniem do tego etapu powołano zespół roboczy ds. strategii. W MOF Kwidzyna, MOF Lęborka, MOF Malbork-Sztum na etapie diagnostycznym przeprowadzono dodatkowo warsztaty diagnostyczne w każdej z gmin

⁶ Sytuacja, w której formalnie istnieje udział obywateli w procesach decyzyjnych, ale ich rzeczywisty wpływ jest znikomy – g decyzje zapadają bez realnego uwzględnienia ich głosu.

partnerskich. Część MOF zdecydowało o realizacji ankiet z różnymi podmiotami (Kwidzyn, Słupsk-Ustka – mieszkańcy, Starogard Gdański – mieszkańcy i instytucje, radni w zakresie transportu oraz Ukraińcy mieszkający/ pracujący/ uczący się na terenie MOF, Malbork-Sztum – mieszkańcy i radni, Chojnice-Człuchów – ankieta audytoryjna z uczniami szkół ponadpodstawowych w zakresie transportu), a także wywiadów pogłębionych (IDI), np. w Starogardzie Gdańskim wśród przedstawicieli samorządów. Na tym etapie w prace nad strategiami włączano w niektórych przypadkach także partnerów społeczno-gospodarczych – przedstawicieli powołanych ciał doradczych, najczęściej w zakresie opiniowania przygotowanej diagnozy. Przeprowadzone studia przypadku wskazują, że szerzej zostali oni włączeni np. w ramach prac nad diagnozą MOF Kwidzyna, gdzie Zespół Strategiczny (ciało doradcze) współtworzył diagnozę, a także badanie ankietowe. Faza diagnostyczna we wszystkich MOF odbywała się przy wsparciu ekspertów zewnętrznych i firm doradczych. Z badania ilościowego wynika, że najczęstszymi formami uspołecznienia na etapie diagnostycznym projektu strategii ZIT były formularze uwag/zgłoszeń, spotkania informacyjne z interesariuszami oraz zgłaszanie uwag w formie ustnej.

Kolejnym etapem (obecnym w większości MOF), jak wynika z analizy desk research, było **programowanie**, w ramach którego przystąpiono do opracowania projektu strategii ZIT. W tej fazie (zanim przedstawiono projekt strategii ZIT do konsultacji) angażowano różne podmioty w proces przygotowania dokumentu strategicznego. W OMGGs zorganizowano cykl 14 warsztatów, mających na celu zdefiniowanie kierunków rozwoju, powstanie propozycji celów strategicznych i operacyjnych, czy też zaprojektowanie systemu realizacji strategii. Dodatkowo, odbyły się warsztaty dotyczące ZIT, które miały na celu weryfikację założeń przedsięwzięć strategicznych i pomysłów na projekty metropolitalne, w tym na metropolitalne kryteria wyboru projektów. Powołano także międzysektorową grupę doradczą – ThinkTank Metropolia (TTM), w której skład weszli przedstawiciele samorządów, nauki, biznesu oraz instytucji otoczenia biznesu. W ramach TTM zrealizowano warsztaty dotyczące misji i wizji rozwoju OMGGs.

W MOF Chojnice-Człuchów, MOF Lęborka, MOF Bytowa⁷ oraz MOF Słupsk-Ustka na podstawie diagnozy, podczas warsztatów strategicznych z udziałem organów uchwałodawczych i/lub partnerów, zdefiniowano wizję, cele, kierunki działań i propozycje projektów. W MOF Lęborka, MOF Starogardu Gdańskiego i MOF Kościerzyny społeczność lokalna została zaangażowana poprzez badanie ankietowe, mając możliwość wskazania priorytetowych kierunków interwencji.

Na etapie projektowania strategii ZIT odbywały się **nabory projektów**. Szczegółowo zagadnienie to zostało omówione w podrozdziale „Sposób naboru projektów”.

Przeprowadzona analiza desk research wykazała, że po opracowaniu projektu dokumentu strategii ZIT, każdy Związek ZIT organizował **konsultacje społeczne**. Według wyników badania

⁷ W MOF Bytowa zorganizowano dodatkowe spotkanie włączające interesariuszy z obszaru transportu.

ilościowego z przedstawicielami JST, najczęstszymi formami uspołecznienia na etapie konsultacji społecznych projektu strategii ZIT były formularze uwag/zgłoszeń (60% odpowiedzi), zgłaszanie uwag w formie ustnej (48%) oraz spotkania informacyjne z interesariuszami (43%).

Wykres 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić wszystkie zastosowane przez Państwa gminę/powiat formy uspołecznienia na etapie diagnostycznym powstawania Strategii ZIT” [% odpowiedzi; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Z przeprowadzonej analizy desk research wynika, że w każdym MOF zorganizowano co najmniej po jednym otwartym spotkaniu konsultacyjnym (poza Starogardem Gdańskim) oraz w sposób pisemny i elektroniczny i za pomocą formularza konsultacyjnego zbierano uwagi do projektu strategii. W tym procesie na tle innych wyróżnia się OMGGS, gdzie odbyło się 11 spotkań (w tym 1 online – 100 uczestników). Rozwiązaniem obecnym wyłącznie w ramach tych konsultacji społecznych była geoankieta, wypełniona przez 6 podmiotów. W ramach dostępnych formularzy zgłoszono 152 uwagi od 16 podmiotów. Podobnie, szerokie konsultacje przeprowadzono na terenie MOF Słupsk-Ustka, gdzie zrealizowano 8 spotkań online (łącznie 22 uczestników). W ich trakcie przedstawiono 2 uwagi. Zostało również zorganizowanych 5 dyżurów telefonicznych, lecz nie skorzystał z nich żaden interesariusz. Mieszkańcy mieli także możliwość wzięcia udziału w ankiecie on-line. Znaczną liczbę uwag (80) zebrano w ramach formularzy i większość z nich uwzględniono. Strategia ZIT w MOF Słupsk-Ustka w roku 2025 podlega aktualizacji. W związku z tym zrealizowano kolejne konsultacje społeczne dotyczące aktualizacji strategii, w ramach których zostało zorganizowane 1 spotkanie konsultacyjne oraz 1 dyżur konsultacyjny – łączna liczba uczestników tych form to 6 osób. Zgłoszono 2 formularze uwag – większość z nich została uwzględniona. Szerokie konsultacje przeprowadzono na obszarze MOF Chojnicko-Człuchowskim, gdzie zorganizowano 7 spotkań, w których udział wzięło 67 mieszkańców. W ich trakcie zgłoszono 11 uwag/postulatów, które jednak nie wpłynęły na zmiany zapisów strategii. Z kolei na terenie MOF Bytowa zrealizowano 4 spotkania (wpłynęła 1 uwaga). W ramach konsultacji pisemnych zebrano zaś 2 formularze uwag. Na obszarze MOF Malbork-Sztum, poza udostępnieniem formularzy zgłaszania uwag, przeprowadzono 2 spotkania konsultacyjne. Na terenie MOF Lęborka zorganizowano zaś 3 spotkania z mieszkańcami MOF (łącznie 43 uczestników). W trakcie konsultacji strategii wpłynęło 5 uwag (zebrane za pomocą formularza elektronicznego), jednak nie jest dostępna informacja, jaka ich liczba została uwzględniona⁸. Na terenie MOF Kwidzyna odbyło się 1 spotkanie z mieszkańcami, z dostępem on-line w siedzibach urzędów pozostałych członków Związku ZIT. Wreszcie, na terenie MOF Starogardu Gdańskiego w ramach konsultacji społecznych projektu strategii ZIT zbierano uwagi ustnie, pisemnie i elektronicznie, jednak nie wpłynęła żadna uwaga. Informacji na temat wyników konsultacji społecznych nie udostępnił zaś MOF Kościerzyna.

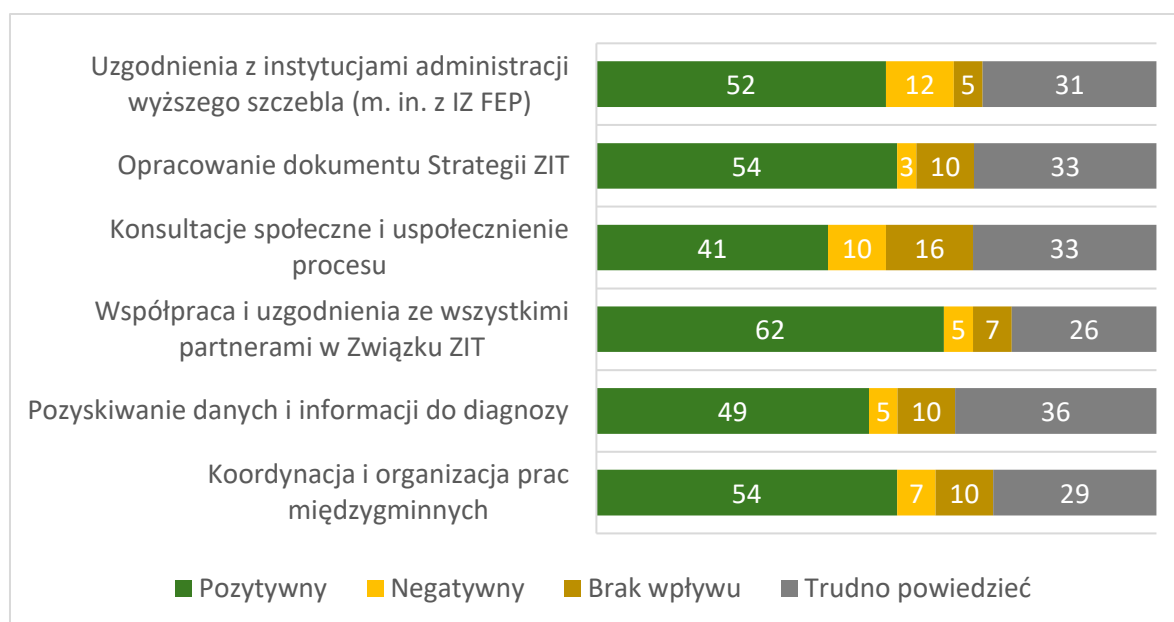
Warto wyróżnić także praktykę zidentyfikowaną w ramach zrealizowanych studiów przypadku, którą wdrażano w MOF Malborka-Sztumu. Polegała ona na publikacji cyklu artykułów informacyjnych „Twój głos jest ważny”, będących próbą przybliżenia społeczności lokalnej tematyki, którą objęta jest strategia. Lider starał się w przystępny sposób komunikować na temat prowadzonych działań i roli strategii w rozwoju lokalnym i ponadlokalnym. Aby przybliżyć mieszkańcom zakres strategii, posługiwano się przykładami już zrealizowanych inwestycji w ramach środków unijnych. Zabieg ten pomógł unaocznić

⁸ Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Lęborka 2030, Lębork 2024, s. 196.

możliwości, jakie oferuje realizacja strategii. O opinie proszono jednocześnie osoby rozpoznawalne, będące niejako autorytetami lokalnymi.

W ramach badania ilościowego, samorządy uczestniczące w realizacji instrumentu ZIT wskazywały, że relatywnie najbardziej pozytywny wpływ na harmonogram przyjęcia strategii ZIT miała współpraca i uzgodnienia z partnerami, natomiast w największym stopniu prace te opóźniało uspołecznienie procesu, a w drugiej kolejności – pozyskiwanie danych do diagnozy.

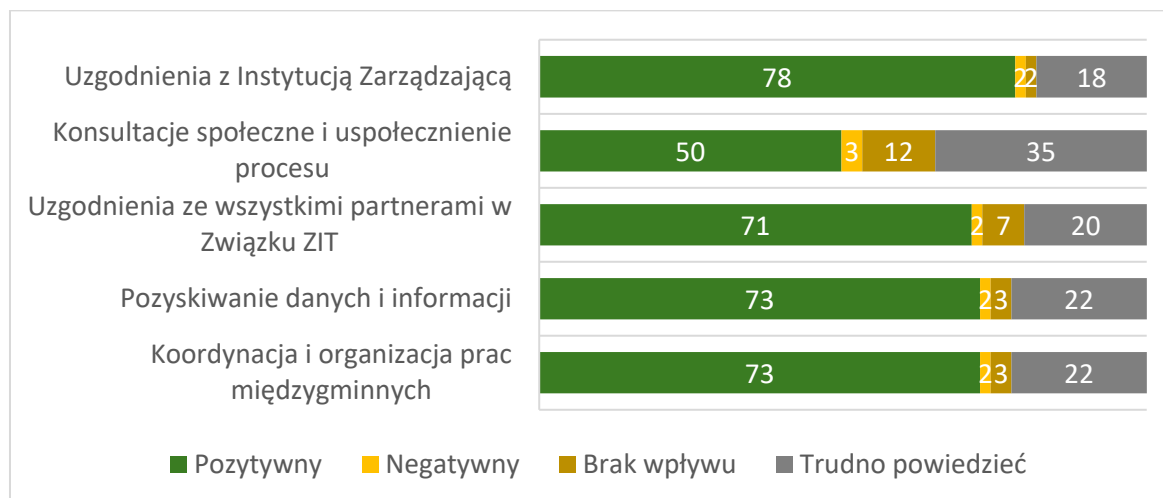
Wykres 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na harmonogram przyjęcia Strategii ZIT miały poniższe aspekty?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Z kolei na jakość dokumentu najbardziej zauważalny, pozytywny wpływ miały uzgodnienia z Instytucją Zarządzającą. Proces ten w badaniu ilościowym oceniono pozytywnie, mimo często wskazywanej w badaniu przedłużającej się procedury opiniowania strategii ZIT. Ponownie, najmniej pozytywnie oceniono uspołecznienie procesu opracowania dokumentu. Z badań jakościowych wynika, że konsultacje z interesariuszami nie były efektywne z uwagi na niskie zainteresowanie tym tematem i niewielką aktywność społeczności lokalnych. Na łączną liczebność osób biorących udział w konsultacjach w dużej mierze miała wpływ liczba spotkań – im więcej spotkań, tym większa łączna liczba uczestników. Wyjątkiem był Lębork, gdzie średnio na każde z 3 spotkań przypadało 14 osób.

Wykres 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na jakość Strategii ZIT miały poniższe aspekty?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Wojciech Dziemianowicz w opracowaniu „Strategie samorządowe w Polsce – refleksyjnie i przyszłościowo” wskazuje, że istotne jest, by konsultacje społeczne zapewniły kontakt internetowy z interesariuszami⁹, co zagwarantowano w ramach każdego MOF. Ponadto wskazuje, że do błędów popełnianych podczas opracowywania projektu strategii należy zamknięcie jednostek samorządu terytorialnego na otoczenie, co wynika z nieodpowiedniego kapitału społecznego w ramach JST bądź też niedostatecznych relacji z otoczeniem. Strategia powinna być wdrażana przy pomocy podmiotów spoza JST, a problemy komunikacyjne z interesariuszami mogą mieć przełożenie na trudności na etapie konsultacji społecznych. Innym problemem związanym z konsultacjami społecznymi jest ich opiniodawczy charakter, stąd samorządy nie są związane ich wynikami, nawet w przypadku, gdy ich przeprowadzenie ma charakter obligatoryjny¹⁰. Legitymizacja podejmowanych przez władze działań następuje często poprzez informacje o przeprowadzonych konsultacjach, jednak brakuje pełnego odniesienia się do opinii krytycznych.

Proces powstawania strategii ZIT w województwie pomorskim opierał się na zewnętrznym wsparciu eksperckim. Choć takie podejście zapewniło poprawność metodologiczną, w jego wyniku uwidoczniła się unifikacja powstałych dokumentów. Powtarzalność sformułowań i struktur w strategiach opracowywanych przez te same podmioty doradcze, świadczy o braku zindywidualizowanego podejścia do specyfiki lokalnej danego terytorium.

Analiza przebiegu prac nad strategiami ZIT pozwala stwierdzić, że występował wyraźny rozdział między formalnym wymogiem uspołecznienia a jego postrzeganą użytecznością.

⁹ W. Dziemianowicz, Strategie samorządowe w Polsce – refleksyjnie i przyszłościowo, Warszawa-Kraków 2023, s. 187.

¹⁰ L. Graniszewski, Governance w Polsce – udział organizacji pozarządowych we współzrządzeniu publicznym, [w:] Rocznik Administracji Publicznej 2017 (3), s. 177.

Samorządy oceniają proces uspołecznienia jako czynnik w największym stopniu opóźniający harmonogram prac, a jednocześnie mający najmniej pozytywny wpływ na jakość końcowego dokumentu. Świadczy to o traktowaniu konsultacji społecznych jako wymogu administracyjnego, a nie realnego narzędzia współzarządzania. Strategia zyskuje status dokumentu uzgodnionego społecznie, co zabezpiecza władze samorządowe przed krytyką przy realizacji kontrowersyjnych inwestycji w przyszłości. Jest to jednak legitymizacja proceduralna, a nie rzeczywista. Jednocześnie, mimo zastosowania różnych narzędzi (choć w większości przypadków były to formy standardowe), zainteresowanie mieszkańców było znikome. Można wnioskować, że lokalny kapitał społeczny wciąż pozostaje na niezadowalającym poziomie i brakuje nawyku angażowania się mieszkańców w lokalne procesy strategiczne. Dodatkowym problemem może być także brak odpowiedniego przekazu na temat prowadzonych działań i sama formuła strategii, która nie opiera się wyłącznie na problemach osadzonych w jednej gminie. Powyższe może zniechęcać interesariuszy do uczestnictwa w konsultacjach dotyczących rozwoju większego obszaru terytorialnego, z którym nie do końca się utożsamiają. W przeciwieństwie do uspołecznienia, współpraca między partnerami samorządowymi oraz uzgodnienia z Instytucją Zarządzającą oceniane są jako kluczowe dla jakości dokumentu. Wskazuje to, że ZIT jest instrumentem silnie osadzonym w relacjach administracyjnych, gdzie dialog urzędniczy jest bardziej efektywny niż dialog społeczny.

SPÓŚÓB NABORU PROJEKTÓW

Nabór projektów strategicznych do strategii ZIT odbywał się w trakcie etapu programowania i, jak wynika z analizy dokumentów strategii, następował najczęściej po określeniu wizji i celów strategii. W zakresie projektów strategicznych zastosowano **niekonkurencyjną formę wyboru projektów** do strategii ZIT. Członkowie Związków ZIT zgłaszali propozycje projektów, najczęściej w formie fiszek projektowych. Zgłoszone projekty podlegały następnie weryfikacji i ocenie przez wewnętrzne organy partnerstw (np. Grupy Robocze, Komitety Sterujące). Projekty, które pozytywnie przeszły weryfikację, zostały wpisane na listę projektów uwzględnionych do realizacji w ramach strategii ZIT.

Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot zastosował odmienną formę niż pozostałe Związki ZIT. Strategia dla OMGGŚ nie identyfikuje ani nie zawiera zamkniętej listy konkretnych projektów przeznaczonych do realizacji. W procesie zbierania potrzeb, pomysłów i opinii wypracowano kierunki interwencji i typy projektów, które będą realizowane w przyszłości. Stowarzyszenie ogłosiło nabór fiszek na projekty, w efekcie czego otrzymano fiszki na 123 projekty zgłoszone przez 46 gmin i powiatów oraz 7 organizacji. Fiszki były weryfikowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, a ostateczna lista projektów (wg stanu na dzień 8.07.2025 r.) wynosi 122 projekty.

Przedstawiciele JST biorący udział w badaniu ilościowym jako bardziej trafną formę naborów projektów do strategii niż nabory otwarte uznali identyfikację projektów strategicznych.

Może to wynikać z faktu, że wewnętrzne projektowanie inwestycji pozwala na pełną kontrolę nad podejmowaniem działań najbardziej pożądanych z punktu widzenia samorządów.

Otwarte nabory na projekty organizowano w celu włączenia do strategii przedsięwzięć spoza samorządów MOF, lecz bez dedykowanej alokacji. Wówczas Związki ZIT tworzyły regulaminy naboru przedsięwzięć, w których zawarte były informacje o możliwych do realizacji typach projektów oraz przypisanych im kwotach, a także informacje o kryteriach wyboru projektów. W przypadku większości MOF są one do siebie zbliżone¹¹.

Spośród wszystkich analizowanych kryteriów, można wyróżnić powtarzające się kryteria formalne i merytoryczne. Zdarzały się jednak różne podejścia do umieszczania poszczególnych kryteriów w częściach formalnych lub merytorycznych (to samo kryterium w części przypadków znajdowało się w części formalnej, a w innych – w merytorycznej). Do powtarzających się kryteriów można zaliczyć przede wszystkim zgodność z zapisami FEP 2021-2027, zastosowane przez wszystkie Związki ZIT. Kryterium to najczęściej było zawarte w kryteriach dostępu (merytorycznych). Niektóre MOF zastosowały kilka odrębnych kryteriów związanych ze zgodnością z FEP, np. w zakresie celów, efektów, rodzaju przedsięwzięcia, rodzaju nieruchomości objętej projektem. Podobnie, prawie wszystkie (8) MOF zastosowały kryterium zgodności z obszarem tematycznym ogłoszonego naboru. Co ciekawe, tylko w ramach MOF Słupska-Ustki zastosowano kryterium dot. spełnienia wytycznych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej pt. "Zasady realizacji instrumentów terytorialnych (...)".

Często decydowano się także na punktowanie deklaracji wkładu własnego (7 MOF), realizację na terenie MOF (4 MOF), prawa do dysponowania nieruchomością (3 MOF), zgodności z definicją projektu zintegrowanego (3 MOF). W OMGGG w ramach kryteriów formalnych dodatkowo sprawdzano, czy skala projektu jest adekwatna do skali potrzeb lokalnych, natomiast w kryteriach formalnych dla MOF Bytowa wyszczególniono wskazanie źródła finansowania projektu, a także uprawnienie wnioskodawcy do zgłoszenia projektu. Wszystkie MOF zastosowały kryteria administracyjne (weryfikujące poprawność złożenia wniosku – np. w terminie, na wymaganym wzorze, przez osobę uprawnioną), które w zdecydowanej większości przypadków były oznaczone jako formalne.

Kryteria merytoryczne najczęściej były podzielone na kryteria dostępu i punktowe. Wymogi dostępu w niektórych przypadkach były tożsame z kryteriami formalnymi w innych MOF. W ramach ZIT MOF Lęborka zastosowano dodatkowe kryterium dostępu dotyczące możliwości zintegrowania projektu z innymi złożonymi w naborze, co potencjalnie mogło wpłynąć na jakość składanych fiszek. Podobne kryterium, dotyczące spełnienia przez przedsięwzięcie definicji projektu zintegrowanego, zostało określone dla MOF Chojnic-Człuchowa, lecz w ramach kryteriów formalnych.

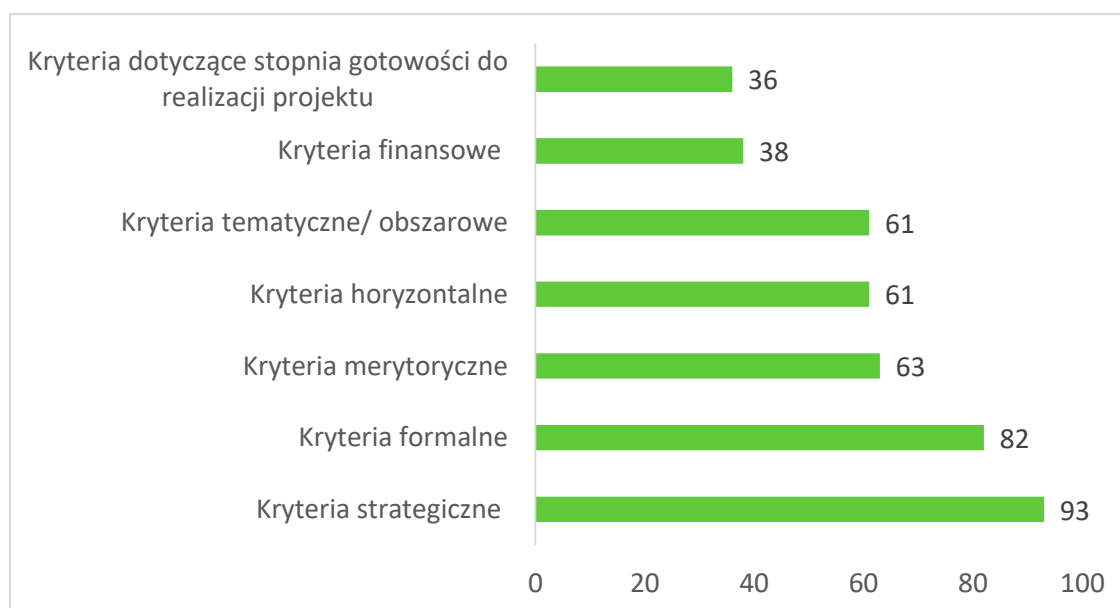
¹¹ Kryteria nie zostały zidentyfikowane w przypadku ZIT MOF Kościerzyny.

Najczęściej zaś obecne kryteria merytoryczne to liczba odbiorców/ użytkowników projektu, zastosowane w ramach 5 MOF. Często punktowane było także doświadczenie wnioskodawcy (5 MOF), a także zasięg oddziaływania projektu (4 MOF). Ponadto, w przypadku 4 MOF stosowano warunki związane z komplementarnością, a w 2 przypadkach – z kompleksowością. Kryteriów merytorycznych nie zastosowano w ramach jednego MOF.

Część MOF zdecydowała się na zastosowanie kilku odrębnych naborów w różnych zakresach tematycznych (np. MOF Kwidzyna, MOF Lęborka, MOF Malborka-Sztumu), przygotowując odrębne kryteria wyboru projektów. Ich zakres różnił się nieznacznie w ramach poszczególnych kryteriów merytorycznych tematycznych, np. dla projektów z zakresu zdrowia: planowana minimalna liczba udzielonych świadczeń zdrowotnych w ciągu roku lub dla projektów z zakresu adaptacji do zmian klimatu: retencjonowanie wody czy też wykorzystanie w projekcie rozwiązań z zakresu zielono-błękitnej infrastruktury.

Z badania ilościowego wynika, że w mniejszym zakresie kładziono nacisk na efektywność kosztową i gotowość finansową projektów oraz ogólny stopień gotowości do realizacji projektów. Dwa ostatnie kryteria zostały także najmniej pozytywnie ocenione z punktu widzenia planowanych projektów (wykres poniżej). Jest to związane przede wszystkim ze wskazywanym w badaniu problemem składanych fiszek projektowych, których założenia oraz wartość finansowa mogły ulec znaczącej zmianie do czasu planowanego rozpoczęcia realizacji przedsięwzięcia. Ponadto, gotowość do realizacji projektów na etapie przedkładania ich w celu włączenia do strategii była znikoma.

Wykres 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zastosowane kryteria naboru projektów do Strategii ZIT są właściwe z punktu widzenia planowanego(ych) projektu(ów)?” [% odpowiedzi; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Jak wskazywano w trakcie FGI, kryteria zaprojektowane na poziomie lokalnym były odzwierciedleniem wymogów na poziomie FEP 2021-2027 i to one stanowiły wytyczną dla rozwiązań w ramach poszczególnych ZIT. Jednolite podejście metodologiczne Związków ZIT wskazuje, że były one świadome konieczności wpisania się projektów uzupełniających/ rezerwowych w kryteria i założenia Programu, aby mogły uzyskać maksymalną szansę na dofinansowanie.

W celu upowszechnienia informacji na temat trwających naborów otwartych na projekty uzupełniające/ rezerwowe do strategii ZIT, w poszczególnych MOF samorządy powiadamiały (poza ogłaszaniem naborów w BIP) potencjalnych wnioskodawców o możliwości zgłaszania własnych propozycji poprzez pocztę elektroniczną. Niekiedy konieczne było przedłużanie lub ponawianie naborów z uwagi na niskie zainteresowanie. Z badania ilościowego wynika, że formy uspołecznienia, jakie zostały zastosowane na etapie naborów otwartych to przede wszystkim formularze zgłoszeń (45% wskazanych odpowiedzi), spotkania informacyjne (34%) i zgłoszenia w formie ustnej (32%). Pozostałe formy miały marginalne znaczenie. Na etapie diagnostycznym/ strategicznym przygotowania strategii organizowano ankiety lub spotkania, na których zbierano informacje na temat koniecznych działań, co następnie przekładano na projekty uzgadniane wewnętrznie przez członków MOF. Te działania nie były jednak podejmowane w ramach naborów otwartych.

Przeprowadzona analiza dokumentów strategicznych oraz badania jakościowe wskazują, że gwarantowane finansowanie w ramach alokacji ZIT posiadały jedynie projekty znajdujące się na liście strategicznej. Projekt rezerwowy ma szansę na realizację w momencie, gdy nie będzie możliwe podjęcie inwestycji z listy głównej. Część MOF stosowało rozróżnienie na listy rezerwowe (kwalifikujące się do FEP i oczekujące na oszczędności) oraz listy uzupełniające, które mogą być finansowane z innych źródeł, lecz nie mające zapewnienia finansowania i realizacji.

Brak pewności związanej z możliwością zapewnienia finansowania w ramach instrumentu ZIT oraz trudności z zabezpieczeniem wkładu własnego stawały się głównymi czynnikami zniechęcającymi do składania fiszek. Podmiotami zainteresowanymi realizacją inwestycji były np. spółdzielnie mieszkaniowe, jednak często poziom wkładu własnego (przeważnie 15%) do wniesienia w ramach projektu uniemożliwiał zgłoszenia. Beneficjentami projektów dodatkowych ujętych w strategiach ZIT najczęściej były organizacje pozarządowe, jednak w przypadku projektów miękkich, społecznych, podmioty te nie były dookreślone. Strategia ZIT nie jest dokumentem wdrożeniowym, stąd na listach dodatkowych wskazane są w wielu przypadkach jedynie pewne „typy” przedsięwzięć, ponieważ na etapie przygotowawczym strategii ZIT były one na wczesnym etapie koncepcyjnym. Z uwagi na zazwyczaj niewielką liczbę zgłoszeń w otwartych naborach, często na listach dodatkowych uwzględniano mniej priorytetowe projekty samorządów.

Wewnętrzne generowanie projektów przez partnerów JST można uznać za trafne w kontekście zidentyfikowanych potrzeb MOF, które dotyczą głównie podstawowej

infrastruktury (najczęściej transport, ochrona środowiska, energetyka). Partnerzy JST są głównymi dysponentami tej infrastruktury i najlepiej identyfikują potrzeby inwestycyjne. Model oparty na zgłaszaniu projektów przez JST sprawdził się także w przypadku MOF dwurdzeniowych, gdzie niezbędna była koordynacja działań JST z dwóch różnych powiatów. Partnerzy planowali wspólnie fiszki projektowe, kumulujące działania w sposób tematyczny – np. w zakresie termomodernizacji, gdzie w ramach jednej fiszki omawiano zbliżone inwestycje planowane do realizacji w kilku gminach/powiatach. Taki sposób podejścia do identyfikacji projektów zapewnia jednocześnie większą gwarancję faktycznej realizacji założonych przedsięwzięć w trybie pozakonkurencyjnym, gdzie w ramach FEP na ZIT została przydzielona konkretna alokacja. Pozytywnym przykładem są wiązki projektów w ramach strategii ZIT Chojnic-Człuchowa, gdzie w obszarze mobilności wspólny cel planuje się realizować za pomocą zarówno budowy węzłów przesiadkowych w Chojnicach i Człuchowie, tras rowerowych łączących oba powiaty, jak i systemów zarządzania ruchem. Podobnie w przypadku MOF Słupska-Ustki projekty w ramach mobilności obejmują: budowę węzłów przesiadkowych w 4 gminach, sieć tras rowerowych łączących poszczególne gminy oraz tabor służący integracji transportowej MOF. W przypadku inwestycji z zakresu zdrowia we wszystkich strategiach skupiono się na największych placówkach zlokalizowanych w miastach-rdzeniach.

Należy zaznaczyć, że w MOF nie praktykowano podejścia sieciowego. Analiza strategii pokazała, że gminy wykorzystały prawie całą alokację na własne projekty, a projekty innych podmiotów (np. NGO) są w przeważającym stopniu uwzględniane w ramach list rezerwowych/ uzupełniających. Z badań jakościowych wnioskować można, że nie podejmowano prób łączenia działań samorządu i pozostałych podmiotów w spójną całość. Prowadzi to do rozproszonych efektów, np. w ramach obszaru zdrowia, gdzie dofinansowuje się pojedyncze przychodnie w miastach-rdzeniach, podczas gdy środki mogłyby dać większą wartość na bardziej wykluczonych obszarach „obwarzankach”. Z drugiej jednak strony, Strategie ZIT są traktowane jako „własność samorządu”, a zainteresowanie zaangażowaniem w ich realizację przez inne podmioty, spoza sektora publicznego, jest znikome.

Ograniczenie roli sektora pozarządowego i wpływu innych podmiotów na rozwój miejskich obszarów funkcjonalnych wiąże się z ryzykiem wybiórczego rozwiązywania problemów MOF. Instrument ZIT jest postrzegany przez pryzmat działań w całości kontrolowanych przez samorządy, brakuje pełnych możliwości dla wzmacniania potencjałów lokalnych i kreowania wartości dodanej z inwestycji w ramach ZIT, poprzez partnerstwa międzysektorowe. Problemem staje się także wkład własny podmiotów spoza JST. Pozytywnym przykładem w województwie pomorskim może być współpraca powiatu starogardzkiego z NGO przy realizacji projektu dotyczącego integracji imigrantów, co przekłada się na jakość projektu.

Uspołecznienie procesu selekcji przedsięwzięć i projektów

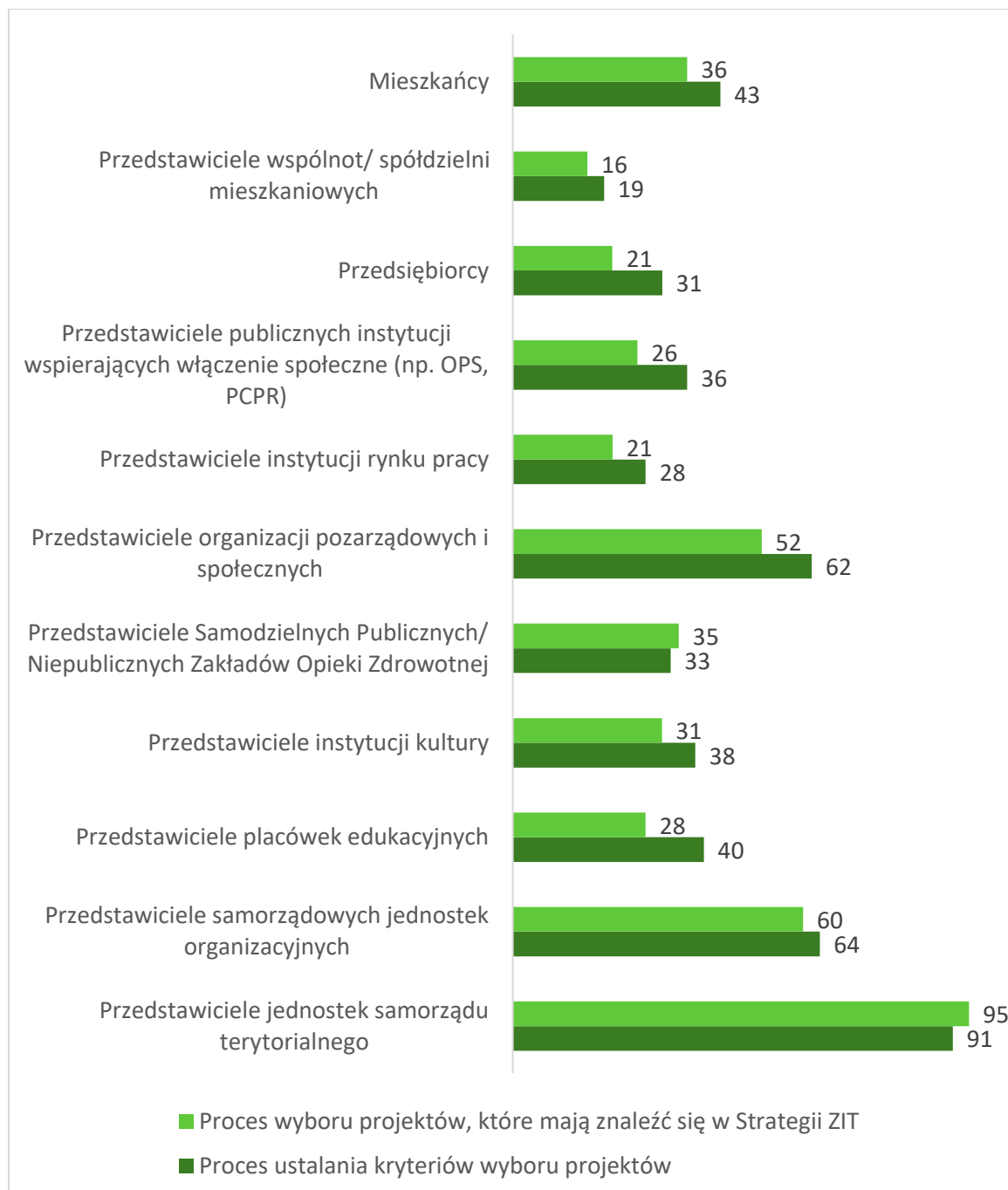
W prawie wszystkich analizowanych MOF, projekty strategiczne były opracowywane i zgłaszane wewnętrznie przez partnerów (JST) w ramach Związków ZIT, na co wskazują zarówno badania jakościowe, jak i analiza desk research. Z wywiadów wynika także, że wewnętrzna praca nad projektami w poszczególnych samorządach zaangażowanych w realizację ZIT, traktowana była jako bardziej efektywna. Należy jednak zaznaczyć, że zdarzało się, iż bazą dla przygotowywanych projektów były spotkania otwarte z mieszkańcami/ warsztatowe, realizowane na etapie opracowywania diagnoz do strategii. Debaty przy udziale społeczności lokalnych w wielu przypadkach dotyczyły konkretnych bloków tematycznych, takich jak mobilność miejska, efektywność energetyczna, czy też różnorodność biologiczna. Możliwe było także zgłaszanie propozycji projektów, np. w MOF Słupsk-Ustka wpłynęło 80 fiszek, które były pomocne na etapie opracowywania części strategicznej dokumentu. Opinie i propozycje społeczności lokalnej były więc pomocne w wyznaczaniu głównych kierunków działań i typów najbardziej pożądanых inwestycji. Powszechne było jednak przedstawianie społecznościom lokalnym wypracowanych już projektów, co do których każdy mógł wnieść spostrzeżenia i sugestie. Mieszkańcy nie mieli jednak w takich przypadkach znaczącego wpływu na kształt przedsięwzięć. Ponadto, spotkań najczęściej nie realizowano we wszystkich gminach partnerskich, skupiając się na organizacji spotkań w siedzibach liderów Związków ZIT. Nie docierano więc do wszystkich mieszkańców i nie zostały w pełni zidentyfikowane ich potrzeby.

Z badania ilościowego z samorządami wynika (wykres poniżej), że zarówno w proces ustalania kryteriów, jak i w sam proces wyboru projektów, zaangażowane były przede wszystkim samorządy, lecz w dość dużym stopniu także przedstawiciele organizacji pozarządowych i społecznych, którzy to zazwyczaj są członkami ciał doradczych. W mniejszym stopniu NGO miały udział w wyborze projektów, częściej konsultowały propozycje projektów przygotowanych wewnętrznie przez Związki ZIT. Przekazywane ewentualne uwagi miały niewielki wpływ na zmianę kształtu poszczególnych projektów. Należy jednak zaznaczyć, że zaobserwowaną praktyką jest uczestnictwo części podmiotów w pracach ciał doradczych właśnie w celu lobbowania za własnymi projektami.

Przeprowadzone studia przypadku zobrazowały pozytywne przykłady w zakresie prac nad projektami strategicznymi. W MOF Kwidzyna oraz MOF Malborka-Sztumu ciała doradcze (partnerzy społeczno-gospodarczy) zostały zaangażowane nie tylko w opiniowanie przygotowanych propozycji projektów strategicznych, lecz również w proces ich konstruowania i wewnętrznego wyboru. Członkowie brali również udział w wypracowywaniu projektów uzupełniających w obszarze społecznym i gospodarczym, w ramach warsztatów z wykorzystaniem narzędzia Design Thinking. Dodatkowo zespoły te współtworzyły regulaminy i kryteria otwartego naboru projektów strategicznych w obszarach dedykowanym naborom. W ramach prac nad strategią ZIT MOF Kwidzyna, społeczność lokalna miała możliwość uczestniczyć w debatach publicznych, dotyczących przedsięwzięć planowanych do realizacji w ramach ZIT. Na spotkaniach były również przedstawiane obszary, w ramach

których, po zatwierdzeniu strategii ZIT, będą organizowane otwarte nabory na projekty do strategii. MOF Kwidzyna wyróżnia się także z uwagi na zastosowane szerokie zaangażowanie procesu selekcji projektów do strategii – udostępniono znaczną część alokacji w ramach otwartych naborów (choć zainteresowanie nie było zgodne z oczekiwaniami).

Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które grupy interesariuszy były zaangażowane w poniższe procesy” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Przygotowane regulaminy oraz kryteria wyboru projektów do naborów otwartych nie były poddawane konsultacjom społecznym. Jedynym wyjątkiem jest ZIT MOF Chojnic-Człuchowa,

jednak nie wpłynęły żadne uwagi czy też propozycje zmian. Na obszarach MOF uczestniczących w realizacji ZIT nie praktykowano także prowadzenia konsultacji społecznych w czasie naborów otwartych na projekty. Na stronach internetowych (BIP, portale społecznościowe samorządów, strony internetowe samorządów) zamieszczano informacje o naborach, dodatkowo przesyłając wiadomości elektroniczne do podmiotów funkcjonujących na obszarze danej gminy/ powiatu, informujące o możliwości złożenia własnych projektów.

Podsumowując, proces identyfikacji projektów strategicznych był zdominowany przez jednostki samorządu terytorialnego. Projekty były generowane wewnętrznie, co gwarantowało ich dopasowanie do potrzeb infrastrukturalnych gmin, ale jednocześnie ograniczało innowacyjność i potencjał partnerstw międzysektorowych. Standaryzacja kryteriów wyboru projektów zapewniła bezpieczeństwo kwalifikowalności wydatków, ale w niewielkim stopniu promowała specyficzne, terytorialne cechy danego MOF. Tylko nieliczne MOF zastosowały kryteria wymuszające łączenie działań, zapewniające zintegrowanie.

Sektor pozarządowy i prywatny pełnił mniejszą rolę – zarysy projektów, które miały realizować te podmioty, znajdowały się na listach rezerwowych lub uzupełniających. Choć formalnie organizowano otwarte nabory, cieszyły się one zainteresowaniem niezgodnym z oczekiwaniami i wymagały przedłużania. W większości przypadków środki podzielono terytorialnie, a nie problemowo. Istotnym zagrożeniem zidentyfikowanym w badaniu jest niski stopień gotowości projektów na etapie ich wpisywania do Strategii. Oparcie się na ogólnych fiskalkach projektowych, których wyceny i założenia ewoluują w czasie, rodzi ryzyko opóźnień w fazie inwestycyjnej oraz konieczności częstych aktualizacji dokumentów strategicznych.

Należy jednak pozytywnie ocenić model naborów projektów oparty na identyfikacji samorządowych projektów strategicznych, który jest trafny w kontekście zaspokajania podstawowych potrzeb infrastrukturalnych (transport, termomodernizacja), gdzie samorządy są dysponentami majątku. Przyjęte rozwiązania okazały się jednak nieskuteczne w budowaniu partnerstw międzysektorowych. Projekty stają się własnością samorządu, a potencjał NGO nie został wykorzystany, co prowadzi do wybiórczego rozwiązywania problemów społecznych.

Proces selekcji przedsięwzięć na poziomie lokalnym charakteryzował się niezadowalającym stopniem uspołecznienia. W naborach otwartych zgłaszane projekty pochodziły przede wszystkim z sektora publicznego. Konsultacje społeczne w zakresie projektów strategicznych odbywały się w ramach ogólnych konsultacji projektu strategii i zazwyczaj miały charakter następczy – mieszkańcom prezentowano przygotowane wcześniej listy projektów do zaopiniowania, choć, jak omawiano wcześniej, na etapie diagnostycznym opinie mieszkańców starano się uwzględniać przy projektowaniu działań strategicznych. Efektywność procesu uspołecznienia również należy ocenić jako niezadowalającą. Samorządy

uznały pracę wewnętrzną za bardziej efektywną czasowo i merytorycznie, a uwagi zgłaszane przez mieszkańców rzadko prowadziły do redefinicji projektów. Brak widocznego dialogu sprawia, że instrument ZIT nie buduje kapitału społecznego, lecz utrwała dominację administracji publicznej w zarządzaniu rozwojem lokalnym.

ZAANGAŻOWANIE PARTNERÓW

Umowa Partnerstwa na lata 2021-2027 wskazuje¹², że w strukturach Związków ZIT należy uwzględnić umocowane prawnie ciała doradcze, których reprezentacja uwzględnia partnerów społeczno-gospodarczych oraz podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska oraz podmioty odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych, równości płci i niedyskryminacji. Ciała doradcze powinny mieć co najmniej możliwość opiniowania w zakresie przygotowania, realizacji i wdrażania strategii ZIT.

W związku z powyższym, wszystkie Związki ZIT w województwie pomorskim zapewniły otwarte nabory partnerów do udziału w pracach na rzecz przygotowania, prowadzenia i oceny strategii ZIT. We wszystkich przypadkach, ciała doradcze były aktywne od momentu rozpoczęcia prac nad dokumentami strategicznymi. Na etapie diagnostycznym ciała doradcze uczestniczyły w omawianiu wyników przygotowanych diagnoz, zgłaszały do nich uwagi i dyskutowały nad problemami i wyzwaniem w różnych obszarach tematycznych ujętych w diagnozach. Najczęściej właśnie na tym etapie ciała doradcze pracowały najaktywniej. Z badania wynika, że dyskusja na spotkaniach ciał doradczych nad wyzwaniami i problemami danego MOF, była pomocna wypracowywaniu celów i kierunków działań w strategiach.

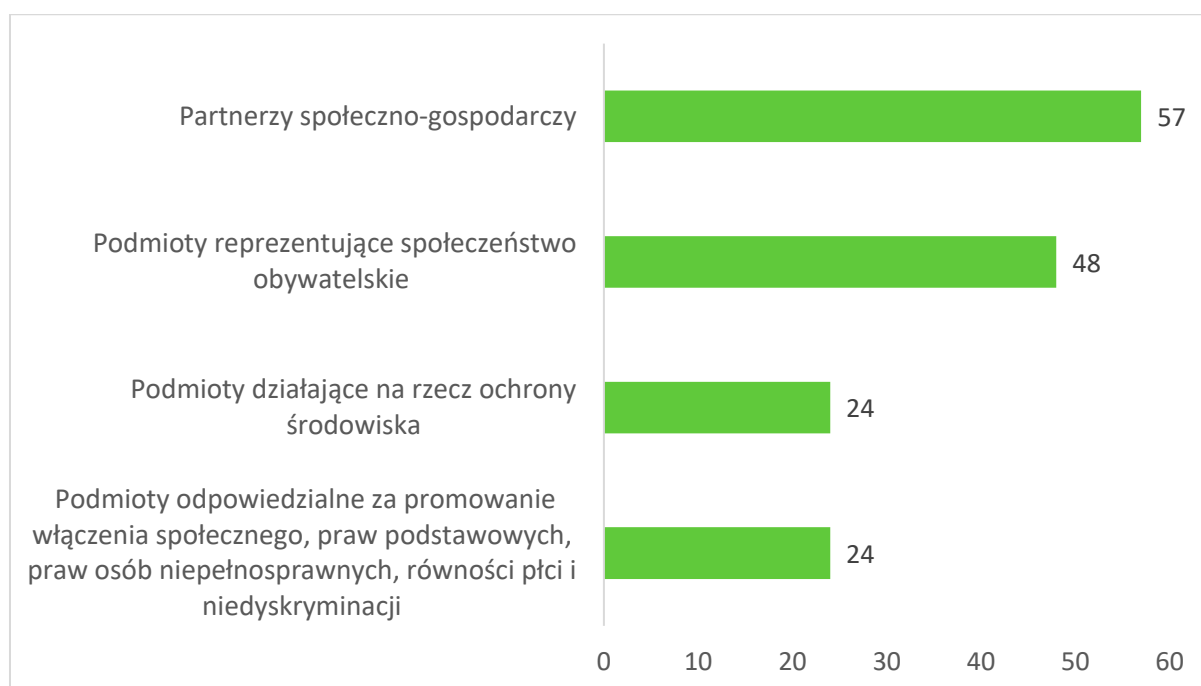
Pozytywnym przykładem zaangażowania partnerów, zidentyfikowanym w ramach przeprowadzonych studiów przypadku, było włączenie Zespołu Strategicznego (ciała doradczego) w MOF Kwidzyna w wypracowywanie rekomendacji dotyczących kierunków rozwoju i wyzwań strategicznych, a także realizacja warsztatów strategicznych z interesariuszami MOF w tym zakresie. Podobnie, dobrą praktyką było uczestnictwo członków Komitetu Doradczego (ciała doradczego) MOF Malbork-Sztum w spotkaniach dotyczących wypracowania misji, wizji MOF, celów strategicznych i operacyjnych, a także kierunków interwencji i rodzajów działań. Komitet Doradczy uczestniczył w wypracowywaniu projektów zdefiniowanych (strategicznych) i w tworzeniu regulaminów i kryteriów wyboru projektów strategicznych, w dedykowanych obszarach. Ponadto, partnerzy społeczno-gospodarczy brali udział w konstruowaniu projektów uzupełniających podczas warsztatów z wykorzystaniem narzędzia Design Thinking. Aktywne wsparcie prac przez różnych interesariuszy na etapie przygotowawczym strategii ZIT ma istotny wpływ na jej jakość. Z przeprowadzonych studiów przypadku wynika także, że dobrymi praktykami angażującymi partnerów społeczno-gospodarczych, a także w ogóle interesariuszy procesu, są właśnie

¹² Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Umowa Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce, Warszawa, s. 243.

kreatywne formy pracy, poszerzające spojrzenie na kwestie problemowe i w sposób nieschematyczny poszukujące rozwiązań.

Według wyników badania ilościowego z przedstawicielami samorządów, podmiotami najczęściej zaangażowanymi w proces powstawania strategii ZIT na terenie poszczególnych jednostek terytorialnych byli partnerzy społeczno-gospodarczy oraz podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie (wykres poniżej).

Wykres 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania Strategii ZIT na terenie Państwa jednostki terytorialnej?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



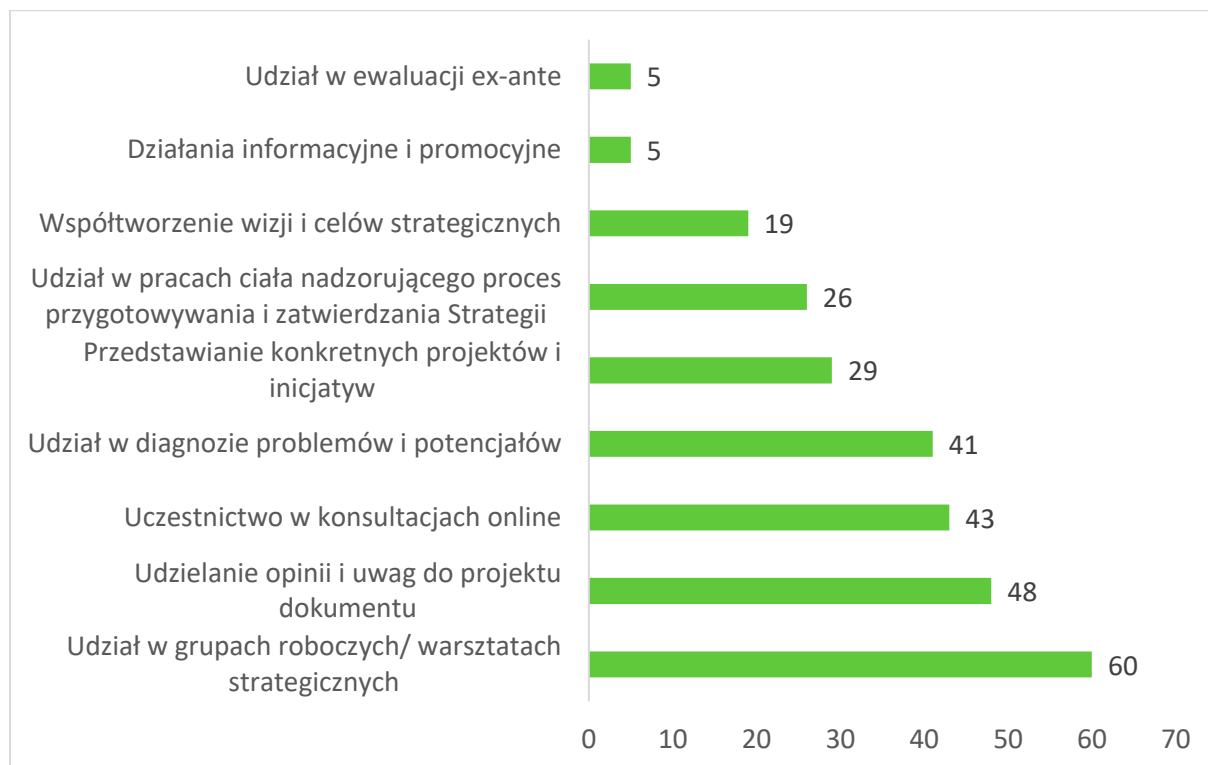
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Wśród partnerów społeczno-gospodarczych dominowały organizacje pozarządowe (82% wskazań), MŚP (67% wskazań) i instytucje otoczenia biznesu (33% wskazań). Jeśli chodzi zaś o podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, dominowały organizacje pozarządowe (96%), stowarzyszenia lokalne (57%), a także (choć w mniejszym stopniu) – organizacje społeczne (32%). Warto dodać, że najaktywniej włączone w prace nad strategiami podmioty działające na rzecz ochrony środowiska, to organizacje ekologiczne i prośrodowiskowe (71%), a także Lasy Państwowe (43%). Podobnie, wśród podmiotów promujących włączenie społeczne, prawa podstawowe, prawa osób z niepełnosprawnościami, równość płci i niedyskryminacji, największą rolę odgrywały NGO (86% wskazań), a następnie instytucje rynku pracy (43%), instytucje publiczne (36%) oraz jednostki pomocy i integracji społecznej, np. PCPR, OPS (36%).

Najczęstszą formą zaangażowania partnerów w prace nad strategiami (wykres poniżej) był udział w pracach grup roboczych i/lub warsztatach strategicznych, udzielanie opinii i uwag do

projektu dokumentu oraz uczestnictwo w konsultacjach online. Powyższe potwierdza, że aktywny udział w przygotowaniu dokumentu dotyczył głównie podmiotów zaangażowanych w prace w ramach ciał doradczych.

Wykres 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie podmioty, które Pan(i) wymienił(a) powyżej, brały udział w pracach nad strategią ZIT?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]

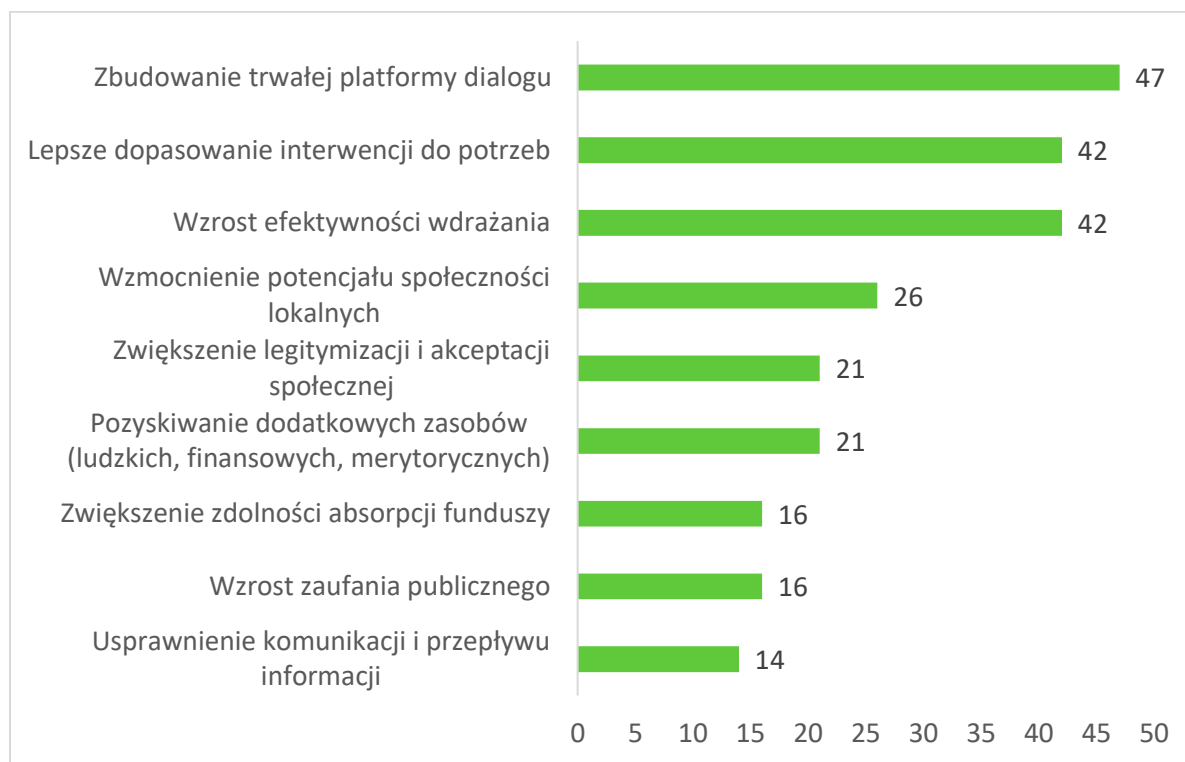


Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Wyniki badania ilościowego sugerują, że podobnie, jak na etapie przygotowywania strategii, tak w przypadku jej wdrażania, najczęściej są zaangażowani partnerzy społeczno-gospodarczy (50% wskazań), a następnie podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie (35% wskazań). Uczestnicy badania ankietowego wskazywali, że podmioty wspomagające wdrażanie strategii najczęściej są/ będą realizatorami projektów (44%) lub partnerami w projektach (35%). Ponadto pełnią/ będą pełnić rolę związaną z promowaniem i upowszechnianiem działań podejmowanych w ramach strategii (35%).

Jak wynika z badania ilościowego z przedstawicielami JST, najważniejsze korzyści, jakie ze współpracy z omawianymi podmiotami dostrzegają przedstawiciele MOF realizujących instrument ZIT, to zbudowanie trwałego dialogu, a następnie lepsze dopasowanie działań w ramach strategii ZIT do potrzeb MOF i wzrost efektywności wdrażania dokumentu. W marginalnym zaś zakresie dostrzegalny jest wpływ na budowanie kapitału społecznego, wspólne rozwiązywanie problemów czy też zwiększenie innowacyjności i kreatywności. Może to świadczyć o jasno sprecyzowanej roli partnerów, która nie wykracza poza zadania przewidziane w ramach strategii.

Wykres 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wskazać, jakie najważniejsze korzyści w dłuższej perspektywie może przynieść współpraca (na etapie projektowania i/lub wdrażania Strategii) z wymienionymi przez Państwa podmiotami?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Największą wartość dodaną można zaobserwować w przypadku aktywnego zaangażowania partnerów, nie ograniczającego się wyłącznie do opiniowania rozwiązań wypracowanych już przez samorządy. Wywiady przeprowadzone w ramach studiów przypadku wskazują, że praca w ciałach doradczych wiązała się ze swego rodzaju nobilitacją, a jej formalne umocowanie motywowało do aktywnego udziału w pracach na rzecz strategii.

Zazwyczaj jednak partnerzy opiniowali wypracowane przez samorządy projekty strategiczne, regulaminy naborów otwartych wraz z kryteriami, a następnie projekt strategii. Z badania wynika, że samorządom łatwiej było pracować we własnych zespołach roboczych złożonych z pracowników poszczególnych urzędów wchodzących w skład ZIT, a ciałom doradczym przedstawiać gotowe produkty do zaopiniowania.

W niektórych przypadkach, na co wskazują zrealizowane badania jakościowe, podmioty chętnie zgłaszały się do pracy w ciałach doradczych, lecz ich zaangażowanie w proces uzgodnień było „milczące”. Partnerzy w takich przypadkach najczęściej nie mieli jednak możliwości współtworzenia zapisów strategii, lecz uczestniczyli wyłącznie w opiniowaniu. Problemem było również niezrozumienie roli partnerów – przedstawiciele różnych grup włączali się w prace nad strategiami, traktując gremium jako przestrzeń do lobbowania własnych pomysłów. Odbывало się to przy braku świadomości obowiązujących zasad

wsparcia przedsięwzięć w ramach FEP. Należy dodać, że wśród partnerów zaangażowanych w pracę ciał doradczych najczęściej znajdowali się przedstawiciele organizacji pozarządowych, a także jednostek organizacyjnych samorządów i spółek miejskich/gminnych. Zdarzało się także, że włączały się instytucje otoczenia biznesu, podmioty świadczące usługi zdrowotne, a także wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe. Rzadziej członkami zespołów doradczych byli przedstawiciele przedsiębiorstw. Aktywnymi uczestnikami były osoby, które zazwyczaj są aktywne w zakresie działalności, jaką prowadzą na polu lokalnym, a także współpracujące z samorządami.

Problemem, z którym mierzą się samorządy, jest brak wewnętrznego potencjału związanego z prowadzeniem partycypacji społecznej. Praca urzędnicza nie zapewnia wiedzy z zakresu kreatywnych, angażujących form włączania lokalnych społeczności, a ponadto, zaangażowanie tego typu wymaga dodatkowych nakładów pracy, których pracownicy urzędów gmin nie są w stanie wygospodarować. Z badań jakościowych, lecz także ilościowych wynika, że w kontekście konsultacji społecznych zazwyczaj realizowano wymagane minimum. Wszelkie formy dodatkowe realizowały podmioty zewnętrzne, odpowiedzialne za przygotowanie strategii.

Z badania pn. „Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027” wynika, że ciała doradcze pełnią rolę fasadową. Ich aktywność jest największa na etapie konsultowania strategii, a później staje się znikoma. Partnerzy biorący udział w powyższym badaniu wskazywali, że ich uwagi rzadko miały realny wpływ na ostateczny kształt dokumentu, a ZIT w praktyce jest instrumentem jednosektorowym – samorządowym. Partnerstwa ZIT miały duży problem ze znalezieniem chętnych do udziału w ciałach doradczych, a następnie z utrzymaniem ich zaangażowania. Szczególnie trudne było zaangażowanie sektora prywatnego, który często nie widzi korzyści z uczestnictwa w takich gremiach.

Dokument „Zasady realizacji instrumentów terytorialnych (...)” wskazuje, że ciała doradcze powinny być włączone w podejmowanie decyzji w ramach Związku ZIT, natomiast opiniowanie i przyjmowanie listy projektów czy samej strategii ZIT nie tworzą w tym zakresie listy zamkniętej. Związki ZIT nie decydowały się jednak w większości przypadków na zapewnienie możliwości współkreowania strategii. Jak wynika jednak z badania, opiniodawcza rola ciał doradczych miała ograniczony wpływ na dalszy kształt strategii. Przedstawianie przez liderów MOF na spotkaniach gotowych, wypracowanych rozwiązań nie służyło aktywnemu włączeniu partnerów w procesy strategiczne. Nie pozostawiało bowiem możliwości kreowania rozwiązań.

Proces tworzenia strategii ZIT we wszystkich obszarach funkcjonalnych przebiegał według zbliżonego schematu (diagnoza, programowanie, konsultacje). Samorządy wewnętrznie identyfikowały inwestycje strategiczne, najlepiej odpowiadające na ich potrzeby infrastrukturalne. Kryteria wyboru zastosowane w naborach otwartych były standaryzowane i dopasowane do wymogów programu regionalnego FEP, co gwarantowało

bezpieczeństwo kwalifikowalności wydatków, lecz ograniczało uwzględnienie specyfiki lokalnej. Choć otwarte nabory organizowano dla podmiotów spoza sektora publicznego, cieszyły się one znikomym zainteresowaniem, głównie z powodu barier finansowych, takich jak wymóg wkładu własnego i niekwalifikowalność podatku VAT. W rezultacie potencjał sektora pozarządowego i prywatnego nie został w pełni wykorzystany, a ZIT pozostał instrumentem zdominowanym przez projekty samorządowe. Proces uspołecznienia strategii był oceniany przez samorządy jako czynnik najbardziej opóźniający prace, charakteryzujący się niską aktywnością mieszkańców. Aktywność partnerów w ramach ciał doradczych była najwyższa na etapie diagnostycznym, gdzie ich wkład merytoryczny był pomocny w definiowaniu wyzwań i celów. Ich rola ograniczała się jednak głównie do funkcji opiniotwórczych, rzadko obejmując realne współtworzenie zapisów strategii czy decyzyjność. Pozytywnym wyjątkiem były zastosowane w niektórych MOF (np. Kwidzyn, Malbork-Sztum) kreatywne metody pracy typu Design Thinking, które realnie angażowały partnerów w konstruowanie projektów. Zauważalnym zjawiskiem była odwrócona logika planowania, gdzie cele i projekty dopasowywano do dostępnych alokacji finansowych, a nie wyłącznie do zdiagnozowanych potrzeb. Współpraca z Instytucją Zarządzającą była oceniana wysoko i miała kluczowy wpływ na jakość dokumentów, w przeciwieństwie do mniej efektywnego dialogu społecznego. Ostatecznie proces ten, choć poprawny formalnie, nie przyczynił się znacząco do budowy kapitału społecznego, utrwalając dominację administracji publicznej w zarządzaniu rozwojem lokalnym.

3.1.3. Lokalny potencjał kadrowy i finansowy

POTENCJAŁ KADROWY

Nadzór nad przygotowaniem i realizacją strategii ZIT pełni każdorazowo samorząd (gmina lub powiat) wyznaczony jako lider Związku ZIT. Rola ta wiąże się z dużym obciążeniem pracą, wynikającym z koordynacji prac wielu JST, obsługi ciał doradczych, wydawania opinii i innych zadań decyzyjnych. W trakcie badań jakościowych wskazywano, że największym wyzwaniem z punktu widzenia lidera na początkowym etapie prac, było uspołnienie prac wszystkich samorządów wchodzących w skład MOF, które to dotychczas planowały działania, skupiając się w swoich granicach administracyjnych. Instrument ZIT wymusił szersze, horyzontalne spojrzenie na kwestie rozwojowe. Mimo początkowych trudności, wypracowane mechanizmy współpracy pozwoliły uporządkować funkcjonowanie Związków ZIT i sprawdzają się.

Uwzględnienie w perspektywie unijnej 2021-2027 nowych MOF w ramach instrumentu ZIT zostało dokonane na bazie pozytywnych doświadczeń we wdrażaniu instrumentu ZPT w perspektywie 2014-2020 i było motywowane chęcią zrównoważenia podejścia do rozwoju przestrzennego w województwie oraz wzmocnienia partnerskiego podejścia do mniejszych ośrodków miejskich i ich obszarów funkcjonalnych. Zauważalny jest jednak niewystarczający potencjał (kadrowy, finansowy) do wdrażania złożonych, a także partnerskich i kompleksowych projektów.

Główną trudnością występującą na etapie przygotowania strategii ZIT wśród Związków ZIT, a przede wszystkim ich liderów, było **uzgadnianie strategii** z Urzędem Marszałkowskim. Przeprowadzone wywiady sugerują, że proces ten uznawano za długotrwały i angażujący pracowników JST w stopniu nie pozwalającym na wykonywanie w pełnym zakresie innych czynności w ramach codziennych obowiązków zawodowych. Przedłużająca się procedura akceptacji powodowała zniechęcenie zespołów pracujących nad strategiami. Przygotowanie strategii trwało zazwyczaj około roku, natomiast uzgodnienia z Urzędem Marszałkowskim zajmowały często kolejne 10-12 miesięcy. Istotną barierą w sukcesywnym postępie i akceptacji dokumentów była konieczność dostosowywania dokumentów strategii do pojawiających się nowych wytycznych. Niekiedy kwestie zapisane w pierwotnej wersji dokumentu ulegały zmianom, po czym w ostatecznej wersji ponownie były przywracane. Duże wyzwanie stanowiło pojawienie się w trakcie prac wymogu rozbudowy strategii o obszar transportu, co powodowało w przypadku części dokumentów konieczność licznych zmian i rozbudowy struktury oraz renegocjacji umów z podmiotami doradczymi opracowującymi strategię. Dodatkowo, uzgodnienia prowadzono na różnych etapach powstawania dokumentów – zarówno wersji roboczych, jak i po przeprowadzonych konsultacjach społecznych, co wymagało uwzględniania zmian w dokumentach już przedyskutowanych publicznie. W przyszłości, na bazie obecnych doświadczeń, warto stworzyć wytyczne/ podręcznik dla Związków ZIT, precyzujący sposób uwzględniania w strategiach wymogów programowych.

Ponadto, długotrwała jest ścieżka uruchamiania projektów. Konieczność wpisywania ich do porozumień poprzez karty projektów i każdorazowe zmiany w szczegółowych listach projektów powodują konieczność aneksowania porozumień terytorialnych, czy też przeprowadzania aktualizacji strategii, np. w zakresie konsultacji społecznych, co generuje nadmierne zaangażowanie podmiotów pracujących nad dokumentami, uzgadniających oraz opiniujących. Z badań jakościowych wynika, że na tym etapie w przedsięwzięciach zmieniają się jeszcze wskaźniki czy też koncepcje. Wydłużające się procedury są jednym (choć nie jedynym) z czynników blokujących zgłaszanie gotowości realizacyjnej projektów w ramach FEP 2021-2027.

Stałym i powszechnym problemem, z jakim borykają się JST uczestniczące w realizacji instrumentu ZIT, są braki kadrowe. Z badania ilościowego z samorządami wynika, że urzędy gmin zazwyczaj dysponują stanowiskami jednoosobowymi (33% wskazań) lub 2-3 osobowymi zespołami (33% wskazań), które zajmują się koordynacją zadań związanych z realizacją strategii. Rzadziej, bo w przypadku 10% respondentów, są to zespoły 3-4 osobowe, co najprawdopodobniej dotyczy miast-liderów ZIT. Respondenci mieli podzielone opinie w zakresie odpowiednich zasobów kadrowych, biorąc pod uwagę realizowane i planowane zadania. Prawie połowa badanych (48%) wskazała, że liczba osób zaangażowanych obecnie jest niewystarczająca, 39% zaś określiło ją jako odpowiednią. Z kolei biorąc pod uwagę planowane zadania, 33% badanych uznaje potencjał kadrowy jako wystarczający, a 58% - jako nieodpowiedni. Niewystarczające zasoby kadrowe, według badania ilościowego, mają

największy wpływ na nadmierne obciążenie pracą (40% odpowiedzi), a następnie gotowość realizacyjną projektów – 22% badanych określiło go jako negatywny. W ramach badań jakościowych jako powód braku dotychczasowych deklaracji gotowości wskazywano także przewlekłość procesu uzgadniania dokumentu strategii oraz projektów. Dodatkowo na sytuację miały wpływ oczekiwania na powstanie Szczegółowego Opisu Priorytetów, gdzie określono dokładniejsze wytyczne dla przedsięwzięć w ramach instrumentu ZIT.

Do pracy nad obszernym dokumentem możliwa była delegacja pracowników, zajmujących się dodatkowo innymi zadaniami. Wyżej opisane obciążenia powodowały również brak czasu na planowanie bardziej rozbudowanych form uspołecznienia procesu przygotowania strategii ZIT. Należy wziąć również pod uwagę fakt zawięzania porozumień przez 8 Związków ZIT. Takie rozwiązanie nie wpływa korzystnie na rozwiązania proceduralne i organizacyjne. Większa skuteczność realizacji instrumentu najczęściej osiągnięta jest w przypadku stowarzyszeń, dysponujących odpowiednimi biurami oraz stałą kadrą pracowników.

Podobne wnioski płyną z badania pn. „Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027”, z którego wynika, że główne problemy we wdrażaniu strategii ZIT to poza ograniczonymi zasobami finansowymi JST, niedostateczne zaplecze organizacyjne i kadrowe (brak dedykowanych zespołów) oraz złożoność i biurokracja procedur¹³. Tylko część województw (sześć) zdecydowała się na finansowe wsparcie funkcjonowania zaplecza instytucjonalnego partnerstw ZIT ze środków programów regionalnych. W pozostałych regionach partnerstwa muszą samodzielnie pokrywać koszty koordynacji, co jest dużym obciążeniem, zwłaszcza dla małych gmin. Partnerstwa z zapewnioną strukturą organizacyjną charakteryzują się sprawniejszym funkcjonowaniem, natomiast finansowanie biur ZIT ogranicza rotacje kadrowe oraz zapewnia wyższą jakość w zakresie zarówno podejmowanych działań i współpracy. Dodatkową zaletą odrębnych biur jest zapewnienie reprezentacji interesów całego MOF i wyeliminowanie problemu potencjalnej dominacji interesów lidera.

Z przeprowadzonego benchmarkingu wynika, że w województwie zachodniopomorskim oraz kujawsko-pomorskim zastosowano możliwość aplikowania o środki w ramach programu regionalnego na poprawę zaangażowania instytucjonalnego wewnątrz Związków ZIT. Finansowane są inicjatywy na rzecz rozwoju terytorialnego czy też wsparcie budowania zdolności administracyjnych partnerstw (wyposażenie biur, wynagrodzenia dla pracowników liderów). Dzięki finansowaniu, przygotowaniem i wdrażaniem strategii zajmują się wyznaczone osoby, które nie są absorbowane dodatkowymi zadaniami, co pozwala w większym i silniejszym stopniu budować relacje pomiędzy gminami w ramach danego partnerstwa. Jest to rozwiązanie, które w znaczącym stopniu wzmacnia zaangażowanie partnerów i mechanizmy wspólnego wypracowywania spójnej strategii. Mimo że finansowanie biur ZIT pełni istotną rolę w skuteczności wdrażania instrumentu ZIT, wnioski

¹³ Wolański Sp. z o.o. Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027, Warszawa 2025, s. 98-99.

z panelu ekspertów wskazują, iż nie jest to czynnik krytyczny, przesądzający o dalszej współpracy samorządów poza instrumentem ZIT. W przypadku woli liderów, MOF są w stanie samodzielnie znaleźć metody zapewniające współfinansowanie biur (np. przez składki w ramach stowarzyszenia). Większym problemem jest wówczas dostęp do osób z odpowiednimi kwalifikacjami, zwłaszcza w mniejszych gminach. Kluczowe jest stałe, wieloletnie wsparcie (np. na wzór programu CWD), ukierunkowanego na wdrażanie i monitorowanie strategii ZIT.

Doświadczenia OMGGs, którego funkcjonowanie rozpoczęło się zanim w ramach polityki spójności wprowadzony został instrument terytorialny ZIT, pozwoliły na sprawne zarządzanie procesami związanymi z przygotowaniem i realizacją strategii ZIT. Ponadto, doświadczenia proceduralne związane z przygotowywaniem, realizacją i rozliczaniem przedsięwzięć oraz nadzorem nad współpracą partnerską zapewniły wykreowanie potencjału, który może zostać wykorzystany w celu wsparcia mniej zaawansowanych MOF uczestniczących w realizacji instrumentu ZIT w kolejnej perspektywie finansowej UE. Należy dążyć do zapewnienia przez OMGGs mniejszym Związkom ZIT kompleksowego doradztwa na bazie praktycznych doświadczeń podmiotu najbardziej zaawansowanego w zakresie instytucjonalizacji partnerstwa, uspołecznienia i realizacji projektów. Zaangażowanie to powinno jednak wiązać się z odpowiednim wsparciem finansowym i dostępem do odpowiednich narzędzi doradczych.

Z badań jakościowych wynika, że dużym problemem, mającym wpływ na utrudnianie przekazu na temat strategii, jest bariera językowa. Specjalistyczny, urzędniczy język oraz nomenklatura są niezrozumiałe dla przeciętnego mieszkańca. Z badania wynika, że JST w większości nie posiadają możliwości odpowiedniej promocji strategii, np. za pomocą krótkich filmów czy też infografik/ ulotek informujących o znaczeniu dokumentu dla danego obszaru lub prezentujących w atrakcyjny sposób planowane działania. Sposób prezentowania treści i kreowania przekazu ma kluczowe znaczenie dla zainteresowania tematyką. Analiza widoczności i odbioru społecznego strategii ZIT, przeprowadzona w ramach studiów przypadku pozwala wnioskować, że przekaz na temat strategii ZIT został zorganizowany w sposób sformalizowany. Mieszkańców informowano o możliwości wzięcia udziału w konsultacjach i proszono o nadsyłanie uwag za pomocą dedykowanego formularza konsultacyjnego. Taka forma, choć transparentna, nie sprzyja publicznej debacie, co potwierdza ustalenia z przeprowadzonych wywiadów, wskazujące na niski oddźwięk społeczny i sformalizowany język procesu.

Innym istotnym zagadnieniem związanym z konsekwencjami ograniczonych zasobów kadrowych jest sam poziom partycypacji społecznej w przygotowanie bądź realizację strategii. Zaangażowanie mieszkańców i podmiotów funkcjonujących na terenie poszczególnych MOF na etapie przygotowania strategii ZIT nie osiągnęło satysfakcjonującego poziomu, przede wszystkim z uwagi na brak zapewnienia odpowiednich zasobów eksperckich i finansowych. Podmioty doradcze wspierające MOF w przygotowaniu strategii również dysponowały ograniczonymi środkami finansowymi. Część z nich starała się podejmować

dotatkowe aktywności, zachęcające do wsparcia procesu, np. warsztaty Design Thinking. Większość prac opierała się jednak na ograniczonym włączeniu partnerów społeczno-gospodarczych oraz na klasycznych formach konsultacji (ogłoszenie na stronie internetowej BIP, formularze konsultacyjne, spotkania z mieszkańcami). Przedsięwzięcie podejmowane na obszarze kilku lub kilkunastu gmin wymaga dodatkowej animacji, w celu nagłośnienia problematyki, poszukiwania skutecznych sposobów docierania do mieszkańców oraz atrakcyjnych, lecz jednocześnie przystępnych form ich zaangażowania w proces.

POTENCJAŁ FINANSOWY

Potencjał finansowy poszczególnych MOF uczestniczących w realizacji instrumentu ZIT jest silnie skorelowany z wielkością JST wchodzących w ich skład. Samorządy posiadają środki finansowe, które są zabezpieczone na zapewnienie wkładu własnego w projektach. Największą obawę budzi jednak nie brak wkładu własnego, lecz ryzyko niewystarczającej alokacji środków unijnych w ramach FEP w stosunku do realnych kosztów. Projekty zaplanowane w latach 2022-2023 muszą być obecnie rewaluowane z powodu dynamicznych zmian cen na rynku. Warto dodać, że listy rezerwowe okazały się być istotnym mechanizmem zarządczym, z którego partnerstwa już korzystają. Pozwala on na dokonywanie przesunięć (np. w przypadku, gdy projekt okazał się droższy niż przewidywano lub pozyskał środki z innych źródeł zewnętrznych) bez konieczności zmiany całej strategii. Paradoksalnie, samorządy uznają za problematyczne uzyskanie wsparcia dla projektów strategicznych z innych programów, z uwagi na konieczność zagospodarowania środków przy udziale listy rezerwowej. Jest to o tyle istotne, że projekty z listy rezerwowej również muszą realizować wskaźniki strategii. Jeśli projekt rezerwowy zastępuje strategiczny, musi utrzymać wskaźnik na co najmniej tym samym poziomie.

Powyższe wnioski znajdują potwierdzenie w badaniu ilościowym. Generalnie, potencjał finansowy na cele realizacji działań zmapowanych w ramach strategii ZIT w większości JST jest wystarczający – wszystkie projekty powinny zostać zrealizowane w przypadku 64% badanych samorządów. 12% JST wskazało, że część projektów wymagać będzie ograniczenia, a część – rezygnacji. Z kolei 7% badanych określiło, że zakres ich projektów zostanie ograniczony względem pierwotnych założeń. Potencjał finansowy ma również przełożenie na gotowość realizacyjną projektów i – jak wskazano w badaniu ilościowym – jest on generalnie pozytywny (41% wskazań). 1/8 badanych wskazała zaś, że dostępne zasoby finansowe wpłyną negatywnie na gotowość projektów, natomiast według 15% badanych – wpływu takiego się nie identyfikuje. Podobny rozkład odpowiedzi można zaobserwować w przypadku wpływu potencjału finansowego na jakość przedsięwzięć. W tym przypadku finanse samorządowe w nieco większym stopniu (43% wskazań) wpływają pozytywnie, w 12% negatywnie, natomiast w 17% przypadków nie oddziałują na standard planowanych działań.

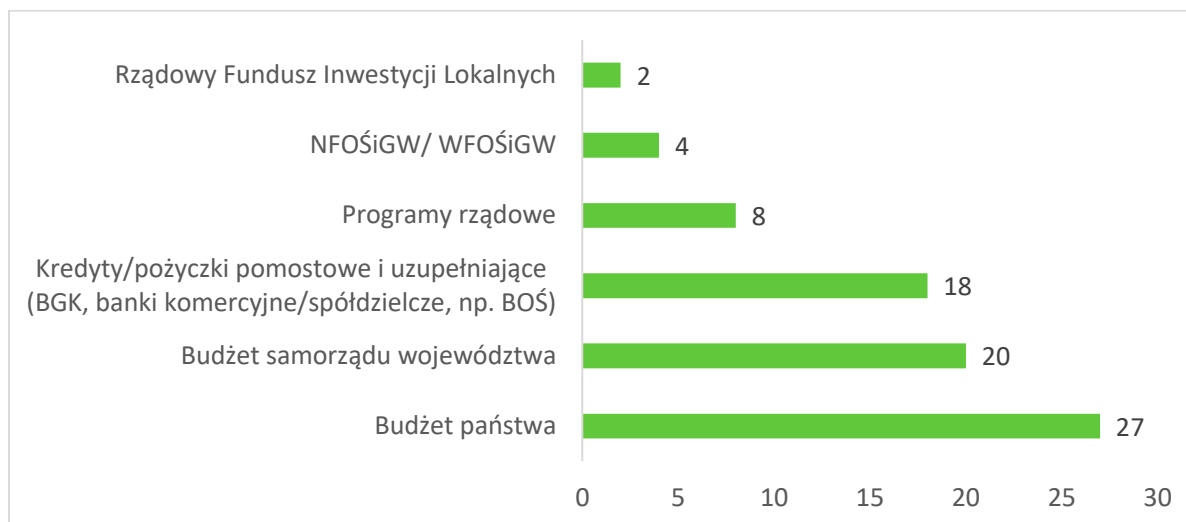
Dedykowana alokacja na działania w ramach ZIT zapewnia poczucie bezpieczeństwa finansowego dla projektów strategicznych, na co wskazywano w ramach badań jakościowych. Jednocześnie należy zaznaczyć, że duże bariery finansowe są identyfikowane wśród

podmiotów spoza sektora finansów publicznych, co jest związane właśnie z wkładem własnym oraz niekwalifikowalnością podatku VAT. Niewystarczający potencjał finansowy partnerów zewnętrznych negatywnie wpływa na zakres działań realizowanych. W trakcie wywiadów wskazywano na przykłady przychodni, które mimo przygotowania dobrej jakości fiszek projektowych, rezygnowały z realizacji inwestycji po przeliczeniu kosztów związanych z niekwalifikowalnością VAT oraz koniecznością wniesienia wkładu własnego. Podobne obawy dotyczyły wspólnot mieszkaniowych. Gotowość realizacyjna jest wysoka po stronie samorządu, ale niska lub zagrożona po stronie partnerów społeczno-gospodarczych. Bez zmiany zasad finansowania, potencjał podmiotów spoza sektora publicznego do zapewnienia wkładu własnego będzie trwale niski. W świetle planowanego włączenia województwa pomorskiego do grupy regionów „przejściowych” i zmniejszenia poziomu dofinansowania UE w projektach w ramach programu regionalnego do 60%, wsparcie procesów w ramach ZIT w kolejnym okresie programowania UE przez partnerów społeczno-gospodarczych może być na mniejszych miejskich obszarach funkcjonalnych utrudnione.

Niespełna połowa samorządów (48%) biorących udział w badaniu ilościowym zadeklarowała, że dysponuje potencjałem do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w ramach ZIT w perspektywie do 2035 roku. Negatywną odpowiedź wskazało 10% badanych, natomiast aż 41% respondentów nie było w stanie określić, czy środki na wkład własny zostaną zapewnione. Głównym źródłem, z którego badane JST planują pozyskać środki (wykres poniżej), jest budżet państwa (27% wskazań), budżet województwa (20% wskazań) oraz kredyty i pożyczki (18% wskazań).

Jak wynika z badań jakościowych, samorządy do 2035 r. będą borykać się z problemem finansowania infrastruktury drogowej, na którą brakuje środków w obecnych programach. Jednocześnie pozytywnym predyktorem na przyszłość jest fakt, że JST posiadają zdolność do montażu finansowego i zabezpieczają wkład własny w wieloletnich prognozach finansowych. Przy zmniejszonym dofinansowaniu projektów należy spodziewać się większej selekcji przedsięwzięć – samorządy będą rezygnować z inwestycji mniej istotnych z punktu widzenia potrzeb MOF. Znaczną barierą, przy zmniejszonym dofinansowaniu, pozostanie brak środków na obsługę partnerstwa w ramach biur.

Wykres 11. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Z jakich źródeł planują Państwo pozyskać środki finansowe, by zapewnić wkład krajowy w projektach przewidzianych do realizacji w ramach ZIT w perspektywie do 2035 roku?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Z badania pn. „Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027” wynika, że doświadczone ZIT-y, posiadające profesjonalne biura, aktywnie poszukują dodatkowych źródeł finansowania (np. z programów Interreg, Funduszy Norweskich) i często nieformalnie wspierają merytorycznie nowsze, mniej doświadczone partnerstwa. Wniosek ten znajduje potwierdzenie w wywiadach pogłębionych w ramach niniejszego badania. W ramach OMGGs zatrudniona jest osoba wspomagająca samorządy w pozyskiwaniu innych środków zewnętrznych, poza FEP, a ponadto funkcjonuje Metropolitalne Centrum Kompetencji, w ramach którego organizowane są szkolenia wspólne dla wszystkich gmin. Z drugiej zaś strony, wiele partnerstw nie szuka innych źródeł finansowania poza programem regionalnym, przez co nie zatrudniają pracowników finansowanych przez inne projekty. Takie podejście najczęściej stosują mniejsze Związki ZIT.

Potencjał finansowy nie jest jedynym czynnikiem mającym wpływ na możliwość realizacji projektów w ramach instrumentów terytorialnych w kolejnej perspektywie finansowej UE. Samorządy zabezpieczają środki finansowe na najistotniejsze inwestycje w wieloletnich prognozach finansowych. Odpowiedni potencjał realizacyjny zapewniają także profesjonalne biura oraz kadra zajmująca się zadaniami wyłącznie na rzecz Związków ZIT. Skuteczne wykorzystanie potencjału finansowego nie będzie w pełni możliwe w przypadku delegacji zadań na jednego bądź dwóch pracowników, nieposiadających wystarczających zasobów czasowych i kompetencji do liderowania działaniom MOF.

Realizacja instrumentu ZIT opiera się na dominującej roli lidera, co generuje znaczne obciążenie pracą koordynacyjną i jest potęgowane przez długotrwały proces uzgadniania strategii z Instytucją Zarządzającą. Poważnym wyzwaniem strukturalnym są niedobory kadrowe w gminach, gdzie zadania ZIT realizowane są zazwyczaj przez nieliczne zespoły

łącznie te funkcje z innymi obowiązkami, co wynika z braku dedykowanego finansowania zewnętrznego na funkcjonowanie biur ZIT w mniejszych MOF. Niedostateczny potencjał administracyjny i organizacyjny przekłada się bezpośrednio na opóźnienia w zgłaszaniu gotowości realizacyjnej projektów oraz ogranicza możliwość prowadzenia szerokich działań promocyjnych i partycypacyjnych. W sferze finansowej samorządy generalnie posiadają zabezpieczone środki na wkład własny do projektów strategicznych, co zapewnia stabilność planowania inwestycyjnego. Głównym ryzykiem finansowym nie jest brak wkładu własnego JST, lecz dezaktualizacja budżetów projektów i niewystarczająca alokacja środków unijnych w stosunku do realnych kosztów rynkowych, które wzrosły w wyniku inflacji. Istotnym narzędziem zarządczym okazały się listy rezerwowe, które pozwalają na elastyczne gospodarowanie alokacją i dokonywanie przesunięć bez konieczności zmiany całej strategii. W perspektywie do 2035 roku blisko połowa samorządów nie jest w stanie jednoznacznie określić swojej zdolności do zapewnienia wkładu krajowego. Skuteczność wdrażania ZIT jest uzależniona od korelacji potencjału finansowego z profesjonalizacją kadr, gdyż obecny model oparty na delegowaniu zadań pojedynczym pracownikom, wyczerpuje swoje możliwości.

3.1.4. Efekty współpracy

Miasta i ich obszary funkcjonalne, objęte w perspektywie unijnej 2021-2027 instrumentem ZIT w województwie pomorskim po raz pierwszy, doświadczyły zmiany podejścia do kreowania i kształtowania rozwoju lokalnego. Nowe obszary objęte ZIT-ami nie miały możliwości uczestnictwa w okresie przejściowym, lecz zostały automatycznie włączone w bardziej wymagającą niż w latach 2014-2020 wersję instrumentu. Niejako wymuszone zostało myślenie strategiczne (a nie jak dotychczas – projektowe). Nie było możliwe zgłoszenie listy swoich potrzeb, lecz należało wspólnie z innymi samorządami zdefiniować problemy całego obszaru funkcjonalnego, a dopiero na tej podstawie planować zintegrowane projekty. JST, które na co dzień konkurują o mieszkańców czy inwestorów, zawiązały porozumienia i uzgadniały wspólną wizję rozwoju. Nowe Związki ZIT formalizowały współpracę i od podstaw budowały procedury. Potencjał administracyjny budowano głównie w urzędach miast-liderów, zapewniając struktury zdolne do przygotowania strategii ZIT, a także nadzoru nad wyborem projektów i zarządzania wdrażaniem. Z przeprowadzonych wywiadów oraz studiów przypadku wynika, iż regularne spotkania i praca nad kształtem strategii sprawiała, że niezbędne stało się wypracowywanie kompromisów, co budowało kapitał społeczny – relacje i zaufanie pomiędzy władzami. Wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami i decydentami z różnych gmin, a także współpraca i ustalanie wspólnych stanowisk w przypadku pojawienia się ewentualnego problemu ponadlokalnego w przyszłości, będzie ułatwiona z uwagi na nawiązane kontakty.

Z badań jakościowych wynika również, że instrument ZIT pozwolił sformalizować i ugruntować współpracę między samorządami, która w pewnym zakresie istniała wcześniej z racji sąsiedztwa geograficznego. Wspólna praca nad wizją, celami i działaniami, które mogą

zostać zrealizowane w ramach strategii, przyczyniła się do realnej integracji w ramach ZIT, np. dzięki uzgadnianiu przebiegu ścieżek rowerowych tak, by tworzyły spójny system, a nie niepowiązane odcinki. Istotna stała się zmiana spojrzenia na swoje granice administracyjne jako część większego obszaru funkcjonalnego, gdzie rozwiązanie wielu problemów (np. ze smogiem, wykluczeniem transportowym) jest zależne od współpracy z ościennymi gminami.

Zacieśnianiu współpracy nie sprzyjają zawiązane przez nowe ZIT-y porozumienia, które nie posiadają osobowości prawnej. Umowa zawiązywana między JST nie daje możliwości zaciągania zobowiązań czy bycia stroną umów. Ponadto, w przypadku porozumień - biura ZIT nie są odrębnymi jednostkami. W odróżnieniu od stowarzyszenia, taka forma współpracy nie pozwala na gromadzenie własnego majątku, odrębnego od majątku samorządów członkowskich. Zaletą porozumienia jest łatwość i szybkość zawiązywania kooperacji, natomiast wadą – potencjalnie mniejsza trwałość, uzależniona w dużej mierze od woli lidera i poszczególnych włodarzy. W ramach porozumień trudniej jest o faktyczne partnerstwo, z uwagi na naturalną dominację lidera w obsłudze procesu.

O wpływ nawiązanej w ramach ZIT współpracy na partnerstwa w innych obszarach/ zakresie zostali zapytani przedstawiciele samorządów w ramach badania ilościowego. Jedynie 7% z biorących udział w badaniu potwierdziło tego typu działania. Wskazywano wówczas najczęściej na współpracę w ramach edukacji (10% wskazań) i opieki zdrowotnej oraz pomocy społecznej (10% wskazań). Jednocześnie, **jedynie 12% ankietowanych zadeklarowało, że wspólnie z dotychczasowym partnerem/ partnerami będzie ubiegać się o inne źródła dofinansowania niż w ramach ZIT.** Do funduszy zewnętrznych, z których najczęściej planuje się skorzystać, zaliczono inne działania (poza instrumentem ZIT) w ramach FEP (39% wskazań) oraz Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (23% wskazań). Najczęściej będzie to realizacja jednego projektu (40% wskazań). 1/4 jednostek samorządu nie rozważa takiej kooperacji.

Należy zaznaczyć, że samorządy w ramach „nowych” obszarów realizacji ZIT na ogół nie prowadzą obecnie działań zmierzających do zacieśniania współpracy poza instrumentem ZIT. W badaniu wskazywano jedynie, iż JST w ramach jednego z MOF starają się prowadzić rozmowy w zakresie obronności. Wypracowany przez nowe ZIT-y model współpracy stanowi przede wszystkim potencjalne ułatwienie dla wspólnego aplikowania o środki zewnętrzne w przyszłości. Faktem jest, że porozumienia zostały zawiązane jedynie z uwagi na dedykowane środki dostępne dla 8 nowych MOF w ramach FEP 2021-2027. **Instrument ZIT jest traktowany jako narzędzie finansowe**, natomiast nie jako narzędzie faktycznego rozwoju terytorialnego i trwałego partnerstwa (mimo wspólnej pracy gmin nad wizją i celami strategii ZIT). W gminach wciąż brakuje myślenia strategicznego, a po osiągnięciu celu w postaci otrzymania zagwarantowanej alokacji, motywacja do dalszej współpracy spada. Fakt braku konkretnych planów dalszej współpracy świadczy o powierzchowności zbudowanych relacji, które służyć będą ewentualnym codziennym, roboczym kontaktom pomiędzy gminami. Z wywiadów FGI i w ramach studiów przypadku wynika także, że w samorządach w ostatnich latach nastąpiła duża rotacja kadr, co nie sprzyja budowaniu pamięci instytucjonalnej

i długofalowemu projektowaniu rozwoju. Niemniej, podejście gmin w dużej mierze wynika z samej funkcji instrumentu ZIT, który nie wymaga poszerzania współpracy, lecz integrowania projektów współfinansowanych ze środków UE na obszarach funkcjonalnych. Samorządy zazwyczaj dostosowują się do warunków zastanych, natomiast bez odpowiednich narzędzi i wsparcia merytorycznego nie będą w stanie zacieśniać relacji i kreować strategicznego podejścia do rozwoju ponadlokalnego.

Wnioski z panelu ekspertów wskazują także na problemy związane z rozwiązaniami systemowymi – prawnymi i finansowymi. Obecne prawo samorządowe jest niedostosowane do dzisiejszej rzeczywistości, umożliwia bowiem współpracę w formie porozumień czy związków, lecz są one nakierowane na dzielenie zadań, nie zaś na perspektywiczne, wspólne planowanie. Realna współpraca polega na wspólnym świadczeniu usług publicznych, co pod względem prawnym jest trudne, gdyż gmina nie może z łatwością scedować lub podzielić się swoimi zadaniami własnymi. Współdziałanie w większym stopniu może opierać się na działaniach „miękkich”.

W przypadku OMGGS, utarta, wieloletnia współpraca ułatwiła realizację instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE 2021-2027. Należy mieć na uwadze, że OMGGS jako jedyny obszar ZIT w województwie funkcjonuje w ramach stowarzyszenia, co zapewnia temu podmiotowi liczne przewagi, stanowiące bazę i motywator do budowania innych inicjatyw. Jeszcze przed wprowadzeniem instrumentu ZIT w ramach metropolii powstały oddolne komisje tematyczne (np. społeczna), które skupiają ekspertów z samorządów i funkcjonują do dziś. Praca komisji ma przełożenie na funkcjonowanie ZIT – wypracowywane standardy (dla osób z niepełnosprawnościami czy migrantów) stały się kryteriami w naborze projektów ZIT. **Metropolia jest modelowym przykładem budowania współpracy wykraczającej daleko poza jedno narzędzie.** Dzięki świadomemu podejściu do rozwoju ponadlokalnego wśród samorządów wchodzących w skład OMGGS, możliwe jest stałe budowanie potencjału i utrwalania współpracy. Przeprowadzona analiza desk research oraz wywiady pogłębione potwierdzają, że partnerstwo nie zostało zawiązane głównie w celu pozyskiwania środków zewnętrznych i nie ma ryzyka zerwania wypracowanych relacji po zakończeniu finansowania z UE. Wskazać można wiele przykładów wspólnych inicjatyw, które nie są podejmowane w ramach instrumentu ZIT – rower metropolitalny MEVO, wspólny bilet metropolitalny, wspólna koordynacja węzłów integracyjnych i tras autobusowych, czy też metropolitalna Grupa Zakupowa. OMGGS organizuje wspólne przetargi na zakup energii elektrycznej i gazu dla samorządów członkowskich (urzędów, szkół, szpitali, spółek komunalnych). Dzięki efektowi skali, oszczędności dla budżetu gmin są znaczne. Stowarzyszenie opracowuje i aktualizuje wspólne dokumenty strategiczne i analityczne (np. dotyczące demografii, rynku pracy, zmian klimatu), a także prowadzi koordynację planowania przestrzennego. Jednocześnie istotną rolę pełni wspólne rzecznictwo (lobbying), które zapewnia silniejszy głos metropolii w sprawie kluczowych inwestycji z poziomu krajowego. OMGGS jest podmiotem w pełni przygotowanym do podejmowania wyzwań związanych np. z adaptacją do zmian klimatu, transformacją energetyczną czy sytuacjami kryzysowymi. W przypadku tego obszaru

działa mechanizm odwrotny niż w ramach mniejszych MOF, polegający na przenoszeniu praktyk wypracowanych w metropolii do ZIT. Poza OMGGs, tylko jeden MOF deklaruje plany wykorzystania dalszego potencjału, który to został wypracowany w ramach ZIT, w postaci wspólnego organizowania szkoleń i zapewniania wsparcia eksperckiego w tematach wspólnych.

Z punktu widzenia Instytucji Zarządzającej, istotne jest zapewnienie utrzymania współpracy wykreowanej w ramach instrumentu ZIT po zakończeniu finansowania w ramach funduszy unijnych. W związku z tym, na perspektywę unijną 2028-2034 zaleca się wdrożenie regionalnego pakietu na rzecz profesjonalizacji MOF¹⁴. W tym celu zaleca się wprowadzenie bonusu finansowego lub preferencji w naborach dla tych ZIT, które przekształcą się w stowarzyszenie lub związek międzygminny, a także uruchomienie grantu na pokrycie kosztów prawnych i organizacyjnych związanych z rejestracją stowarzyszenia dla obecnych porozumień. W związku z tym, że w badaniu zidentyfikowana została potrzeba wyrównywania poziomu wiedzy i wymiany doświadczeń między pracownikami merytorycznymi urzędów, należy na poziomie regionalnym utworzyć i sfinansować stałą platformę wymiany wiedzy (np. cykliczne warsztaty, wizyty studyjne), gdzie tematyką są takie aspekty współpracy, jak stworzenie grupy zakupowej energii, wspólne zarządzanie transportem szkolnym czy budowanie marki inwestycyjnej regionu. W tym celu warto wykorzystać potencjał OMGGs jako mentora do przeszkolenia mniejszych MOF-ów z procedur współpracy pozaunijnej. Należy także dostarczyć samorządom kapitał początkowy na uruchomienie współpracy w nowych obszarach, poprzez konkurs na sfinansowanie pilotażu usługi wspólnej. Przykładem może być sfinansowanie etatu wspólnego energetyka gminnego dla całego MOF, opracowanie wspólnej strategii promocji turystycznej czy stworzenie biura obsługi inwestora dla wszystkich gmin w MOF. Warunkiem grantu byłoby utrzymanie tej funkcji ze środków własnych gmin po zakończeniu pilotażu.

Odrębną kwestią jest współpraca JST z podmiotami spoza sektora publicznego. Mimo że dopuszczalna jest realizacja projektów przez podmioty spoza sektora publicznego, w praktyce dominują projekty samorządowe. Ponadto, dużym problemem jest współpraca „na projekt”, gdzie po zakończeniu finansowania etaty w organizacjach nie są przedłużane, natomiast samorząd nie jest zainteresowany dalszym wykorzystaniem potencjałów wynikających z działalności organizacji pozarządowych na gruncie lokalnym. JST, szczególnie wiejskie, borykają się dodatkowo z problemem niedoboru NGO na swoim terenie. Ponadto, lokalnych organizacji z odpowiednim doświadczeniem może brakować w ramach nowych obszarów tematycznych, takich jak klimat czy imigracja.

Wdrożenie instrumentu ZIT wymusiło na samorządach zmianę podejścia z projektowego na strategiczne, co pozwoliło na sformalizowanie współpracy terytorialnej i zaprojektowanie spójnych inwestycji. Nowe partnerstwa budowały swoje struktury od podstaw, jednak

¹⁴ Powyższe zalecenie będzie miało zastosowanie w przypadku, gdy nie wejdzie w życie ustawa o zrównoważonym rozwoju miast.

dominującą formę porozumienia międzygminnego należy ocenić jako mało trwałą i uzależnioną od woli współpracy artykułowanej przez liderów. Współpraca w mniejszych MOF ma charakter głównie taktyczny i jest motywowana niemal wyłącznie dostępem do dedykowanych środków unijnych, a instrument traktuje się jako narzędzie finansowe, nie zaś jako mechanizm trwałego rozwoju terytorialnego. Badanie wykazało, że większość samorządów nie posiada sprecyzowanych planów kooperacji po zakończeniu wsparcia z FEP. Wyjątkiem jest Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot, który jako stowarzyszenie realizuje modelową współpracę wykraczającą poza ZIT. W przypadku pozostałych MOF relacje mają charakter powierzchowny i istnieje wysokie ryzyko ich wygaszenia po wyczerpaniu alokacji, gdyż samorzady wprost przyznają, że bez funduszy zewnętrznych nie podjęłyby współpracy. Instrument nie doprowadził w mniejszych ośrodkach do powstania trwałych struktur zdolnych do samodzielnego zarządzania usługami publicznymi bez dotacji. Ponadto, współpraca z podmiotami spoza sektora publicznego jest ograniczona i ma charakter doraźny, co nie sprzyja budowaniu trwałego kapitału społecznego. Ostatecznie, ZIT skutecznie zainicjował procesy integracyjne, jednak w większości przypadków nie przekształciły się one jeszcze w trwałe, samosterowne partnerstwa niezależne od środków unijnych.

3.1.5. Rozwiązania na rzecz ZIT w ramach FEP 2021-2027

ROZWIĄZANIA NA RZECZ UŻYTECZNOŚCI

Zaprojektowane zasady i sposób wdrażania instrumentu ZIT w województwie pomorskim w perspektywie unijnej 2021-2027 zostały zaplanowane przez Instytucję Zarządzającą, a następnie przedstawione Związkom ZIT. Wskazane w Programie kierunki rozwoju są jednolite dla wszystkich MOF. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że wszystkie JST objęte instrumentem ZIT przed rozpoczęciem jego realizacji miały możliwość uczestnictwa w spotkaniach organizowanych w Urzędzie Marszałkowskim oraz zapewniono im równy dostęp do informacji, co budowało zaufanie i współpracę. Pomorski model współpracy został oparty na dialogu. Wśród wszystkich województw, to właśnie w Pomorskiem JST miały możliwość najszerszego wpływu na wybór działań dedykowanych IT w ramach programu regionalnego¹⁵. Mimo istnienia mechanizmów konsultacyjnych, z niniejszego badania wynika jednak, że nie wszystkie postulaty przedstawicieli ZIT uwzględniano (choć mieli możliwość wyrażenia swoich opinii na temat najistotniejszych dla nich obszarów wsparcia). Konsultacje odbywały się w ramach wskazanych obszarów tematycznych, co jednak nie umożliwiło uwzględnienia specyfiki poszczególnych MOF, np. dotyczącej specjalizacji w zakresie turystyki. Swobodę w oddolnym kreowaniu interwencji i dopasowywaniu do lokalnych potrzeb w dużej mierze ograniczają wymogi unijne, zwłaszcza tzw. ring-fencing, czyli zasada minimalnych poziomów koncentracji tematycznej środków w ramach polityki spójności,

¹⁵ Wolański Sp. z o.o., Ewaluacja stosowania instrumentów (...), s. 65.

wyznaczona przez KE. Wpływa ona na rozkład środków finansowych pomiędzy poszczególne cele tematyczne.

Obecny proces aktualizacji FEP, związany z komponentem dotyczącym obronności, w ramach badań jakościowych również został oceniany jako transparentny. Zasady i harmonogram prac są jasno komunikowane, a wszystkie MOF zapraszane są na spotkania i współprojektują zmiany. Szeroka wymiana informacji ma na celu zarówno budowanie wspólnego zrozumienia, jak i unikanie konfliktów pomiędzy logiką programową a wdrożeniową. W ramach wywiadów pozytywnie oceniono także liczebność szkoleń, do których dostęp mają zarówno pracownicy IP ZIT, pozostałych biur oraz inni beneficjenci.

W województwie pomorskim na rzecz instrumentu ZIT wyodrębniono alokacje w ramach kilku celów priorytetowych FEP (CP 2, CP 4, CP 5). Dzięki temu możliwe było przeznaczenie relatywnie większych środków na wsparcie MOF. Na tle innych regionów, pomorskie wyróżnia się wysokim odsetkiem alokacji na ZIT w ramach CP 2 oraz najniższym w ramach CP 5¹⁶. Przyjęty model sprawił, że MOF stały się współodpowiedzialne za realizację celów merytorycznych Programu.

Należy mieć na uwadze, że narzucony ogólnie zakres tematyczny działań możliwych do realizacji w ramach FEP nie sprzyjał strategicznemu podejściu do rozwoju MOF i zwiększeniu użyteczności instrumentu ZIT. W praktyce, cele i priorytety (a nawet problemy) zawarte w strategii ZIT były dostosowywane do zakresu wsparcia dostępnego w ramach FEP. MOF-y nie miały pełnej możliwości wsparcia swoich lokalnych potencjałów (np. turystyki). Negatywnym przykładem związanym z ww. ograniczeniami jest termomodernizacja, na co wskazywali sami przedstawiciele porozumień. Inwestycje te są w strategiach uwzględniane w ramach wiązki projektów, pozornie wpływając na ograniczenie wspólnego problemu na terenie MOF. Faktyczne zintegrowanie tych projektów jednak nie występuje – zbiór pojedynczych budynków zgłoszonych przez partnerów według ich indywidualnych potrzeb nie zapewnia wspólnego efektu/ rezultatu/ produktu końcowego, a więc wspólnego wykorzystania infrastruktury objętej inwestycją¹⁷.

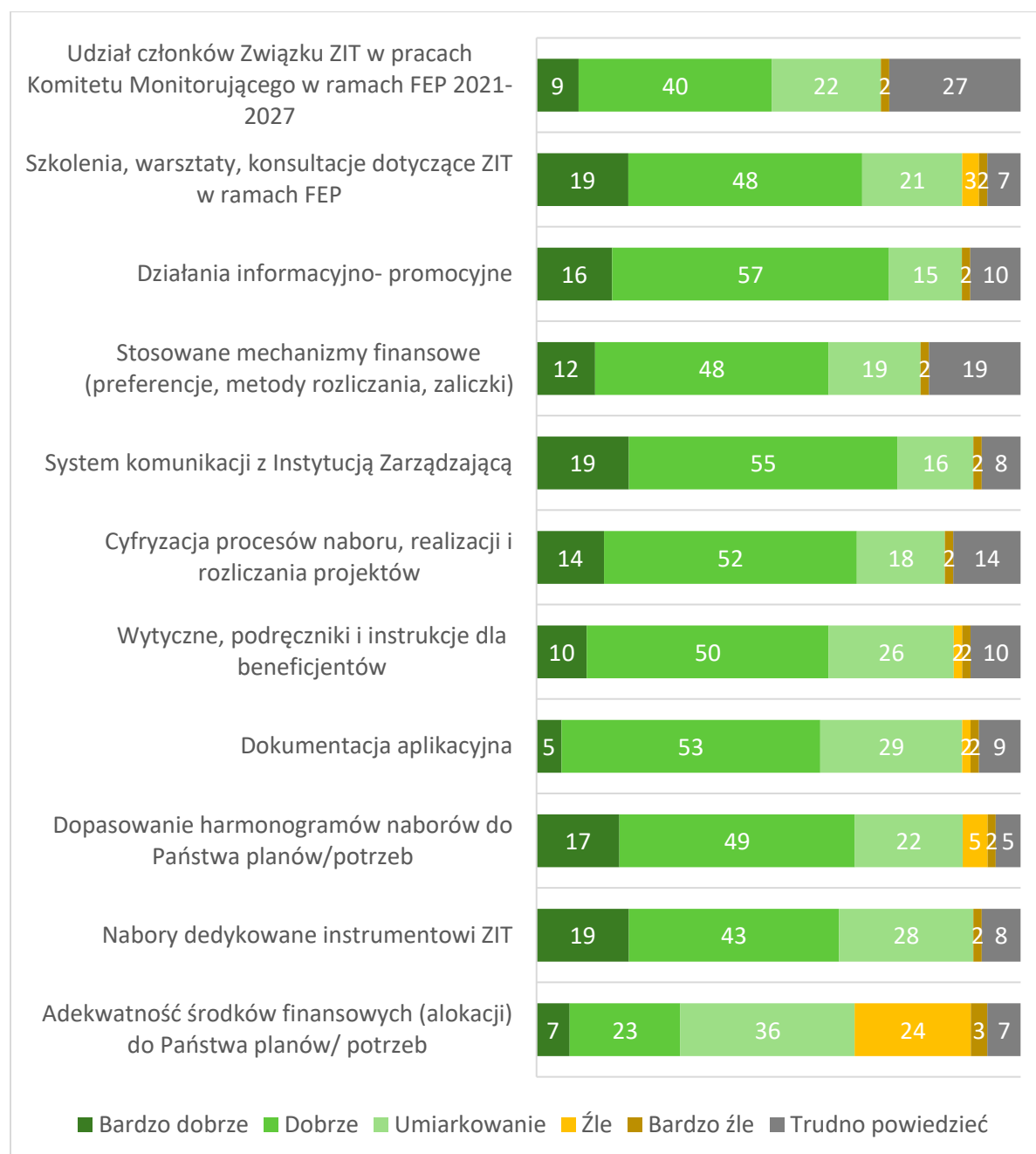
Rozwiązania usprawniające wdrażanie instrumentu ZIT oceniano w ramach badania ilościowego (wykres poniżej). Biorąc pod uwagę ogół wyników, można stwierdzić, że działania i narzędzia oferowane realizatorom ZIT są adekwatne. Relatywnie najlepiej sprawdził się system komunikacji z Instytucją Zarządzającą. Bardzo dobrze lub dobrze oceniło go 74% respondentów. Podobne opinie prezentowano w trakcie wywiadów pogłębionych. Samorządy są także zadowolone z działań informacyjnych i promocyjnych na temat instrumentu ZIT (72% odpowiedzi pozytywnych). Istotna dla badanych samorządów jest także możliwość dialogu w postaci szkoleń, warsztatów i konsultacji dotyczących ZIT

¹⁶ Tamże, s. 67.

¹⁷ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027, Warszawa 2022, S. 44.

w ramach FEP (67% wskazań pozytywnych) i dopasowanie harmonogramów naborów do Państwa planów/potrzeb (66%). Jednostki samorządu terytorialnego uczestniczące w realizacji instrumentu ZIT zwróciły również uwagę na negatywne aspekty, głównie finansowe, związane z nieadekwatnością dostępnych środków finansowych do występujących potrzeb.

Wykres 12. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe rozwiązania na rzecz ZIT, które obowiązują w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorskiego 2021-2027?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Systemowym ułatwieniem jest wprowadzenie rozwiązania organizacyjnego w postaci **funkcji obserwatora ZIT**. Delimitacja granic obszarów ZIT na cele perspektywy unijnej 2021-2027 opierała się na danych statystycznych, które nie zawsze dokładnie odzwierciedlały logikę geograficzną. Gminy-obserwatorzy nie zostały zakwalifikowane do ścisłego obszaru funkcjonalnego, ale są z nimi geograficznie, gospodarczo lub społecznie związane. Jednocześnie gminy takie stały się sygnatariuszami porozumień ZIT na specjalnych prawach. Mają możliwość uczestnictwa w pracach partnerstw, lecz ich prawo głosu ma bardzo ograniczony charakter w kluczowych decyzjach dotyczących całości strategii czy też alokacji. Istotnym elementem omawianego rozwiązania jest możliwość realizacji projektów finansowanych z puli środków ZIT przez gminę-obserwatora – o ile wpisują się one w cele strategii ZIT i mają charakter ponadlokalny, łącząc funkcjonalnie obszar gminy-obserwatora z pozostałą częścią MOF. Przykładem może być gmina Miłoradz, której niewłączenie w inwestycje, np. transportowe, tworzyłoby swego rodzaju „białą plamę” między Malborkiem a Sztumem. Wprowadzenie powyższego rozwiązania przynosi wymierne korzyści zarówno gminie-obserwatorowi (dostęp do środków, integracja i udział w planowaniu), partnerstwu ZIT (spójność funkcjonalna i terytorialna, rozwiązywanie problemów ponadlokalnych w szerszym zakresie) oraz Instytucji Zarządzającej. IZ uruchomiła narzędzie pozwalające w elastyczny sposób reagować na realne potrzeby, a jednocześnie efektywniej wydatkować środki UE. Rozwiązanie godzi wymogi formalne, czyli delimitację, z realiami geograficznymi i funkcjonalnymi poszczególnych MOF.

Funkcja obserwatora została wprowadzona w celu spełnienia oczekiwań poszczególnych gmin, nienależących do zdelimitowanych MOF. Decyzja Zarządu Województwa Pomorskiego o włączeniu dodatkowych partnerów do ZIT nie była jednak powiązana ze zwiększeniem puli środków na instrument. Instytucja Zarządzająca wyznaczyła warunki, w ramach których obserwator lub też członek ZIT może brać udział w konkursach ogólnych. W praktyce, 2 z 3 obserwatorów ma szansę na realizację projektów strategicznych w ramach strategii ZIT. Gmina Miłoradz i gmina Nowa Karczma mają brać udział w realizacji pojedynczych inwestycji z zakresu infrastruktury pieszo-rowerowej. Staje się to naturalnym odzwierciedleniem chęci zapewnienia ciągłości infrastruktury liniowej. Wydaje się jednak, że początkowe zamierzenia aktywnego włączenia obserwatorów w realizację instrumentu ZIT, nie zostały w pełni zrealizowane. Obserwatorzy nie posiadają pełnej możliwości budowania kapitału MOF i pozostają „na marginesie” faktycznej współpracy. W kolejnym okresie programowania UE powinna zostać rozważona rezygnacja z kontynuacji funkcji obserwatora lub zmiana jej założeń w sposób gwarantujący realne możliwości zaangażowania w realizację instrumentu ZIT.

Innym rozwiązaniem na poziomie FEP, budującym potencjał do zapewnienia trwałości projektów, jest zasada integracji projektów z zakresu usług społecznych i infrastruktury społecznej, obowiązująca dla OMGGs. Każdy projekt „miękkiej” z zakresu usług powinien posiadać zapewnioną komplementarną inwestycję infrastrukturalną, co ma wymuszać trwalszą sieć współpracy pomiędzy podmiotami sektora publicznego oraz spoza tego

sektora. Projekt z EFS+ (Działanie 5.18) ma charakter nadrzędny w stosunku do inwestycji w ramach Działania 6.4. Infrastruktura powinna być ściśle skoordynowana i wynikać z lokalnej diagnozy potrzeb i deficytów, która to jest elementem projektu z Działania 5.18. FEP zapewnia więc kompleksowe podejście do rozwiązywania problemów identyfikowanych w MOF i pozwala na uniknięcie sytuacji pozornego rozwiązania problemu poprzez realizację projektu infrastrukturalnego. Wymóg komplementarności działań w ramach EFS+ i EFRR jest narzędziem, które działa przede wszystkim w ramach opracowanych wcześniej strategii, gdzie możliwe było wcześniejsze zidentyfikowanie problemu oraz jego dokładna operacjonalizacja i wskazanie sposobu ograniczenia.

Niektóre procedury stosowane wobec instrumentu ZIT przyczyniały się do wydłużania czasu rozpoczęcia jego wdrażania. Poza omówionym już procesem uzgadniania strategii ZIT, taką konsekwencję wywoływała wieloetapowa weryfikacja kart projektów, które były sprawdzane przez różne Departamenty w Urzędzie Marszałkowskim. Tego typu merytoryczna walidacja podnosi jakość projektów i sprawia, że wniosek o dofinansowanie jest na wysokim poziomie, choć następuje to kosztem skracania czasu na realizację przedsięwzięć. Należy jednak mieć na uwadze, że na późne uruchomienie naborów w ramach instrumentu ZIT złożyły się też inne czynniki, np. sam proces zatwierdzania FEP i SZOP oraz brak gotowości realizacyjnej projektów.

Innym rozwiązaniem, z założenia mającym sprzyjać użyteczności instrumentu ZIT, jest włączenie przedstawicieli instrumentów terytorialnych w prace Komitetu Monitorującego (KM). W większości województw każdy MOF uczestniczący w realizacji instrumentu ZIT posiada swoją reprezentację w KM¹⁸. Niewątpliwie większa reprezentacja przedstawicieli ZIT umożliwiłaby szerszy dostęp do informacji oraz potencjalną możliwość konsultacji i analizowania zmian w programie, proponowanych przez IZ. Przedstawiciel OMGGs reprezentujący wszystkie MOF, może posiadać niepełną wiedzę w zakresie specyfiki mniejszych obszarów realizacji ZIT. W trakcie wywiadów wskazywano jednak, że Komitet Monitorujący jest otwarty na konsultacje i wykazuje dbałość o dostępność spotkań w formie online.

ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE WYBORU PROJEKTÓW

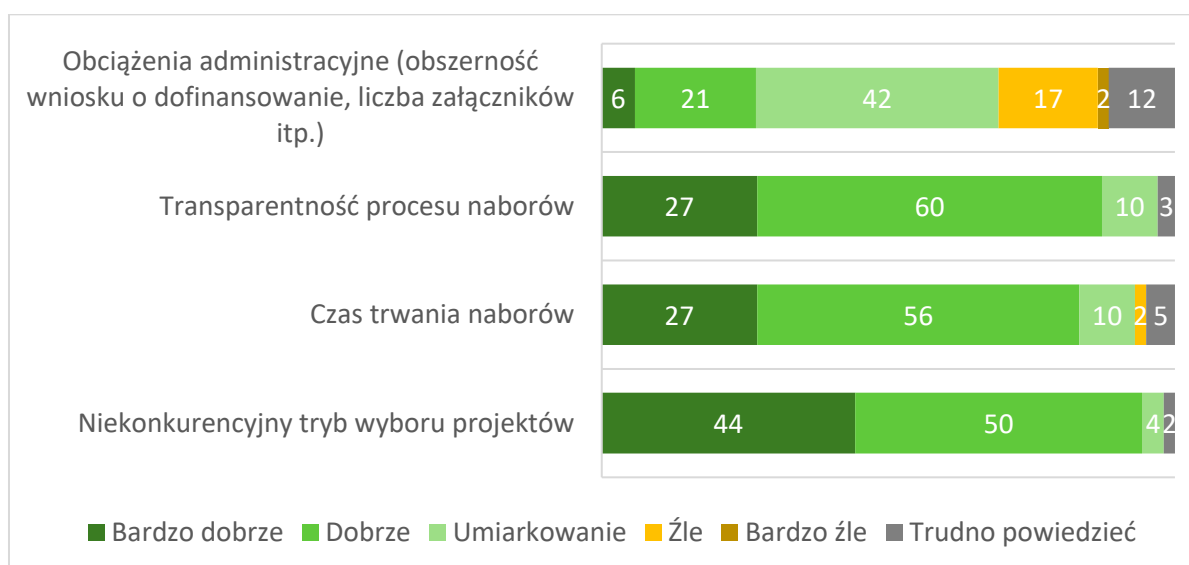
Zastosowanie niekonkurencyjnego trybu wyboru projektów w ramach FEP 2021-2027 zostało podyktowane przede wszystkim ich uzgadnianiem już na etapie przygotowania strategii ZIT, co potencjalnie sprawia, że projekty zostały dostosowane zarówno do wymogów FEP, jak i do potrzeb ponadlokalnych. Z badań jakościowych wynika, że omawiany tryb wyboru jest pozytywnie oceniany przez samorządy biorące udział w realizacji ZIT. Największą zaletą powyższego rozwiązania jest indywidualne podejście i harmonogram oparty o gotowość realizacyjną projektów. Wnioskodawcy mają możliwość składania wniosków w dogodnym czasie, bez oczekiwania na innych. Mimo elastycznego podejścia, wybór projektów obciążony

¹⁸ Wolański Sp. z o.o., Ewaluacja stosowania instrumentów (...), s. 78-79.

jest opóźnieniami, a kumulacja naborów w roku 2025 i 2026 może doprowadzić do licznych wyzwań w realizacji inwestycji, przede wszystkim czasowych.

Warto zwrócić uwagę, że tryb wyboru zastosowany w ramach instrumentu ZIT bardzo dobrze lub dobrze oceniło 94% ankietowanych samorządów. Jednocześnie, JST nie mają większych zastrzeżeń do transparentności i czasu trwania naborów. Zarówno w ramach badań jakościowych, jak i w ramach ankiety, wybrzmiała mniej pozytywna ocena obciążeń administracyjnych, jakie generuje aplikowanie o wsparcie.

Wykres 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe kwestie związane z wyborem projektów ZIT w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=58.

Tryb niekonkurencyjny w ramach ZIT wiąże się z pewnymi trudnościami. Z wywiadów przeprowadzonych z IZ/IP wynika, że rozdział alokacji na poszczególne ZIT i gwarancja środków finansowych ma przełożenie przede wszystkim na przedłużanie przez wnioskodawców momentu przedłożenia wniosku o dofinansowanie, a także na obniżenie jakości projektów. Odgórne zapewnienie funduszy nie sprzyja dbałości o zapewnienie jak najlepszego efektu dla planowanych przedsięwzięć. Ponadto, zastosowany w województwie pomorskim tryb wyboru projektów powoduje odwrócenie logiki planowania strategicznego. MOF nie poszukują funduszy na potrzeby, lecz posiadając zapewnione finansowanie, poszukują możliwości wydatkowania środków. Powoduje to obniżenie wartości dodanej projektów i dopasowywanie ich zakresu „pod budżet”. Dodatkowo, w badaniu często wskazywano na zmianę podejścia beneficjentów w stosunku do poprzedniej perspektywy unijnej, gdzie środki finansowe były bardzo wyczekiwanie, a przetargi często ogłaszano jeszcze przed otrzymaniem dotacji. Spadek prestiżu środków UE wynika również z dostępności innych środków zewnętrznych (np. KPO, Polski Ład), które zaspokoiliły wiele podstawowych potrzeb samorządów.

W ramach FEP nie oblige się MOF realizujących ZIT do realizacji projektów w partnerstwach. Z badania wynika, że to rozwiązanie jest odbierane przez JST pozytywnie. Projekty strategiczne zawarte w dokumentach strategii ZIT są najczęściej indywidualnymi inwestycjami gmin w najbardziej priorytetowe zadania w obszarach możliwych do wsparcia w ramach FEP. Realizacja projektów indywidualnych w pewnym stopniu ogranicza ponadlokalne podejście do problemów i wyzwań rozwojowych miejskich obszarów funkcjonalnych. Niemniej, realizacja projektów w partnerstwach powinna być premiowana, z uwagi na ich wartość dodaną dla kompleksowości podejścia do rozwoju MOF, w szczególności w zakresie działań społecznych łączonych z infrastrukturalnymi.

Kluczową różnicą w naborach pozakonkurencyjnych w stosunku do naborów konkurencyjnych jest możliwość partnerskiej współpracy IZ z beneficjentami już na etapie koncepcji projektu. Instytucja Zarządzająca konsultuje zapisy strategii ZIT począwszy od pierwszych faz ich powstawania, uczestniczy w konsultacji i akceptacji kart projektów, które są uwzględniane w porozumieniach terytorialnych, a następnie organizuje **indywidualne spotkania konsultacyjne** z każdym wnioskodawcą składającym wniosek o dofinansowanie w trybie pozakonkurencyjnym. Takie podejście wspiera realizatorów projektów, jednak z wywiadów wynika, że skuteczność powyższego rozwiązania jest ograniczona. Samorządy zazwyczaj zlecają przygotowanie wniosku firmom zewnętrznym, nie weryfikując zawartości przygotowanych przez nie dokumentów. Niemniej, indywidualizowane podejście warto kontynuować w celu wspomagania wnioskodawców w poprawie jakości projektów.

Ocena projektów planowanych do realizacji w trybie niekonkurencyjnym w przypadku instrumentu ZIT staje się kwestią formalną. Projekty wpisane do poszczególnych strategii ZIT były dopasowywane do wytycznych FEP – w tym do kryteriów wyboru projektów. Uzgodnienia i indywidualne konsultacje z wnioskodawcami pozwalają na dopracowanie projektów tak, by w pełni wpisywały się w założenia Programu.

ROZWIĄZANIA SPRZYJAJĄCE WSPÓŁPRACY TERYTORIALNEJ

W ramach badania nie zidentyfikowano szczególnych rozwiązań w ramach FEP sprzyjających współpracy terytorialnej w ramach instrumentu ZIT. Sama konstrukcja ZIT z założenia ma sprzyjać współpracy terytorialnej, niejako ją „wymuszając”. Bez współpracy pomiędzy członkami MOF, instrument ten nie ma racji bytu. Samo uczestnictwo w realizacji ZIT nie jest jednak jedynym, a nawet głównym czynnikiem sukcesu lub porażki danego porozumienia między samorządami. Największe znaczenie w tym zakresie ma świadomość konieczności współpracy i korzyści z niej płynących, a także świadomość wspólnych interesów. Ponadto, równie istotny jest aktywny lider, inicjujący współpracę w szerszym niż ZIT zakresie. Rozwiązania proponowane na szczeblu regionalnym są wtórne wobec powyższych czynników i mogą wpłynąć na rozwój potencjału obecnego w samorządach. Przykładem staje się OMGGs, w ramach którego ZIT staje się jedną z wielu form współpracy.

Wewnętrzne generowanie projektów przez Związki ZIT stało się bodźcem do współpracy pomiędzy samorządami w zakresie wypracowywania projektów oraz sprawiedliwego podziału środków finansowych przeznaczonych danemu MOF w ramach instrumentu ZIT. JST musiały dokonać także priorytetyzacji działań, które są najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju całego obszaru. Projekty zintegrowane w ramach instrumentu ZIT powinny zawierać co najmniej jeden z elementów – partnerstwo projektowe i/lub deklarowany wspólny efekt/rezultat lub produkt końcowy. Ponieważ partnerstwa projektowe nie są w województwie pomorskim obligatoryjne bądź premiowane, MOF współpracowały nad przedsięwzięciami zakładającymi wspólne efekty. Sama formuła współpracy w ramach poszczególnych MOF była inspirowana zaleceniami płynącymi ze szczebla centralnego. Jak wynika z badania, w praktyce samorządy po dokonaniu rozdziału środków, samodzielnie realizują swoje działania, a rozwój całego MOF jest kwestią drugorzędną. W konsekwencji, niewiele projektów będzie realizowanych w faktycznych partnerstwach.

W ramach badania ilościowego samorządy zostały zapytane o zdolności do generowania podobnych projektów po zakończeniu obecnego wsparcia, wspólnie z innymi samorządami lub instytucjami. Nieco ponad połowa (53%) przedstawicieli JST, którzy wzięli udział w badaniu potwierdziła, że tego typu kooperacja będzie możliwa. Aż 38% ankietowanych nie potrafiło odpowiedzieć na powyższe pytanie. Część samorządów biorących udział w wywiadach wyraża wolę dalszej współpracy w zakresie samodzielnego generowania projektów/ inicjatyw po zakończeniu wsparcia w ramach FEP, jednak zaznacza się, że jest to zależne od woli liderów (wójtów, burmistrzów, prezydentów, starostów). Plany na dalsze działania nie są sprecyzowane, trudno jest jednoznacznie wskazać, czy instrument ZIT przyczyni się do zbudowania trwałej współpracy samorządów. Niemniej, obecna współpraca jest warunkowana funduszami zewnętrznymi. Jak wskazywano w trakcie panelu ekspertów, ważnym czynnikiem sukcesu jest świadomość korzyści ze współdziałania oraz lider (samorząd i wóldarz), wykazujący motywację do zarządzania działaniami na szczeblu ponadlokalnym.

Zaprojektowany model wdrażania ZIT w województwie pomorskim wyróżnia się podejściem opartym na dialogu i wysoką oceną komunikacji z Instytucją Zarządzającą, co buduje poczucie współodpowiedzialności samorządów za realizację celów FEP. Istotnym ograniczeniem użyteczności instrumentu pozostaje jednak mechanizm „ring-fencing”, który wymusza dopasowywanie realnych potrzeb lokalnych do dostępnych środków, skutkując często realizacją projektów punktowych zamiast strategicznie zintegrowanych. Zdecydowana większość beneficjentów (94%) pozytywnie ocenia zastosowanie trybu niekonkurencyjnego wyboru projektów, który zapewnia bezpieczeństwo finansowe i elastyczność harmonogramów. Tryb ten generuje jednak ryzyka w postaci opóźniania zgłoszeń, obniżania ambitości projektów oraz braku presji na wysoką jakość, jaką wymusza konkurencja. Mimo że instrument ZIT wymusił współpracę przy podziale alokacji, realizacja inwestycji odbywa się głównie indywidualnie przez gminy, a nie w partnerstwach projektowych. Wartościowym mechanizmem jest obligatoryjne powiązanie projektów infrastrukturalnych z działaniami miękkimi (EFS+), co zapobiega powstawaniu infrastruktury

nieodpowiadającej na potrzeby usługowe mieszkańców. Procesy uzgodnieniowe, choć podnoszące jakość dokumentacji, okazały się czasochłonne i biurokratyczne, co w połączeniu z wymogami formalnymi opóźniło fazę realizacyjną. Współpraca terytorialna ma charakter głównie finansowy, a nie strategiczny, przez co trwałość partnerstw po zakończeniu finansowania unijnego jest niepewna i uzależniona od woli liderów. Finalnie przyjęte rozwiązania skutecznie zabezpieczają absorpcję środków w ramach podstawowej infrastruktury, lecz w niewystarczającym stopniu stymulują innowacyjność oraz budowanie trwałych więzi ponadlokalnych.

3.1.6. Rekomendacje programowo-wdrożeniowe

SKUTECZNOŚĆ INSTRUMENTU ZIT

Umowy o dofinansowanie w ramach FEP na realizację instrumentu ZIT podpisano w ramach 6 z 13 dedykowanych Działów (2.11, 3.2, 3.3, 5.16, 5.18 i 6.4). Do momentu realizacji niniejszego badania, gotowość realizacyjna projektów była więc na niskim poziomie. Najsprawniej środki są wydatkowane w ramach Działania 5.15 Integracja migrantów, gdzie zakontraktowano 57,8% alokacji przypisanej do instrumentu ZIT oraz Działania 5.18 (23,3% alokacji). Niemniej, projektów w realizacji w ramach FEP jest niewiele, podczas gdy ze strategii ZIT wynika, że obecny poziom kontraktacji jest niewielkim ułamkiem działań zaplanowanych do realizacji na perspektywę unijną 2021-2027. Harmonogram naborów na rok 2025 i 2026 wskazuje, że w tym czasie złożone zostaną wnioski o dofinansowanie dla większości przedsięwzięć.

Tabela 1. Liczba i wartość projektów z podpisanymi umowami o dofinansowanie w ramach instrumentu ZIT¹⁹

Cel szczegółowy	Alokacja przypisana do instrumentu ZIT [euro]	Liczba projektów z podpisaną umową o dofinansowanie	Wkład UE w projektach wybranych do dofinansowania [euro]	Wykorzystana alokacja [%]
2.IV (EFRR)	30 817 363	1	581 154,03	1,9
2.VIII (EFRR)	135 607 389	7	12 368 146,26	9,1
4.III (EFRR)	24 000 000	1	2 561 249,06	10,7
4.I (EFS+)	11 124 568	3	6 430 048,98	57,8

¹⁹ W tabeli znajdują się jedynie cele szczegółowe, w ramach których dla ZIT podpisano umowy o dofinansowanie.

Cel szczegółowy	Alokacja przypisana do instrumentu ZIT [euro]	Liczba projektów z podpisaną umową o dofinansowanie	Wkład UE w projektach wybranych do dofinansowania [euro]	Wykorzystana alokacja [%]
4.K (EFS+)	12 000 000	1	2 795 968,53	23,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CST2021, stan na 30.09.2025 r. oraz Tabeli finansowej nr 1 – załącznik do SZOP (wersja z dnia 11.09.2025 r.).

Niekonkurencyjny tryb wyboru projektów w ramach ZIT zapewnił elastyczność i możliwość dostosowania harmonogramu naborów do gotowości realizacyjnej konkretnych projektów, co pozwala wnioskodawcom składać dokumenty w dogodnym czasie bez oczekiwania na konkursy ogólne. Umożliwia także partnerską współpracę z Instytucją Zarządzającą już na etapie koncepcji projektu.

W trakcie badania wskazywano na różne przyczyny późnego zgłaszania gotowości projektów przez podmioty planujące realizować projekty. Z powodu długiego czasu procedowania strategii (od 2022/2023 do 2025 roku), pierwotne założenia – merytoryczne lub finansowe projektów stały się w części przypadków nieaktualne. Wymagało to rewizji planów przed złożeniem wniosku, co generuje opóźnienia. Niektóre gminy wycofują projekty, ponieważ na obecnym etapie okazuje się, że nie są w stanie ich zrealizować (np. brak wkładu własnego lub zmiana priorytetów), co wymusza zmiany w strategii. Jak wynika z przeprowadzonych studiów przypadku, w Kwidzynie planowano zakup autobusów hybrydowych, jednak sytuacja rynkowa i zmiany w zarządzaniu transportem sprawiły, że samorząd zdecydował się na zmianę zapisów strategii ZIT i zakup autobusów elektrycznych. Wymaga to jednak zmiany dokumentu, a więc również ponownych konsultacji społecznych. Z kolei część projektów termomodernizacyjnych zgłoszonych do strategii ZIT MOF Malborka-Sztumu na etapie naborów opierała się na deklaracjach, a nie na gotowych audytach energetycznych. W trakcie prac okazało się, że budynki nie spełnią zadeklarowanych wymogów, co wymusiło weryfikację listy projektów i ogłoszenie drugiego naboru, opóźniając proces wdrażania. Innym wskazywanym powodem były kwestie kadrowe związane z wyborami samorządowymi. W trakcie wywiadów z samorządami podkreślano, że w gminach partnerskich nastąpiły zmiany władarzy i pracowników. Nowe osoby nie znały zagadnień ZIT, co wymusiło na liderach konieczność zaznajomienia ich z tematyką i pochłonęło czas oraz zasoby, opóźniając prace nad wnioskami o dofinansowanie. Wiąże się to również z innym problemem. Zespoły w biurach ZIT są przeciążone codziennymi obowiązkami potączoneymi z koniecznością koordynacji działań partnerów. W takiej sytuacji nie jest możliwe przygotowanie w krótkim czasie dobrej jakości wniosków o dofinansowanie. W trakcie badań jakościowych pojawiał się także wątek przewlekłości uzgadniania projektów strategii ZIT i zmian wytycznych Urzędu Marszałkowskiego w trakcie prac nad dokumentem.

W województwie małopolskim, objętym benchmarkingiem, prowadzone są prace analityczne nad mechanizmami motywacyjnymi, które miałyby stymulować MOF realizujące ZIT do większej aktywności w składaniu WoD w trybie niekonkurencyjnym. W porozumieniach terytorialnych pomiędzy IZ a MOF, zawarto obligatoryjną realizację kamieni milowych w odniesieniu do dwóch kluczowych obszarów efektywności: aplikowania o środki oraz wydatkowania alokacji. Kamienie milowe obejmują wymóg złożenia wszystkich projektów ujętych w Strategiach ZIT do końca 2025 roku oraz zobowiązanie do osiągnięcia określonego wolumenu wydatków, mierzonych na podstawie prognoz wkładanych we wnioskach o płatność. Ustanowiono także mechanizm sankcji za nieosiągnięcie zadeklarowanych zobowiązań. ZIT-y, które nie zrealizują założonych efektów, muszą liczyć się z konsekwencją w postaci re-alokacji środków i przekazania ich na inne cele interwencyjne. Mechanizm ten dotychczas nie został jeszcze w praktyce wykorzystany. Oprócz działań twardych, wprowadzono znacznie szybszy i bardziej elastyczny proces modyfikacji założeń strategicznych (przesunięcia alokacji, wykreślenia/zwiększania zakresu projektów). Jest to istotne usprawnienie w stosunku do perspektywy 2014-2020, kiedy zmiany trwały wiele miesięcy, co ograniczało możliwości bieżącej interwencji. Powołano także Zarządowy Zespół ds. ZIT, który kwartalnie gromadzi przedstawicieli wszystkich Związków ZIT. Celem spotkań jest monitorowanie postępów we wdrażaniu i analiza realizacji kamieni milowych. Wspólne spotkania i proces monitorowania stanowią bodziec motywacyjny i sprzyjają integracji partnerstw w zakresie realizacji projektów. Instytucja Zarządzająca na bieżąco porównuje stan zaawansowania poszczególnych porozumień, co umożliwia szybką identyfikację problemów i interwencję zaradczą. Przedstawiciel Urzędu Marszałkowskiego w trakcie wywiadu pogłębionego wskazał na potencjalną możliwość uruchomienia wsparcia finansowego na budowanie potencjału instytucjonalnego i administracyjnego ZIT-ów. Choć działanie to nie było pierwotnie planowane, aktualny stan implementacji ZIT skłania IZ do rozważenia alokacji środków programowych na wzmocnienie zdolności tych podmiotów.

Z przeprowadzonych wywiadów z liderami ZIT oraz z badania ilościowego omówionego w podrozdziale „Potencjał finansowy” wynika, że wykorzystanie dostępnej na instrument ZIT alokacji nie jest zagrożone. Samorządy pytane o wpływ opóźnień na wykonalność inwestycji, nie zakładają braku możliwości ich realizacji zgodnie z założeniami. Inwestycje są w fazie intensywnych uzgodnień i pozyskiwania odpowiednich dokumentów umożliwiających aplikowanie o wsparcie.

Zastosowanie niekonkurencyjnego trybu wyboru projektów w ramach ZIT w województwie pomorskim należy uznać za rozwiązanie skuteczne i pożądane przez beneficjentów, zapewniające stabilność długofalowego planowania rozwoju lokalnego. Mimo pewnych obciążeń biurokratycznych związanych z fazą uzgodnień projektów, model ten jest oceniany zdecydowanie wyżej niż tradycyjny tryb konkursowy. Podstawową korzyścią jest pewność finansowania. Samorządy, znając przydzieloną alokację, mogą bez obaw planować inwestycje w Wieloletnich Prognozach Finansowych, nie obawiając się, że po miesiącach pracy projekt uzgodniony lokalnie, stanowiący istotny element długofalowej wizji rozwoju, nie uzyska

wsparcia w konkursie z powodu braku wymaganej liczby punktów. Karta projektu podlega poprawkom w toku uzgodnień z IZ, co pozwala wyeliminować błędy jeszcze przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. W konsekwencji ryzyko odrzucenia projektu z przyczyn formalnych jest minimalne, natomiast zwiększone jest prawdopodobieństwo pełnego wykorzystania alokacji przyznanej na instrument.

Mechanizm ten eliminuje rywalizację pomiędzy samorządami, które w ramach strategii powinny współdziałać dla osiągnięcia wspólnych, zakładanych celów. Wspólne ustalanie priorytetów i podział alokacji sprzyja budowaniu relacji. Tryb pozakonkursowy pozwala ponadto na planowanie projektów w większym stopniu zintegrowanych niż w ramach konkursów (np. spójnych ciągów ścieżek rowerowych przez kilka gmin). Omawiany tryb wyboru projektów zapewnia wsparcie dla samorządów o niższym potencjale administracyjnym. Mniejsze gminy nie posiadają rozbudowanych wydziałów ds. funduszy europejskich, natomiast dzięki wsparciu lidera i procesowi uzgodnień z IZ są w stanie skutecznie zrealizować projekty.

Powyższe wnioski mają także potwierdzenie w badaniach ewaluacyjnych dotyczących ZIT w perspektywie unijnej 2014-2020²⁰. Tryb niekonkurencyjny szczególnie sprawdził się wówczas w przypadku projektów kompleksowych i złożonych, o strategicznym znaczeniu dla całego obszaru funkcjonalnego. Eliminuje ryzyko, że kluczowy dla spójności obszaru projekt nie otrzyma wsparcia, ponieważ zdobędzie w ramach konkursu mniej punktów niż przedsięwzięcia łatwiejsze do przygotowania, ale o mniejszym znaczeniu strategicznym.

W przypadku projektów infrastrukturalnych, których realizatorami są samorządy, będące jedynymi potencjalnymi beneficjentami (np. węzły integracyjne), tryb konkurencyjny jest niezalecany. Sprawdzić się on może zaś w przypadku przedsięwzięć współfinansowanych z EFS+ oraz o szerokim katalogu beneficjentów. Wynika to z faktu, że w tych obszarach (np. usługi społeczne, edukacja) występuje duże zróżnicowanie podmiotów mogących świadczyć usługi, a konkurencja pozwala wyłonić oferty o najwyższej jakości merytorycznej. Tryb konkurencyjny zalecany jest dla działań, w których alokacja środków jest ograniczona, beneficjentami nie są wyłącznie samorządy, ale np. spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty czy przedsiębiorcy, a potrzeby beneficjentów innych niż gminy są znaczne. Ponieważ w ramach trybu konkurencyjnego trudniej jest osiągnąć efekt zintegrowania, należy zapewnić mechanizmy premiujące przedsięwzięcia o szerokim zasięgu oddziaływania, wykraczającym poza jedną gminę. Warto jednak zadbać o to, by zapewnione zostały odrębne nabory

²⁰ Wolański Sp. z o.o., EGO, Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020, 2018, s. 54; ECORYS Polska Sp. z o.o., Ewaluacja bieżąca wdrażania zintegrowanego podejścia do rozwoju terytorialnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, 2017, s. 65; EVALU Sp. z o.o., Ewaluacja efektów wdrażania instrumentów rozwoju terytorialnego w postaci Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) w ramach RPO WM na lata 2014-2020 - etap I, 2020, s. 7-8; Lider Projekt Sp. z o.o., Badanie ewaluacyjne Kompleksowa ocena instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w ramach RPOWP 2014-2020, 2020, s. 67-68; ECORYS Polska Sp. z o.o., Ocena instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w ramach RPOWŚ 2014-2020, 2019, s. 68.

konkurencyjne dla ZIT, aby zagwarantować szerszą możliwość realizacji celów terytorialnych. W obecnym kształcie procedura w ramach trybu pozakonkursowego obarczona jest nadmierną czasochłonnością. Proces dochodzenia do etapu, w którym można złożyć wniosek o dofinansowanie, trwa zbyt długo, co powoduje dezaktualizację kosztorysów i zniechęcenie beneficjentów. W perspektywie UE 2028-2034 zaleca się uproszczenie fazy przedinwestycyjnej, np. poprzez skrócenie czasu negocjacji strategii i kart projektów.

Włączenie do instrumentu ZIT trybu konkursowego będzie stanowić niejako odpowiedź na oczekiwania samorządów w zakresie większej swobody w przygotowaniu strategii pod kątem diagnozowanych problemów.

Biorąc pod uwagę skuteczność rozwiązań w zakresie instrumentu ZIT, do dobrych praktyk i doświadczeń, które należy upowszechniać w przyszłości, można zaliczyć **promowanie stowarzyszenia** jako formy umocowania działań realizowanych przez miejskie obszary funkcjonalne. Dla zapewnienia trwałości i stabilności współpracy w perspektywie 2028-2034, zalecane jest przekształcanie porozumień międzygminnych w stowarzyszenia. Forma stowarzyszenia, przyjęta w województwie pomorskim przez Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot, pozwala na gromadzenie własnego majątku, odrębnego od majątku samorządów oraz zapewnia większą profesjonalizację zarządzania. Stowarzyszenie posiada także przewagi, które stanowią bazę do budowania inicjatyw wykraczających poza sam instrument ZIT, podczas gdy porozumienia w dużej mierze są uzależnione od lidera i charakteryzują się mniejszą trwałością. Wywiady przeprowadzone w ramach benchmarkingu potwierdzają powyższe wnioski. Efektywność współpracy w ramach ZIT jest w dużej mierze uzależniona od przyjętej przez MOF formy prawnej dla realizacji zadań w ramach instrumentu.

Pozytywnym narzędziem zarządczym na poziomie lokalnym jest tworzenie list rezerwowych projektów. Mechanizm ten pozwala na elastyczne dokonywanie przesunięć (np. gdy projekt nie może zostać zrealizowany lub pojawią się oszczędności) bez konieczności długotrwałej procedury zmiany całej strategii ZIT. Spełniony musi być jednak warunek związany z realizacją wskaźników strategii na poziomie co najmniej takim samym, jak projekty zastępowane.

Jako dobrą praktykę do wdrożenia w innych MOF można wskazać działania OMGGS polegające na organizacji wspólnych przetargów na media (np. zakup energii elektrycznej i gazu) dla samorządów członkowskich i ich jednostek. Dzięki efektowi skali możliwe jest uzyskanie znacznych oszczędności dla budżetów gmin. Ponadto, doświadczenia OMGGS mogą zostać wykorzystane do mentoringu i transferu wiedzy do mniej zaawansowanych MOF. Wskazane jest, by wypracowane zostały standardy i narzędzia zapewniające kompleksowe doradztwo.

W celu uniknięcia fasadowości ciał doradczych, zasadne jest stosowanie warsztatowych i kreatywnych metod pracy, takich jak Design Thinking. Przykład MOF Malbork-Sztum oraz MOF Kwidzyna pokazuje, że włączenie partnerów społeczno-gospodarczych w proces

współtworzenia (a nie tylko opiniowania) projektów i kryteriów wpływa pozytywnie na jakość strategii.

Narzędziem w ramach FEP 2021-2027, które warto utrzymać, jest wymóg integracji projektów „miękkich” z inwestycjami infrastrukturalnymi (EFRR). W tym modelu projekt społeczny ma charakter nadrzędny, a infrastruktura musi wynikać z diagnozy potrzeb usługowych. Zapobiega to powstawaniu infrastruktury, która w efekcie nie zostanie w odpowiednim stopniu wykorzystana i wymusza trwalszą współpracę międzysektorową.

ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE

Wszystkie MOF, poza OMGGS²¹, przyjęły strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, co jest wskazaniem na nakierowanie prowadzonych działań przede wszystkim na działania dostępne w ramach FEP. Z badania „Wpływ polityki spójności 2014-2020 na rozwój miast i ich obszarów funkcjonalnych” wynika, że wsparcie unijne w poprzednim okresie programowania UE było traktowane przez JST priorytetowo w stosunku do reszty przedsięwzięć zawartych w lokalnych dokumentach strategicznych. Wiele projektów, które nie uzyskały dofinansowania UE, pozostało nierealizowanych. Problem wykorzystania polityki spójności jako głównego źródła finansowania polityki rozwojowej jest w szczególności widoczny w małych i średnich miastach²².

Nawet w sytuacji przygotowania realnej diagnozy potrzeb, w toku negocjacji z IZ, poszczególne MOF musiały weryfikować kluczowe problemy, które nie odpowiadały obszarom wsparcia dostępnym w ramach FEP. Taki model prowadzi do realizacji projektów nie do końca dostosowanych do realnych potrzeb lokalnych, co wybrzmiało w ramach przeprowadzonych wywiadów z liderami ZIT. Brak wpływu na możliwości finansowania jest czynnikiem demobilizującym w kontekście tworzenia ambitnych strategii. Wyznaczone ramy w ramach FEP (np. wymóg inwestycji w bioróżnorodność czy specyficzne typy transportu) sprawiają, że samorządy rezygnują z rozwiązywania problemów faktycznie najistotniejszych na rzecz tych, które mogą zostać dofinansowane ze środków zewnętrznych. Projekty były w dużej mierze dopasowywane do możliwego zakresu wsparcia w ramach FEP, a nie odwrotnie. Przedstawiciele Związków ZIT podkreślali, że projekty termomodernizacyjne czy dotyczące adaptacji do zmian klimatu są zintegrowane wyłącznie formalnie. Włączenie takich działań do strategii ZIT polegało na zebraniu listy pojedynczych inwestycji/ budynków z różnych gmin, bez realnego efektu synergii, w celu wypełnienia wskaźników narzuconych przez program regionalny.

Należy jednak mieć na uwadze, że dużym wyzwaniem w ramach programu regionalnego jest wdrażanie go zgodnie z mechanizmem „ring fencing”, ograniczającym jednocześnie swobodne, oddolne kreowanie strategii rozwoju. Takie podejście zapewnia realizację celów

²¹ W przypadku OMGGS jest to strategia rozwoju ponadlokalnego.

²² ECORYS Polska Sp. z o.o., Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Wpływ polityki spójności 2014-2020 na rozwój miast i ich obszarów funkcjonalnych, Warszawa 2025, s. 84.

strategicznych na poziomie UE, dyscyplinując samorządy w kwestii inwestycji ważnych z poziomu całej Wspólnoty. Przeznaczenie w ramach FEP niemal 1/5 alokacji ogólnej na sam instrument ZIT, z jednej strony nadaje duże znaczenie terytorialnemu podejściu do rozwoju, lecz z drugiej strony obliguje MOF do realnego partycypowania w efektach Programu.

Niemniej, model oparty na sztywnym przypisaniu środków do wąskich kategorii interwencji, jest nieefektywny w kontekście długofalowego rozwoju terytorialnego. Większa swoboda pozwoliłaby na sfinansowanie działań specyficznych dla danego terytorium, a także na wzrost zaangażowania i odpowiedzialności liderów lokalnych, którzy uzyskaliby realny wpływ na kreowanie polityki rozwoju ponadlokalnego. Badania dotyczące ZIT realizowanych w perspektywie unijnej 2014-2020 potwierdzają, że warunkiem skuteczności rozwoju MOF jest elastyczność w doborze katalogu typów przedsięwzięć przez Związki ZIT²³. W celu wzmocnienia instrumentu ZIT jako narzędzia kreowania rozwoju ponadlokalnego, niezbędne jest także odpowiednie umocowanie go w ramach prawnych, np. w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju czy też planowanej ustawie o zrównoważonym rozwoju miast. Takie podejście pozwoli jednocześnie na wypracowanie dodatkowych narzędzi i źródeł wsparcia w ramach środków krajowych. Najważniejszą zmianą, jaką przewiduje projekt ustawy o zrównoważonym rozwoju miast, jest instytucjonalizacja współpracy porozumień/stowarzyszeń ZIT jako Związków Rozwojowych, posiadających osobowość prawną i wykonujących zadania publiczne we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Ustawa przewiduje tryb przekształcenia istniejących struktur w Związek Rozwojowy, który to z dniem utworzenia wstępuje we wszelkie prawa i obowiązki przekształcanego podmiotu. Dla większości MOF realizujących ZIT ustawa wprowadza niejako rewolucję finansową, polegającą na przejściu od modelu opartego na składkach i dotacjach UE do modelu opartego na ustawowych dochodach własnych. Związek Rozwojowy otrzyma własny udział w podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) zamieszkałych na jego obszarze. Jest to mechanizm motywacyjny – udział ten wzrośnie po spełnieniu kolejnych kamieni milowych integracji (uchwalenie strategii rozwoju ponadlokalnego, uchwalenie planu transportowego, ustanowienie wspólnego biletu). Składki członkowskie pozostaną elementem budżetu i będą podzielone na część stałą, zależną od dochodów JST i zmienną, uzależnioną od powierzonych zadań. Jako osoba prawna, Związek Rozwojowy będzie miał możliwość zaciągania kredytów, co zwiększa zdolność do zapewnienia wkładu własnego do dużych projektów inwestycyjnych. MOF realizujące instrument ZIT w ramach stowarzyszeń, wraz z dedykowaną strukturą organizacyjną (Biura/Sekretariaty ZIT), charakteryzują się sprawniejszym funkcjonowaniem i mniejszą rotacją kadr. Proponowana przez ustawę nowa formuła współpracy zapewniłaby możliwość realizacji zadań na podobnych zasadach, dzięki czemu rozwiązany zostanie wówczas problem nadmiernego obciążenia zadaniami lidera ZIT i zapewniona będzie reprezentacja interesów całego MOF.

²³ Wolański Sp. z o.o., EGO, Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020, 2018, s. 33.

Odnosząc się do działań wspomagających, które zwiększyłyby efekty interwencji w zakresie instrumentu ZIT, należy także nadmienić, że doświadczenia z minionych perspektyw unijnych pokazują, iż JST adaptują się do zmian i proponowanych rozwiązań systemowych związanych z terytorialnym ukierunkowaniem wsparcia. Ponieważ samorządy uczestniczące w województwie pomorskim w realizacji instrumentu ZIT w większości nie wykazują samodzielnej gotowości do realizacji projektów ponadlokalnych, dalsza zasadność wdrażania instrumentu ZIT jest w dużej mierze oparta na wprowadzeniu rozwiązań zwiększających możliwość czerpania faktycznych korzyści z narzędzia pierwotnie mającego na celu spójny rozwój całych obszarów funkcjonalnych miast (np. w ramach planowanej ustawy o zrównoważonym rozwoju miast). W przypadku wejścia ustawy w życie, Związki Rozwojowe będą zobowiązane do opracowania strategii rozwoju ponadlokalnego, a także kart rozwoju, określających listy kluczowych przedsięwzięć i sposób ich finansowania. Podobna do obecnej formuła współpracy, z szerszym zakresem narzędziowym może zachęcić samorządy do dalszej współpracy po zakończeniu obecnej perspektywy UE.

Z dużym prawdopodobieństwem w perspektywie unijnej 2028-2034 zostanie wprowadzony mechanizm wypłaty środków za zrealizowane efekty. Rozliczenie będzie następować na podstawie dowodów stwierdzających osiągnięcie zadeklarowanych rezultatów, lecz na kwotę ustaloną odgórnie przed rozpoczęciem realizacji zadania. Powyższe rozwiązanie może zwiększyć możliwość realizacji przedsięwzięć w ramach ZIT w postaci wiązek projektów.

Zaleca się, by środki koncentrowały się na najbardziej kompleksowych inicjatywach, które osiągają efekt synergii i w największym stopniu wpływają na rozwój ponadlokalny. Należy przy tym zapewnić w ramach Programu mechanizmy dyscyplinujące samorządy, w celu przedkładania wiązek projektów o faktycznym oddziaływaniu ponadlokalnym. Istotne jest unikanie dofinansowywania grup pojedynczych inwestycji, np. termomodernizacyjnych, o znikomym wpływie w ramach jednej inwestycji na obszar więcej niż jednej gminy.

Takie podejście rodzi jednocześnie ryzyko finansowe w postaci luki inflacyjnej. W przypadku wzrostu cen na rynku (co może być odczuwalne w szczególności w ramach złożonych i długotrwałych projektów), budżety gmin zostaną nadmiernie obciążone. W związku z tym, zalecane jest stworzenie mechanizmu ochronnego dla podmiotów realizujących instrument ZIT, zdejmującego z nich wyłączone ryzyko rynkowe i płynnościowe, opierającego się na automatycznej waloryzacji stawek za efekt oraz systemie zaliczkowym. W umowach o dofinansowanie ZIT warto zawrzeć klauzule korygujące kwotę należną za zrealizowany efekt o wskaźnik inflacji. Ponadto, rozwiązaniem może być system transzowy oparty na kamieniach milowych pośrednich, aby ZIT-y nie musiały zamrażać własnych środków na całą wartość inwestycji przez cały okres jej realizacji. Ryzykowne dla złożonych projektów ZIT może być także rozwiązanie anulujące wypłatę środków w przypadku realizacji mniej niż 100% zakładanych efektów. Warto rozważyć pomniejszanie wypłaty w sposób proporcjonalny do osiągniętych efektów.

Głównymi barierami opóźniającymi wdrażanie instrumentu ZIT okazały się długotrwałe procesy uzgodnieniowe strategii oraz dezaktualizacja założeń finansowych projektów, wymuszająca ich rewizję. Na kolejną perspektywę finansową UE rekomenduje się utrzymanie trybu pozakonkursowego dla złożonych inwestycji, przy jednoczesnym uproszczeniu fazy przedinwestycyjnej. Należy także dążyć do przekształcania obecnych porozumień w stowarzyszenia, co zapewni trwałość struktur, profesjonalizację kadr i możliwość gromadzenia majątku. W zakresie rozwiązań wspierających zidentyfikowano problem sztywnego dopasowywania projektów do ram programu, co ogranicza oddolne kreowanie rozwoju i prowadzi do powstawania inwestycji zintegrowanych jedynie formalnie. W perspektywie UE 2028-2034 zaleca się stosowanie otwartego katalogu działań możliwych do realizacji w ramach ZIT. Szansą na usamodzielnienie finansowe MOF jest projektowana ustawa o zrównoważonym rozwoju miast, wprowadzająca Związki Rozwojowe z udziałem w podatku PIT. Wobec planowanego wprowadzenia modelu rozliczeń „za efekty”, niezbędne będzie stworzenie mechanizmów ochronnych, takich jak waloryzacja stawek o inflację oraz system zaliczkowy, aby nie obciążać nadmiernie budżetów gmin. Należy utrzymać wymóg integracji projektów miękkich z infrastrukturalnymi, co skutecznie wymusza współpracę międzysektorową i zapobiega powstawaniu infrastruktury bez zapewnionych usług. Dalsza efektywność instrumentu zależy od odejścia od traktowania go wyłącznie jako źródła finansowania na rzecz budowania trwałych więzi funkcjonalnych.

3.2. Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność

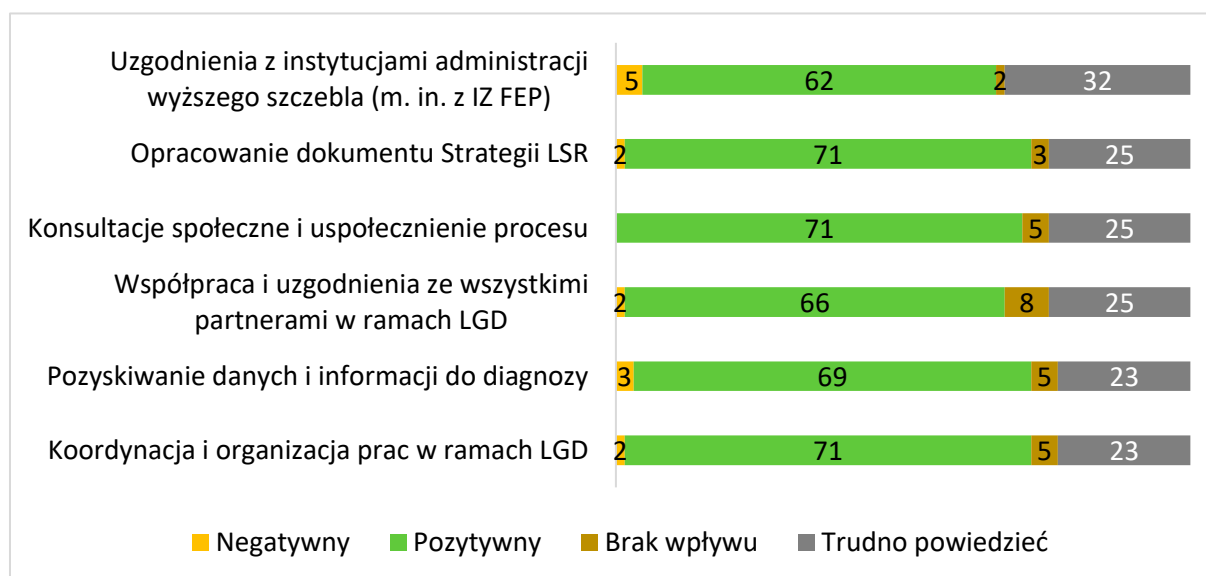
3.2.1. Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne

W perspektywie europejskiej RLKS to najstarszy i nadal jeden z nielicznych instrumentów, które tak silnie łączą zdecentralizowane zarządzanie, ukierunkowanie na kapitał społeczny oraz obligatoryjny udział partnerów społeczno-gospodarczych. Chociaż narzędzie to wiązane jest raczej ze Wspólną Polityką Rolną aniżeli z polityką spójności, RLKS posiada bogatą podbudowę teoretyczną, szereg dotyczących go analiz oraz wypracowane dobre praktyki. Zgodnie z zaleceniami KE, poprawa zdolności instytucjonalnej, współpracy międzysektorowej i innowacyjności, stanowią zasadnicze cele instrumentu, co znajduje odzwierciedlenie również w danych zebranych w województwie pomorskim.

Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne to fundament skutecznego wdrażania RLKS na poziomie lokalnym. Obejmują one struktury zarządcze LGD, jasny podział ról pomiędzy partnerów, funkcjonowanie biur LGD, zasady naboru i oceny projektów, mechanizmy monitoringu oraz współpracę z JST. Dane z badania CAWI przeprowadzonego wśród LGD i JST województwa pomorskiego (n=65) wskazują, że większość tych elementów oceniana jest jako trafna i umożliwiająca sprawną realizację LSR. Jednocześnie analiza odpowiedzi pozwala zidentyfikować czynniki, które różnicowały tempo i jakość prac nad strategią w poszczególnych obszarach.

Pierwszy z badanych elementów dotyczył wpływu wybranych aspektów na harmonogram przyjęcia LSR. Dane, które przedstawia Wykres 14, pokazują, że **na terminy prac największy, negatywny wpływ miały wymagania proceduralne oraz uzgodnienia międzyinstytucjonalne**. Znaczna część respondentów oceniała ten wpływ jako umiarkowany lub duży, co wskazuje, że **proces tworzenia LSR był czasochłonny, choć nie blokujący całkowicie aktywności LGD**. Relatywnie mniejszy wpływ przypisywano dostępności danych i zasobów eksperckich, co można interpretować jako dowód, że większość LGD dysponowała już odpowiednią bazą wiedzy i doświadczeniem z poprzednich perspektyw bądź wiedziała, gdzie i w jaki sposób może je pozyskać. Co ważne, nikt nie ocenił, jakoby konsultacje społeczne i uspołecznienie procesu hamowały prace nad LSR. Z badań jakościowych wynika, że nie należy tego interpretować nadmiernie optymistycznie. Co prawda LGD mają już świadomość konieczności uspołeczniania swoich działań i realizują je, niemniej – czasami bywa to wdrażane w sposób nieco powierzchowny. Jak zwrócono uwagę w wywiadzie eksperckim, krótki czas nie musi oznaczać niskiej jakości pracy, a może być efektem wypracowania sieci relacji oraz efektywności LGD w zakresie czynności z zakresu partycypacji. Niemniej, jest to zawsze czynnik, który powinien wzbudzać czujność asesorów i ewaluatorów.

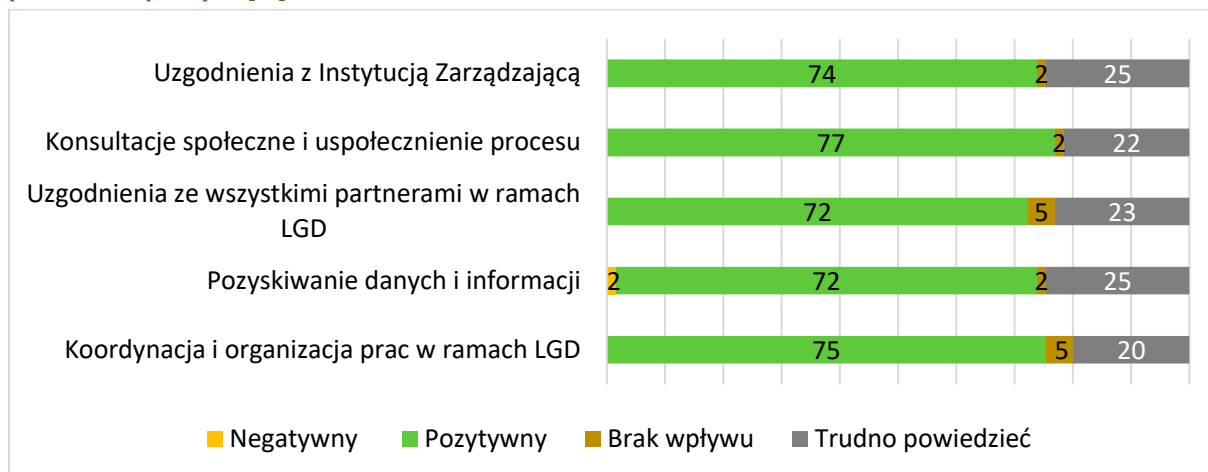
Wykres 14. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na harmonogram przyjęcia Strategii LSR miały/mają poniższe aspekty?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wykres 15, dotyczący wpływu tych samych czynników na jakość LSR, potwierdza, że jakość diagnozy, umiejętności analityczne zespołu LGD oraz współpraca z innymi interesariuszami odgrywały pozytywną rolę w formowaniu dokumentu. Dane z badania sugerują, że w województwie pomorskim proces przygotowywania LSR charakteryzuje się wysokim stopniem profesjonalizacji, zwłaszcza w zakresie analizy lokalnej sytuacji problemowej oraz konsultacji społecznych.

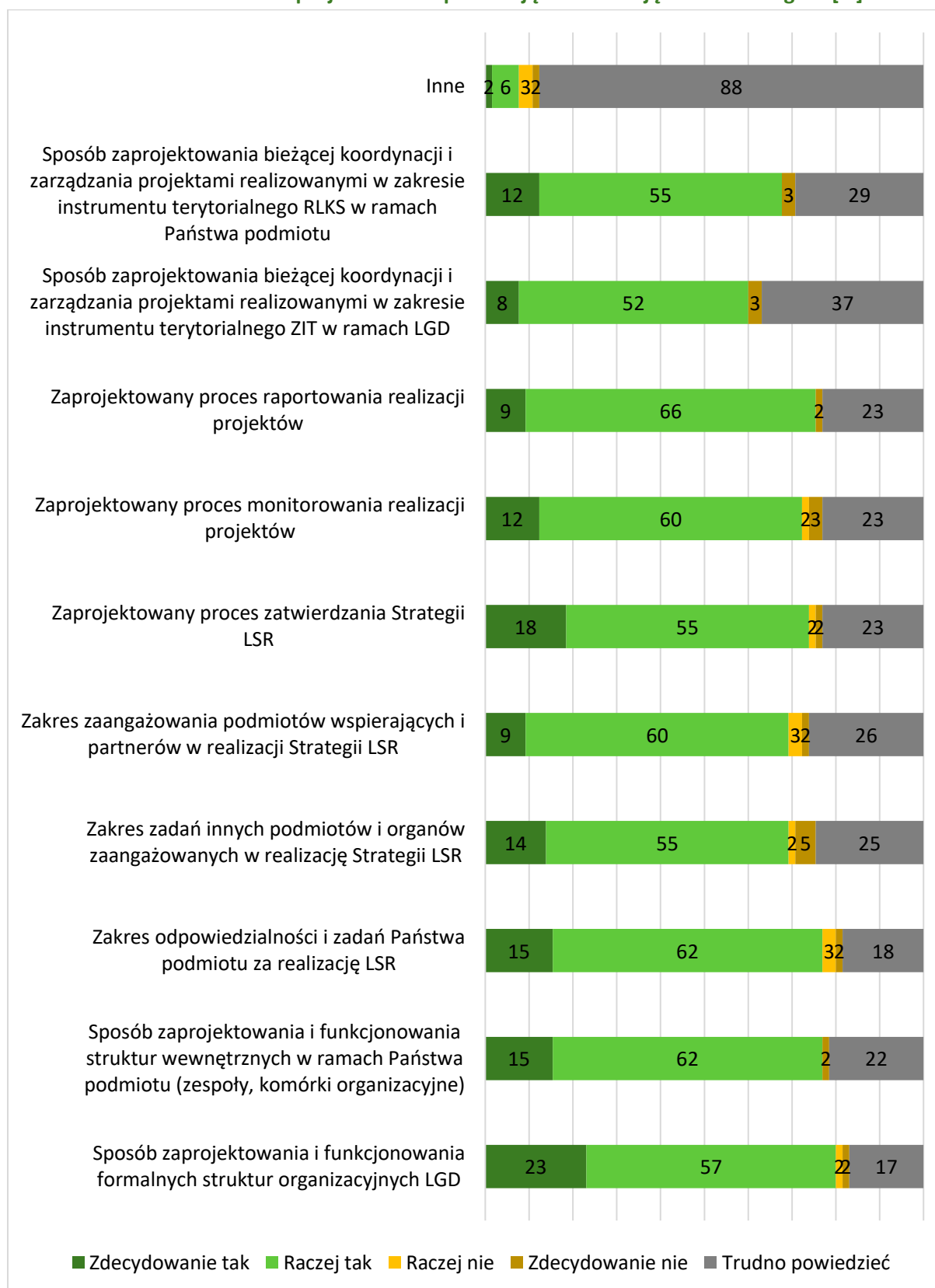
Wykres 15. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na jakość Strategii LSR miały poniższe aspekty?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wykres 16 przedstawia ocenę, czy rozwiązania związane z realizacją LSR są właściwie zaprojektowane i umożliwiają osiągnięcie celów strategii. Zdecydowana większość odpowiedzi wskazuje, że LGD i JST oceniają te rozwiązania pozytywnie. Wysokie odsetki wskazań „tak” (zdecydowanie tak i raczej tak) sugerują, że zarówno procesy wdrożeniowe, jak i narzędzia stosowane w RLKS (procedury wyboru operacji, system monitorowania, obowiązki organów LGD) są postrzegane jako adekwatne i realistyczne. Wynik ten jest spójny z obserwacjami z wywiadów jakościowych, w których przedstawiciele LGD podkreślali stabilność organizacyjną oraz znajomość zasad RLKS wyniesioną z wcześniejszych lat wdrażania LEADER z jednej strony, a z drugiej – silne wsparcie informacyjne i doradcze (w prawie dopuszczalnym zakresie) ze strony UM.

Wykres 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy poniższe rozwiązania, związane z realizacją LSR, są Państwa zdaniem właściwie zaprojektowane i pozwalają na realizację celów Strategii?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Uzupełnieniem tych analiz jest Tabela 2 prezentująca wpływ przyjętego sposobu organizacji na szereg obszarów funkcjonowania LGD oraz JST. Dane pokazują, że **RLKS w największym stopniu przyczynił się do wzrostu kapitału społecznego, zwiększenia zdolności absorpcji funduszy unijnych oraz lepszego wykorzystania środków finansowych**. W tych obszarach ponad połowa respondentów wskazuje wpływ „w dużym” lub „bardzo dużym” stopniu. Taki rozkład odpowiedzi potwierdza, że RLKS wzmacnia lokalne zdolności instytucjonalne oraz poprawia jakość współpracy międzysektorowej. Warto również zwrócić uwagę, że relatywnie wysokie odsetki odpowiedzi umiarkowanych i pozytywnych dotyczą również wzrostu wiedzy i kompetencji pracowników (łącznie ok. 70% odpowiedzi „umiarkowany, duży lub bardzo duży wpływ”), co wskazuje na efekty edukacyjne wynikające z udziału w RLKS. Jednocześnie w takich obszarach, jak usprawnienie procesów wewnętrznych, poprawa koordynacji międzywydziałowej czy pozyskiwanie nowych partnerów, rozkład odpowiedzi jest bardziej rozproszony. Oznacza to, że nie wszystkie JST i LGD odczuwają te efekty w równym stopniu. Może to wynikać z odmiennej skali działania oraz różnic w strukturze organizacyjnej poszczególnych jednostek (np. odmienny stan bazowy i brak konieczności poprawy w tym zakresie). Niemniej, brak odpowiedzi negatywnych w kluczowych obszarach potwierdza, że RLKS stanowi ważny czynnik wzmacniający lokalne instytucje.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, w jakim stopniu przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii LSR przyczyni(ł) się do:” [%]

	Wcale	W małym stopniu	W umiarkowanym stopniu	W dużym stopniu	W bardzo dużym stopniu	Trudno powiedzieć
Wzrostu kapitału społecznego (sieć kontaktów, zaufanie, współpraca)	0	5	28	40	11	17
Usprawnienia procesów wewnętrznych (standaryzacja, cyfryzacja) w ramach Państwa podmiotu	5	8	35	26	3	23
Usprawnienia międzysektorowej i międzywydziałowej koordynacji w ramach Państwa podmiotu	5	11	29	22	6	28
Usprawnienia procesów decyzyjnych w ramach Państwa podmiotu	6	12	25	29	6	22
Poprawy koordynacji działań między różnymi wydziałami/jednostkami wewnątrz Państwa podmiotu	9	8	28	28	5	23
Wzrostu wiedzy i kompetencji pracowników w zakresie planowania i wdrażania projektów finansowanych ze środków UE	2	6	25	34	15	18

	Wcale	W małym stopniu	W umiarkowanym stopniu	W dużym stopniu	W bardzo dużym stopniu	Trudno powiedzieć
Wzrostu kompetencji pracowników w zakresie nadzoru nad realizacją dokumentów strategicznych	2	5	32	31	11	20
Usprawnienia współpracy z zewnętrznymi partnerami (np. biznes, NGO)	5	6	28	29	11	22
Pozyskania nowych partnerów do współpracy	5	12	31	26	3	23
Powstania trwałych mechanizmów partycypacji społecznej	5	14	25	25	8	25
Lepszego wykorzystania lokalnych zasobów w procesie rozwoju	5	8	23	29	12	23
Zwiększonej zdolności absorpcji funduszy unijnych	0	5	22	40	9	25
Lepszego wykorzystania środków finansowych	2	0	22	48	9	20
Poprawy spójności terytorialnej i funkcjonalnej	2	2	25	46	5	22
Zwiększenia spójności (merytorycznej/terytorialnej) realizowanych projektów	0	0	31	35	11	23
Inne	3	0	11	2	0	85

Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

W skali krajowej RLKS jest jednym z najlepiej ocenianych narzędzi budowania lokalnych kompetencji, co znajduje potwierdzenie także w województwie pomorskim. W porównaniu z innymi regionami (np. kujawsko-pomorskim czy podlaskim) wskaźniki dotyczące kapitału społecznego i absorpcji funduszy są na Pomorzu wyższe, co może wynikać z długiej historii współpracy partnerskiej, ale też wysokiego – ponadstandardowego w skali kraju – poziomu profesjonalizacji LGD.

Podsumowując, rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne w zakresie RLKS w województwie pomorskim są w ocenie respondentów trafne, stabilne i funkcjonalne. Wpływają one pozytywnie na jakość strategii, proces ich przygotowania oraz zdolność lokalnych instytucji do skutecznego wdrażania projektów. Tabela z ocenami efektów instytucjonalnych wskazuje, że **RLKS pełni podwójną funkcję: z jednej strony finansuje lokalne inicjatywy, a z drugiej – wzmacnia potencjał społeczny i organizacyjny**, co jest zgodne z założeniami podejścia LEADER

oraz europejskimi wytycznymi dotyczącymi rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność.

Zgodnie z ustaleniami z benchmarkingu, w obecnej perspektywie finansowej RLKS jest jednym z najbardziej zrationalizowanych i operacyjnie prostych instrumentów terytorialnych w województwach objętych badaniem. Na poziomie regionalnym widoczna jest świadoma decentralizacja (tzn. selekcja projektów, opracowanie kryteriów oraz ocena merytoryczna zostały w całości przekazane Lokalnym Grupom Działania). Instytucje Zarządzające nie prowadzą kontroli tematycznej projektów, koncentrując się na kwalifikowalności wydatków na etapie rozliczeń, co zmniejsza obciążenie administracyjne po stronie IZ oraz skraca ścieżkę wdrożeniową projektów oddolnych, a jednocześnie buduje poczucie sprawczości i odpowiedzialności po stronie LGD. Przyjęte rozwiązanie jest trafne systemowo, ponieważ usuwa duplikację procedur, która była istotnym problemem w poprzedniej perspektywie oraz pozwala wykorzystać potencjał lokalnej wiedzy LGD w zakresie diagnozowania potrzeb oraz wyboru adekwatnych inicjatyw społecznych i animacyjnych.

IZ poszczególnych programów objętych analizą benchmarkingową wdrożyły szereg rozwiązań podnoszących sprawność wdrożeniową RLKS, wśród których kluczową rolę miała odgrywać formuła grantowa. Mechanizm ten, w założeniu, umożliwia LGD pełną kontrolę nad dystrybucją środków i oceną projektów, eliminując zjawisko podwójnej oceny prowadzonej przez LGD i IZ. Z punktu widzenia efektywności zarządzania publicznego zastosowanie formuły grantowej w RLKS stanowi przykład subsydiarności i adekwatności kompetencyjnej, ponieważ decyzje zapadają tam, gdzie wiedza o potrzebach jest najbardziej dostępna i aktualna. Początkowe trudności związane z obowiązkiem zapewnienia wkładu własnego przez beneficjentów, nie zaś grantobiorców, bywały ad-hoc rozwiązywane przez uzupełnienie finansowania środkami budżetu państwa, ale częściej – zmianą formuły naborów i organizowaniem konkursów dla potencjalnych odbiorców ostatecznych. Dodatkowo, za rozwiązanie stabilizujące należy uznać funkcjonowanie Podkomitetu ds. RLKS jako stałej platformy wymiany wiedzy na linii: IZ–LGD i uzgodnieniu podejścia interpretacyjnego.

RLKS w województwie pomorskim opiera się na doświadczeniach LEADER i jest oceniany przez jego interesariuszy uczestniczących w ewaluacji jako dobrze zaprojektowany instrument wzmacniający kapitał społeczny i współpracę lokalną. Rozwiązania organizacyjne LGD, zasady naboru, monitoring i współpraca z JST są postrzegane jako trafne i sprzyjające realizacji LSR. Najbardziej czasochłonne okazały się procedury i uzgodnienia międzyinstytucjonalne, natomiast dostępność danych i ekspertów rzadko stanowiła poważniejsze wyzwanie. Zrealizowane badania wskazują na wysoki poziom profesjonalizacji aktywności LGD w zakresie diagnozy i konsultacji społecznych, choć partycypacja bywa niekiedy realizowana nieco powierzchownie. Rozwiązania wdrożeniowe, w tym procedury wyboru projektów i system monitorowania, oceniane są jako adekwatne i wspierane przez UM w sposób użyteczny dla LGD. RLKS szczególnie wzmacnia kapitał społeczny, zdolność

absorpcji środków i wykorzystanie funduszy. Podsumowując, instrument ten finansuje projekty lokalne oraz buduje kompetencje instytucjonalne i społeczne.

3.2.2. Proces powstawania Strategii LSR

Proces tworzenia LSR w województwie pomorskim charakteryzuje się wysokim stopniem uspołecznienia, formalizacji oraz świadomości proceduralnej wśród LGD. Analiza materiału empirycznego wskazuje, że przygotowanie strategii przebiegało w sposób uporządkowany, z wykorzystaniem różnych źródeł danych i metod angażowania interesariuszy. Dane z badania ilościowego pozwalają szczegółowo prześledzić zarówno zakres, jak i jakość tego procesu – począwszy od sposobu prowadzenia konsultacji społecznych, poprzez identyfikację partnerów, aż po ich rolę na poszczególnych etapach tworzenia dokumentu.

ETAPY POWSTAWANIA DOKUMENTÓW

Przedstawiony dalej

Wykres 17 przedstawia formy uspołecznienia zastosowane na etapie konsultacji społecznych LSR. Analiza odpowiedzi pokazuje, że najczęściej wykorzystywano klasyczne narzędzia partycypacyjne, takie jak formularze uwag / zgłoszeń, otwarte spotkania z mieszkańcami oraz uwagi przekazywane słownie. Istotną rolę odgrywały także ankiety internetowe, które – zgodnie z obserwacjami z wywiadów jakościowych – stały się powszechnym narzędziem i utrwaliły się jako forma angażowania społeczności lokalnych. Wykres wskazuje, że konsultacje były prowadzone przy użyciu relatywnie różnorodnych form, co świadczy o ich intencjonalnym planowaniu i chęci dotarcia do szerokiej grupy odbiorców. Co ważne, odpowiedzi LGD wskazują na stosowanie co najmniej kilku narzędzi równolegle, co potwierdza wielokanałowy charakter konsultacji.

Wykres 17. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić wszystkie formy uspołecznienia zastosowane na etapie konsultacji społecznych projektu LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej / w Państwa Lokalnej Grupie Działania (LGD)” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wykres 18 przedstawia udział różnych kategorii podmiotów zaangażowanych w proces powstawania LSR, mierzony odsetkiem wskazań respondentów. Najczęściej wskazywaną kategorią byli partnerzy społeczno-gospodarczy, którzy zostali wymienieni przez 82% respondentów. Drugą pod względem częstości grupą były podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, wskazane przez 65%. Znacznie rzadziej wskazywano grupy specjalistyczne: podmioty odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób z niepełnosprawnościami, równości płci i niedyskryminacji – tę kategorię uwzględniło 37% respondentów. Jeszcze niższy poziom zaangażowania dotyczył podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska – wskazało je 29% jednostek.

12% respondentów zadeklarowało, że żaden z wyżej wymienionych typów podmiotów nie brał udziału w pracach nad LSR.

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że proces powstawania LSR w województwie pomorskim opierał się przede wszystkim na współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi oraz szeroko rozumianym społeczeństwem obywatelskim. Dodatkowo, jak wskazują wywiady jakościowe, wiele LGD posiada stałe lub cykliczne mechanizmy dialogu z NGO, co ułatwia mobilizację tego sektora na potrzeby konsultacji LSR. Znacznie niższy poziom zaangażowania odnotowano dla kategorii związanych z włączeniem społecznym (37%) i ochroną środowiska (29%). Wyniki te wskazują na lukę w strukturze partycypacji. Choć podmioty tych sektorów funkcjonują na obszarach działania LGD, ich udział w procesie tworzenia LSR był wyraźnie mniej intensywny. Może to wynikać z kilku czynników: mniejszej liczby organizacji w tych obszarach, mniejszej świadomości roli RLKS w działaniach prospołecznych lub środowiskowych, a także przeważającego charakteru LSR, które w wielu przypadkach kładły większy nacisk na rozwój gospodarczy i społeczno-kulturalny.

12% odpowiedzi wskazujących, że żaden z typów podmiotów nie uczestniczył w pracach nad LSR, choć relatywnie niewielki, stanowi istotny sygnał ostrzegawczy. Może wskazywać na przypadki, w których proces przygotowania strategii miał charakter mało uspołeczniony lub został zrealizowany w ograniczonym gronie. W kontekście wymogów podejścia LEADER stanowi to odstępstwo od zasady partycypacji wielosektorowej i może mieć wpływ na jakość diagnozy i celów w tych jednostkach.

Wykres 18. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Kolejny Wykres 14 przedstawia udział poszczególnych kategorii partnerów społeczno-gospodarczych uczestniczących w proces powstawania strategii LSR. Najczęściej wskazywaną grupą były mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) – wskazało je 75% respondentów. Niewiele mniej, bo 71%, wskazało organizacje pozarządowe (NGO). Znacznie rzadziej pojawiały się wskazania dotyczące przedsiębiorstw ekonomii społecznej (22%), właścicieli gruntów i nieruchomości (17%) oraz instytucji otoczenia biznesu (15%). Kolejne kategorie odnotowały już zdecydowanie niższe odsetki: sektor finansowy (9%), przedsiębiorstwa realizujące cele publiczne (8%), organizacje pracodawców (6%) oraz duże przedsiębiorstwa (6%). Jeszcze niższe, jednocyfrowe wskazania dotyczą kategorii takich jak: „inne” (5%), izby rolnicze (5%), izby rzemieślnicze (3%), klastry technologiczne i branżowe (2%) oraz izby gospodarcze (2%).

Struktura odpowiedzi pokazuje, że proces powstawania LSR w znacznym stopniu opierał się na współpracy z podmiotami lokalnej gospodarki, jednak przede wszystkim tymi funkcjonującymi na poziomie mikro i mezo – nie zaś z podmiotami o wysokim stopniu formalizacji czy dużej skali działania. Najsilniejsze zaangażowanie MŚP (75%) wskazuje, że lokalne LGD traktują sektor przedsiębiorstw jako kluczowe źródło informacji o potrzebach rozwojowych, a także jako ważnych przyszłych odbiorców instrumentów wsparcia. Przedsiębiorcy – często działający indywidualnie – byli angażowani przede wszystkim w warsztaty i konsultacje tematyczne. W praktyce oznacza to, że strategie są w dużej mierze oparte na potrzebach lokalnej przedsiębiorczości, co może wzmacniać ich osadzenie w realiach lokalnego rynku pracy.

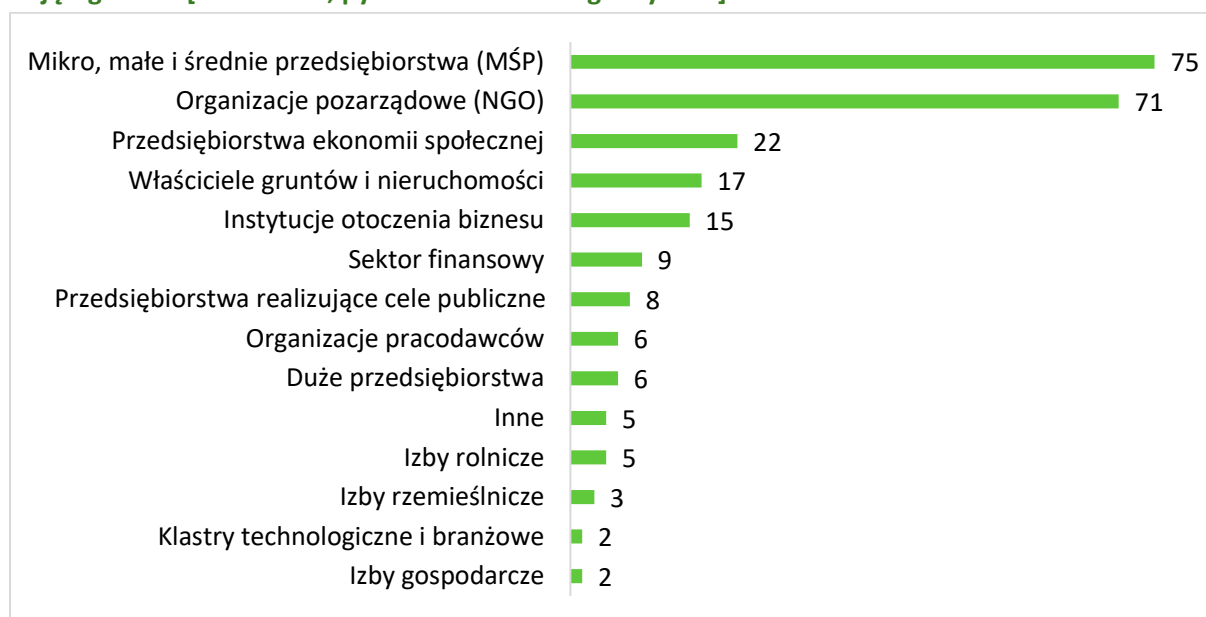
Wysoka pozycja NGO (71%) potwierdza dominującą w RLKS rolę sektora pozarządowego jako reprezentanta interesów społecznych i ważnego partnera przy diagnozie potrzeb lokalnych. Zbieżność wysokich wskazań MŚP i NGO potwierdza, że w województwie pomorskim udało się zachować kluczową dla RLKS zasadę partnerstwa trójsektorowego: administracja, biznes i sektor społeczny występują jako równoprawni uczestnicy procesu.

Znacznie niższe wyniki dla przedsiębiorstw ekonomii społecznej (22%) sugerują, że choć PES są obecne w regionie, ich liczebność i siła organizacyjna nie są jeszcze wystarczające, aby odgrywać rolę strategiczną w procesach planistycznych. Może to wynikać z ograniczonego zakresu działalności PES (częściej usługi społeczne niż gospodarcze), a także z mniejszego doświadczenia w procesach strategicznych. Zaangażowanie właścicieli gruntów (17%) oraz instytucji otoczenia biznesu (15%) wskazuje, że chociaż podmioty te mają potencjał do odgrywania ważnej roli w lokalnym rozwoju, w praktyce uczestniczą w LSR raczej okazjonalnie. Instytucje otoczenia biznesu mogą jednak stanowić istotny zasób w przyszłości, zwłaszcza przy projektach infrastrukturalnych, innowacyjnych lub związanych z rozwojem usług na obszarach wiejskich.

Minimalny poziom zaangażowania (2–6%) obserwowany w przypadku dużych przedsiębiorstw, izb gospodarczych, izb rolniczych, izb rzemieślniczych i klastrów technologicznych potwierdza, że struktury o dużej skali działania lub dużej formalizacji są

słabo obecne w procesach planowania rozwoju lokalnego. Wynika to najczęściej z faktu, że ich działalność wykracza poza skalę pojedynczych gmin czy obszaru LGD, a zatem zakres LSR nie jest ich bezpośrednim obszarem zainteresowania. Warto zwrócić uwagę, że 5% respondentów wskazało kategorię „inne”, co potwierdza, że w niektórych LGD uczestniczyli w procesie przedstawiciele mniej typowych podmiotów (np. parafii), jednak nie były one licznie reprezentowane.

Wykres 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy partnerów społeczno-gospodarczych zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=53.

Kolejne opisywane zestawienie prezentuje typy podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, które brały udział w procesie tworzenia LSR. Struktura odpowiedzi pokazuje bardzo wyraźnie, że proces tworzenia LSR w dużej mierze opierał się na współpracy z sektorem obywatelskim, przy czym dominującą rolę pełniły formalne, zarejestrowane organizacje trzeciego sektora – NGO i stowarzyszenia. Wysoki odsetek wskazań dla NGO (62%) i stowarzyszeń lokalnych (49%) potwierdza, że są one głównym kanałem angażowania społeczności lokalnych w procesy planistyczne. LGD korzystają z ich doświadczenia, reprezentatywności oraz zdolności mobilizowania mieszkańców. Wynik ten jest spójny z badaniami wcześniejszych okresów LEADER, w których NGO odgrywały kluczową rolę na etapie konsultacji i animacji społecznej.

Wysoka pozycja „organizacji społecznych” (48%) – często pokrywających się funkcjonalnie z NGO, ale nie zawsze mających strukturę formalną – wskazuje na szerokie rozumienie współpracy społecznej w procesach LSR. Z kolei bardzo niskie odsetki wskazań dotyczące mediów lokalnych (11%), centrów aktywności lokalnej (9%) i organizacji wolontariackich (9%) pokazują, że potencjał tych podmiotów nie został w pełni wykorzystany na etapie tworzenia

LSR. W przypadku mediów może to wynikać z faktu, że ich rola koncentruje się raczej na informowaniu o procesie niż na współtworzeniu dokumentu. Niskie zaangażowanie organizacji wolontariackich sugeruje, że ich działalność ma charakter bardziej operacyjny niż strategiczny. Najniższy udział – 6% dla związków wyznaniowych i kościołów – potwierdza, że ich udział w RLKS jest marginalny i przeważnie nie dotyczy procesów planowania strategicznego.

Wykres 20. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=42.

Analiza danych dotyczących podmiotów środowiskowych zaangażowanych w proces powstawania LSR wskazuje, że udział tej grupy interesariuszy był wyraźnie niższy niż w przypadku partnerów społecznych i gospodarczych. Zaangażowanie podmiotów środowiskowych koncentrowało się przede wszystkim na organizacjach ekologicznych oraz przedstawicielach rolnictwa, które uzyskały najwyższe wartości wskazań, odpowiednio 22% i 20%. Już na tym poziomie widać, że zakres konsultacji środowiskowych był stosunkowo wąski i opierał się głównie na aktorach najbardziej bezpośrednio zainteresowanych gospodarowaniem zasobami przyrodniczymi. Włączenie pozostałych grup – takich jak jednostki samorządu odpowiedzialne za środowisko, służby parków narodowych

i krajobrazowych, Lasy Państwowe czy organizacje branżowe OZE – osiągnęło znacznie niższe, jednocyfrowe lub niskie dwucyfrowe wartości. Oznacza to, że ich rola w procesie tworzenia strategii była przeważnie okazjonalna, a nie strukturalnie wbudowana w mechanizm konsultacji.

Taki rozkład odpowiedzi sugeruje, że kwestie środowiskowe nie stanowiły wiodącego obszaru partnerstwa w ramach tworzenia LSR, a aktywność LGD skupiała się na zagadnieniach społecznych i gospodarczych. Udział podmiotów środowiskowych był bardziej selektywny i wynikał najprawdopodobniej z lokalnej specyfiki: tam, gdzie istniały silne organizacje ekologiczne lub aktywne struktury rolnicze, ich udział był większy, natomiast w pozostałych przypadkach ograniczał się do podstawowych konsultacji. Interpretując wyniki bardziej syntetycznie, można zauważyć, że obecność aktorów środowiskowych w procesie powstawania LSR była przede wszystkim funkcją oddolnej aktywności lokalnych społeczności i organizacji, a nie efektem systemowego podejścia do środowiska w logice RLKS. Wskazuje to na pewną asymetrię konsultacji: środowisko było reprezentowane, lecz nie w takim stopniu, aby można było mówić o pełnej integracji perspektywy ekologicznej w procesie tworzenia LSR. Dane sugerują również, że kwestie środowiskowe były traktowane jako element uzupełniający diagnozę, a nie jako główny obszar interwencji, co koresponduje z profilem wielu strategii lokalnych w regionie.

W ujęciu ewaluacyjnym wyniki te pokazują dwa kluczowe wnioski. Po pierwsze, istnieje wyraźny potencjał do wzmocnienia komponentu środowiskowego w kolejnych cyklach planistycznych, zwłaszcza poprzez bardziej systematyczne angażowanie instytucji publicznych i naukowych oraz rozwijanie partnerstw z organizacjami zajmującymi się transformacją energetyczną i adaptacją do zmian klimatu. Po drugie, niski poziom zaangażowania podmiotów środowiskowych może mieć wpływ na zakres i jakość części środowiskowej LSR, a w konsekwencji na spójność tych dokumentów z politykami UE w obszarze neutralności klimatycznej i ochrony zasobów. Analiza wykresu pokazuje więc, że choć element środowiskowy był obecny w konsultacjach, jego rola była ograniczona i wymaga wzmocnienia, aby strategia lokalna mogła w pełni odpowiadać na współczesne wyzwania klimatyczne i środowiskowe.

Wykres 21. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska, zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=19.

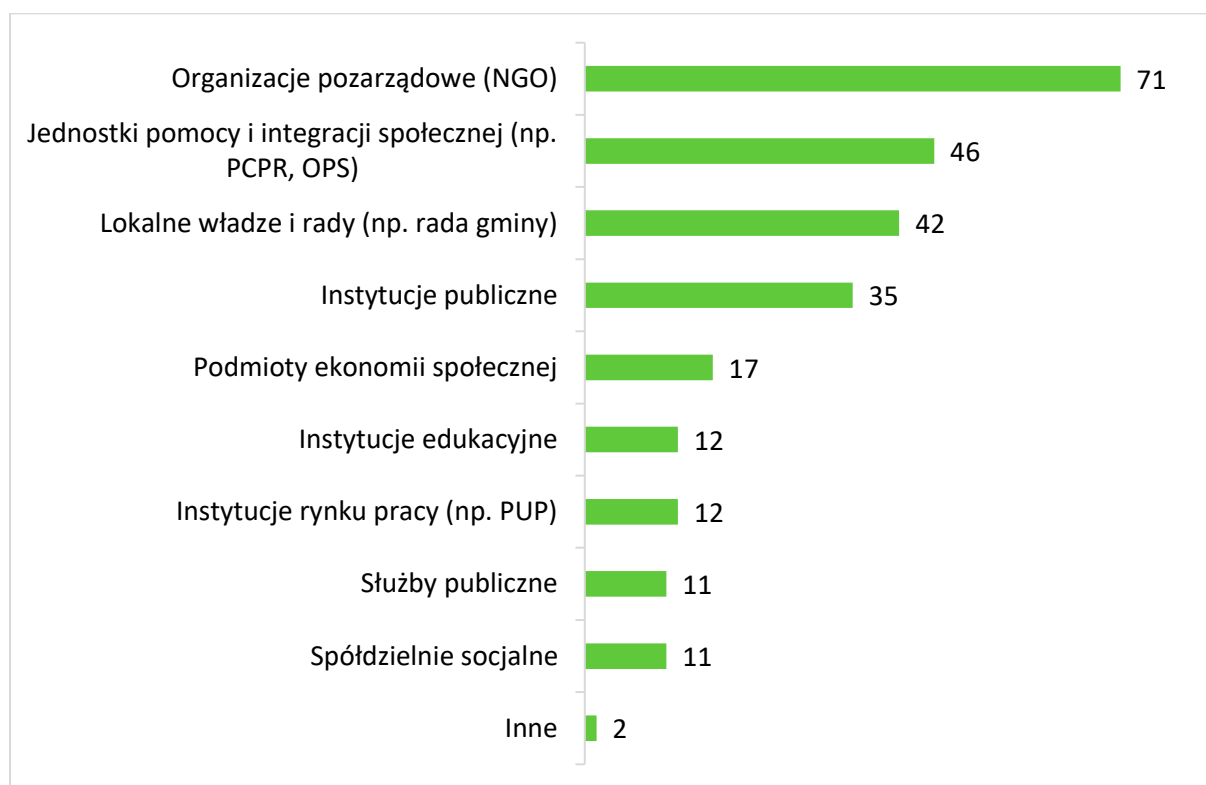
Dane dotyczące podmiotów zaangażowanych w działania na rzecz włączenia społecznego, praw podstawowych i równości płci pokazują, że proces tworzenia LSR w województwie pomorskim był zdominowany przez organizacje pozarządowe. NGO zostały wskazane przez 71% respondentów, co jednoznacznie potwierdza ich kluczową rolę w obszarze integracji społecznej na poziomie lokalnym. Wysoka pozycja tego sektora nie jest zaskoczeniem, biorąc pod uwagę, że to właśnie organizacje pozarządowe najczęściej realizują działania skierowane do grup zagrożonych wykluczeniem oraz posiadają doświadczenie w budowaniu procesów partycypacyjnych.

Kolejne grupy podmiotów – jednostki pomocy i integracji społecznej (46%) oraz lokalne władze i rady gminy (42%) – również stanowiły ważne wsparcie w procesach konsultacyjnych. Ich udział wskazuje na to, że tworzenie LSR opierało się na współpracy z instytucjami mającymi bezpośredni kontakt z grupami wymagającymi wsparcia, co mogło pozytywnie wpłynąć na trafność diagnozy problemów społecznych. Równocześnie wyniki sugerują, że silniej niż w przypadku środowiska, komponent społeczny był w procesie przygotowania strategii integrowany poprzez systemowe podmioty publiczne.

Niższy poziom zaangażowania, widoczny w przypadku instytucji publicznych ogólnego typu (35%) oraz podmiotów ekonomii społecznej (17%), wskazuje, że choć podmioty te funkcjonują w przestrzeni lokalnej, nie zawsze są aktywnymi uczestnikami prac nad LSR.

Analiza rozkładu odpowiedzi wskazuje, że podobnie jak w przypadku środowiska, także w obszarze włączenia społecznego występuje wyraźna koncentracja na kilku kluczowych aktorach, a pozostałe podmioty angażowane są selektywnie. Jednak w przeciwieństwie do środowiska, tutaj struktura konsultacji jest znacznie silniejsza i głębiej osadzona, co wynika z obecności stabilnych instytucji pomocy społecznej i szerokiej sieci NGO. Proces powstawania LSR korzysta więc z zasobów podmiotów, które mają najbliższy kontakt z osobami zagrożonymi wykluczeniem, co zwiększa trafność komponentu społecznego strategii. Jednocześnie relatywnie niski udział podmiotów ekonomii społecznej, instytucji edukacyjnych czy rynku pracy wskazuje, że komponent integracji społecznej w LSR może być w przyszłości wzmacniany poprzez bardziej systemowe włączanie tych aktorów.

Wykres 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób z niepełnosprawnościami, równości płci i niedyskryminacji, zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=57.

Dane przedstawione na wykresie ukazują, że zaangażowanie interesariuszy w proces tworzenia LSR miało przede wszystkim charakter merytoryczny i współtworzący, a jego struktura była stosunkowo szeroka. Największą aktywność respondentów odnotowano

w działaniach związanych z pracą w grupach roboczych i warsztatach strategicznych, co wskazuje, że proces miał wyraźnie partycypacyjny charakter, oparty na wypracowywaniu treści w bezpośredniej współpracy. Wysokie wartości dotyczące udziału w diagnozie problemów i potencjałów oraz współtworzenia wizji i celów strategicznych sugerują, że LGD konsekwentnie stosowały podejście oparte na współodpowiedzialności za treści dokumentu, a nie jedynie na konsultacji gotowych zapisów. Oznacza to, że w wielu przypadkach uczestnicy mieli realny wpływ na kierunek i logikę interwencji, co wzmacnia trafność i adekwatność strategii.

Wykres 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie podmioty, które Pan(i) wymienił(a) powyżej, brały udział w pracach nad strategią LSR? [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=57.

Proces tworzenia LSR w województwie pomorskim cechował się wielowymiarową i silnie zakorzenioną partycypacją, w której dominowały działania merytoryczne. Struktura zaangażowania była szeroka, ale jednocześnie hierarchiczna: najwięcej osób uczestniczyło w pracach analityczno-warsztatowych, podczas gdy funkcje nadzorcze, projektowe i ewaluacyjne pozostawały domeną węższej grupy podmiotów. W konsekwencji proces tworzenia LSR można uznać za równoważący otwartość z merytoryczną rzetelnością, co sprzyja zarówno legitymizacji dokumentu, jak i jego jakości analitycznej.

Analizy porównawcze w ramach benchmarkingu dowodzą, że poziom społeczeństwa RLKS co do zasady jest strukturalnie wysoki, ponieważ gwarantuje to zasada partnerstwa trójsektorowego, wpisana w logikę funkcjonowania LGD. W skład grup wchodzi

przedstawiciele sektora publicznego, organizacji społecznych oraz mieszkańców; żaden sektor nie może mieć większości, co zapobiega przejmowaniu dominacji przez pojedyncze interesy lokalne. Często w analizach krajowych wskazywane jest, że wyzwaniem może być próba dominacji sektora publicznego jako formalnie najbardziej kompetentnego w zakresie planowania terytorialnego oraz wdrażania polityk unijnych. Analizowane LSR z województwa pomorskiego problem ten dotyka w niewielkim stopniu. Przykładowo, w przypadku LGD „Chata Kociwia” ponad 60% członków stanowią organizacje społeczne i mieszkańcy, a sektor publiczny ma zaledwie 16% udziałów w partnerstwie, co ogranicza ryzyko dominacji samorządu lokalnego i nadmiernej formalizacji oraz instrumentalizacji procesu decyzyjnego.

W obu LSR objętych studiami przypadków widoczna jest wysoka jakość procesu diagnostycznego i partycypacyjnego, przy czym zastosowano odmienne modele zaangażowania społecznego. Północnokasubaska LGR prowadziła intensywne, wieloetapowe konsultacje społeczne, stawiając na powtarzalny i komunikacyjnie nośny przekaz „konsultujesz = decydujesz”, który towarzyszył wszystkim wydarzeniom i komunikatom publikowanym w gminach i mediach społecznościowych. Zastosowane narzędzia obejmowały spotkania otwarte, ankiety dla dorosłych mieszkańców (320 odpowiedzi), badania internetowe potrzeb młodzieży (644 ankiety) oraz spotkania sektorowe z kluczowymi grupami lokalnymi (OPS, przedsiębiorcy, nadleśnictwa). W przypadku „Chaty Kociwia” proces konsultacyjny był równie szeroki, jednak odnotowano niższy poziom frekwencji na spotkaniach bezpośrednich (ok. 75 osób łącznie), co zostało częściowo zrekompensowane poprzez uczestnictwo LGD w spotkaniach organizacji lokalnych (np. Stowarzyszenie Sołtysów, Cech Rzemiosł), gdzie dotarto do większej liczby interesariuszy. W obu przypadkach wyraźnie udokumentowana została przewaga konsultacji wielotorowych nad formalnymi, jednorazowymi spotkaniami, co wzmacnia legitymizację dokumentów, nawet jeśli frekwencja pozostaje nierównomierna.

Z perspektywy jakości dokumentów i procesów selekcji oznacza to, że mechanizmy partycypacyjne są trwałe i instytucjonalnie gwarantowane, a nie okazjonalne lub jedynie formalne. W konsekwencji decyzje podejmowane w RLKS bazują na wiedzy społeczności i realnych lokalnych potrzebach, a nie na kryteriach administracyjnych narzuconych z poziomu regionalnego lub krajowego.

SPOSÓB NABORU PROJEKTÓW

Dane dotyczące sposobu organizacji naborów projektów wskazują, że w zdecydowanej większości LGD procesy selekcji opierały się na formułach konkurencyjnych. Konkurencyjny tryb naborów, wskazany przez 69% respondentów, wyraźnie dominuje i sugeruje, że mechanizmy wyboru projektów w regionie zostały ukształtowane zgodnie z klasyczną logiką podejścia LEADER, w którym to wnioskodawcy rywalizują o środki, a ocena opiera się na jednolitych, transparentnych kryteriach. Tak wysoki wynik świadczy także o tym, że LGD w województwie pomorskim preferują otwarte formy aplikacyjne, co sprzyja większej

dostępności procesu i pozwala na ujawnienie szerszego wachlarza potrzeb i pomysłów lokalnych podmiotów.

Drugim najczęściej stosowanym rozwiązaniem były nabory dedykowane określonym grupom interesariuszy, które wskazało 38% respondentów. W części LGD pojawiły się obszary interwencji uznane za kluczowe lub wymagające dodatkowego ukierunkowania, co mogło wynikać z diagnozy LSR lub z zapotrzebowania zgłaszanego przez środowiska tematyczne, takie jak ekonomia społeczna czy określone grupy mieszkańców. Dedykowane konkursy pozwalają skupić zasoby tam, gdzie interwencja jest szczególnie potrzebna, ale jednocześnie mogą ograniczać otwartość procesu, jeśli są stosowane zbyt szeroko. W województwie pomorskim ich udział pozostaje jednak umiarkowany, co świadczy o zachowaniu równowagi między ukierunkowaniem a konkurencyjnością.

Pozostałe wskazania respondentów uczestniczących w badaniu CAWI i dotyczące stosowanej / planowanej formy naborów operacji (projektów) do LSR – dotyczące naborów dedykowanych (38%), trybu niekonkurencyjnego (14%) czy procesu negocjacyjnego (9%) – należy interpretować raczej jako potrzeby, oczekiwania lub błędne rozumienie obowiązujących procedur niż realnie stosowane rozwiązania. Podobnie niskie wartości odpowiedzi „wybór na podstawie gotowości projektowej” (5%) czy „inna forma” (3%) wskazują na jednostkowe interpretacje, nie znajdujące potwierdzenia w ramach formalnych FEP 2021–2027. Wyniki te pokazują, że choć system opiera się jednoznacznie na zasadzie konkurencyjności naborów, część respondentów identyfikuje potrzebę bardziej zróżnicowanych mechanizmów selekcji, np. ukierunkowania tematycznego, wsparcia dla projektów strategicznych czy indywidualnych uzgodnień. Można to traktować jako potencjalny kierunek zmian w kolejnych okresach programowania.

Dane dotyczące kryteriów oceny projektów pokazują, że proces selekcji w LGD w województwie pomorskim jest bardzo silnie osadzony w logice strategicznej, a jednocześnie opiera się na zestawie kryteriów odzwierciedlających zarówno formalne wymogi, jak i wartości merytoryczne. Najwyższe wskazania dotyczą kryteriów strategicznych i formalnych, które pojawiają się odpowiednio w 82% i 80% przypadków. Taki rozkład potwierdza, że podstawowym punktem odniesienia dla LGD jest zgodność projektów ze Strategią LSR oraz poprawność dokumentacyjna. Oznacza to, że system oceny projektów został skonstruowany w sposób spójny z obowiązującymi zasadami programowymi i koncentruje się na zapewnieniu przejrzystości oraz zgodności projektów z założeniami wynikającymi z diagnozy i wizji rozwoju obszaru.

Jednocześnie wyraźnie widoczny jest wysoki poziom stosowania kryteriów horyzontalnych, takich jak równość szans, dostępność czy włączenie społeczne, wskazanych przez 65% respondentów. Wprowadzenie tych elementów do systemu oceny potwierdza, że LGD dostrzegają wagę wartości przekrojowych, promowanych przez polityki UE i krajowe. Kryteria tematyczne i obszarowe, wskazywane przez 40% respondentów, pełnią funkcję doprecyzowującą i pozwalają na lepsze dopasowanie projektów do specyfiki obszaru.

Ich umiarkowane stosowanie sugeruje, że choć LGD uwzględniają lokalne priorytety funkcjonalne, to nie są one nadmiernie rozbudowane, co sprzyja utrzymaniu przejrzystości oceny. W podobnym zakresie stosowane są kryteria dotyczące gotowości projektowej oraz kryteria finansowe (po 38%), co wskazuje, że aspekt przygotowania projektu od strony technicznej i finansowej pozostaje istotnym – ale nie najważniejszym – elementem zwiększającym wiarygodność i możliwość realizacji przedsięwzięć.

Wykres 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakie kryteria były/są/będą stosowane w procesie wyboru projektów do Strategii LSR?: [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Struktura kryteriów wskazuje na zdolność do integrowania wymogów wynikających z polityk unijnych, krajowych i regionalnych. Jednocześnie proporcje między kryteriami sugerują, że kluczowym filtrem dla projektów pozostaje ich zgodność z celami strategii lokalnych i poprawność formalna, podczas gdy inne kryteria wzmacniają ich jakość, ale nie zawsze przesądzają bezpośrednio o ostatecznym wyborze.

Zgodnie z wynikami badania ilościowego, poziom akceptacji stosowanych przez LGD kryteriów oceny projektów jest bardzo wysoki. Widoczna jest niemal pełna zgodność co do zasadności wszystkich kluczowych typów kryteriów, zarówno strategicznych, formalnych, horyzontalnych, merytorycznych, jak i finansowych. Większość z nich uzyskała pełną

akceptację respondentów, a w nielicznych przypadkach pojawiły się śladowe odsetki odpowiedzi negatywnych, sięgające jedynie 2–8%. Taki rozkład wskazuje, że proces selekcji projektów w regionie został nie tylko dobrze przemyślany i osadzony w logice RLKS, ale również szeroko zaakceptowany przez podmioty uczestniczące w jego tworzeniu.

Najbardziej jednoznaczna akceptacja dotyczy kryteriów strategicznych, formalnych, merytorycznych i finansowych, gdzie 100% respondentów potwierdziło ich właściwość. Oznacza to, że zgodność projektów z LSR, poprawność dokumentacji, wartość dodana działań oraz efektywność kosztowa są niepodważalnymi elementami lokalnego systemu oceny. Jednocześnie niemal pełna akceptacja kryteriów horyzontalnych (98%) świadczy o tym, że zagadnienia równości szans, dostępności i włączenia społecznego stały się integralnym i oczywistym elementem oceny, a nie jedynie formalnym dodatkiem wynikającym z wytycznych unijnych.

System oceny projektów w pomorskich LGD jest z jednej strony bardzo spójny, a z drugiej – szeroko legitymizowany przez podmioty uczestniczące w procesie. Brak kontrowersji wokół kryteriów i wysoki poziom ich akceptacji wskazują na dojrzałość proceduralną oraz na odpowiednie przygotowanie LGD do realizacji ich funkcji. Tak wysoki stopień zgodności jest rzadko spotykany w ewaluacjach dotyczących procesów selekcyjnych, które częściej rodzą różnice opinii i napięcia między uczestnikami. Stanowi to silny argument na rzecz jakości prowadzonych procesów przygotowawczych.

Dane prezentowane na wykresie pokazują bardzo wyraźnie, że proces uspołecznienia prac nad LSR opierał się przede wszystkim na tradycyjnych, bezpośrednich formach kontaktu z interesariuszami. Najczęściej stosowaną metodą były stacjonarne spotkania informacyjne, wskazane przez 57% respondentów, co potwierdza, że w wielu LGD kluczowy etap konsultacyjny miał charakter spotkań „na żywo”, umożliwiających dialog i bezpośrednie doprecyzowanie oczekiwań oraz obaw mieszkańców. Wysokie miejsce formularzy uwag (38%) oraz kampanii informacyjnych (26%) wskazuje, że proces był wspierany także narzędziami komunikacji masowej, pozwalającymi zebrać opinie od osób, które nie biorą udziału w warsztatach czy spotkaniach.

Uspołecznienie procesu opierało się na kombinacji tradycyjnych spotkań i narzędzi pozwalających na zbieranie opinii w sposób nieskomplikowany i dostępny. Formy wymagające pogłębionej analizy, moderowanej dyskusji lub ciągłej pracy grupowej pojawiały się rzadziej, co wpisuje się w szerszą praktykę konsultacyjną na obszarach wiejskich, gdzie z jednej strony istnieją ograniczenia organizacyjne i kadrowe, a z drugiej – społeczności preferują bezpośredni kontakt i proste kanały komunikacji. W rezultacie proces uspołecznienia był stosunkowo szeroki, ale jednocześnie zróżnicowany pod względem intensywności. Taka konfiguracja zapewnia podstawową legitymizację strategii, ale jednocześnie wskazuje na przestrzeń do doskonalenia metod pracy warsztatowej i specjalistycznej w kolejnych edycjach LSR.

Wykres 25. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakie formy uspołecznienia zostały/zostaną zastosowane (na obszarze Państwa jednostki terytorialnej) w procesie wyboru planowanych projektów do realizacji w ramach Strategii LSR? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Dane wskazują, że w proces uspołecznienia prac nad LSR w województwie pomorskim zaangażowane były przede wszystkim podmioty zakorzenione w lokalnych strukturach administracyjnych oraz najaktywniejsze środowiska społeczne i gospodarcze. Zdecydowanie najwyższy udział przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, wskazanych przez 86% respondentów, świadczy o tym, że JST stanowiły kluczowy filar konsultacji, zarówno jako dysponent danych lokalnych, jak i jako instytucje odpowiedzialne za integrację procesów planistycznych na swoim terenie. Ich dominująca rola jest naturalna w kontekście LSR, ponieważ to właśnie samorządy tworzą podstawową infrastrukturę instytucjonalną współpracy na poziomie lokalnym.

Wysoki poziom zaangażowania organizacji pozarządowych i społecznych oraz przedsiębiorców, wskazanych odpowiednio przez 58% i 55% respondentów, potwierdza, że LGD utrzymały kluczową zasadę trójsektorowości, czyli równoczesne włączanie sektora publicznego, obywatelskiego i gospodarczego. Udział mieszkańców, który wyniósł 49%, dodatkowo wzmacnia ten obraz; jest to wskaźnik dość wysoki jak na procesy planistyczne w gminach wiejskich, co sugeruje, że LGD potrafiły skutecznie dotrzeć także do indywidualnych odbiorców, a nie tylko do przedstawicieli formalnych instytucji.

Ponownie widać, że struktura uspołecznienia procesu tworzenia LSR była szeroka, lecz silnie zhierarchizowana. Kluczową rolę odegrały JST, NGO, przedsiębiorcy i mieszkańcy, podczas gdy podmioty sektorów edukacji, kultury, zdrowia czy rynku pracy funkcjonowały bardziej w roli uzupełniającej. Taki model wskazuje, że możliwość pełniejszego wykorzystania potencjału instytucji publicznych działających w obszarach usług społecznych nie została jeszcze w pełni rozwinięta. Istnieje możliwość zwiększenia zasięgu partycypacji, zwłaszcza w odniesieniu do partnerów o wysokich kompetencjach eksperckich, takich jak instytucje rynku pracy czy instytucje edukacyjne. Ogólny obraz jest jednak pozytywny i wskazuje, że LSR powstawały w oparciu o szerokie konsultacje społeczno-instytucjonalne, które zapewniają wysoką legitymizację dokumentu i zwiększają prawdopodobieństwo realizacji działań odpowiadających na realne potrzeby lokalnych społeczności.

Wykres 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które grupy interesariuszy były/są zaangażowane w proces ustalania kryteriów wyboru projektów?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



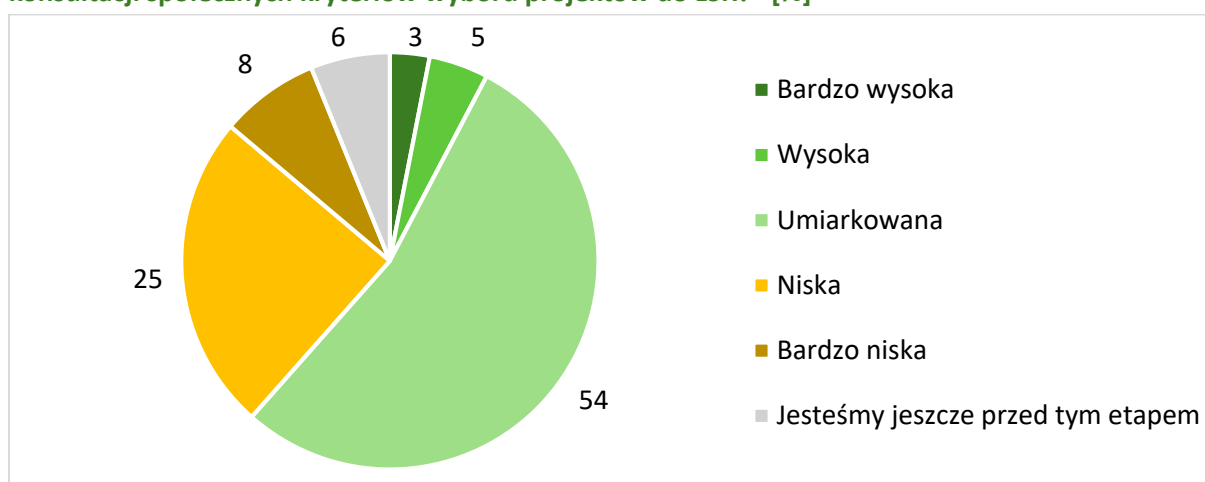
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wykres poniżej wskazuje, jak respondenci postrzegali frekwencję i aktywność uczestników podczas konsultacji społecznych dotyczących kryteriów wyboru projektów do LSR.

Zdecydowana większość odpowiedzi koncentruje się w kategorii umiarkowanej aktywności, wskazanej przez 54% badanych. Wynik ten potwierdza charakterystyczną dla procesów konsultacyjnych na poziomie lokalnym tendencję: spotkania i konsultacje nie są wydarzeniami o dużej mobilizacji społecznej, ale zapewniają wystarczającą liczbę uczestników, by proces był reprezentatywny i merytorycznie wartościowy. Taka konfiguracja wskazuje na stabilność i przewidywalność mechanizmu konsultacyjnego, a jednocześnie podkreśla znaczenie dalszego rozwijania narzędzi angażujących.

Udział odpowiedzi „jesteśmy jeszcze przed tym etapem”, wynoszący 6%, przypomina, że część LGD w momencie badania znajdowała się jeszcze w fazie przygotowania lub wcześniejszych etapach cyklu LSR, co utrudniało im dokonanie oceny procesu. Wynik ten nie wpływa jednak istotnie na ogólny obraz analizowanego procesu.

Wykres 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak należy ocenić frekwencję/ aktywność podczas konsultacji społecznych kryteriów wyboru projektów do LSR?” [%]



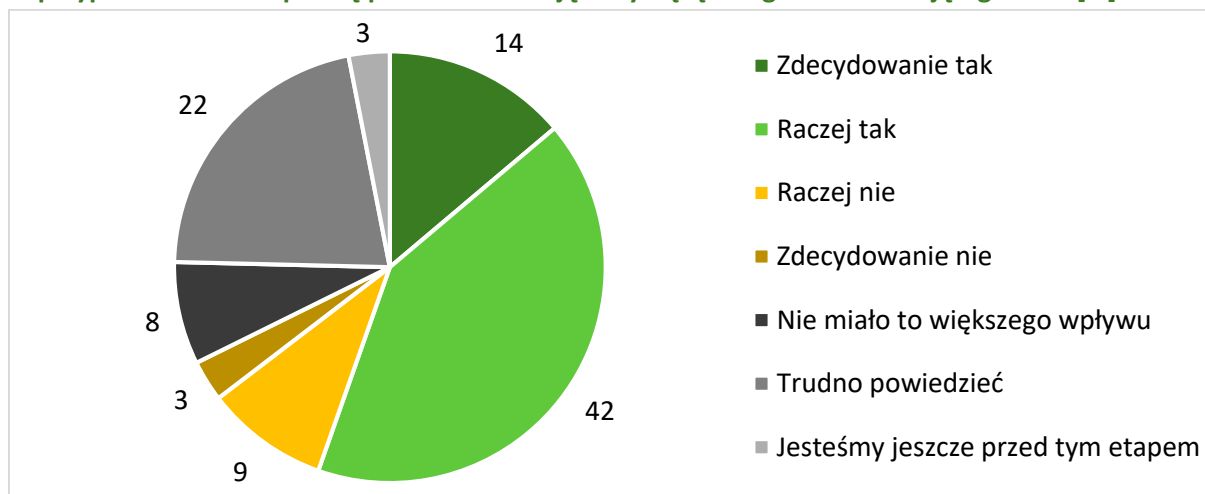
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Uspołecznienie konsultacji kryteriów wyboru projektów w ramach LSR zostało ocenione jako proces mający istotny wpływ na adekwatność późniejszego wyboru projektów. Dominują odpowiedzi pozytywne: 42% respondentów wskazało „raczej tak”, a kolejne 14% „zdecydowanie tak”. Oznacza to, że ponad połowa badanych dostrzega zależność między jakością procesu konsultacji a trafnością doboru projektów odpowiadających na rzeczywiste potrzeby obszaru. Wynik ten potwierdza, że uspołecznienie nie było jedynie formalnością, lecz realnie przyczyniło się do poprawy dopasowania kryteriów do lokalnych uwarunkowań.

Jednocześnie stosunkowo niewielki odsetek odpowiedzi negatywnych — 9% wskazań „raczej nie” oraz 3% „zdecydowanie nie” — świadczy o tym, że tylko nieliczne LGD lub JST uznały uspołecznienie kryteriów za proces o ograniczonym wpływie. Warto odnotować także 8% wskazań „nie miało to większego wpływu”, co można interpretować jako sygnał, że część respondentów postrzegała kryteria wyboru jako element na tyle techniczny lub z góry określony, że poziom szczegółowych konsultacji nie miał dla nich decydującego znaczenia.

Uspołecznienie jest postrzegane jako czynnik podnoszący jakość procesu decyzyjnego, przyczyniający się do lepszego dopasowania interwencji do lokalnych potrzeb. Wysoki udział odpowiedzi pozytywnych świadczy o dojrzałości pomorskiego systemu RLKS i o tym, że mechanizmy partycypacyjne są traktowane nie tylko jako obowiązek proceduralny, lecz również jako realna wartość dodana w budowaniu lepszych narzędzi selekcji projektów.

Wykres 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy uspołecznienie konsultacji kryteriów wyboru projektów w ramach LSR miało/ma istotne znaczenie dla wyboru projektów faktycznie odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby Państwa jednostki terytorialnej? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

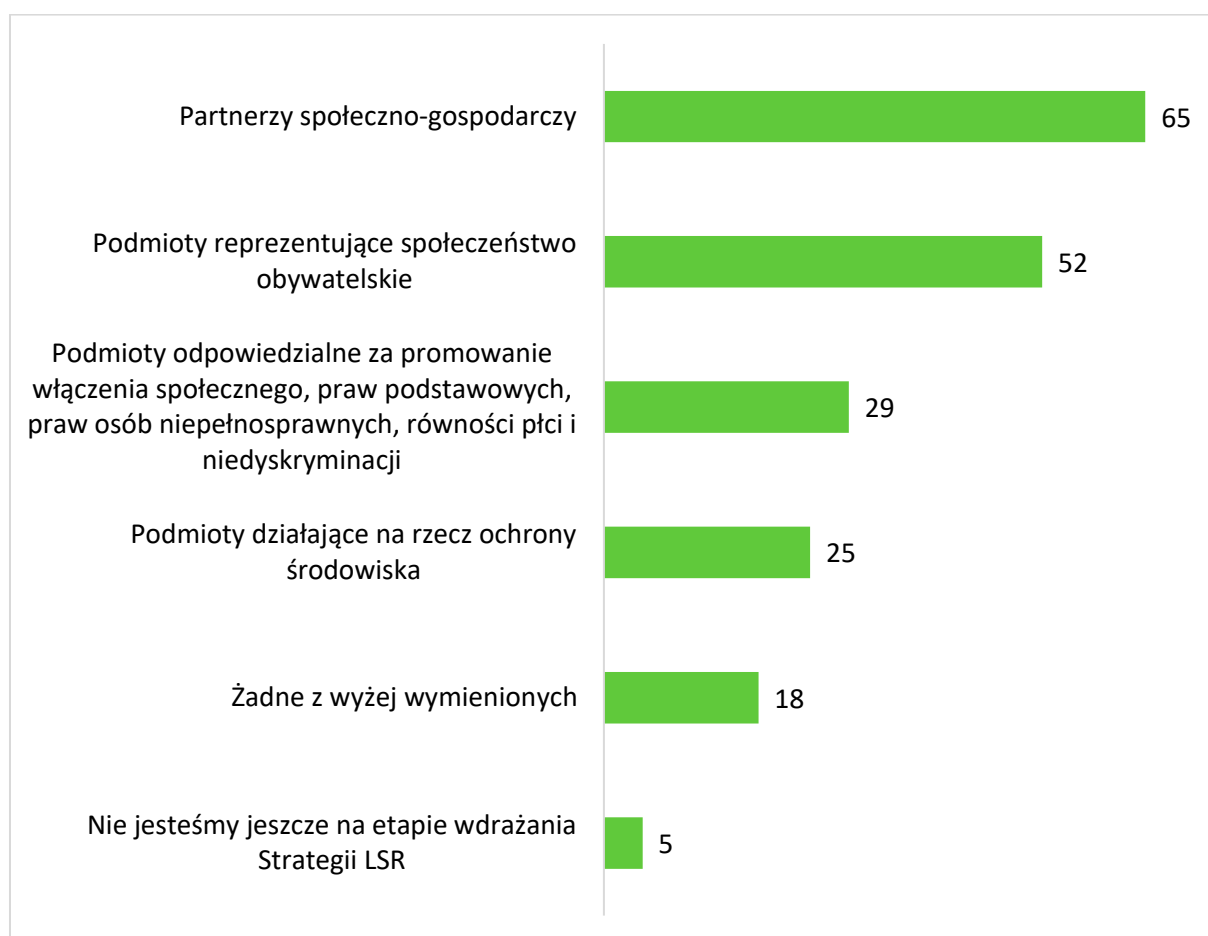
ZAANGAŻOWANIE PARTNERÓW

Dane ukazują, że w procesie wdrażania Strategii LSR największą aktywność wykazują partnerzy społeczno-gospodarczy oraz podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie. Wskazania odpowiednio na poziomie 65% i 52% potwierdzają, że wdrażanie RLKS w województwie pomorskim nadal opiera się na filarach charakterystycznych dla podejścia LEADER: silnej obecności organizacji społecznych oraz partnerów gospodarczych aktywnych na poziomie lokalnym. Taki rozkład odpowiedzi sugeruje, że mechanizmy współpracy wypracowane na etapie tworzenia strategii są kontynuowane również podczas jej realizacji, co sprzyja spójności procesu i ułatwia utrzymanie zaangażowania kluczowych podmiotów.

Stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi „żadne z wyżej wymienionych” (18%) wskazuje natomiast, że w części LGD proces wdrażania strategii jest realizowany głównie przez biura LGD i ich struktury wewnętrzne, przy ograniczonym udziale partnerów zewnętrznych. Może to wynikać z fazy wdrażania, rodzaju działań dostępnych w danym momencie lub specyfiki lokalnego partnerstwa. W połączeniu z 5% odpowiedzi „nie jesteśmy jeszcze na etapie wdrażania Strategii LSR” daje to obraz, w którym część jednostek znajduje się dopiero na progu realizacji lub jeszcze nie uruchomiła procesów włączania partnerów.

Można stwierdzić, że struktura zaangażowania w fazie wdrażania LSR jest kontynuacją wzorców obserwowanych w procesie jej tworzenia. Dominuje trójsektorowy model współpracy oparty na aktywności partnerów społecznych i gospodarczych, co zapewnia ciągłość procesów, lecz także odsłania pewne obszary do wzmocnienia: zwłaszcza w zakresie włączenia podmiotów środowiskowych oraz instytucji odpowiedzialnych za polityki społeczne.

Wykres 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakie podmioty są zaangażowane w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



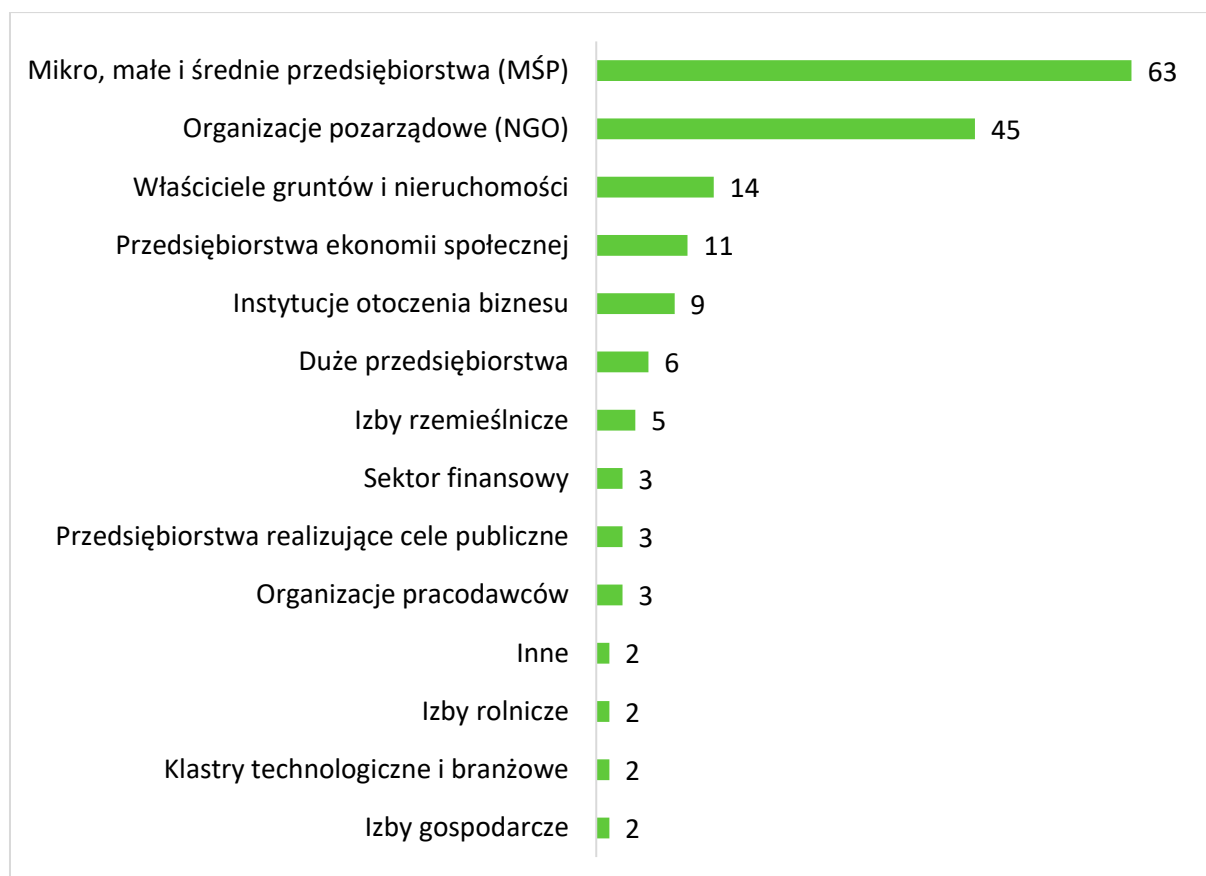
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Dane prezentowane na wykresie pokazują, że w procesie wdrażania LSR w obszarze partnerów społeczno-gospodarczych szczególnie silną pozycję zajmują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, wskazane przez 63% respondentów. Tak wysoki poziom ich udziału wskazuje, że przedsiębiorcy w praktyce realnie korzystają z instrumentów RLKS i są ważnym partnerem zarówno dla biur LGD, jak i dla samorządów na etapie wdrażania działań operacyjnych. Drugą istotną grupą są organizacje pozarządowe (45%), co pokazuje, że trójsektorowy model współpracy utrzymuje się także w fazie realizacyjnej, a nie tylko konsultacyjnej. NGO pozostają aktywnym wykonawcą projektów i animatorem działań

społecznych, pełniąc rolę równoległą względem MŚP w obszarze rozwoju społecznego i kapitału lokalnego.

Syntetycznie rzecz ujmując, wykres potwierdza, że w fazie wdrożeniowej kluczowymi partnerami w RLKS pozostają MŚP i NGO, co odzwierciedla zarówno strukturę lokalnej gospodarki, jak i utrwalone schematy współpracy w ramach LGD. Pozostałe grupy interesariuszy odgrywają rolę uzupełniającą, często o charakterze niszowym lub incydentalnym. W efekcie wdrażanie LSR opiera się na stabilnym, ale relatywnie wąskim rdzeniu partnerstwa, co jest spójne z praktyką obserwowaną także w poprzednich okresach programowania. Jednocześnie wyniki te wskazują na przestrzeń do poszerzenia partnerstwa, zwłaszcza w kierunku bardziej systemowego włączania instytucji otoczenia biznesu, ekonomii społecznej i organizacji branżowych, które mogą stanowić istotne źródło wiedzy, innowacji i zasobów dla projektów realizowanych na poziomie lokalnym.

Wykres 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy partnerów społeczno-gospodarczych zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=42.

Społeczeństwo obywatelskie pozostaje ważnym, choć zróżnicowanym partnerem wdrażania LSR. Najsilniej obecne są NGO i stowarzyszenia lokalne, które pełnią rolę głównych wykonawców i animatorów projektów. Jednocześnie liczne mniejsze i nieformalne inicjatywy

społeczne uczestniczą w procesie w sposób bardziej selektywny i okazjonalny, co odzwierciedla zarówno ich potencjał, jak i ograniczenia. Całość wskazuje, że LSR są wdrażane w oparciu o aktywną, choć niejednorodną tkankę społeczną, w której dominują podmioty dysponujące odpowiednimi zasobami, strukturami i doświadczeniem, a pozostali aktorzy współuczestniczą w procesie na miarę swoich możliwości.

Wykres 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=34.

Wykres poniżej potwierdza, że komponent środowiskowy w procesie wdrażania LSR pozostaje relatywnie słaby i opiera się głównie na aktywności organizacji ekologicznych oraz wybranych jednostek samorządu. Pozostałe podmioty środowiskowe angażują się w ograniczonym stopniu, co świadczy o tym, że działania środowiskowe są obecne, lecz nie stanowią systemowego filaru wdrażania strategii. Z perspektywy ewaluacyjnej oznacza to,

że wciąż istnieje znaczna przestrzeń do wzmacniania partnerstw środowiskowych, szczególnie w kontekście polityk klimatycznych, rosnącej presji regulacyjnej oraz możliwości finansowania zielonych projektów w kolejnych latach. W obecnym kształcie proces wdrażania LSR ma charakter zrównoważony, ale jego aspekt środowiskowy jest wyraźnie słabszy niż społeczny i gospodarczy, co może wpływać na zakres podejmowanych inicjatyw i stopień ich powiązania z celami transformacji ekologicznej.

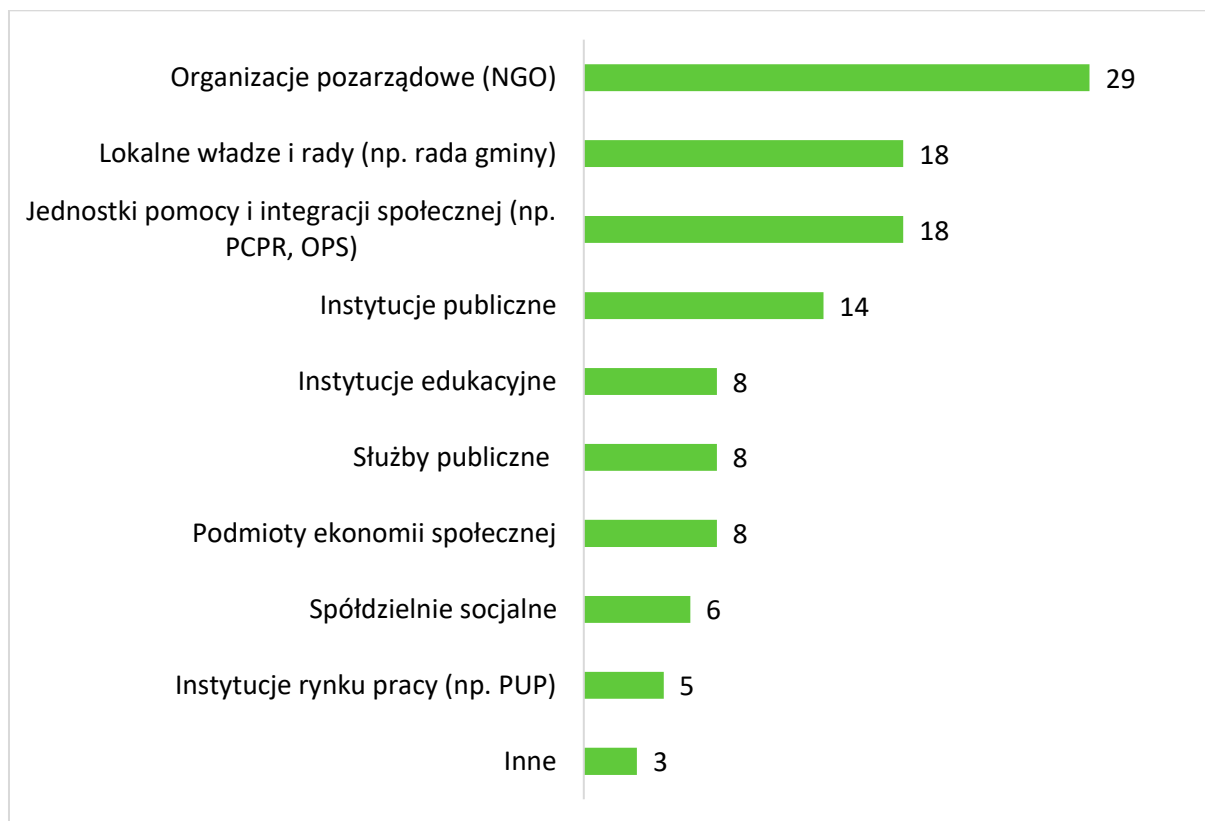
Wykres 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska, zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=16.

Z poniższego wykresu wynika, że wdrażanie LSR w obszarze włączenia społecznego ma charakter partnerski, ale strukturalnie opiera się na dwóch głównych filarach — organizacjach pozarządowych i instytucjach samorządowych odpowiedzialnych za politykę społeczną. Pozostałe grupy podmiotów funkcjonują raczej jako partnerzy uzupełniający. Wyniki te pokazują stabilność systemu wdrażania działań społecznych w ramach RLKS, ale także wskazują na możliwość szerszego włączenia instytucji rynku pracy, ekonomii społecznej oraz podmiotów edukacyjnych, co mogłoby wzmocnić kompleksowość działań oraz zwiększyć ich oddziaływanie.

Wykres 33. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób z niepełnosprawnościami, równości płci i niedyskryminacji, zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=19.

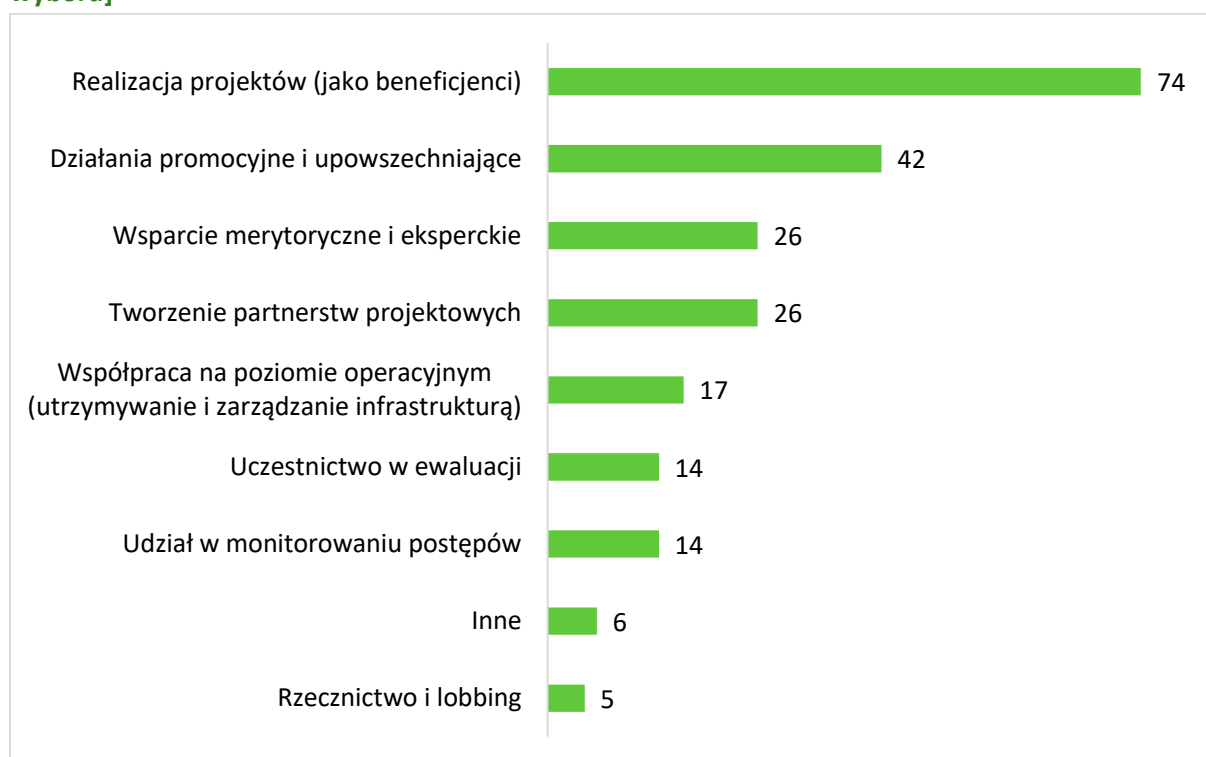
Dane wskazują, że w procesie wdrażania LSR najbardziej rozpowszechnioną formą zaangażowania partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych jest realizacja projektów w roli beneficjentów. Aż 74% respondentów wskazało tę formę udziału, co potwierdza, że mechanizm RLKS w województwie pomorskim działa przede wszystkim poprzez aktywność projektową, a lokalne podmioty wykorzystują LSR jako instrument umożliwiający wdrażanie własnych inicjatyw. Druga najczęściej wskazywana forma zaangażowania dotyczy działań promocyjnych i upowszechniających (42%). Wynik ten świadczy o tym, że partnerzy nie tylko realizują projekty, ale również aktywnie wspierają ich promocję, komunikację i dystrybucję rezultatów. Jest to szczególnie ważne w kontekście budowania rozpoznawalności RLKS, poszerzania uczestnictwa oraz wzmacniania kultury współpracy w społecznościach lokalnych.

Znacznie niższe, ale identyczne poziomy wskazań dotyczą wsparcia merytorycznego i eksperckiego oraz tworzenia partnerstw projektowych (po 26%). Umiarkowany poziom współpracy operacyjnej (17%) świadczy o tym, że część partnerów aktywnie utrzymuje kontakt z LGD i innymi podmiotami na poziomie bieżącego funkcjonowania (tj. nie tylko

projektowego, lecz także koordynacyjnego). Jest to ważne, ponieważ wskazuje na relacje wykraczające poza cykliczne nabory i realizację działań.

Wdrażanie LSR ma wyraźnie projektowy charakter i opiera się na aktywnym podejmowaniu inicjatyw przez lokalne podmioty. Najsilniejsze formy udziału koncentrują się wokół działań operacyjnych: realizacji projektów i szeroko rozumianej komunikacji. Współpraca ekspercka oraz partnerstwa projektowe odgrywają rolę istotną, ale nie dominującą. Natomiast działania monitorujące, ewaluacyjne i rzecznicze pozostają ograniczone do niewielkiego grona najbardziej aktywnych partnerów. Struktura ta wskazuje na stabilny, ale ewoluujący system wdrażania LSR, w którym rola partnerów stopniowo rozszerza się poza realizację projektów.

Wykres 34. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie podmioty, które Pan(i) wymienił(a) powyżej, są zaangażowane w proces wdrażania Strategii LSR?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=57.

Proces tworzenia LSR w województwie pomorskim był silnie uspołeczniony i uporządkowany: LGD stosowały równolegle różne narzędzia konsultacji (formularze uwag, spotkania, ankiety online), świadomie planując wielokanałowy kontakt z interesariuszami. Trzon procesu stanowili partnerzy społeczno-gospodarczy i organizacje społeczeństwa obywatelskiego, przy wyraźnie słabszym włączeniu podmiotów od włączenia społecznego i ochrony środowiska, co ujawnia lukę w partycypacji tych sektorów mimo ich obecności na obszarze działania LGD. Wśród partnerów dominowały MŚP i NGO, które wraz z JST tworzyły stabilne partnerstwo trójsektorowe, podczas gdy duże firmy, izby czy klastry pojawiały się marginalnie, a środowisko obywatelskie reprezentowały głównie formalne

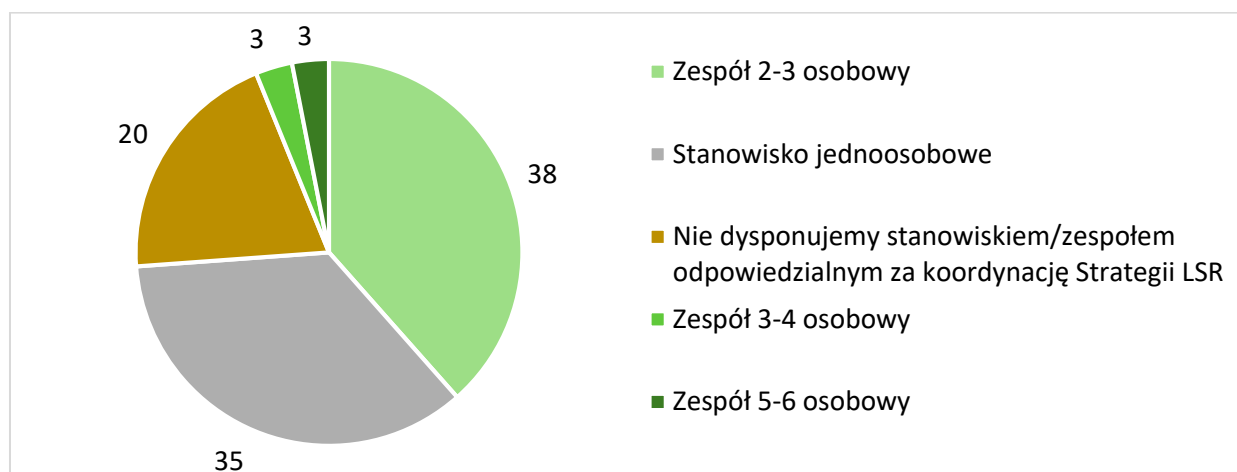
organizacje i stowarzyszenia. Podmioty środowiskowe i zajmujące się integracją społeczną włączano selektywnie, co sprawia, że komponent ekologiczny i inkluzyjny LSR jest obecny, ale nie w pełni zintegrowany i wymaga wzmocnienia w kolejnych cyklach planistycznych. Udział interesariuszy miał przede wszystkim charakter merytoryczny: angażowali się w diagnozę, warsztaty i współtworzenie celów, rzadziej w nadzór i ewaluację, co łączy szeroką partycypację z relatywnie wąskim kręgiem podmiotów pełniących funkcje strategiczne. Nabory projektów opierają się głównie na trybie konkurencyjnym, a system kryteriów (strategiczne, formalne, horyzontalne, tematyczne, finansowe) jest silnie powiązany z LSR i niemal jednomyślnie akceptowany.

3.2.3. Lokalny potencjał kadrowy i finansowy

POTENCJAŁ KADROWY

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że potencjał kadrowy odpowiedzialny za koordynację zadań w ramach Strategii LSR jest oceniany jako ograniczony, choć w wielu jednostkach wystarczający do realizacji bieżących zadań. Dane sugerują, że urzędy dysponują głównie niewielkimi zespołami, często jedno- lub kilkuosobowymi, odpowiedzialnymi za działania związane z LSR. Ograniczone zasoby ludzkie przekładają się na umiarkowaną elastyczność organizacyjną i obciążenie pracowników.

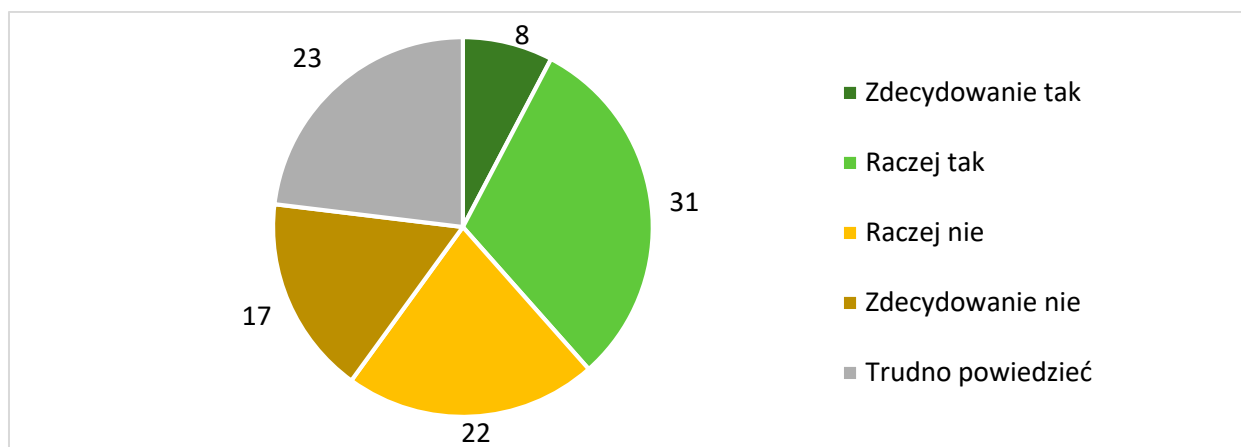
Wykres 35. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakim potencjałem kadrowym dysponują Państwo w urzędzie na cele koordynacji zadań związanych z realizacją Strategii LSR?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Większość respondentów uznaje liczbę osób zaangażowanych w koordynację Strategii LSR jako wystarczającą na potrzeby aktualnie realizowanych zadań. Jednocześnie jednak widoczna jest grupa uczestników badania ilościowego, która identyfikuje braki kadrowe, co wskazuje na zróżnicowanie lokalnych możliwości organizacyjnych.

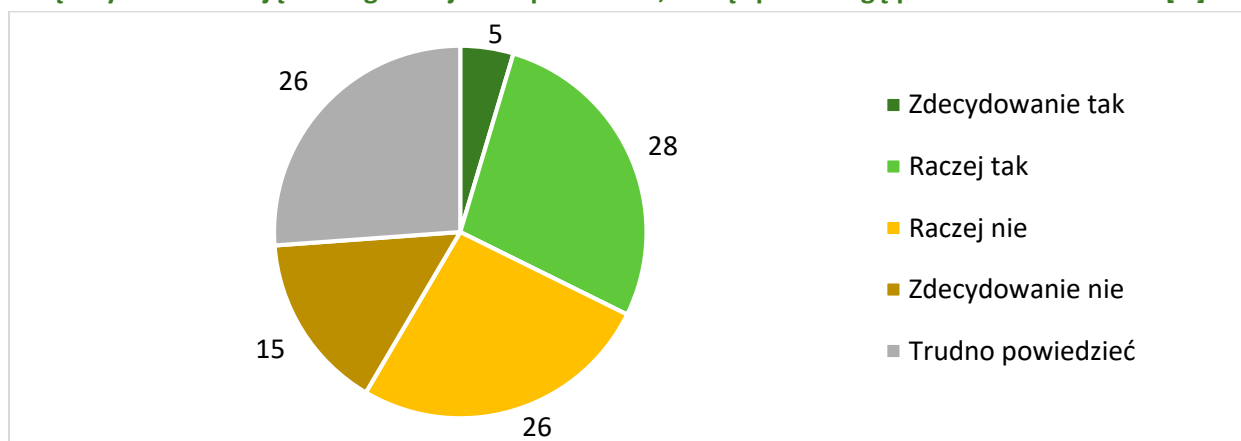
Wykres 36. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy liczba osób zaangażowanych w koordynację zadań związanych z realizacją Strategii LSR jest odpowiednia, biorąc pod uwagę realizowane obecnie zadania?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wykres 37 wskazuje, że w kontekście planowanych zadań i rozszerzającego się zakresu obowiązków, odsetek respondentów oceniających posiadane zasoby kadrowe jako niewystarczające wyraźnie rośnie. Oznacza to, że obecny potencjał kadrowy może okazać się barierą przy wdrażaniu nowych projektów.

Wykres 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy liczba osób zaangażowanych w koordynację zadań związanych z realizacją Strategii LSR jest odpowiednia, biorąc pod uwagę planowane zadania?” [%]

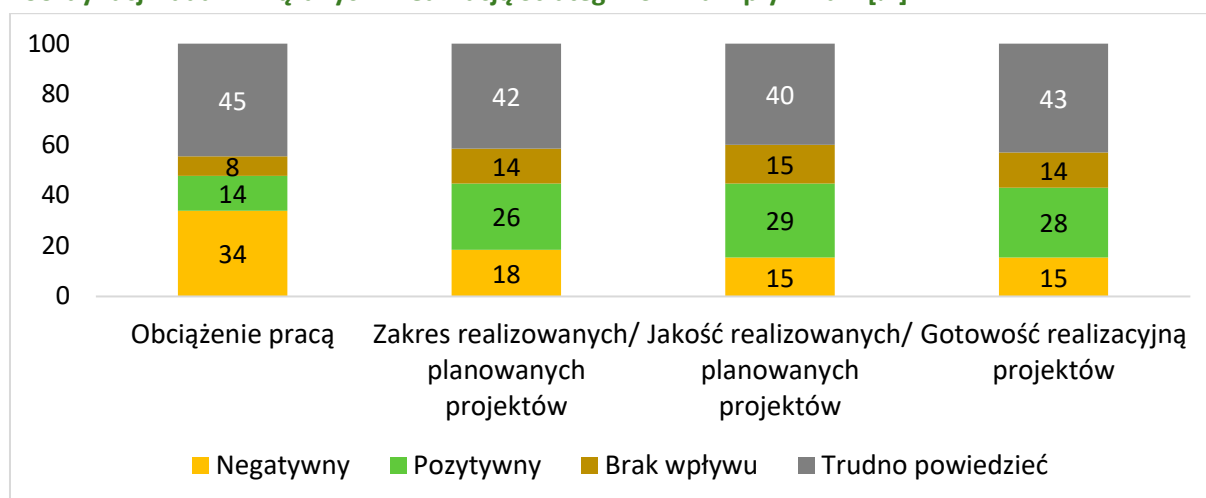


Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wyniki wskazują, że potencjał kadrowy jednostek zaangażowanych w realizację Strategii LSR w istotny, choć zróżnicowany sposób wpływa na kluczowe obszary związane z przygotowaniem i wdrażaniem projektów. Najbardziej wyraźnie oddziałuje on na obciążenie pracą – aż 34% respondentów wskazuje, że ma ono charakter negatywny, co potwierdza, że ograniczona liczba pracowników skutkuje przeciążeniem obowiązkami oraz spadkiem efektywności operacyjnej. Jednocześnie relatywnie niewielka grupa (14%) dostrzega pozytywny wpływ kadry na obciążenie pracą, co może wynikać z dobrej organizacji lub stabilnych zasobów w niektórych jednostkach. W przypadku zakresu realizowanych

i planowanych projektów wpływ potencjału kadrowego również jest dostrzegalny, jednak oceny są bardziej rozproszone. Potencjał kadrowy jednostek wpływa na wszystkie badane obszary, choć skala tego wpływu nie jest jednoznacznie oceniana przez większość respondentów. Najbardziej jednoznacznie widoczny jest negatywny wpływ na obciążenie pracą, podczas gdy w pozostałych obszarach oceny są bardziej zróżnicowane i częściej wskazują na niepewność respondentów. Oznacza to, że lokalny potencjał kadrowy jest czynnikiem istotnym dla realizacji Strategii LSR, ale jego znaczenie przeplata się z innymi uwarunkowaniami, które w sposób istotny wpływają na zakres, jakość i przygotowanie projektów.

Wykres 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu Państwa potencjał kadrowy na cele koordynacji zadań związanych z realizacją Strategii LSR ma wpływ na:” [%]



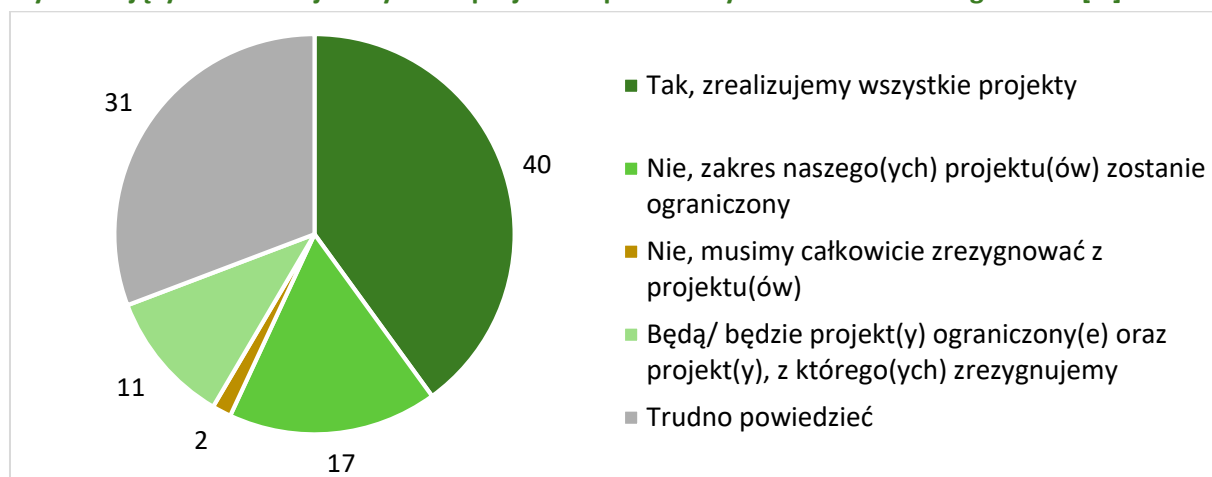
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Materiał benchmarkingowy wskazuje na występujący niekiedy problem asymetrii informacyjnej (mniej dostrzegalny w województwie pomorskim, ale warty potraktowania jako ostrzeżenie dla regionu). Zdarza się, że wiedza o nowych rozwiązaniach programowych i interpretacjach wytycznych dociera istotnie szybciej do IZ niż do LGD, co może spowalniać procesy naborów lub prowadzić do błędów formalnych u odbiorców ostatecznych na poziomie lokalnym. W ocenie potencjału kadrowego należy więc uwzględnić mechanizmy stałego przepływu informacji „z góry na dół” w systemie wdrażania.

POTENCJAŁ FINANSOWY

Choć znacząca część (40%) jednostek deklaruje zdolność do realizacji pełnego katalogu projektów, to jednocześnie duży udział odpowiedzi wskazujących na ograniczenia oraz wysoki poziom niepewności świadczą o tym, że potencjał finansowy wielu samorządów jest niewystarczający lub niestabilny. Może to negatywnie wpływać na skalę, jakość i harmonogram realizacji Strategii LSR, a także wymaga od jednostek elastyczności oraz aktywnego poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania.

Wykres 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy potencjał finansowy Państwa samorządu jest wystarczający do realizacji wszystkich projektów planowanych w ramach Strategii LSR?” [%]



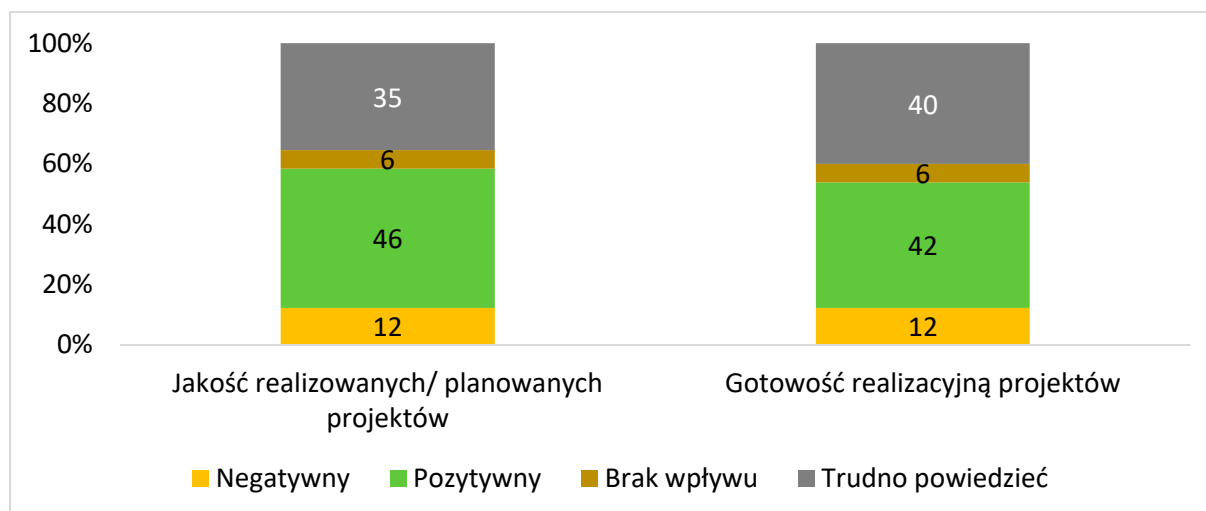
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wyniki zaprezentowane na wykresie wskazują, że potencjał finansowy jednostek samorządu terytorialnego wywiera istotny wpływ zarówno na jakość realizowanych i planowanych projektów, jak i na gotowość realizacyjną. W obu obszarach widoczna jest wyraźna przewaga odpowiedzi wskazujących na pozytywny wpływ zasobów finansowych. W przypadku jakości projektów aż 46% respondentów deklaruje, że posiadany potencjał finansowy umożliwia podnoszenie standardu realizacji przedsięwzięć, poprawę dokumentacji, stosowanie bardziej zaawansowanych rozwiązań technicznych lub zapewnienie lepszego nadzoru. Podobnie w przypadku gotowości realizacyjnej: 42% badanych ocenia, że sytuacja finansowa ich jednostki sprzyja terminowemu przygotowaniu dokumentacji, sprawnemu prowadzeniu procedur oraz zabezpieczeniu wkładu własnego, co przyspiesza proces wdrażania projektów.

Jednocześnie 12% respondentów w obu kategoriach wskazuje na negatywny wpływ potencjału finansowego, co oznacza, że dla części jednostek ograniczenia budżetowe stanowią realną barierę zarówno dla jakości, jak i dla zdolności do sprawnej realizacji działań projektowych. Ograniczenia te mogą skutkować redukcją zakresu prac, wyborem tańszych, mniej efektywnych rozwiązań, zmniejszoną możliwością korzystania z usług ekspertów lub opóźnieniami w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej.

Niewielka część odpowiedzi – 6% w obu obszarach – wskazuje na brak wpływu, co sugeruje, że w tych jednostkach jakość i gotowość realizacyjną determinują inne czynniki, takie jak kompetencje kadry, sprawność organizacyjna czy doświadczenie w realizacji projektów.

Wykres 40. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jaki wpływ ma Państwa potencjał finansowy związany z realizacją projektów w ramach Strategii LSR na:” [% wskazań]



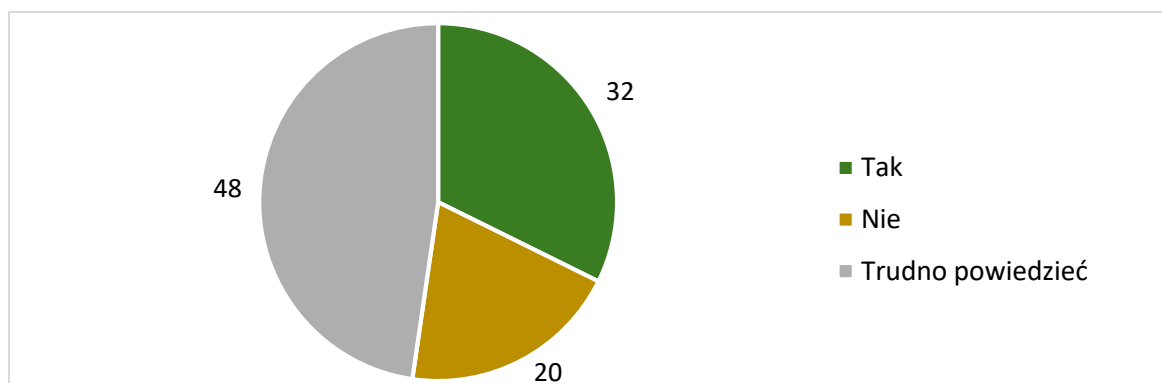
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wyniki wskazują, że zdolność samorządów do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w perspektywie do 2035 roku jest oceniana w sposób umiarkowanie zróżnicowany, a jednocześnie obarczona dużą niepewnością. 32% respondentów deklaruje, że ich jednostka dysponuje odpowiednim potencjałem finansowym, aby zabezpieczyć wymagany wkład krajowy. Jest to grupa, która prawdopodobnie charakteryzuje się stabilniejszą sytuacją budżetową, przewidywalnymi dochodami własnymi lub wcześniejszym doświadczeniem w montażu finansowym projektów.

Jednocześnie 20% badanych wskazuje, że nie posiada możliwości zapewnienia wkładu krajowego, co oznacza, iż w ich przypadku realizacja przyszłych przedsięwzięć może być poważnie zagrożona. Brak potencjału finansowego może wynikać m.in. z ograniczonych dochodów własnych, rosnących kosztów bieżących, obciążeń inwestycyjnych lub niskiej zdolności kredytowej.

Największa grupa – aż 48% respondentów – wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”, co jest sygnałem bardzo wysokiego poziomu niepewności związanej z długoterminowym planowaniem finansowym. Wynik ten może świadczyć o tym, że wiele samorządów nie jest w stanie obecnie przewidzieć swojej przyszłej sytuacji budżetowej.

Wykres 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy dysponują Państwo potencjałem finansowym do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w ramach LSR/ RLKS w perspektywie do 2035 roku?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wyniki wskazują, że samorządy koncentrują się przede wszystkim na źródłach publicznych, które postrzegają jako najbardziej stabilne i dostępne. Najczęściej wskazywanym źródłem jest budżet państwa, na który wskazało 20% respondentów. Środki centralne, np. w formie dotacji, rezerw celowych czy programów rządowych, są uznawane za kluczowe dla zabezpieczenia wymaganego wkładu własnego. Drugim najpopularniejszym źródłem jest budżet samorządu województwa, który uzyskał 14% wskazań. Oznacza to, że jednostki dostrzegają znaczącą rolę programów regionalnych w uzupełnianiu montażu finansowego. Kolejne grupy źródeł obejmują środki takie jak: fundusze z PFRON, środki NFOŚiGW i WFOŚiGW, kredyty i pożyczki pomostowe (zarówno z banków komercyjnych, spółdzielczych, jak i instytucji takich jak BGK czy BOŚ) oraz kategorię „inne”. Wskazuje to, że samorządy przewidują zarówno możliwość korzystania z finansowania zwrotnego, jak i specjalistycznych funduszy celowych, szczególnie w obszarach ochrony środowiska i polityki społecznej.

Część respondentów deklaruje również potencjalne wykorzystanie wkładu niefinansowego, takiego jak wolontariat, nieodpłatna praca czy udostępnienie infrastruktury (6% respondentów). Tę samą wartość uzyskały programy rządowe dla NGO na wkłady własne, co może sugerować, że samorządy liczą na współpracę z organizacjami pozarządowymi lub na możliwość realizacji projektów z ich udziałem. Rzadziej wskazywane źródła obejmują Fundusz Ochrony Gruntów Rolnych oraz Fundusz Pracy, z których każde uzyskało 5% wskazań. Są to instrumenty dostępne jedynie w określonych typach projektów, co tłumaczy niższą częstotliwość wskazań. Najrzadziej wskazywane, bo jedynie po 2%, są takie źródła jak darowizny pieniężne, sponsoring, zbiórki czy crowdfunding, a także przychody z działalności odpłatnej lub gospodarczej oraz Fundusze Norweskie i EOG. Oznacza to, że samorządy w niewielkim stopniu zakładają pozyskiwanie wkładu krajowego z instrumentów rynkowych lub źródeł międzynarodowych innych niż fundusze UE.

Wykres 42. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Z jakich źródeł planują Państwo pozyskać środki finansowe, by zapewnić wkład krajowy w projektach przewidzianych do realizacji w ramach LSR/ RLKS w perspektywie do 2035 roku?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Lokalny potencjał kadrowy do realizacji LSR w województwie pomorskim oceniany jest jako ograniczony, choć w wielu LGD i JST wystarczający do bieżących zadań, przy pracy realizowanej najczęściej przez jedno- lub kilkuosobowe zespoły. W perspektywie planowanych działań rośnie odsetek jednostek wskazujących na niedobory kadrowe i przeciążenie pracą, co pokazuje, że kadry są ważnym – lecz nie jedynym – czynnikiem determinującym efektywność wdrażania. Potencjał finansowy samorządów jest umiarkowany: ok. 40% deklaruje zdolność realizacji pełnego katalogu projektów, ale liczne wskazania na ograniczenia i niepewność sugerują, że finanse mogą hamować skalę i tempo wdrażania. Kluczowa jest niepewność dotycząca zapewnienia wkładu krajowego do 2035 r., gdzie niemal połowa jednostek nie potrafi tego ocenić. Samorządy planują montaż finansowy głównie w oparciu o środki publiczne, rzadko sięgając po instrumenty rynkowe czy międzynarodowe.

3.2.4. Efekty współpracy

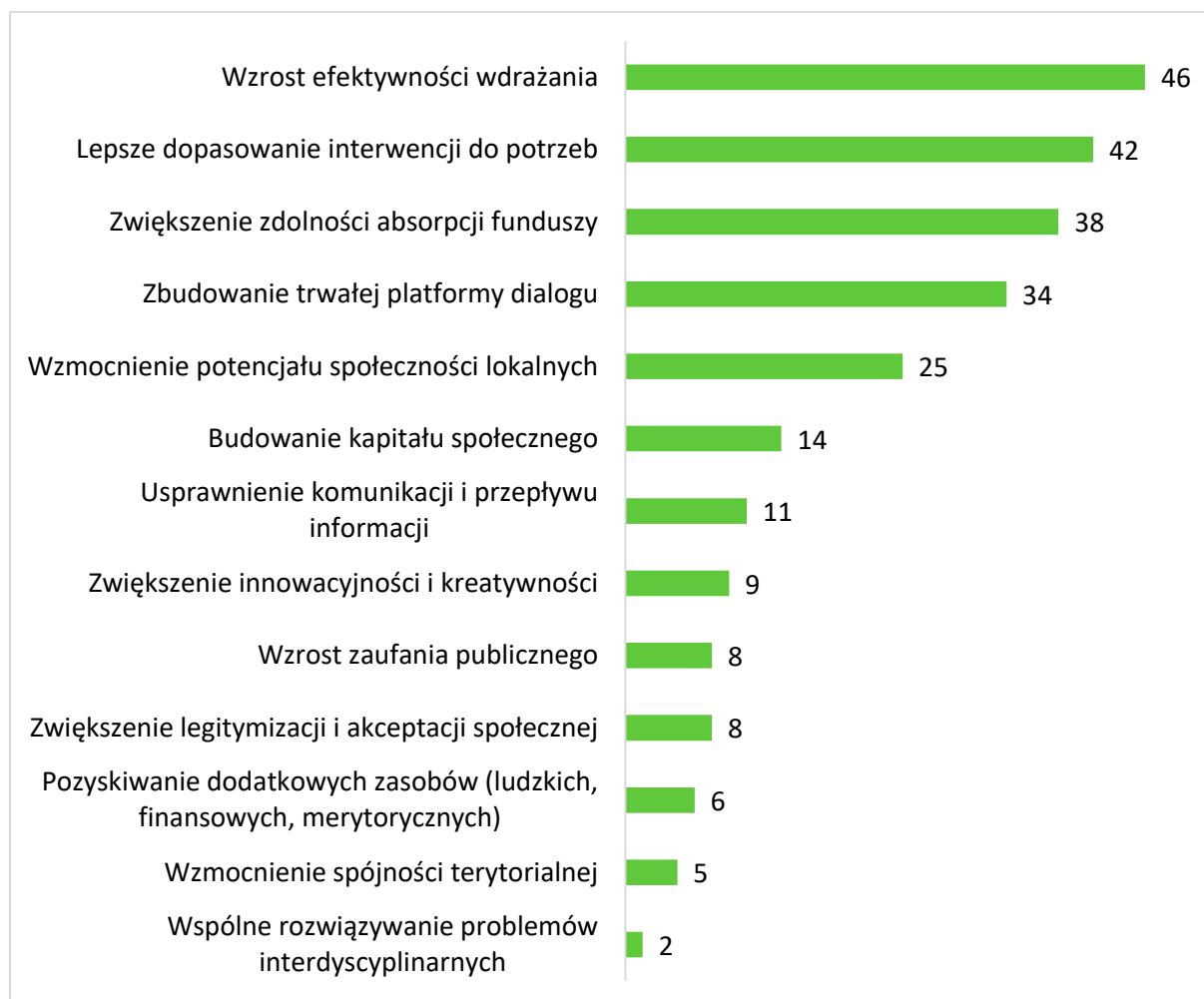
Wyniki pokazują, że współpraca na etapie projektowania i wdrażania Strategii LSR przynosi dla LGD szereg benefitów o różnej skali i charakterze. Najczęściej wskazywaną korzyścią jest wzrost efektywności wdrażania (46% wskazań). Oznacza to, że partnerstwa ułatwiają usprawnienie procesów realizacyjnych, lepsze zarządzanie projektami i szybsze reagowanie na potrzeby lokalne. Drugim kluczowym obszarem jest lepsze dopasowanie interwencji do potrzeb (42%), co wskazuje, że współpraca sprzyja lepszemu rozpoznaniu specyfiki lokalnych wyzwań oraz projektowaniu działań bardziej adekwatnych do oczekiwań społeczności.

Bardzo istotnym efektem jest zwiększenie zdolności absorpcji funduszy (38%). Współpraca międzysektorowa i międzyinstytucjonalna sprzyja wymianie doświadczeń, wspólnemu przygotowaniu dokumentacji i zwiększeniu kompetencji, co ułatwia skuteczne pozyskiwanie i wykorzystywanie środków finansowych.

Zbudowanie trwałej platformy dialogu (34%) jest kolejną korzyścią, która odgrywa długofalową rolę: partnerzy rozwijają stałe relacje, które mogą być wykorzystane również w przyszłych projektach niezwiązanych bezpośrednio z LSR. W dalszej kolejności respondenci wskazują na wzmocnienie potencjału społeczności lokalnych (25%) oraz budowanie kapitału społecznego (14%). Efekty te są kluczowe dla trwałości interwencji, ponieważ od nich zależy późniejsza zdolność społeczności do samodzielnego podejmowania działań.

Kolejne wskazywane korzyści mają charakter bardziej operacyjny lub wizerunkowy. Najrzadziej wskazywane korzyści obejmują: pozyskiwanie dodatkowych zasobów (6%), wzmocnienie spójności terytorialnej (5%) oraz wspólne rozwiązywanie problemów interdyscyplinarnych (2%).

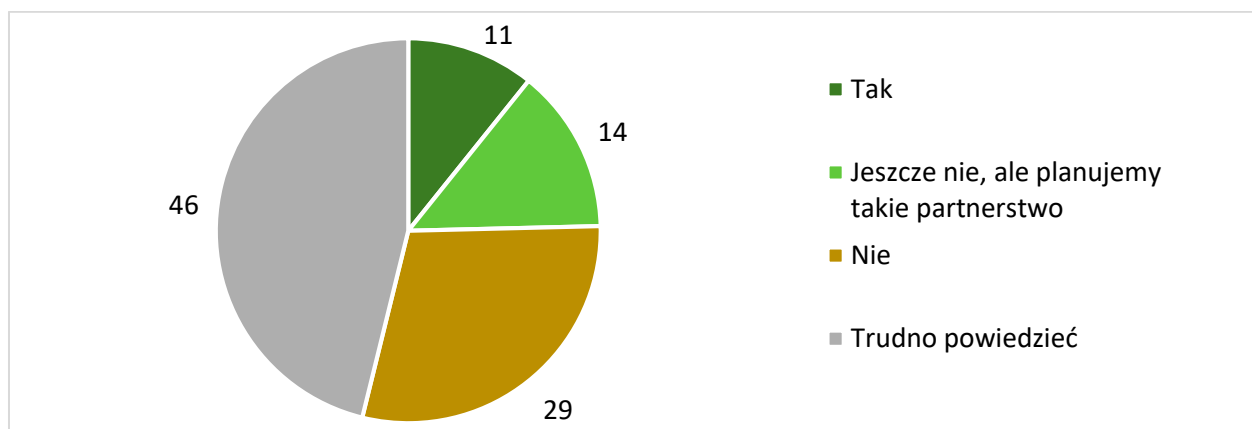
Wykres 43. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wskazać, jakie najważniejsze korzyści dla LGD w dłuższej perspektywie może przynieść współpraca (na etapie projektowania i/lub wdrażania Strategii) z wymienionymi przez Państwa podmiotami?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=65.

Wyniki pokazują, że współpraca nawiązywana w ramach instrumentu terytorialnego jedynie w ograniczonym stopniu skutkuje rozwijaniem nowych partnerstw poza obszarem LSR. Tylko 11% respondentów stwierdziło, że dotychczasowa współpraca rzeczywiście przełożyła się na partnerstwa w innych dziedzinach. Wskazuje to, że choć współpraca w ramach RLKS stanowi ważny element lokalnych interakcji instytucjonalnych, to w praktyce rzadko generuje ona szerzej zakrojone inicjatywy lub długofalowe międzyinstytucjonalne relacje wykraczające poza kontekst samej strategii. Nieco większa grupa, 14% badanych, deklaruje, że planowane jest rozszerzenie partnerstwa na nowe obszary w przyszłości. Oznacza to, że pewien potencjał rozwoju współpracy istnieje, jednak nie został on jeszcze uruchomiony. Może to świadczyć o trwających rozmowach, rozwijających się relacjach między podmiotami lub o tym, że współpraca w ramach LSR pełni funkcję „inicjującą”, której efekty dopiero się ujawniają.

Wykres 44. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy współpraca, którą Państwo nawiązali w ramach instrumentu terytorialnego przyczyniła się do zawiązania partnerstwa w innych obszarach/zakresie? Uwaga: pytanie dotyczy podmiotów, które w jakikolwiek sposób są/były zaangażowane w przygotowanie i realizację LSR w Państwa gminie lub na obszarze działania LGD” [w % wskazań]

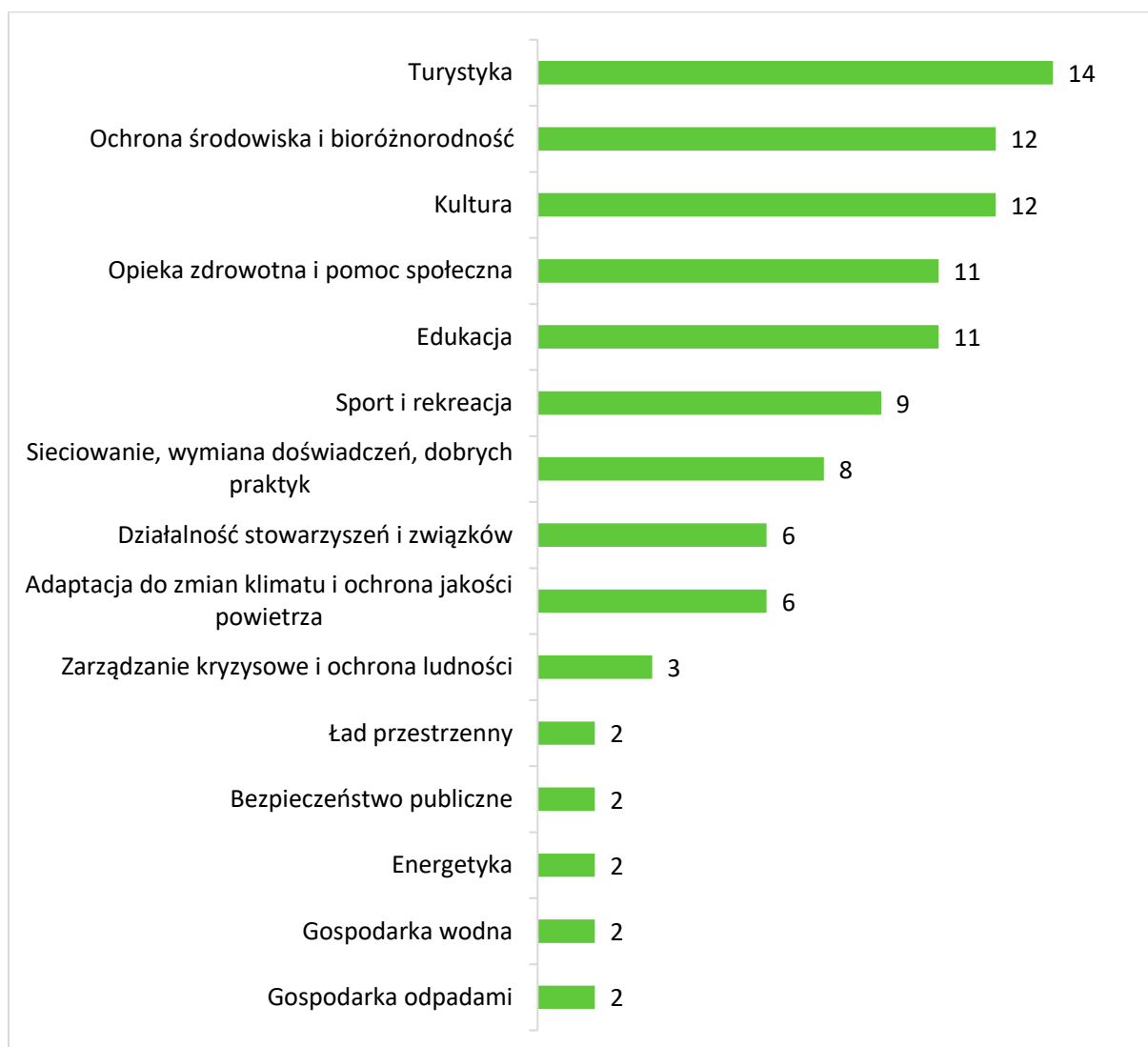


Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Dane wskazują, że współpraca tworzona wokół wdrażania Strategii LSR obejmuje przede wszystkim sektory o silnym zakorzenieniu lokalnym i wysokim potencjale rozwojowym. Najczęściej wskazywanym obszarem jest turystyka (14%), co potwierdza, że LGD i JST dostrzegają w niej kluczowy impuls dla rozwoju gospodarczego, promocji regionu oraz wzmacniania lokalnej przedsiębiorczości. Drugą grupę stanowią obszary związane z ochroną środowiska i bioróżnorodności oraz kulturą (po 12%). Tuż za nimi plasują się obszary opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz edukacji (po 11%), co odzwierciedla postępującą świadomość, że rozwój lokalny wymaga inwestycji nie tylko infrastrukturalnych, ale także społecznych, opartych na dostępności usług i podnoszeniu jakości życia mieszkańców.

Dalsze miejsca zajmują sport i rekreacja (9%) oraz sieciowanie i wymiana doświadczeń (8%), co wskazuje na zapotrzebowanie na działania integracyjne oraz rozwój współpracy między instytucjami. Najrzadziej deklarowane obszary, obejmujące m.in. zarządzanie kryzysowe, ład przestrzenny, bezpieczeństwo publiczne, energetykę, gospodarkę wodną i gospodarkę odpadami (po 2–3%), wskazują, że współpraca w tych sektorach jest niewielka, choć potencjalnie mogłaby przynieść wysoką wartość dodaną. Są to obszary zwykle o wysokich kosztach i wąsko specjalistycznych kompetencjach, przez co trudniejsze do rozwijania w formule partnerskiej na poziomie lokalnym.

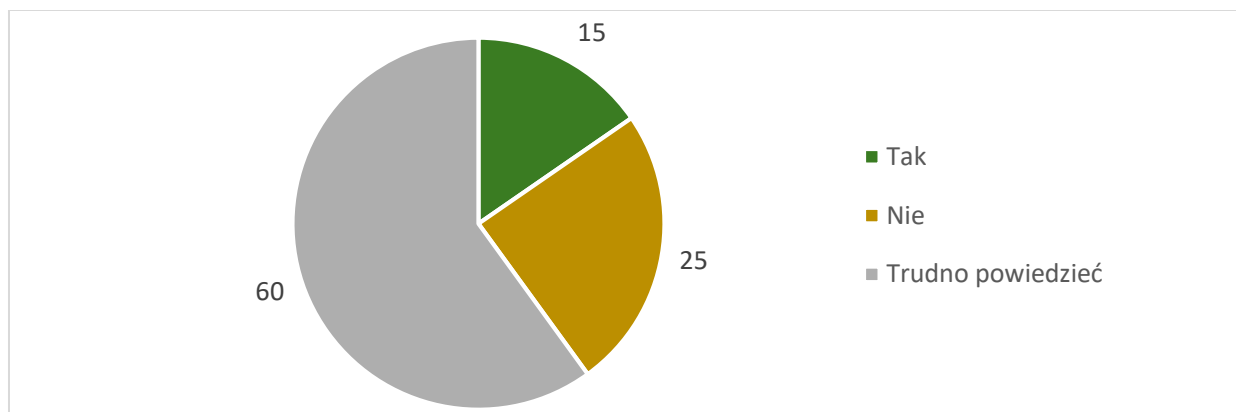
Wykres 45. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakich obszarach nawiązali/ planują Państwo nawiązać współpracę?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Dane pokazują, że potencjał współpracy do generowania kolejnych projektów wspólnie z partnerami jest ograniczony. 15% respondentów potwierdza, że istniejące partnerstwa już umożliwiły lub umożliwią w najbliższym czasie wspólne pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych. Oznacza to, że w niewielkiej części LGD współpraca ma charakter trwały, strategiczny i przekłada się na dalszą aktywność projektową. Z drugiej strony 25% badanych stwierdza, że współpraca nie prowadzi do ubiegania się o dodatkowe finansowanie, co wskazuje na formalny, zadaniowy charakter partnerstw, które koncentrują się wyłącznie na LSR, bez rozwijania inicjatyw w innych programach czy obszarach.

Wykres 46. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy współpraca, którą Państwo nawiązali w ramach RLKS przyczyniła się lub przyczyni się w najbliższym czasie do ubiegania się o inne źródła dofinansowania z dotychczasowym(i) partnerem(ami)? Uwaga: pytanie dotyczy podmiotów, które w jakikolwiek sposób są/były zaangażowane w przygotowanie i realizację LSR w Państwa gminie lub na obszarze działania LGD” [%]

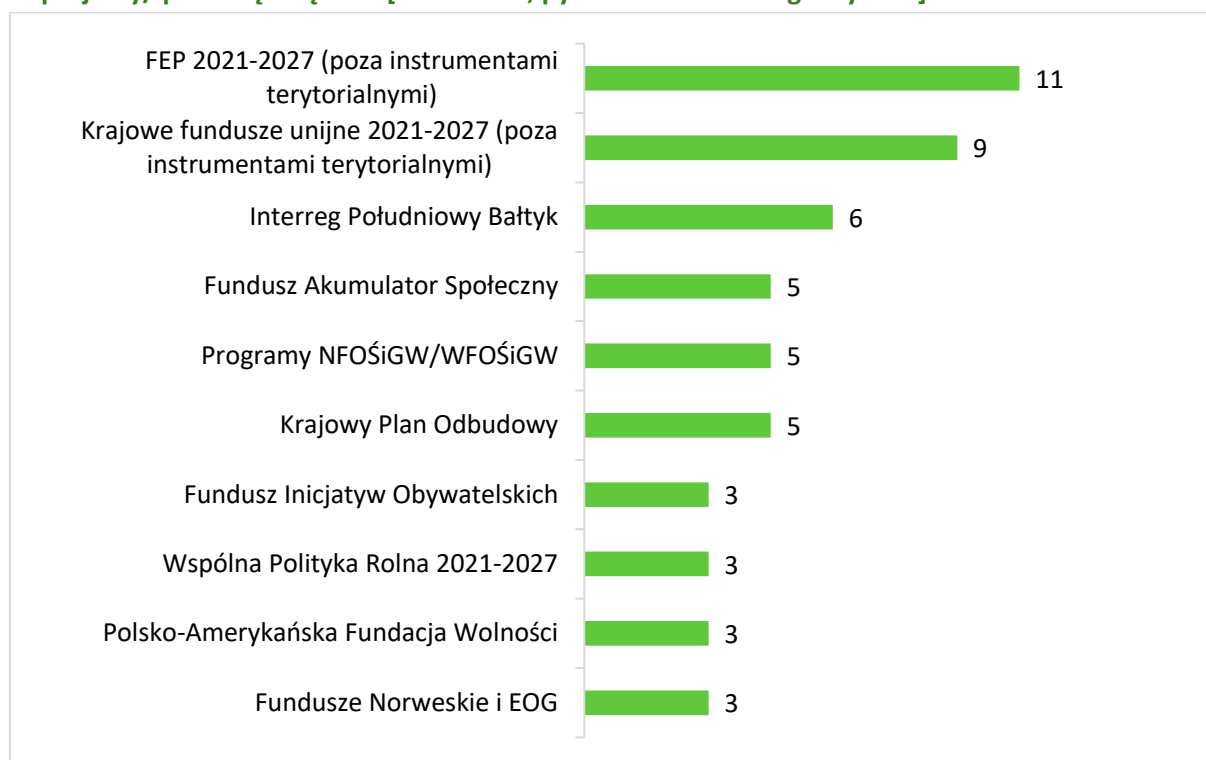


Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Struktura odpowiedzi pokazuje, że potencjalne źródła finansowania projektów partnerskich są mocno zróżnicowane, choć dominują przede wszystkim środki publiczne krajowe i unijne. Najczęściej wskazywane są środki FEP 2021–2027 poza instrumentami terytorialnymi (11%) oraz krajowe fundusze unijne poza instrumentami terytorialnymi (9%). Oznacza to, że partnerstwa najczęściej są rozwijane w celu przygotowania projektów, które nie mieszczą się w formule RLKS, ale mogą być realizowane w ramach innych osi programowych.

Znacznie rzadziej wskazywane są programy międzynarodowe i sektorowe, np. Interreg Południowy Bałtyk (6%) oraz źródła, takie jak Fundusz Akumulator Społeczny, NFOŚiGW, KPO, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich i programy rolne (po 5%). Ich udział pokazuje, że część LGD podejmuje próby dywersyfikacji źródeł, jednak nadal są to działania ograniczone. Najmniej wskazań (po 3%) uzyskały: Fundusze Norweskie, Wspólna Polityka Rolna, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności oraz inne programy grantowe. Oznacza to niewielkie wykorzystanie źródeł specjalistycznych i pozabudżetowych.

Wykres 47. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Z jakiego typu źródeł są/ będą (współ)finansowane te projekty/ przedsięwzięcia?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Na podstawie analizy benchmarkingowej można stwierdzić, że generalnie RLKS jest jednym z nielicznych instrumentów, w którym kapitał społeczny i współpraca terytorialna są trwałe – lub mają wysoki potencjał, aby takimi być – również po zakończeniu finansowania. Wynika to, w świetle wyników przeprowadzonej analizy, z formy instytucjonalnej: LGD działają jako stowarzyszenia, integrując samorządy, NGO, przedsiębiorców i mieszkańców w ramach ugruntowanych relacji organizacyjnych. RLKS generuje relacje nieprzypadkowe, a jakość współpracy w RLKS zależy przede wszystkim od potencjału społecznego lokalnej wspólnoty, a nie od narzuconych rozwiązań instytucjonalnych.

Przykładem takich powiązań mogą być LSR objęte studiami przypadków. Analiza wykazała, że LGD są silnie zakorzenione w istniejących sieciach i zasobach instytucjonalnych. „Chata Kociwia” korzysta z równoległych, innych narzędzi wsparcia (np. „Działaj Lokalnie”, Fundusz Akumulator Społeczny, Centrum Organizacji Pozarządowych), co wzmacnia potencjał animacyjny i zapewnia dodatkowe źródła finansowania poza RLKS. Północnokaszubska LGR integruje interwencję z wdrażaną „Rybacką LSR”, działaniami z PS WPR oraz komponentami FEP 2021–2027, co umożliwia projektowanie inwestycji komplementarnych (np. infrastruktura kąpieliskowa, ochrona bioróżnorodności, usługi społeczne) i jest przykładem dojrzałego podejścia do programowania terytorialnego. Można uznać, że obie strategie cechują się wysoką zdolnością do generowania efektów synergicznych i budowania trwałych ram współpracy ponadlokalnej.

Efekty współpracy w województwie pomorskim są wyraźnie pozytywne, choć mają zróżnicowany zakres i trwałość. Najczęściej wskazywane korzyści dotyczą wzrostu efektywności wdrażania LSR (46%), lepszego dopasowania interwencji do potrzeb lokalnych (42%) oraz zwiększenia zdolności absorpcji funduszy (38%). Partnerstwa sprzyjają również budowaniu trwałych relacji i platform dialogu (34%), wzmacnianiu potencjału społeczności (25%) i kapitału społecznego (14%), choć efekty te są rzadziej dostrzegane. Jednocześnie współpraca tylko w ograniczonym stopniu przekłada się na rozwój partnerstw poza obszarem LSR: zaledwie 11% LGD potwierdza takie przypadki, a 14% deklaruje plany rozszerzenia współpracy. Najczęściej rozwijane obszary to turystyka, środowisko, kultura, pomoc społeczna i edukacja, a pozostałe sektory (np. energetyka, gospodarka wodna, ład przestrzenny) pojawiają się sporadycznie. Potencjał współpracy do generowania nowych projektów jest umiarkowany: tylko 15% jednostek wskazuje, że partnerstwa już prowadzą lub będą prowadzić do wspólnego pozyskiwania dodatkowych środków. Finansowanie tych działań opiera się głównie na krajowych i unijnych źródłach publicznych (FEP, krajowe programy UE), natomiast programy międzynarodowe, fundusze tematyczne i źródła pozabudżetowe są wykorzystywane rzadko.

3.2.5. Rozwiązania na rzecz RLKS w ramach FEP 2021-2027

ROZWIĄZANIA NA RZECZ UŻYTECZNOŚCI

Wyniki oceny rozwiązań stosowanych w ramach instrumentu RLKS w Programie Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021–2027 wskazują, że większość z nich jest postrzegana jako co najmniej poprawna, choć w kilku kluczowych obszarach widoczne są wyraźne niedostatki lub duża niepewność respondentów. Najłabiej oceniona została adekwatność środków finansowych do planów i potrzeb. Ponad dwie trzecie uczestników badania uznało ją za przeciętną lub gorszą (42% odpowiedzi „umiarkowanie”, 22% „źle” i 6% „bardzo źle”), a jedynie 19% wskazało oceny „dobrze” i „bardzo dobrze”. Sugeruje to, że dostępna alokacja środków w ramach RLKS jest postrzegana jako niewystarczająca wobec ambicji i potrzeb lokalnych społeczności, a instrument – choć użyteczny – nie pozwala w pełni wykorzystać potencjału terytorialnego.

Za najmocniejszy element systemu uznać można dokumentację aplikacyjną oraz pakiet wytycznych i instrukcji dla beneficjentów, a także cyfryzację procesów. We wszystkich tych obszarach dominują oceny pozytywne: po 43% wskazań „dobrze”, przy czym udział ocen negatywnych jest bardzo niski (łącznie 5–8%). Około jednej trzeciej badanych kwalifikuje te rozwiązania jako umiarkowane, co sugeruje raczej potrzebę dopracowania szczegółów niż gruntownych zmian systemowych. Podobnie pozytywnie oceniano system komunikacji z Instytucją Zarządzającą – aż 65% odpowiedzi „dobrze” lub „bardzo dobrze” (w tym 22% ocen najwyższych), przy minimalnym odsetku ocen negatywnych. Oznacza to, że relacje robocze między beneficjentami a IZ są w większości przypadków sprawne, a kanały komunikacji – dostępne i zrozumiałe.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe rozwiązania na rzecz instrumentu terytorialnego RLKS, które obowiązują w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%]

	Bardzo źle	Źle	Umiarkowanie	Dobrze	Bardzo dobrze	Trudno powiedzieć
Adekwatność środków finansowych (alokacji) do Państwa planów/ potrzeb	6	22	42	14	5	12
Nabory dedykowane instrumentowi RLKS	0	8	40	29	11	12
Dopasowanie harmonogramów naborów do Państwa planów/potrzeb	0	5	32	37	12	14
Dokumentacja aplikacyjna	2	3	35	43	5	12
Wytyczne, podręczniki i instrukcje dla beneficjentów	2	6	31	43	6	12
Cyfryzacja procesów naboru, realizacji i rozliczania projektów	2	2	31	43	11	12
System komunikacji z Instytucją Zarządzającą	2	0	17	43	22	17
Stosowane mechanizmy finansowe (preferencje, metody rozliczania, zaliczki)	0	3	26	43	8	20
Działania informacyjno-promocyjne	0	3	23	52	8	14
Szkolenia, warsztaty, konsultacje dotyczące RLKS w ramach FEP	0	2	26	42	15	15
Udział członków LGD w pracach Komitetu Monitorującego w ramach FEP 2021-2027	0	0	25	34	9	32

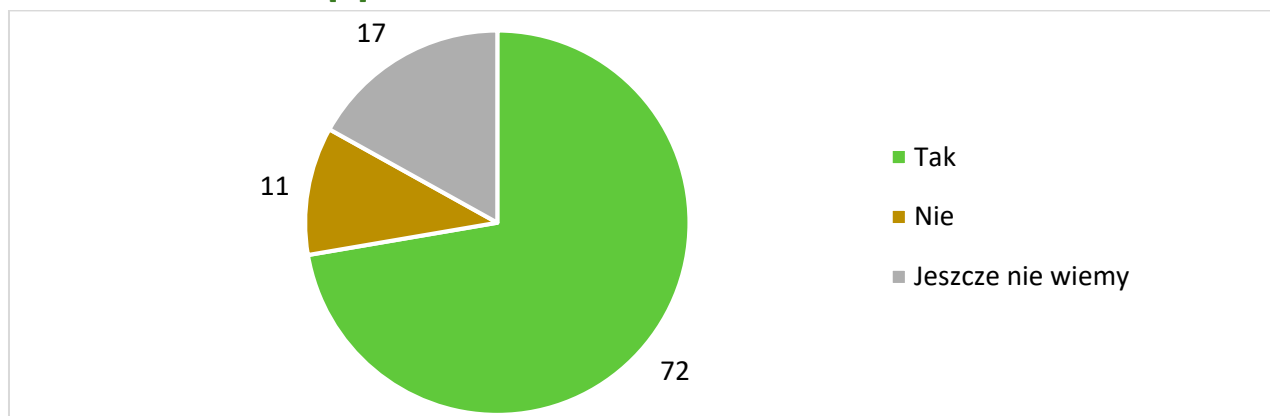
Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Wyniki badania ilościowego pokazują, że 91% respondentów nie napotkało barier lub trudności związanych z ocenianymi rozwiązaniami, podczas gdy jedynie 9% wskazało problemy. Jest to jedno z najbardziej jednoznacznych pytań w całym badaniu: tak wysoki poziom pozytywnych odpowiedzi świadczy, że rozwiązania wdrożone przez IZ w zakresie RLKS

są postrzegane jako przyjazne, zrozumiałe i stosunkowo łatwe w obsłudze. Potwierdza to także ogólny obraz wynikający z powyższej tabeli: dobre oceny dokumentacji, cyfryzacji, komunikacji oraz procesu naborów. Jednocześnie 9% zgłoszonych trudności pokazuje, że nawet przy wysokiej akceptacji systemu pozostają pojedyncze obszary wymagające doprecyzowania (najczęściej wskazywane poza wykresem: zbyt wysokie obciążenia administracyjne lub niejasności finansowe).

Zdecydowana większość badanych deklaruje aktywność projektową w ramach RLKS: 72% respondentów złożyło, składa lub planuje złożyć wniosek o dofinansowanie. Tylko 11% nie przewiduje działań aplikacyjnych, a 17% nie podjęło jeszcze decyzji. Dane te sugerują, że pomimo umiarkowanej oceny wysokości alokacji, zainteresowanie instrumentem RLKS jest bardzo duże, a sam instrument postrzegany jako dostępny i względnie stabilny. Wysoki udział kategorii „jeszcze nie wiemy” wskazuje na to, że w części jednostek proces przygotowania projektów dopiero się rozwija lub zależy od zewnętrznych warunków, np. harmonogramów naborów.

Wykres 48. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy składali, składają lub planują Państwo składać wnioski o dofinansowanie projektu w zakresie RLKS w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE WYBORU PROJEKTÓW

Ocena trafności i skuteczności rozwiązań w zakresie sposobu wyboru projektów w ramach instrumentów terytorialnych FEP 2021–2027 wskazuje, że większość zastosowanych procedur jest postrzegana pozytywnie, z wyraźnym docenieniem ich przejrzystości i przewidywalności. Najlepiej ocenianym elementem jest konkurencyjny tryb wyboru projektów, który aż 61% respondentów określiło jako dobry lub bardzo dobry, przy zaledwie 2% ocen negatywnych. Podobnie oceniany jest czas trwania naborów, uznany przez 47% badanych za odpowiedni. Transparentność procesu naborów stanowi kolejny mocny punkt systemu. Brak ocen negatywnych oraz aż 62% wskazań pozytywnych (48% dobrze, 14% bardzo dobrze) dowodzi, że procedury są postrzegane jako jasne, konsekwentnie stosowane i oparte na zrozumiałych kryteriach. Oznacza to, że beneficjenci mają przekonanie o równości szans oraz

przewidywalności sposobu oceny wniosków, co wzmacnia zaufanie do instytucji wdrażającej oraz samego instrumentu RLKS.

Na tle tych pozytywnych ocen wyraźnie odcina się obszar obciążeń administracyjnych, który jest jednym z najbardziej problematycznych elementów całego procesu wyboru projektów. Aż 48% respondentów ocenia ten aspekt jako umiarkowany lub negatywny, w tym 19% wystawia oceny złe lub bardzo złe. Dla wielu beneficjentów dokumentacja aplikacyjna pozostaje obszerna, skomplikowana i czasochłonna, a jej przygotowanie wymaga znaczących zasobów organizacyjnych. Wysokie obciążenia administracyjne mogą działać zniechęcająco, zwłaszcza wobec mniejszych podmiotów lokalnych, takich jak NGO czy małe gminy, które mają ograniczone zasoby kadrowe i kompetencyjne.

Można zatem wywnioskować, że w kolejnych latach działań korekcyjnych nie należy koncentrować na samych procedurach oceny, które są odbierane pozytywnie, lecz na uproszczeniu i dalszej cyfryzacji dokumentacji, zmniejszeniu liczby wymaganych załączników oraz zwiększeniu standaryzacji i automatyzacji procesu aplikacji.

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe kwestie związane z wyborem projektów RLKS w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?”
[%]

	Bardzo złe	Źłe	Umiarkowanie	Dobrze	Bardzo dobrze	Trudno powiedzieć
Konkurencyjny tryb wyboru projektów	0	2	6	52	9	3
Czas trwania naborów	0	3	17	42	5	6
Transparentność procesu naborów	0	0	5	48	14	6
Obciążenia administracyjne (obszerność wniosku o dofinansowanie, liczba załączników itp.)	2	17	29	18	0	6

Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

ROZWIĄZANIA SPRZYJAJĄCE WSPÓŁPRACY TERYTORIALNEJ

Dostrzegalne jest wysokie zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi mechanizmami, zarówno pod względem ich rozpoznawalności, jak i rzeczywistej skuteczności. Najślabszym obszarem okazują się projekty współpracy realizowane przez co najmniej dwie LGD, które odznaczają się bardzo niskim poziomem aktywności oraz powszechnym brakiem wiedzy o ich funkcjonowaniu. Tylko 10% respondentów wskazuje, że mechanizm ten działa w dużym lub bardzo dużym stopniu, a niemal połowa badanych (49%) zaznacza odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tak wysoki poziom niepewności jednoznacznie wskazuje na fakt, że projekty

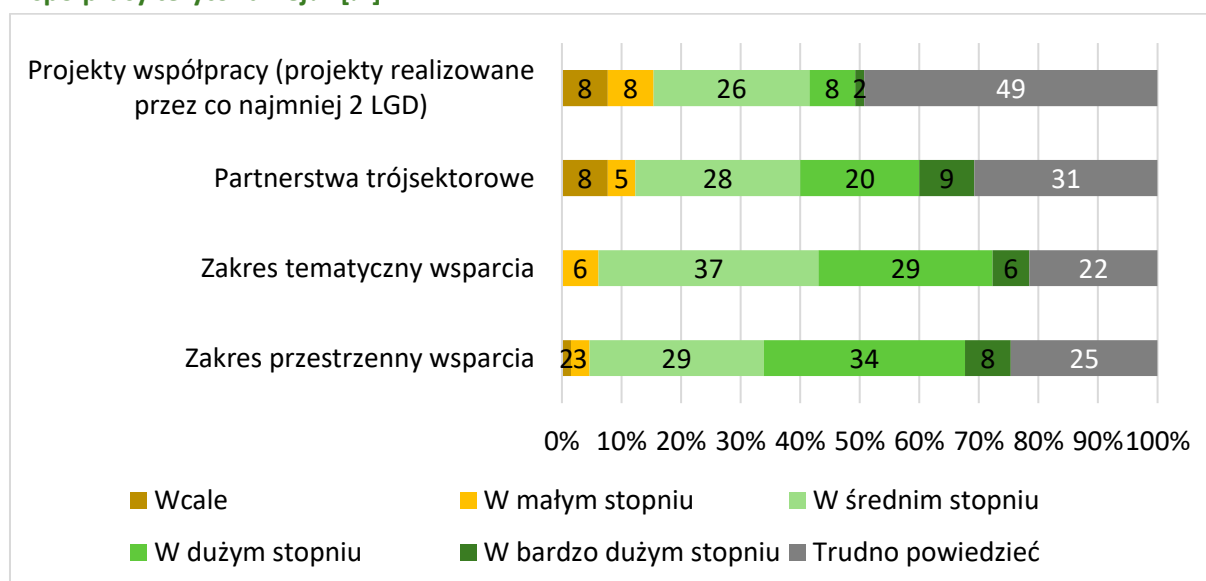
między-LGD są rzadkie, o ograniczonej widoczności i nie ugruntowały się jeszcze jako stały element współpracy terytorialnej.

Zdecydowanie lepiej oceniane są partnerstwa trójsektorowe, obejmujące współpracę między JST, organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym. Ponad jedna trzecia respondentów (29%) uważa, że rozwiązania wspierają je w dużym lub bardzo dużym stopniu, a 28% ocenia je jako realizowane w średnim zakresie. Jednocześnie tylko niewielki odsetek badanych uważa, że mechanizm ten nie działa, co sugeruje, że partnerstwa trójsektorowe stanowią najbardziej dojrzałą formę współpracy w ramach RLKS.

Jeszcze lepiej wypada zakres tematyczny współpracy, który jest poszerzany stosunkowo konsekwentnie i świadomie. Prawie 35% badanych ocenia, że rozszerzenie współpracy tematycznej następuje w dużym lub bardzo dużym stopniu, a 37%: w średnim. Jednocześnie jedynie marginalna grupa respondentów uważa, że mechanizm ten nie funkcjonuje. Dane te potwierdzają, że RLKS sprzyja dywersyfikacji i stopniowemu włączaniu nowych tematów, co stanowi istotną wartość dodaną w kontekście elastyczności interwencji.

Najmocniejszy efekt widać jednak w zakresie przestrzennym współpracy, czyli jej rozszerzaniu poza tradycyjne granice działania poszczególnych jednostek. Aż 42% respondentów uważa, że współpraca terytorialna w wymiarze przestrzennym rozwija się w dużym lub bardzo dużym stopniu, a kolejne 29%: w średnim. Jednocześnie stosunkowo niewielki odsetek ocen negatywnych oraz umiarkowany poziom odpowiedzi „trudno powiedzieć” (25%) świadczą o tym, że RLKS realnie wzmacnia relacje pomiędzy sąsiadującymi gminami i pozwala budować partnerstwa większe niż pojedyncze jednostki terytorialne.

Wykres 49. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe rozwiązania funkcjonujące w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027 w zakresie RLKS sprzyjają współpracy terytorialnej?” [%]

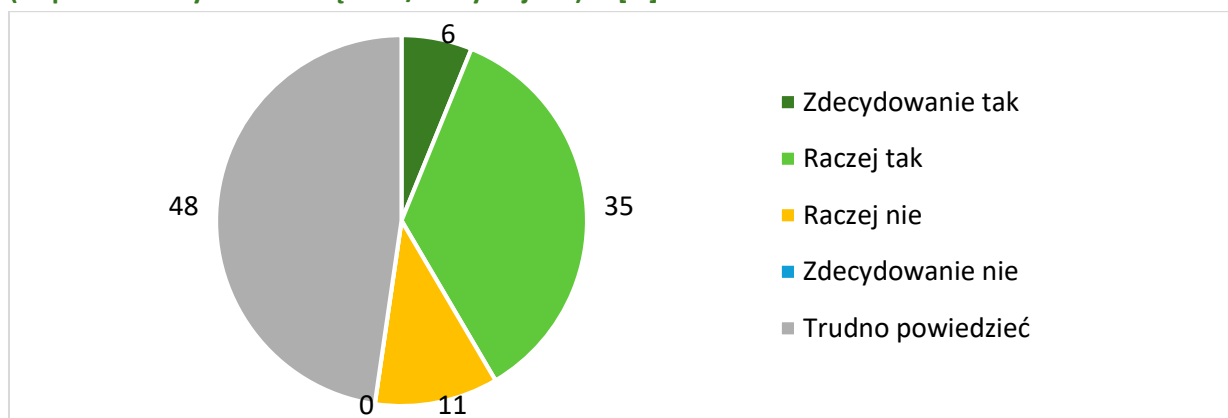


Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Ocena rozwiązań sprzyjających współpracy terytorialnej w ramach FEP 2021–2027 pokazuje, że w zdecydowanej większości przypadków nie doprowadziły one do powstania nowych mechanizmów lub narzędzi wspierających współpracę ponad to, co zostało już przewidziane w konstrukcji instrumentu RLKS. Wyniki badania ilościowego wskazują jednoznacznie, że aż 95% respondentów uważa, iż w programie nie funkcjonują inne, poza wskazanymi, rozwiązania wspierające współpracę terytorialną, a jedynie 5% dostrzega dodatkowe elementy wzmacniające współdziałanie. Tak silna koncentracja odpowiedzi „nie” świadczy o tym, że obecny katalog narzędzi jest postrzegany jako ograniczony, a współpraca rodzi się przede wszystkim spontanicznie i oddolnie, bez wsparcia dodatkowych bodźców programowych. Oznacza to również, że istnieje przestrzeń do rozbudowania instrumentów wspierających ponadlokalne partnerstwa oraz mechanizmów zachęcających do ich trwałości.

Nieco bardziej zróżnicowane są odpowiedzi dotyczące wpływu stosowanych w programie rozwiązań na zdolność JST i LGD do generowania projektów po zakończeniu obecnego okresu programowania. Łącznie 41% respondentów uważa, że rozwiązania RLKS pozytywnie oddziałują na tę zdolność („zdecydowanie tak” – 6%, „raczej tak” – 35%), zaś tylko 11% deklaruje pogląd przeciwny („raczej nie”). Jednocześnie niemal połowa badanych – aż 48% – wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”, co jest sygnałem, że wpływ instrumentu na trwałość współpracy i samodzielne inicjowanie nowych przedsięwzięć nie jest jeszcze dobrze widoczny ani szeroko doświadczany. Wskazuje to na brak pełnej dojrzałości współpracy terytorialnej i potrzebę dodatkowych działań wzmacniających, które ułatwią przekładanie doświadczeń z RLKS na długofalowe procesy rozwojowe.

Wykres 50. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy rozwiązania sprzyjające współpracy terytorialnej w zakresie RLKS, obecne w FEP 2021-2027, wpłynęły na zdolność Państwa samorządu/ LGD do generowania podobnych projektów/ przedsięwzięć po zakończeniu obecnego wsparcia (wspólnie z innymi samorządami/ instytucjami)?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Rozwiązania stosowane w ramach RLKS w FEP 2021–2027 są generalnie oceniane pozytywnie. Największymi atutami systemu są cyfryzacja, zrozumiała dokumentacja aplikacyjna, jasne wytyczne dla beneficjentów oraz komunikacja z Instytucją Zarządzającą, podczas gdy obciążenia administracyjne i niewystarczająca wysokość finansowania

pozostają najsłabszymi elementami. Zainteresowanie składaniem wniosków jest bardzo wysokie (72%), co potwierdza, że RLKS jest postrzegany jako dostępny i stabilny instrument. Mechanizmy wyboru projektów są oceniane jako konkurencyjne i transparentne, jednak formalizm i liczba załączników są nadal postrzegane jako nadmierne. Rozwiązania sprzyjające współpracy terytorialnej działają nierównomiernie: najlepiej funkcjonuje współpraca przestrzenna i tematyczna oraz partnerstwa trójsektorowe, natomiast projekty między-LGD są rzadkie i słabo rozpoznawalne. Większość respondentów nie dostrzega innych, nowych narzędzi wspierających współpracę poza standardowymi mechanizmami RLKS, a wpływ obecnych rozwiązań na zdolność do generowania projektów po 2027 r. jest oceniany umiarkowanie, z dużym odsetkiem odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

3.2.6. Rekomendacje programowo-wdrożeniowe

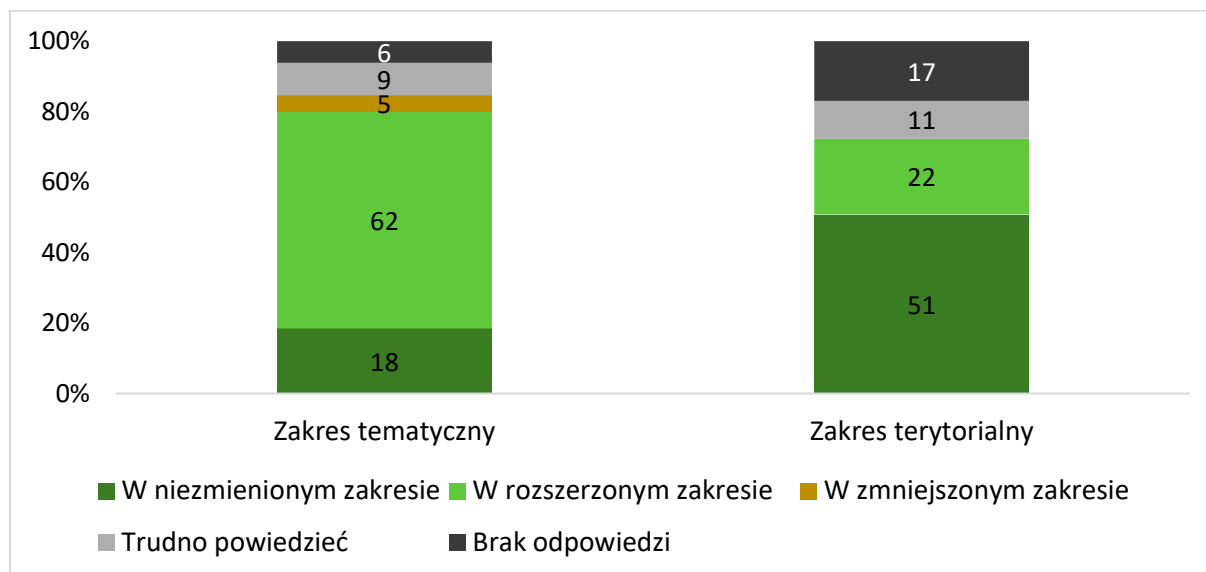
SKUTECZNOŚĆ INSTRUMENTU RLKS

WYKRES 51 przedstawia dwa zestawione obok siebie słupki: jeden odnoszący się do zakresu tematycznego, drugi do zakresu terytorialnego instrumentów terytorialnych planowanych do kontynuacji w perspektywie 2028–2034.

W przypadku zakresu tematycznego dominują odpowiedzi wskazujące na potrzebę rozszerzenia: tak uważa 62% respondentów. Kolejne 18% wskazuje, że zakres powinien pozostać „w niezmiennym zakresie”, natomiast jedynie 5% opowiada się za jego „zmniejszeniem”. Odpowiedzi mniej jednoznaczne – „trudno powiedzieć” oraz „brak odpowiedzi” – stanowią odpowiednio 9% i 6%. W odniesieniu do zakresu terytorialnego większość respondentów – 51% – jest zdania, że powinien on pozostać „w niezmiennym zakresie”. 22% wskazuje na jego „rozszerzenie”, zaś odpowiedzi sugerujące „zmniejszenie” nie pojawiają się w sposób zauważalny (wartość jest bliska zeru). Wysoki jest natomiast udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” (11%) oraz „brak odpowiedzi” (17%).

Ogólnie: w obszarze tematycznym dominuje oczekiwanie rozszerzenia, natomiast w wymiarze terytorialnym preferowana jest kontynuacja w obecnej formie, bez istotnych zmian przestrzennych. To oznacza, że respondenci dostrzegają potrzebę rozwijania typów interwencji i zakresów działań, ale bez potrzeby redefiniowania granic terytorialnych funkcjonowania instrumentów.

Wykres 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które instrumenty terytorialne wdrażane w ramach FEP 2021-2027 należy kontynuować w okresie programowania UE 2028-2034 i w jakiej formie?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST i LGD, n=65.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że RLKS jest jednym z najlepiej zakorzenionych i najbardziej rozpoznawalnych instrumentów terytorialnych. Cechuje go stabilność organizacyjna LGD, relatywnie rosnące przygotowanie kadr oraz szerokie zaangażowanie procesu przygotowania i wdrażania strategii. Jednocześnie ujawniają się wyraźne ograniczenia: niewystarczająca alokacja środków w stosunku do zidentyfikowanych potrzeb, obciążenia administracyjne dla beneficjentów, nierównomierne wykorzystanie potencjału współpracy terytorialnej oraz niepewność części samorządów co do możliwości zabezpieczenia wkładu krajowego w perspektywie po 2027 r. Rekomendacje poniżej mają charakter kierunkowy i stanowią punkt wyjścia do dalszych prac nad kształtem instrumentu w okresie programowania 2028-2034.

Analiza wskazuje, że szereg rozwiązań przyjętych w FEP 2021-2027 należy uznać za trafne i warte bezpośredniej kontynuacji. Dotyczy to przede wszystkim stabilnej pozycji LGD jako kluczowych podmiotów odpowiedzialnych za przygotowanie i wdrażanie LSR, przy zachowaniu zasady partnerstwa trójsektorowego. Również rozwiązania organizacyjne po stronie IZ (obejmujące dokumentację aplikacyjną, wytyczne i instrukcje dla beneficjentów, cyfryzację procesów oraz system komunikacji) są oceniane pozytywnie przez znaczną część respondentów. W kolejnej perspektywie warto więc je utrzymać, ograniczając się do punktowych usprawnień wynikających z bieżących doświadczeń.

Za szczególnie godne replikacji należy uznać rozwinięte w województwie mechanizmy partycypacji na etapie przygotowania LSR i kryteriów wyboru projektów. Zastosowano szeroki wachlarz form zaangażowania (spotkania, warsztaty, konsultacje on-line, formularze zgłaszania uwag), a także realne włączanie partnerów społecznych i gospodarczych do prac analitycznych i planistycznych. W kolejnej perspektywie warto ten model utrzymać, a nawet

wzmocnić (zwłaszcza poprzez bardziej systematyczne angażowanie podmiotów środowiskowych oraz instytucji odpowiedzialnych za włączenie społeczne, które dotychczas były obecne w procesach głównie w wybranych LGD).

Jednocześnie, w opinii większości respondentów alokacja środków na RLKS jest niewystarczająca względem potrzeb i planów rozwojowych. Niska adekwatność finansowa ogranicza skalę interwencji, utrudnia realizację przedsięwzięć bardziej kapitałochłonnych i zmusza LGD do rezygnacji z części zamierzeń, mimo wysokiego poziomu przygotowania projektowego. W perspektywie 2028-2034 zaleca się zwiększenie alokacji na RLKS lub – przynajmniej – wprowadzenie mechanizmów pozwalających elastycznie wzmacniać budżety LSR, tam gdzie ujawnia się szczególnie duży popyt na wsparcie i wysokie zdolności absorpcyjne. Warto również zwiększyć sprawczość IZ FEP w tym zakresie (względem MRiRW).

Po drugie, istotnym problemem są obciążenia administracyjne towarzyszące procesowi ubiegania się o środki: rozbudowane formularze, liczne załączniki oraz złożone procedury rozliczania. Dla części beneficjentów, zwłaszcza mniejszych NGO i podmiotów lokalnych, stanowi to realną barierę wejścia. W kolejnej perspektywie konieczne jest dalsze uproszczenie procedur.

Po trzecie, mimo dobrze ocenianego systemu naborów, liczba projektów realizowanych w ramach instrumentów terytorialnych wciąż jest relatywnie niska. Wyniki jakościowe sugerują, że jednym z czynników może być pozakonkursowy charakter części interwencji w innych instrumentach oraz odgórny podział alokacji, co zmniejsza presję czasową na beneficjentów i nie sprzyja szybkiemu uruchamianiu projektów. Rekomenduje się, aby planując harmonogramy i tryby naborów w kolejnej perspektywie, IZ prowadziła bardziej szczegółową i wyprzedzającą komunikację z LGD na temat planowanych naborów i ich warunków. Celem jest zapewnienie, że LGD dysponują pełną i aktualną informacją przy podejmowaniu własnych decyzji dotyczących harmonogramów naborów, w tym także w sytuacjach, gdy nie wszystkie uwarunkowania zostały wcześniej przez LGD samodzielnie zweryfikowane.

Czwarty obszar modyfikacji dotyczy współpracy terytorialnej. Choć instrument sprzyja poszerzaniu zakresu tematycznego projektów i w pewnym stopniu wzmacnia współpracę przestrzenną, to projekty partnerskie między LGD są nadal marginalne. Warto w kolejnej perspektywie przewidzieć wyraźne preferencje (np. dodatkowe punkty, dedykowane alokacje lub osobne typy operacji) dla projektów o charakterze międzyobszarowym, aby pobudzić ten wymiar współpracy i przenieść ją z poziomu deklaracji na poziom realnych, wspólnie realizowanych inicjatyw.

ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE

1. Konieczne jest dalsze wzmacnianie potencjału instytucjonalnego LGD i JST. Badanie pokazało, że przy obecnym obciążeniu zadaniami część jednostek dysponuje zbyt skromnymi zasobami kadrowymi, aby w pełni wykorzystać szanse oferowane przez instrumenty terytorialne. W szczególności obawy dotyczą realizacji nowych zadań w przyszłości oraz utrzymania wysokiej jakości przygotowywanych projektów. W związku z tym rekomenduje się zwiększenie środków na koszty bieżące LGD oraz możliwość finansowania dodatkowych etatów lub zewnętrznego wsparcia eksperckiego w JST, zwłaszcza w obszarach wymagających specjalistycznej wiedzy (prawo, ochrona środowiska). Uzupełnieniem powinien być kontynuowany i rozwijany system szkoleń, warsztatów i doradztwa, ukierunkowany bardziej na zaawansowane kompetencje (montaż finansowy, projekty partnerskie, innowacje społeczne i środowiskowe) niż na podstawową obsługę procedur.
2. Ze względu na wysoki poziom niepewności dotyczącej możliwości zabezpieczenia wkładu krajowego w perspektywie do 2035 r., warto rozważyć stworzenie dedykowanych instrumentów wspierających samorządy i lokalnych beneficjentów w montażu finansowym projektów. Mogłyby to być np. regionalne linie pożyczkowe lub gwarancyjne ułatwiające prefinansowanie wkładu własnego, mechanizmy łączenia różnych źródeł krajowych i unijnych w jednym projekcie, a także programy wsparcia dla NGO w zakresie pokrywania wkładu własnego. Szczególną rolę mogłyby tu odegrać instytucje takie jak BGK, WFOŚiGW czy fundusze celowe, które już dziś są wskazywane przez część respondentów jako potencjalne źródła finansowania.
3. Rekomenduje się wzmocnienie komponentu środowiskowego i klimatycznego w RLKS. Zarówno na etapie przygotowania, jak i wdrażania LSR, udział podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska jest wyraźnie niższy niż partnerów społecznych i gospodarczych. W kolejnej perspektywie warto wprowadzić rozwiązania zachęcające do stałego włączania instytucji środowiskowych i klimatycznych w procesy planistyczne (np. obligatoryjne zapraszanie ich do komitetów sterujących, konsultacji nad diagnozą i celami środowiskowymi, prac nad kryteriami wyboru projektów). Równocześnie część alokacji RLKS mogłaby być przeznaczona na niewielkie, ale liczne projekty „zielone” (retencja, odnawialne źródła energii o małej skali, edukacja ekologiczna, błękitno-zielona infrastruktura), realizowane przez lokalne partnerstwa. Pozwoliłoby to lepiej powiązać LSR z celami Europejskiego Zielonego Ładu i polityki klimatycznej.
4. Należy wykorzystać potencjał RLKS do wzmacniania spójności społecznej i włączenia grup defaworyzowanych. Choć w proces tworzenia i wdrażania LSR aktywnie włączone są NGO oraz instytucje pomocy społecznej, to wciąż istnieje możliwość silniejszego powiązania projektów z lokalnymi strategiami rozwiązywania problemów społecznych, politykami senioralnymi czy działaniami na rzecz osób z niepełnosprawnościami. W praktyce może to oznaczać m.in. rozwój projektów partnerskich łączących działania infrastrukturalne z „miękkimi” (usługi opiekuńcze, aktywizacja zawodowa, wsparcie rodzin), a także

systematyczne włączanie przedstawicieli grup zagrożonych wykluczeniem w proces monitorowania realizacji LSR.

5. Potrzebne jest wzmocnienie systemu wymiany doświadczeń i współpracy między LGD, a także między różnymi instrumentami terytorialnymi (RLKS, ZIT, GPR, ZPT). Obecnie współpraca ta ma głównie charakter doraźny, a projekty międzyobszarowe pojawiają się rzadko. Rekomenduje się stworzenie formalnych platform sieciujących (np. coroczne fora tematyczne, grupy robocze, bazy dobrych praktyk) oraz mechanizmów finansowych zachęcających do wspólnych przedsięwzięć: zarówno o charakterze „miękkim” (wymiana doświadczeń, wspólne opracowania, pilotaże), jak i inwestycyjnym. W perspektywie 2028-2034 warto także poszukać synergii pomiędzy RLKS a innymi instrumentami: przykładowo, projekty pilotażowe wypracowane w ramach RLKS mogłyby być skalowane w ramach ZIT, a gminne programy rewitalizacji mogłyby korzystać z doświadczeń LGD w zakresie animacji społecznej i budowania partnerstw.
6. W celu zwiększenia efektywności interwencji we wszystkich instrumentach terytorialnych, w tym RLKS, potrzebne jest wzmocnienie systemu monitoringu i ewaluacji nastawionego na uczenie się. Oznacza to m.in. doprecyzowanie wskaźników rezultatu (także społecznych i instytucjonalnych), stworzenie wspólnej bazy projektów terytorialnych, a także regularne wykorzystywanie paneli ekspertów i warsztatów z udziałem praktyków do omawiania wniosków z realizacji. Dzięki temu decyzje dotyczące zmian w kryteriach, typach projektów czy harmonogramach naborów będą mogły być podejmowane na podstawie aktualnej wiedzy, a nie wyłącznie intuicji.

RLKS jest jednym z najlepiej zakorzenionych instrumentów terytorialnych w województwie pomorskim, a w perspektywie 2028–2034 powinien być kontynuowany przy jednoczesnym rozszerzeniu zakresu tematycznego interwencji. Respondenci podkreślają stabilną pozycję LGD, sprawdzone rozwiązania organizacyjne po stronie IZ (dokumentacja, wytyczne, cyfryzacja, komunikacja) oraz szeroką partycypację jako elementy wymagające raczej korekt niż zmian systemowych. Jednocześnie wskazują na kluczowe bariery: niewystarczającą alokację środków, postrzegane nadal jako nadmierne obciążenia administracyjne, wciąż niewykorzystany potencjał współpracy terytorialnej (zwłaszcza projektów międzyobszarowych i między LGD) oraz wysoką niepewność związaną z zapewnieniem wkładu krajowego po 2027 r. W odpowiedzi rekomenduje się zwiększenie lub elastyczne wzmocnianie budżetów LSR, dalsze upraszczanie i cyfryzację procedur, lepsze dopasowanie harmonogramów naborów do gotowości projektowej oraz wyraźne preferencje dla projektów partnerskich o charakterze ponadlokalnym. Ważnym kierunkiem jest wzmocnianie potencjału instytucjonalnego LGD i JST (m.in. finansowanie etatów, wsparcie eksperckie, zaawansowane szkolenia) oraz tworzenie instrumentów finansowych i programów wspierających montaż wkładu krajowego, w tym dla NGO. Rekomenduje się także silniejsze włączenie komponentu środowiskowo-klimatycznego i społecznego do LSR, m.in. poprzez systemowe angażowanie podmiotów środowiskowych i instytucji polityki społecznej oraz rozwój małych, „zielonych” lub inkluzyjnych projektów. Uzupełniając

postulowane jest wzmocnienie sieciowania między LGD i różnymi instrumentami terytorialnymi (RLKS, ZIT, GPR, ZPT) oraz rozwój monitoringu i ewaluacji nastawionych na uczenie się, opartych na lepszych wskaźnikach, wspólnej bazie projektów i regularnej pracy paneli eksperckich.

3.3. Gminne programy rewitalizacji

3.3.1. Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne

Umocowanie rewitalizacji w strukturach organizacyjnych gmin stanowi w dużym stopniu pochodną ich ograniczonych możliwości kadrowych. Tylko największe z ośrodków miejskich województwa mogą pozwolić sobie na tworzenie większych tj. kilkusobowych, wyspecjalizowanych zespołów pracowników funkcjonujących jako biuro, zespół czy dział rewitalizacji (np. Gdańsk, Gdynia, Słupsk). Najczęstszą praktyką jest funkcjonowanie stanowisk związanych z rewitalizacją w ramach większych struktur np. wydziałów, których zakres odpowiedzialności dotyczy pozyskiwania środków zewnętrznych, czy opracowywania dokumentów strategicznych. Koordynacja procesu rewitalizacji zapewniana jest także przy pomocy powoływania pełnomocników ds. rewitalizacji (np. Gdynia²⁴, Słupsk) oraz różnego rodzaju zespołów roboczych ds. procesu rewitalizacji. Zespoły te w większości przypadków liczyły od kilku (np. Dzierżgoń) do kilkunastu członków (np. Czarne, Słupsk, Gdynia, Malbork) reprezentujących wybrane komórki organizacyjne urzędów, ich jednostki budżetowe oraz jednostki podległe.

Sposób zaprojektowania i funkcjonowania struktur wewnętrznych w ramach gminy (zespoły, komórki organizacyjne) zdaniem ankietowanych gmin nie budzi większych zastrzeżeń i jest przez nie oceniany raczej dobrze. Pozytywny wpływ aspektów dotyczących koordynacji i organizacji prac na harmonogram prac nad GPR wskazywał więcej niż co drugi respondent w ramach badania ilościowego z przedstawicielami samorządów.

Zauważalnie wyższy potencjał organizacyjny największych miast województwa umożliwił wydzielenie kompetencji związanych z procesem rewitalizacji do gminnych jednostek budżetowych takich jak Biuro Rozwoju Gdańska czy Laboratorium Innowacji Społecznych (Gdynia).

Do wyjątkowych rozwiązań w zakresie określania roli rewitalizacji w strukturze organizacyjnej urzędów miast należy Urząd Miejski w Bytowie, który nie tylko przypisał w regulaminie organizacyjnym koordynację działań związanych z rewitalizacją do konkretnej komórki, ale również wskazał na powiązania pomiędzy nią a innymi.

²⁴ Od września 2025 r.

Tabela 5. Umiejscowienie rewitalizacji w strukturze organizacyjnej²⁵ Urzędów miast.

Lp.	Miasto	Umocowanie działań rewitalizacyjnych w strukturze organizacyjnej Urzędów
1	Kępice	brak
2	Nowy Staw	brak
3	Debrzno	brak
4	Dzierzgoń	brak
5	Skarszewy	Wydział Funduszy Europejskich, Zespół ds. Rewitalizacji ²⁶
6	Czarne	brak
7	Sztum	Referat Zintegrowanego Rozwoju
8	Nowy Dwór Gdański	brak
9	Prabuty	brak
10	Czersk	Wydział Rozwoju i Promocji
11	Puck	brak
12	Człuchów	brak
13	Ustka	Wydział Rozwoju Lokalnego i Integracji Europejskiej
14	Kartuzy	brak
15	Bytów	Wydział Gospodarki Przestrzennej + kierownicy, Architekt Miejski, Wydział Rozwoju Lokalnego i Promocji
16	Kościerzyna	Wydział Rozwoju i Promocji
17	Reda	brak
18	Kwidzyn	brak
19	Lębork	Referat Programów Pomocowych i Rozwoju
20	Malbork	Specjalista ds. rewitalizacji miasta
21	Starogard Gdański	Wydział Planowania i Urbanistyki
22	Wejherowo	Wydział Gospodarki Nieruchomościami i Urbanistyki
23	Chojnice	Wydział Programów Rozwojowych i Współpracy Zagranicznej

²⁵ Informacje zebrane w tabeli opracowano na podstawie analizy: regulaminów organizacyjnych urzędów, informacji dotyczących kompetencji poszczególnych komórek organizacyjnych, UM (wydziałów, referatów, stanowisk) dostępnych na stronach internetowych urzędów oraz zapisów GPR i ich (aktualnie) projektów. Adnotacja „brak” oznacza, że w grupie analizowanych źródeł nie znaleziono zapisów odwołujących się do rewitalizacji. W praktyce mogą się one jednak znajdować np. w zakresie obowiązków poszczególnych pracowników, które nie podlegały analizie.

²⁶ W zakresie wdrażania Gminnego Programu Rewitalizacji na lata 2015-2025.

Lp.	Miasto	Umocowanie działań rewitalizacyjnych w strukturze organizacyjnej Urzędów
24	Rumia	Wydział Rozwoju Miasta
25	Tczew	Wydział Rozwoju Miasta
26	Słupsk	Wydział Zarządzania Funduszami, Pełnomocnik ds. rewitalizacji
27	Gdynia	Laboratorium Innowacji Społecznych, Wydział Projektów Infrastrukturalnych, Pełnomocnik ds. rewitalizacji
28	Gdańsk	Zespół Rewitalizacji i Dziedzictwa Kulturowego w Biurze Rozwoju Gdańska

Źródło opracowanie własne.

W przypadku większości ²⁷ analizowanych miast ich zaangażowanie w proces rewitalizacji znalazło swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej urzędów lub ich jednostek podległych, co należy uznać za rozwiązanie poprawne. Za wyjątkiem największych miast, rewitalizacja przypisywana była najczęściej do zadań poszczególnych komórek organizacyjnych jako jedno z realizowanych przez nie działań. Do wyjątkowych rozwiązań należało nawet powoływanie stanowisk ds. rewitalizacji. Ze względu na specyfikę procesu rewitalizacji (kompleksowość, czasochłonność) jest to dobra praktyka, zasługująca na szersze rozpowszechnienie. W wymiarze instytucjonalno-organizacyjnym, wyraźnie zauważalna jest słabość instytucjonalna najmniejszych JST.

3.3.2. Proces powstawania GPR

ETAPY POWSTAWANIA DOKUMENTÓW

Powstawanie gminnych programów rewitalizacji jako IIT, w przypadku województwa pomorskiego odbywało się w dwóch zasadniczych trybach:

- pierwszym była aktualizacja już istniejących gminnych programów rewitalizacji – możliwość aktualizacji GPR w 2024 dotyczyła 15 gmin miejskich i miejsko-wiejskich województwa pomorskiego²⁸,
- drugim było opracowanie gminnego programu rewitalizacji od podstaw, tzn. wraz z częścią dotyczącą delimitacji obszaru zdegradowanego i rewitalizacji oraz przyjęciem ich uchwałą rady miasta (gminy).

Gminy, które jedynie aktualizowały program, miały zatem więcej zasobów (czasu, pieniędzy, zasobów własnych) w stosunku do drugiej grupy. Nie oznaczało to jednak występowania prostej korelacji pomiędzy przyjętym trybem opracowywania GPR a harmonogramem realizacji procesu opracowywania GPR. Część z gmin wykorzystała bowiem te w pewnym

²⁷ tj. 16 z 28 (57%)

²⁸ Proces aktualizacji GPR regulują zapisy artykułów 22 do 24 ustawy o rewitalizacji.

sensie dodatkowe zasoby do pogłębienia procesu uspołeczniania, pogłębienia prac diagnostycznych, czy też dodatkowych prac przygotowawczych (studia przypadku). Jednocześnie, zmiana uwarunkowań prawnych wynikająca z uznania GPR za Strategię IIT w rozumieniu ustawy wdrożeniowej²⁹, stanowiła, z punktu widzenia samorządów, dodatkowe utrudnienie.

Prace przygotowawcze

Działania związane ze szczegółową diagnozą obszaru rewitalizacji mogły być poprzedzone wykonaniem badań i opracowań o charakterze analitycznym. Tego rodzaju prace mogły być związane z poprzedzającym samą aktualizację procesem (zgodnie z art. 22 ustawy o rewitalizacji) oceny aktualności i stopnia realizacji (np. badania ankietowe) lub stanowić odrębny od procedury aktualizacji GPR proces przygotowania miasta do zmiany GPR (np. kwerenda historyczna, masterplan³⁰).

Etap diagnostyczny

Częścią procesu opracowywania GPR, która przysparzała części gmin największej trudności był etap diagnostyczny tj. pogłębiona/szczegółowa diagnoza obszaru rewitalizacji. O ile tryb aktualizacji całego programu wynikający z zapisów ustawy o rewitalizacji był dość czytelny, o tyle część gmin odczuwała brak szczegółowych informacji dotyczących np. skali niezbędnych działań w przypadku aktualizacji danych na etapie opracowywania szczegółowej diagnozy obszaru rewitalizacji. Wątpliwości nie były jednoznacznie rozstrzygane ani w procesie wsparcia doradczego ani przez firmy, którym zlecono wykonanie programów, na co wskazywano w trakcie FGI. Jakkolwiek, trudności z pozyskiwaniem danych i informacji, w przypadku większości z ankietowanych gmin nie wpłynęły negatywnie na harmonogram realizacji procesu opracowywania GPR³¹, to jednak były wskazywane najczęściej jako aspekt opóźniający realizację opracowywania programu³² (badanie ilościowe). Niezależnie od tej oceny, faktem pozostaje zasadniczy brak integracji (kompatybilności) danych zawartych w różnych systemach informatycznych, zarówno na poziomie gminnym, jak i krajowym z potrzebami gmin w tym zakresie realizacji etapów diagnostycznych na potrzeby programowania procesu rewitalizacji (FGI). Ma to kluczowe znaczenie ze względu na fundamentalny charakter procesu diagnostycznego, który najczęściej znajduje również odzwierciedlenie w udziale tej części GPR w całości programu. Istotność tego elementu prac nad GPR w kontekście jego jakości wskazało ¾ spośród respondentów badania ilościowego i był to najwyższy udział spośród wszystkich analizowanych aspektów.

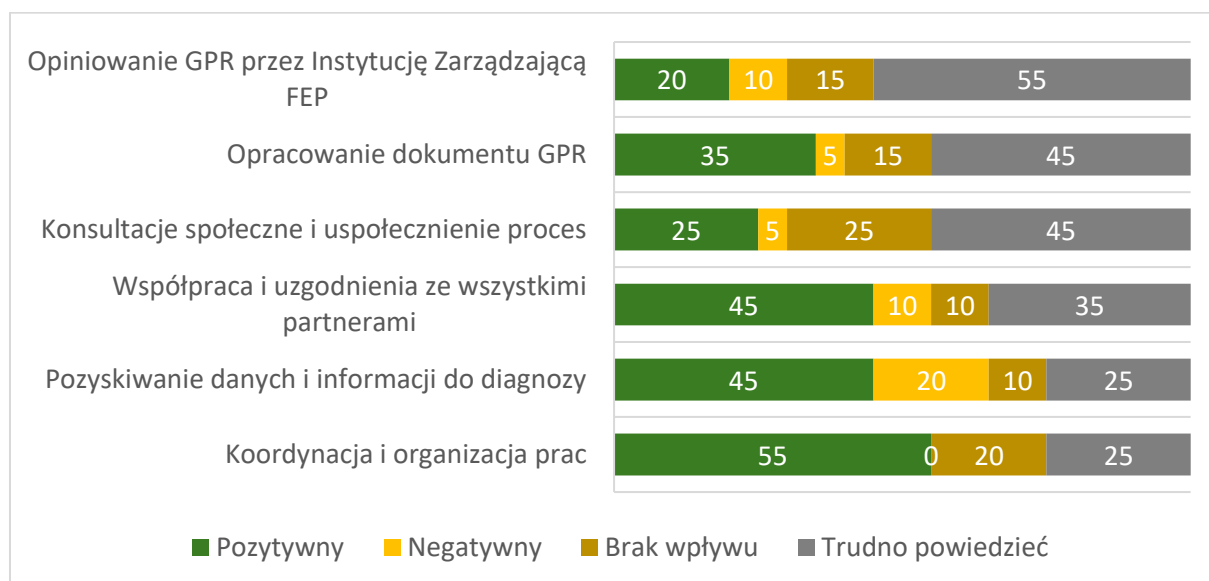
²⁹ O ile spełnione zostały warunki zawartej w tej ustawie.

³⁰ Np. Masterplan dla podobszaru rewitalizacji Podgródzie w Słupsku (studium przypadku).

³¹ Respondenci zasadniczo uznali ten aspekt za pozytywnie wpływający na harmonogram (45% wskazań).

³² Negatywny charakter wpływu kwestii związanych z pozyskiwaniem danych i informacji wskazał co piąty respondent.

Wykres 52. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na harmonogram przyjęcia GPR miały poniższe aspekty?”³³ [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=20.

Znaczenie procesu diagnostycznego znalazło swoje odbicie także w szerokim wachlarzu form partycypacji społecznej, które znalazły zastosowanie na tym etapie prac. Samorządy wykorzystywały m.in.: badania ankietowe mieszkańców, indywidualne wywiady pogłębione (telefoniczne, bezpośrednie), badania fokusowe, spacery badawcze, warsztaty, spotkania partycypacyjne i in.

Etap planistyczny

Ta część procesu opracowywania GPR obejmowała wizję procesu rewitalizacji wraz z celami strategicznymi i operacyjnymi oraz identyfikacją przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Dwa pierwsze z wymienionych elementów nie były wskazywane jako element wpływający w znaczący sposób na harmonogram realizacji opracowania GPR. Najprawdopodobniej wynikało to z faktu, że stanowiły one logiczne rozwinięcie przeprowadzonego wcześniej etapu diagnostycznego. W przypadku tej części GPR często spotykanymi formami uspołeczniania były spotkania konsultacyjne i warsztatowe (FGI).

³³ Sam proces opiniowania GPR przez IZ nie miał wpływu na harmonogram przyjęcia GPR, ze względu na fakt umiejscowienia tego procesu po uchwaleniu Programu przez Radę Miasta/Gminy. Odpowiedzi respondentów na pytanie odnoszące się do wpływu opiniowania na harmonogram prac nad GPR dotyczyły zatem prawdopodobnie uzgodnień (negocjacji) prowadzonych przez Zespół do spraw rewitalizacji UMWP dotyczących listy planowanych do wsparcia w ramach FEP 2021- 2027 projektów.

Konsultacje społeczne projektu GPR

Skomplikowany formalnie i merytorycznie³⁴ proces opracowywania programów rewitalizacji oraz duże zaangażowanie gmin w zakresie realnego włączania w niego interesariuszy już od początkowych jego etapów wydaje się skutkować zauważalną tendencją do ograniczenia różnorodności stosowanych narzędzi partycypacji społecznej na etapie konsultacji społecznych. Gminy, które realnie starały się włączać interesariuszy na etapie opracowywania GPR, wykazywały często tendencję do ograniczania zaangażowania w sam zakres konsultacji społecznych rozumianych w myśl ustawy o rewitalizacji tj. konsultacji na projekcie Programu. Koncentracji wysiłku gmin w zakresie partycypacji społecznej na etapach przed formalną częścią konsultacji towarzyszyło więc jego ograniczenie już w jej trakcie. W pewnym stopniu sytuacja taka mogła być również wzmacniana zauważoną prawidłowością do mniejszego zaangażowania interesariuszy w formalne sposoby partycypacji takie jak np. konsultacje społeczne (FGI)³⁵. Najczęściej wypełniały one minimalne wymagania stawiane przez ustawę o rewitalizacji w tym względzie, które w części gmin były uzupełniane dodatkowo spacerami badawczymi i badaniami ankietowymi (CAWI). Drugą zauważalną tendencją w tym aspekcie jest spadek zainteresowania/zniechęcenie mieszkańców samym etapem konsultacji społecznych. Czynniki, które w pewnym stopniu oddziaływały na taki stan rzeczy, są bez wątpienia także negatywne konsekwencje przebiegu epidemii SARS-Cov-19 oraz wybuchu pełnoskalowej wojny pomiędzy Rosją a Ukrainą (FGI). Obie te tendencje łącznie prowadzą do poczucia wśród gmin, że konsultacje społeczne stają się w coraz większym stopniu jedynie zabiegiem o charakterze czysto formalnym, niewiele wnoszącym merytorycznie do całego procesu rewitalizacji (FGI)³⁶. To zaś stoi w sprzeczności z zapisami ustawy o rewitalizacji, która definiuje konsultacje społeczne, jako jeden z dwóch głównych, obok Komitetu Rewitalizacji, elementów procesu partycypacji w procesie rewitalizacji. Wyczerpywanie się idei zapisów ustawy o rewitalizacji w tym względzie, zdają się potwierdzać skromne wyniki zaangażowania mieszkańców, które w dużych miastach województwa oscylują wokół 1% ogółu populacji obszaru rewitalizacji.

Monitoring i ewaluacja

W porównaniu do rozwiązań stosowanych w zapisach GPR powstających we wcześniejszych okresach programowania rewitalizacji w województwie pomorskim ta część programów uległa wyraźnemu uporządkowaniu i doprecyzowaniu. Zapisy programów rewitalizacji na ogół dobrze odróżniają proces monitoringu realizowanego najczęściej w cyklu rocznym od

³⁴ Stopień sformalizowania procesu opracowania i oceny GPR jest daleko większy niż np. analogiczne wymagania dotyczące sporządzania i oceny strategii rozwoju gminy. GPR jest również dokumentem o hybrydowym tj. strategiczno-operacyjnym charakterze. To również nie ułatwia JST zrozumienia jego roli w lokalnej polityce rozwoju.

³⁵ Czasem jest tak, że na konsultacje nie przyjdzie jedna, 2 osoby i jakby nie ma z tego jakiegoś większego pożytku. Natomiast przy nieformalnych spotkaniach, gdzieś na mieście, czy przy innym spotkaniu, czy przy evencie na festynie, na pikniku są fajne rozmowy, z których można wywnioskować (...) co mieszkańcy by chcieli (FGI).

³⁶ Finalnie ten proces konsultacji formalnych takich ustawowych, nie za dużo wnosi, do całego procesu (FGI)

działań o charakterze ewaluacyjnym związanych z oceną stopnia wykonania i oceny aktualności programu, realizowanych w okresie kilkuletnim. Oba elementy oceny poprawnie przypisywane są dwóm różnym wymiarom GPR tj. strategicznym i operacyjnym (studia przypadku). Powszechne jest również precyzyjne definiowanie zakresu wskaźników produktu i rezultatu służących monitorowaniu obu wymiarów. Działania monitoringowe są wpisywane w strukturę zarządzania całym GPR a niekiedy cały proces jest również szczegółowo opisywany i przedstawiany za pomocą schematów (studia przypadków).

SPOSÓB NABORU PROJEKTÓW

Konsultacje kryteriów wyboru projektów

Szeroko zakrojone konsultowanie kryteriów wyboru projektów w szerszym gronie interesariuszy nie było szerzej praktykowanym podejściem (studia przypadku). Jeśli do nich dochodziło, to najczęściej odbywało się ono przede wszystkim w gronie interesariuszy zaliczanych do sektora publicznego takich jak np. przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, jego jednostek organizacyjnych, podległych itp. uzupełnianym o przedstawicieli organizacji pozarządowych (CAWI). Jednocześnie można znaleźć dobre przykłady włączenia w ten proces także innych interesariuszy np. członków Komitetu Rewitalizacji (Słupsk).

Nabór przedsięwzięć rewitalizacyjnych

Otwarte nabory³⁷ przedsięwzięć stały się w ramach procesu programowania rewitalizacji w województwie pomorskim dość powszechnym narzędziem włączania interesariuszy na etapie opracowywania listy przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Stosunkowo zróżnicowane pozostają ich formy, które mieszczą się w przedziale od naboru fiszek/pomysłów projektowych przy wykorzystaniu formularzy do sformalizowanych naborów przedsięwzięć ogłaszanych zarządzeniami burmistrzów/prezydentów zawierającymi również zasady czy regulaminy naboru wraz z określonymi ich kryteriami. Podejście takie, co do zasady, uczyniło cały proces i zwiększa jego transparentność. Gminy różnicowały długość ich trwania, dopasowując do swoich potrzeb i lokalnie występujących uwarunkowań. Najczęściej jednak często były one prowadzone w okresie od 2 tygodni (np. Skarszewy) do ok. 2 miesięcy (Słupsk). Efektem naborów były pomysły i propozycje o bardzo zróżnicowanym zakresie oraz stopniu szczegółowości, które podlegały następnie dalszym pracom. Zarówno nabory przedsięwzięć, jak i wstępne, tj. nieformalne zbieranie pomysłów na działania rewitalizacyjne, często prowadzono od początkowych etapów opracowywania GPR. Zauważalna jest duża dbałość (chęć) samorządów do uwzględnienia jak największej liczby zgłoszonych pomysłów i projektów (studia przypadków).

Przy wypracowywaniu przedsięwzięć stosowane były takie narzędzia jak np. spotkania warsztatowe, spotkania stacjonarne, spacer studyjny, czy dyżury realizowane przez JST.

³⁷ Stosowanie samego narzędzia naboru projektów (niekoniecznie otwartego) wynika z konieczności wypełnienia zapisu ustawy wdrożeniowej i Zasad dotyczących wspierania rewitalizacji w ramach programu regionalnego Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027 (przyjętego uchwałą nr 888/6/24 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 11 lipca 2024 r. z późn. zm.).

Stosowane w naborach kryteria obejmowały zarówno część formalną, jak i merytoryczną i dotyczyły takich zagadnień jak np. odpowiedź na zdiagnozowane problemy, wyznaczone cele strategiczne i operacyjne, źródła ich finansowania czy wykonalność techniczna i organizacyjna. Najczęściej wskazywanymi przez respondentów kryteriami zastosowanymi w ramach naboru były kryteria strategiczne (np. zgodność z celami GPR) oraz kryteria formalne polegające na sprawdzeniu zgodności dokumentacji, terminowości wniosku, uprawnień wnioskodawcy czy kwalifikowalności projektu (CAWI). Zdecydowanie rzadziej brane pod uwagę były: kryteria merytoryczne takiej jak np. wartość dodana, kompleksowość, zintegrowanie oraz horyzontalne np. równość szans, dostępność dla osób z niepełnosprawnościami lub pozytywny wpływ na klimat. Przyjęte przez gminy kryteria wyboru projektów były przez nie oceniane jako właściwe.

W ocenie zgłoszonych projektów/pomysłów dominowała ocena o charakterze jakościowym, choć zdarzały się również przykłady wykorzystania różnego rodzaju ocen wykorzystujących skalę punktową. W praktyce, w części gmin znaczący wpływ na wybór projektów odgrywały uwarunkowania związane z możliwościami finansowania przedsięwzięć, w szczególności w ramach FEP 2021-2027. Ten etap zawierający również proces uzgodnień przedsięwzięć z IZ, był w przypadku części gmin elementem procesu, modyfikującym zakres listy przedsięwzięć otrzymanej w wyniku przeprowadzenia naborów.

Potencjalnie dużą i już wykorzystywaną w naborach przedsięwzięć w gminach rolę zaczynają pełnić Komitety Rewitalizacji, które np. opiniują/konsultują listę przedsięwzięć (studia przypadku). Ze względu na rolę Komitetów Rewitalizacji i coraz większe doświadczenie samorządów we współpracy z nimi, w przyszłości można spodziewać się upowszechnienia takiego podejścia w zakresie prac nad listą przedsięwzięć.

Dla gmin, które względnie wcześniej rozpoczęły prace nad programem rewitalizacji, dużym wyzwaniem w zakresie prowadzonych naborów przedsięwzięć był fakt ich realizacji przed opublikowaniem przez IZ takich dokumentów jak SZOP czy podział alokacji na działania rewitalizacyjne dla Gmin w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027. W niektórych przypadkach prowadziło to do konieczności ponowienia procesu naboru projektów (FGI). Dodatkowo, zapisy SZOP odnoszące się do poszczególnych rodzajów działań w ramach pakietu projektów rewitalizacyjnych³⁸ pojawiały się stopniowo, co również skomplikowało proces przygotowania gminnych programów rewitalizacji³⁹. Część gmin, mając nawet przygotowany projekt GPR, czekała na opublikowanie w SZOP wszystkich zakresów działań dotyczących rewitalizacji, aby dostosować do nich swoje programy (FGI). Proces ten utrudniał również fakt, że jako pierwsze w SZOP zdefiniowane zostały Działania fakultatywne, a dopiero później obligatoryjne⁴⁰.

³⁸ Działań obligatoryjnych i fakultatywnych.

³⁹ *żeby ten SZOP tak się nam często nie zmieniał* (FGI).

⁴⁰ Pomiędzy pierwszą wersją SZOP uwzględniającą pierwsze z Działań fakultatywnych (v.4) a wersją SZOP uwzględniającą kompletny zakres Działań dla pakietów projektów rewitalizacyjnych (v.10) upłynął dokładnie 1 rok.

Tabela 6. Harmonogram pojawiania się Działań FEP 2021-2027 składających się na pakiet projektów rewitalizacyjnych w SZOP.

Nazwa Działania FEP 2021-2027	Data początkowa obowiązywania	Numer wersji SZOP	Wysokość alokacji UE (EUR)
Działanie FEPM.02.04 Efektywność energetyczna – programy rewitalizacji	04.07.2023	wersja 4	10 mln
Działanie FEPM.06.05 Infrastruktura społeczna – programy rewitalizacji	25.01.2024	wersja 7	10 mln
Działanie FEPM.05.12 Aktywne włączenie społeczne – programy rewitalizacji	04.07.2024	wersja 10	3 mln
Działanie FEPM.05.19 Usługi społeczne i zdrowotne – programy rewitalizacji	04.07.2024	wersja 10	15 mln
Działanie FEPM.07.01 Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich	04.07.2024	wersja 10	45 mln

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027⁴¹.

Pozytywny wpływ procesu opiniowania GPR został dostrzeżony przez małą liczbę respondentów. Tylko co piąty z nich tak ocenił wpływ tego aspektu na realizację harmonogramu prac. Spośród wszystkich sześciu aspektów podlegających ocenie, był to odsetek najniższy. Ze względu na niewielką liczbę gmin (2), która w momencie przeprowadzania badania ankietowego posiadała Programy wpisane do wykazu programów województwa pomorskiego, można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że respondenci, odpowiadając na to pytanie, oceniali jednak przede wszystkim proces roboczego uzgadniania pakietu projektów rewitalizacyjnych przez JST z IZ. Jej przyczyn należy szukać z jednej strony w ograniczonej możliwości finansowania z FEP 2021-2027 projektów wynikających z potrzeb zgłaszanych przez interesariuszy w procesie przygotowywania GPR. Z drugiej strony, niska ocena tego aspektu wynikała również z faktu, że zauważalna część gmin informacje przekazywane przez IZ w trakcie roboczego uzgadniania pakietów projektów odebrała jako ingerencję w kształt listy przedsięwzięć rewitalizacyjnych⁴². Możliwym wyjaśnieniem tej sytuacji mogą być zasadnicze problemy związane z komunikacją na linii JST – IZ, które najprawdopodobniej wystąpiły na tym etapie prac.

⁴¹ <https://funduszeuropomorskie.pl/dokumenty/4038-szczegolowy-opis-priorytetow-programu-fundusze-europejskie-dla-pomorza-2021-2027>

⁴² *No i tak po kolei odrzucali nam praktycznie wszystkie przedsięwzięcia, które były zgłoszone przez mieszkańców (...) Wszystko zostało wywrócone do góry nogami (FGI).*

ZAANGAŻOWANIE PARTNERÓW

Zaangażowanie szczególnych grup interesariuszy wymienionych w tzw. ustawie wdrożeniowej⁴³ w proces budowy partnerstw w procesie rewitalizacji należy określić jako co najwyżej umiarkowany. W badaniu ankietowym wyniósł on ok. 40% i w przybliżeniu odpowiadał analogicznym udziałom w takich aspektach jak: realizacja projektów jako beneficjenci czy monitorowanie postępów programu i jego ewaluacja (CAWI). Stymulowaniu budowy partnerstw sprzyjają zapisy FEP 2021-2027, w tym m.in. typów dopuszczalnych projektów, nadrzędnego charakteru działań związanych z aktywnym włączeniem społecznym (5.12) w stosunku do działań infrastrukturalnych realizowanych (7.1, 6.5), deinstytucjonalizacji usług społecznych i in. Zaangażowaniu różnego rodzaju partnerów sprzyjały także dobrze zaplanowane i przeprowadzone procesy uspołeczniania na etapie opracowania GPR (studia przypadku).

Najwięcej trudności w ramach poszczególnych etapów prac nad GPR miasta zauważyły na etapie diagnostycznym, co w pewnym stopniu związane jest z brakiem integracji funkcjonujących rozwiązań bazodanowych zawierających dane przestrzenne z systemem planowania strategicznego, w tym wymogami analiz wewnątrzgminnych w przypadku GPR.

Podstawowymi narzędziami stosowanym na etapie wyborów przedsięwzięć rewitalizacyjnych były otwarte nabory projektów o zróżnicowanym poziomie sformalizowania.

W przypadku części gmin zauważalny, negatywny wpływ na harmonogram realizacji GPR miał proces wstępnego uzgadniania pakietu projektów rewitalizacyjnych przez JST z IZ.

Duża zmienność SZOP⁴⁴ wyraźnie, negatywnie wpływała na harmonogram realizacji GPR, w tym proces zaangażowania innych partnerów.

Proces formalnych konsultacji społecznych projektów GPR często ograniczał się do podstawowych form i narzędzi konsultacyjnych. Konieczna jest zmiana zapisów ustawy w tym względzie, który w większym stopniu odpowiadałby realnej a nie tylko formalnej partycypacji.⁴⁵

Znacząca część gmin nie wypełniła obowiązków ustawowych wynikających z ustawy o rewitalizacji, w zakresie oceny aktualności i stopnia realizacji GPR oraz Komitetów Rewitalizacji.

⁴³ Tzn. reprezentujących: społeczeństwo obywatelskie, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska oraz odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób ze specjalnymi potrzebami, równości płci i niedyskryminacji.

⁴⁴ W okresie od 02.03.2023 do 11.09.2025, czyli ok. 30 miesięcy - opublikowanych zostało 15 wersji SZOP, co oznacza, że przeciętnie SZOP zmieniał się co dwa miesiące.

⁴⁵ Ustawa o rewitalizacji jako podstawowe formy partycypacji społecznej definiuje: konsultacje społeczne i udział w pracach Komitetu Rewitalizacji (Bąkowski, 2017). Takie ujęcie procesu partycypacji nie odpowiada rzeczywistej praktyce w zakresie partycypacji społecznej stosowanej w innych niż rewitalizacja dziedzinach.

3.3.3. Lokalny potencjał kadrowy i finansowy

POTENCJAŁ KADROWY

Wyraźną barierę w optymalizacji procesów wdrażania rewitalizacji w JST województwa pomorskiego będzie stanowił ich potencjał kadrowy. Dominującą formą koordynacji procesu rewitalizacji na poziomie lokalnym są stanowiska jednoosobowe oraz zespoły 2-3 osobowe (CAWI). Liczba osób zaangażowanych w proces rewitalizacji najczęściej oceniana była przez respondentów jako niewystarczająca. W dużym stopniu wynika to z faktu, że osoby/zespoły odpowiedzialne za proces rewitalizacji ze strony JST mają również przypisane inne obowiązki, niezwiązane z rewitalizacją⁴⁶. Sytuacja, w małych i średniej wielkości miastach, w której pracownik ma przypisany zakres obowiązków wyłącznie dotyczący zagadnień związanych z rewitalizacją, należy do rzadkości⁴⁷. Sytuacja związana z potencjałem kadrowym może nieść ze sobą zagrożenie związane z negatywnym wpływem na szereg aspektów związanych z realizowanymi w przyszłości przedsięwzięciami rewitalizacyjnymi, takimi jak np. ich: zakres, jakość, gotowość realizacyjną (CAWI). Przewaga instytucjonalna największych miast widoczna jest również w strategiach komunikacyjnych gmin. W ich przypadku zauważalne jest wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informacyjnych, takich jak np. dedykowane rewitalizacji profile w mediach społecznościowych (Słupsk, Gdańsk) czy kanał na YouTube (Gdynia). Mniejsze ośrodki są w pełni świadome tej przewagi największych miast⁴⁸.

Brak, w dominującej większości gmin, gotowości kadry zarządczej JST do przypisania przynajmniej 1 pełnego etatu wprost do zagadnień związanych z przygotowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem działań rewitalizacyjnych, znajduje swoje odzwierciedlenie w wyraźnej niechęci gmin do precyzowania kosztów osobowych w obrębie wymaganych przez ustawę o rewitalizacji informacji dotyczących kosztów zarządzania⁴⁹. Do wyjątków w tym względzie należy GPR Słupska określający precyzyjnie koszty osobowe zarządzania Programem. Inne ośrodki miejskie województwa na ogół unikają precyzyjnego określenia tych kwestii, ograniczając się do ogólnych sformułowań o charakterze opisowym (np. Gdynia), kosztów prac zleczanych na zewnątrz (np. Gdańsk, Malbork).

Co ważne, pracownicy samorządów często wykazywali wysoki poziom zaangażowania, a nawet entuzjazmu związanego z prowadzeniem i koordynowaniem procesu rewitalizacji w gminach. Profesjonalizacji kadr rewitalizacyjnych na szczeblu lokalnym sprzyja duży i różnorodny zakres wsparcia szkoleniowego oraz doradczego, oferowanego w głównej

⁴⁶ *To są problemy kadrowe po prostu, bo nie ma osób w urzędach, w takich średnich miastach, przypisanych tylko i wyłącznie do rewitalizacji (FGI).*

⁴⁷ Pozytywnym wyjątkiem od tej reguły jest np. Urząd Miasta Malborka, w którego Regulaminie Organizacyjnym występuje komórka Specjalisty ds. rewitalizacji miasta, której przypisany jest 1 pełny etat (Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Malborka. Załącznik 1 oraz Załącznik nr 2 do Zarządzenia nr 116/2020 Burmistrza Miasta Malborka z dnia 06.08.2020).

⁴⁸ *...obserwuję też inne miasta typu na przykład Gdynia, która ma tam wydzieloną jednostkę - komórkę do rewitalizacji. No fajnie to śmiga na Facebookach, na mediach społecznościowych (...), natomiast na naszym poziomie, przynajmniej na moim, ja nie mam po prostu na to zasobów, żeby się tym w ten sposób zająć i to jest taka główna bariera... (FGI).*

⁴⁹ Art. 15 ust.1 pkt. 8.

mierze przez IZ, np. w ramach kolejnych cykli pomocy technicznej⁵⁰, obejmujących nie tylko szkolenia czy usługi doradcze, ale również np. wyjazdy studyjne. Zauważalny jest wyjątkowo korzystny wpływ działań szkoleniowych skierowanych do najwyższej kadry kierowniczej JST. Ten aspekt wsparcia technicznego dla gmin odgrywa istotną rolę także dlatego, że polityka (interwencja) rewitalizacyjna na poziomie lokalnym cechuje się skomplikowanym i wielowymiarowym charakterem zarówno na etapie jej programowania, jak i wdrażania. Stąd też bardzo powszechnym zjawiskiem w wymiarze zarządczym jest powszechnie występujące w urzędach niedoszacowania kadrowe, jeżeli chodzi o zaangażowanie pracowników w ten proces (FGI).

Na potencjał kadrowy w zakresie prowadzenia rewitalizacji negatywnie wpływają również czynniki natury bardziej ogólnej, jak np. zauważalny wzrost poziomu rotacji pracowników w obrębie sektora publicznego, w tym JST poziomu lokalnego. Jest to o tyle istotny aspekt, że nierzadko prowadzi do zerwania ciągłości tzw. pamięci instytucjonalnej w gminach, w tym także w zakresie zagadnień związanych z procesem rewitalizacji. W niektórych przypadkach poziom wymiany kadry odpowiedzialnej za proces rewitalizacji w trakcie opracowywania GPR wyniósł szacunkowo nawet ok. 50% (FGI).

Paradoksem jest fakt, że choć GPR jako IIT stanowi jeden z najbardziej skomplikowanych dokumentów, a sam proces rewitalizacji jest wyjątkowy ze względu na swoją kompleksowość, międzysektorowość oraz poziom formalizmu prawnego narzucanego mu przez ustawę o rewitalizacji - nie doczekał się on, w przeciwieństwie do innych IT, bezpośredniego wsparcia administracyjnego w postaci dedykowanych na ten cel środków⁵¹.

POTENCJAŁ FINANSOWY

Potencjał gmin do realizacji finansowego wymiaru GPR jest w przypadku gmin województwa pomorskiego dość zróżnicowany (studium przypadku). Wydaje się, że w przypadku przynajmniej części miast plany finansowe związane z wdrażaniem GPR mają w znaczącej części charakter życzeniowy. Jednocześnie należy zauważyć, że wykonanie GPR w części finansowanej spoza środków FEP przeznaczonych na rewitalizację pozostaje w zauważalnym stopniu obciążone dużą dozą niepewności. Wśród gmin planujących przedsięwzięcia można odnaleźć takie przykłady, w których wkład własny gminy przy budżecie GPR oszacowanym na blisko 10 mln zł wynosi zaledwie nieco ponad 1%⁵², a udział środków finansowych pochodzących z budżetu UE kształtuje się na poziomie 85%. Strategie finansowe gmin w zakresie finansowania rewitalizacji są bardzo różne i zależą od wielu zmiennych, w tym m.in. skali potrzeb, uwarunkowań brzegowych (np. poziomu zadłużenia) czy wreszcie roli rewitalizacji w lokalnej polityce rozwoju. Ich proste porównywanie komplikuje dodatkowo różny zakres czasowy, na który sporządzane są dokumenty czy też brak jednolitych

⁵⁰ Obecnie realizowanego przede wszystkim w ramach programu Regiony Rewitalizacji 3.0.

⁵¹ Wsparcie takie występuje zarówno w instrumencie RLKS (Komponent Zarządzanie LSR w ramach PS WPR 2023-2027), jak i ZIT (Pomoc Techniczna dla IP ZIT). W ciągu trzech edycji wsparcia z PO PT dotyczącego rewitalizacji główny nacisk położony został na wsparcie opracowania programów rewitalizacji oraz szkolenia i doradztwo dla gmin.

⁵² Przy takim założeniu gmina z łatwością mogła zabezpieczyć środki finansowe na realizację GPR w WPF (<https://bip.czarne.pl/dokumenty/7761>).

i jednoznacznych wytycznych w zakresie źródeł finansowania uwzględnianych w części GPR dotyczącej jego indykatorywnych ram finansowych. Część gmin wyznaczyła dla swoich GPR perspektywy względnie krótkie, sięgające do 2030 r., część do 2032, a jeszcze inne nawet do 2035 r. Przykładem tych różnic może być porównanie budżetów GPR Słupska i Gdyni. Przy podobnym poziomie wydatków na obsługę długu sięgającym w okresie realizacji GPR poziomu ok. 1,8% ogółu wydatków, słupski GPR zakłada sam tylko wkład własny na poziomie aż 5% udziału w ogóle wydatków w okresie realizacji GPR, podczas gdy dokument dla Gdyni niespełnia 0,4%, co w rezultacie daje blisko 14-krotną różnicę obu tych wskaźników. W przypadku obu miast realistycznie wygląda poziom planowanego zaangażowania środków własnych w proces rewitalizacji, mieszczący się w przedziale 30%-40%.

Przebieg procesu programowania i wdrażania procesu rewitalizacji w dużej mierze zależy od zaangażowanych w ten proces ludzi. Powszechnie zauważalnym zagrożeniem dla efektywnej realizacji rewitalizacji w województwie pomorskim będą procesy o charakterze ogólnokrajowym, które sprzyjają zwiększeniu rotacji kadr w administracji samorządowej i spadkowi ich jakości. Dlatego też konieczne jest wsparcie rozwoju potencjału kadrowego operatorów rewitalizacji w wymiarze porównywalnym do analogicznego wsparcia obecnego w innych IT.

W przypadku niektórych miast, w szczególności o dużym poziomie zadłużenia, zapewnienie wkładu własnego do realizacji wszystkich zaplanowanych w GPR przedsięwzięć rewitalizacyjnych może stanowić duże wyzwanie z punktu widzenia realizacji ich polityki finansowej.

3.3.4. Efekty współpracy

Aktualny stan zaawansowania prac nad programowaniem procesu rewitalizacji w województwie pomorskim pozwala na sformułowanie wstępnych wniosków w zakresie efektów współpracy terytorialnej. W przypadku IIT, jakim jest GPR, specyfika partnerstw budowanych na etapie prac nad opracowaniem programu ma zasadniczo charakter wewnątrzgminny. Optymalnym rozwiązaniem jest budowa partnerstw wykorzystujących lokalny, wewnątrzgminny potencjał różnych podmiotów, w szczególności prowadzących działalność na obszarze rewitalizacji lub wręcz zlokalizowanych na nim. Doświadczenia większych miast województwa pokazują, że partnerstwa realizowane w ramach realizacji GPR przez podmioty niezwiązane z obszarem rewitalizacji charakteryzują się mniejszą trwałością i są obciążone ryzykiem szybkiego rozpadu po zakończeniu finansowania (studium przypadku). Jednocześnie zauważalną barierą w budowie partnerstw jest brak sprofesjonalizowanych lokalnych podmiotów, np. organizacji pozarządowych, które byłyby w stanie współpracować przy realizacji większych projektów o charakterze społecznym w dłuższej perspektywie czasowej. Zauważalna jest niechęć ze strony organizacji pozarządowych do zawierania partnerstw, która ma swoje podłoże w nadmiernym ich sformalizowaniu i zbiurokratyzowaniu⁵³. Organizacje nie chcą się wycofywać ze współpracy, ale wybierają łatwiejszą dla nich formę w postaci zlecania usług. Podejście takie przerzuca

⁵³ *Partnerstwa zabija w procesie rewitalizacji biurokracja* (FGI).

znacząco więcej pracy i odpowiedzialności na JST. W konsekwencji, w szczególności w kontekście ograniczonych zasobów czasu i środków, którymi dysponują operatorzy może to budzić napięcia na linii samorząd – organizacje społeczne⁵⁴. Samorządy kontynuujące działania rewitalizacyjne najczęściej posiadają jedną lub kilka sprawdzonych organizacji, z którymi współpracują, co świadczy o trwałości zbudowanych przez nie relacji (partnerstw). Czynnikiem negatywnie oddziałującym na trwałość zawiązywanych przez gminy partnerstw jest natomiast względnie długa perspektywa czasowa przypadająca na okres pomiędzy etapem planowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych a etapem ich wdrażania. W konsekwencji, część z partnerstw może być zagrożona rozwiązaniem jeszcze przed etapem rozpoczęcia wdrażania przedsięwzięć. W praktyce zdarzają się więc sytuacje, w których organizacja wycofuje się z zaplanowanego przedsięwzięcia, a JST zmuszone są do szukania innej, która mogłaby ją zastąpić⁵⁵ (FGI).

Dużą słabością procesów współpracy są nikłe efekty jej inicjowania i rozwoju w przypadku partnerów instytucjonalnych. Do chlubnych wyjątków w tym zakresie należy natomiast stała współpraca w zakresie procesu rewitalizacji Miasta Słupska z Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków (studium przypadku).

Ważnym narzędziem w skutecznej budowie partnerstw są osoby pełniące funkcje animatorów lub facylitatorów w kontaktach z podmiotami ze sfery społecznej (FGI). Budowie partnerstw i współpracy z podmiotami społecznymi sprzyjają również rozwiązania związane ze zintegrowanym podejściem do realizacji projektów społecznych, a więc powiązania pomiędzy częścią infrastrukturalną zadania a usługami o charakterze społecznym realizowanym przy jej wykorzystaniu.

Wśród głównych planowanych źródeł finansowania GPR, poza środkami dedykowanymi rewitalizacji w FEP 2021-2027, należały według ankietowanych gmin w równym stopniu: środki FEP 2021-2027 poza instrumentami terytorialnymi, krajowe fundusze unijne 2021-2027 poza instrumentami terytorialnymi, Krajowy Plan Odbudowy oraz Programy NFOŚiGW/WFOŚiGW. Wszystkie z wymienionych wskazywane były równie często, przy jednoczesnym braku wskazań innych źródeł przez 40% respondentów (CAWI). W badaniach jakościowych pojawiły się ponadto takie źródła finansowania rewitalizacji jak FEnIKS 2021-2027 czy tzw. fundusze szwajcarskie (studia przypadku).

Obecne tworzone przez FEP 2021-2027 ramy programowania i wdrażania rewitalizacji stymulują miasta do zawiązywania partnerskiej współpracy z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności ze sfery społecznej. Niezależnie od tego, pożądane

⁵⁴ Sytuacja ta przypomina w pewnym sensie znany skądinąd model upubliczniania kosztów i prywatyzacji zysków. Z drugiej strony, tendencje tego rodzaju są wynikiem wspomnianej już niewystarczającej profesjonalizacji znaczącej części organizacji III sektora i związanych z tym m.in. ograniczonych możliwości finansowania projektów przed ich końcowym rozliczeniem.

⁵⁵ *Mamy takie [organizacje], które już wiemy, że z realizacji tych projektów (...) raczej próbują [się] wymiksować jakby zrezygnować. Więc będziemy robić nowe nabory i tworzyć sobie nowe partnerstwa, co jest jakby no dosyć kłopotliwe (FGI).*

byłoby wykorzystanie różnych, elastycznych form współpracy⁵⁶, w tym funkcjonujących z powodzeniem w innych IT⁵⁷.

3.3.5. Rozwiązania na rzecz GPR w ramach FEP 2021-2027

ROZWIĄZANIA NA RZECZ UŻYTECZNOŚCI

Z punktu widzenia gmin, wysoki poziom użyteczności reprezentowała zróżnicowana paleta wsparcia doradczo-szkoleniowego zapewnianego przez IZ. Zarówno proces indywidualnego doradztwa dla gmin, w tym realizowanego na miejscu - w samych gminach⁵⁸, jak również pakiety szkoleń, wyjazdów studyjnych krajowych, były nie tylko skutecznymi narzędziami przekazywania wiedzy i know-how związanego z rewitalizacją, ale również sprzyjały sieciowaniu kadry gmin odpowiedzialnej za ten proces (FGI). Wymiana doświadczeń również pomiędzy samymi uczestnikami różnych form wsparcia sprzyjała dalszej wymianie doświadczeń i wiedzy, także już po ich zakończeniu.

ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE WYBORU PROJEKTÓW

Najważniejszymi (z punktu widzenia skuteczności) rozwiązaniami odnoszącymi się do GPR, które zostały wdrożone przez IZ na etapie wyboru projektów, są:

- niekonkurencyjny tryb wyboru projektów – rozwiązanie to spotkało się z pozytywnym przyjęciem po stronie JST. Większość z badanych gmin (60%), oceniła je jako bardzo dobre lub dobre. Analogiczne oceny można było zidentyfikować w wypowiedziach uczestników wywiadu grupowego oraz studiów przypadku. W tak skomplikowanym i wielowątkowym procesie, jakim jest rewitalizacja – stabilność, którą wprowadza w proces programowania rewitalizacji tryb niekonkurencyjny, wydaje się być nie do przecenienia, sprzyjając wprost budowie realnych partnerstw w tym procesie. Analogiczne (jak w przypadku innych IT) jego zastosowanie powinno skrócić ścieżki oceny projektów (uproszczone i przyspieszone procedury weryfikacji), a w konsekwencji skrócić również czas kontraktowania środków. Na obecnym etapie wdrażania rewitalizacji w ramach FEP 2021-2027 widoczne są również jego wady, w tym w szczególności obniżenie motywacji i dyscypliny aplikacyjnej wśród podmiotów realizujących instrument terytorialny (benchmarking, IDI IZ)⁵⁹. Proces uzgadniania projektów wchodzących w skład pakietów przez IZ - wyjątkowy w skali

⁵⁶ Np. projekty parasolowe, grantowe i in.

⁵⁷ Np. formuły grantowej znanej z RLKS.

⁵⁸ Doradztwo realizowane w siedzibach gmin, umożliwiało np. zapoznanie się ekspertowi/om z: obszarem rewitalizacji, zespołem zaangażowanym w proces itd., co wносиło w proces doradczy dodatkowe, cenne informacje kontekstowe, zwiększając jego jakość.

⁵⁹ Wady te mogą być skutecznie mitygowane np. poprzez wprowadzenie modelu zarządzania kontraktowego mającego na celu utrzymanie dyscypliny wdrażania. Przykładem takiego narzędzia jest mechanizm tzw. kamieni milowych, narzucającego na poszczególne podmioty jasno sprecyzowane zobowiązania i obowiązki operacyjne, w przypadku niewypełnienia których, przewidywane jest zastosowanie sankcji np. re-alokacji środków (benchmarking).

kraju system współpracy zespołu ds. rewitalizacji IZ z samorządami, na etapie uzgodnień pakietów projektów oparty jest na licznych, bezpośrednich kontaktach z gminami. Jakkolwiek wydłuża on sam proces wyboru projektów⁶⁰ oraz w konsekwencji harmonogram opracowania GPR, niesie ze sobą szereg pozytywnych skutków. Do takich należą m.in. budowanie relacji IZ z JST, ograniczenie realizacji niezasadnej infrastruktury czy interwencji z punktu widzenia celów rewitalizacji na danym obszarze ze względu na szereg odbytych spotkań, wizji lokalnych, spacerów po obszarze rewitalizacji, wreszcie zapewnia IZ realny wgląd w uwarunkowania obszarów rewitalizacji w poszczególnych miastach.

Ważnym zagadnieniem z punktu widzenia skuteczności rozwiązań z zakresu wyboru projektów jest koordynacja prac zespołu ds. rewitalizacji IZ z procesem opracowania GPR przez miasta, w szczególności na etapie prac nad wyborem projektów. Odpowiednio wcześniej podjęta komunikacja pomiędzy JST a IZ będzie sprzyjała sprawniejszej, w tym bardziej płynnej realizacji harmonogramu prac.

ROZWIĄZANIA SPRZYJAJĄCE WSPÓŁPRACY TERYTORIALNEJ

Do narzędzi skutecznie przyczyniających się do współpracy terytorialnej w ramach instrumentu terytorialnego, jakim jest GPR, należą bez wątpienia zapisy stymulujące współpracę i zawiązywanie partnerstw, takie jak:

- zintegrowany⁶¹ charakter projektów społecznych, któremu sprzyjają m.in. sama struktura alokacji oraz zapisy SZOP wyraźnie motywujące beneficjentów do realnej (operacyjnej) integracji tych działań. W przypadku trybu konkursowego brak integracji projektów bardzo skutecznie wypycha z realizacji trudniejsze do realizacji i mniej spektakularne z punktu widzenia marketingu politycznego działania związane z usługami społecznymi. Tego rodzaju tendencje zauważalne były przy realizacji projektów rewitalizacyjnych w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020 w przypadku RPO innych województw;
- zróżnicowany charakter interwencji w ramach FEP na rewitalizację obejmujący zarówno różnego rodzaju działania infrastrukturalne (np. przestrzenie publiczne, podwórka, infrastrukturę społeczną, czy błękitno-zieloną infrastrukturę), jak również usługi o charakterze społecznym czy zdrowotnym;
- zapisy odnoszące się deinstytucjonalizacji działań w obrębie usług społecznych.

Wyjątkowy w skali kraju⁶² niekonkurencyjny tryb wyboru projektów rewitalizacyjnych pełni szereg pozytywnych funkcji.

⁶⁰ Składających się na pakiet projektów rewitalizacyjnych finansowanych z FEP 2021-2027.

⁶¹ W rozumieniu realnego a nie wyłącznie formalnego zintegrowania projektów. Pomimo braku zintegrowania projektów rewitalizacyjnych w formie znanej z perspektywy finansowej 2014-2020, niektórzy przedstawiciele JST nadal odbierają pakiet projektów rewitalizacyjnych w rozumieniu FEP 2021-2027 jako projekt zintegrowany (FGI).

⁶² W odniesieniu do wdrażania procesu rewitalizacji. W przypadku innych jest on powszechnie stosowany.

Zasadne jest kontynuowanie rozwiązań wspierających integrację przedsięwzięć rewitalizacyjnych.

Zauważalna jest konieczność optymalizacji mechanizmu elastyczności i dostosowania do realiów współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Konieczna jest, w większym niż dotychczas stopniu, koordynacja procesu uzgadniania projektów z procesem opracowania GPR lub przesunięcie go na etap po uchwaleniu GPR⁶³.

3.3.6. Rekomendacje programowo-wdrożeniowe

SKUTECZNOŚĆ INSTRUMENTU GPR

Gminne programy rewitalizacji, pomimo pewnych wad są efektywnym instrumentem polityki terytorialnej o ciągle dużym potencjale zastosowania. Skuteczność ich wykorzystania jest jednak związana z pewnymi uwarunkowaniami wpływającymi z samej natury procesu rewitalizacji. Początki rewitalizacji wiążą się ściśle z terenami o wysokim poziomie urbanizacji. Jest ona narzędziem dedykowanym przede wszystkim intensywnie wykorzystywanym terenom miejskim. Stosowanie go jako narzędzia interwencji na terenach wiejskich⁶⁴ lub w przypadku małych, lokalnych ośrodków miejskich przysparza szeregu problemów od etapu wyznaczania obszarów rewitalizacji począwszy, a na ograniczonych możliwościach organizacyjnych skończywszy. Drugim ważnym elementem związanym z narzędziem interwencji publicznej, jaką jest rewitalizacja, są kwestie odnoszące się do odpowiednio wysokiej jej koncentracji⁶⁵, na tyle wysokiej, aby przy wykorzystaniu efektów synergii zapoczątkować realną zmianę obszaru rewitalizacji, aż do momentu wyprowadzenia go ze stanu kryzysowego. Wysokość wsparcia ogółem przeznaczonego w programach regionalnych na działania rewitalizacyjne w perspektywie finansowej 2021-2027, w skali całego kraju wykazuje wyraźnie malejącą tendencję⁶⁶. Na tym tle pozytywnym uwarunkowaniem jest, w przypadku województwa pomorskiego, zachowanie zbliżonej do perspektywy finansowej UE 2014-2020 wartości wsparcia rewitalizacji z FEP 2021-2027⁶⁷ przypadającego na formę dotacyjną⁶⁸. Należy jednak w tym miejscu pamiętać, że obie wartości nominalne są trudne do porównania, ze względu na skokowy wzrost kosztów realizacji przedsięwzięć wskutek procesów inflacyjnych po roku 2020. Realnie malejące wsparcie rewitalizacji ze środków UE w obecnej perspektywie, wraz z najprawdopodobniej jeszcze niższą alokacją w kolejnej

⁶³ Odczucie gmin, że proces uzgadniania nadmiernie ingerował w kształt projektu GPR w zakresie listy przedsięwzięć, występował powszechnie w badaniach jakościowych (FGI).

⁶⁴ Realizacja regionalnej polityki w zakresie rewitalizacji w województwie pomorskim, konsekwentnie przebiegała jak dotąd wyłącznie na terenach miejskich.

⁶⁵ Rozumianego również jako wartość nakładów finansowych przypadających na jednostkę powierzchni lub liczbę mieszkańców.

⁶⁶ Spadek tej wartości pomiędzy oboma perspektywami szacowany jest na ok. 38% (Wolański i in., 2025, Ewaluacja stosowania Instrumentów Terytorialnych ZIT i IIT w ramach perspektywy 2021-2027).

⁶⁷ W odniesieniu do pięciu Działań w ramach FEP 2021-2027 (obligatoryjnych i fakultatywnych) składających się na pakiet projektów rewitalizacyjnych.

⁶⁸ 83 mln euro w perspektywie 2021-2027 wobec 82,5 mln euro w perspektywie 2014-2020 (przy kursie euro = 4,25 zł).

perspektywie finansowej UE, skłaniać powinno do ograniczenia obszaru objętego interwencją, w celu zachowania efektywności GPR jako instrumentu terytorialnego w ogóle. Przykładami tego rodzaju rozwiązań mogą być np. rozwiązania zastosowane w obecnej perspektywie finansowej UE, w zakresie alokacji środków na rewitalizację, przez IZ województw: kujawsko-pomorskiego oraz małopolskiego. W pierwszym z wymienionych przypadków alokacja⁶⁹ w wysokości 14,3 mln euro skierowana została do grupy pięciu miast prezydenckich w ramach Działania FEKP.05.08 Rewitalizacja miast prezydenckich⁷⁰. W drugim natomiast, 84,7 mln euro w ramach Działania FEMP.07.04 IIT – Rewitalizacja przeznaczono na działania możliwe do realizacji w osiemnastu miastach średnich i małych, będących jednocześnie miastami powiatowymi⁷¹, a więc z wyłączeniem głównego ośrodka miejskiego województwa – Krakowa. W obu przedstawionych przypadkach nastąpiło wyraźne ograniczenie liczby potencjalnych beneficjentów regionalnej polityki rewitalizacyjnej względem poprzedniej perspektywy finansowej UE. Rozwiązanie takie nie było w przypadku woj. pomorskiego niczym nowym. Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013 w ramach Poddziałania 3.2.1 Kompleksowe przedsięwzięcia rewitalizacyjne, znajdującego się w Osi Priorytetowej 3. Funkcje miejskie i metropolitalne, kierował interwencję w ramach kompleksowej rewitalizacji w pierwszej kolejności do miast pełniących rolę najważniejszych ośrodków rozwojowych na terenie województwa pomorskiego⁷², tj. 12 spośród 42 miast, które były zamieszkiwane wówczas przez minimum 35 tysięcy mieszkańców.

W przypadku województwa pomorskiego, ograniczenie takie powinno być uzasadnione względami merytorycznymi i współgrać z polityką krajową⁷³ i regionalną⁷⁴ w zakresie kształtowania układu osadniczego kraju i regionu. Innymi narzędziami do ograniczenia wielkości obszaru⁷⁵ podlegającego interwencji rewitalizacyjnej są rozwiązania możliwe do zastosowania na poziomie centralnym. Do takich należą np.:

1) wykorzystanie przez właściwego ministra zapisów art. 16a ustawy o rewitalizacji i wprowadzenie w drodze rozporządzenia kryteriów i wskaźników dla obszarów rewitalizacji, których osiągnięcie warunkowałoby dopiero możliwość finansowania gminnych programów rewitalizacji ze środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej lub budżetu państwa⁷⁶. Artykuł 16a ustawy o rewitalizacji stanowi pewien potencjał/narzędzie, które można byłoby wykorzystać w ramach programowania procesu rewitalizacji na szczeblu centralnym. Za takim rozwiązaniem przemawiać może nieracjonalna polityka niektórych IZ, która nie sprzyja

⁶⁹ Wysokość alokacji ogółem.

⁷⁰ Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027, wersja SZOP.FEKP.023, obowiązująca od dnia 2025-10-06.

⁷¹ Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 2618/25 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 18 listopada 2025 r.

⁷² Wyznaczonych w planie zagospodarowania przestrzennego województwa.

⁷³ Np. ze średniookresową strategią rozwoju kraju.

⁷⁴ Np. z planem zagospodarowania przestrzennego województwa i strategią rozwoju województwa.

⁷⁵ Rozumianego zarówno jako liczba miast objętych działaniami, jak i dopuszczalny maksymalny obszar rewitalizacji definiowany przez ustawę w zakresie udziału w liczbie mieszkańców i powierzchni gminy ogółem.

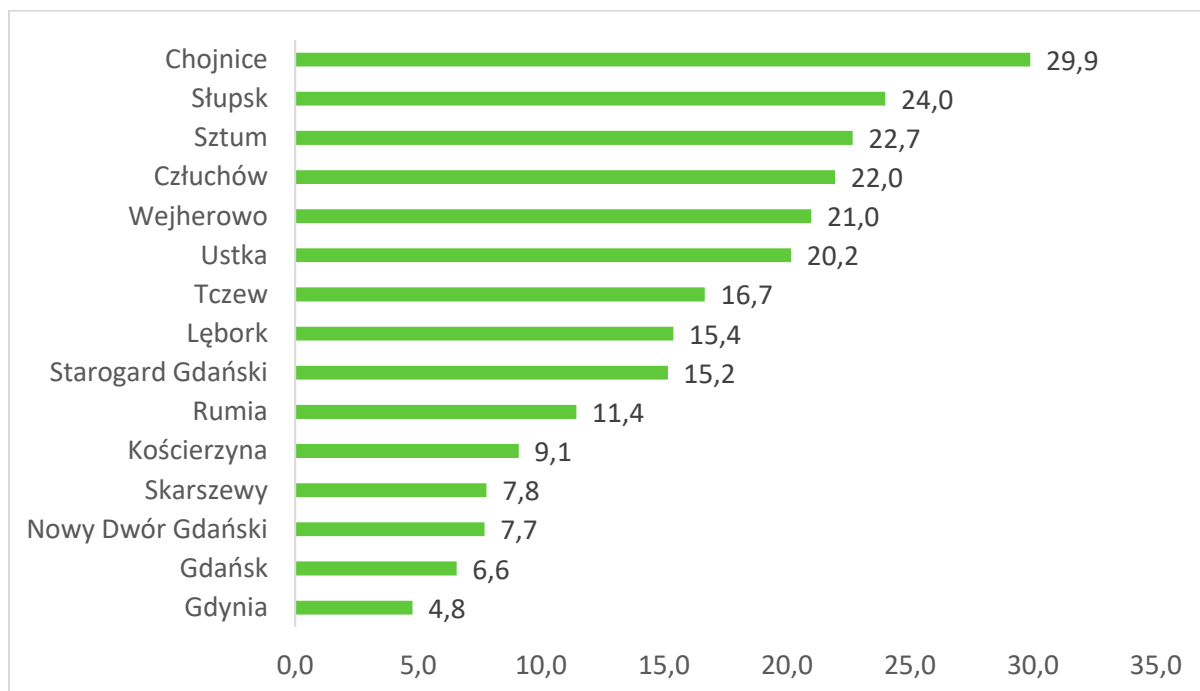
⁷⁶ Art. 10 ust. 2. ustawy o rewitalizacji.

koncentracji ograniczonych zasobów środków przeznaczonych na rewitalizację, na najbardziej tego potrzebujących obszarach. Podejście takie, ze względu na pogarszającą się sytuację fiskalną Państwa oraz wpisaną w sam proces rewitalizacji zasadę koncentracji, będzie w dłuższej perspektywie znacząco ograniczało efektywność rewitalizacji jako narzędzia realizacji krajowej polityki rozwoju;

2) ograniczenie dopuszczalnej przez ustawę o rewitalizacji wielkości obszaru rewitalizacji, wynoszącego obecnie nie więcej niż 20% powierzchni gminy oraz 30% liczby mieszkańców gminy. Praktyka wyznaczania (delimitacji) obszarów rewitalizacji w formule ustawowej (GPR), dość jasno pokazuje, że gminy wyraźnie skłonne były do wyznaczania obszarów rewitalizacji w możliwie największych dopuszczalnych przez ustawę granicach⁷⁷. Na grupę gmin o obszarach rewitalizacji obejmujących 25% ludności gminy i więcej przypadała ich prawie połowa (48%). W przypadku województwa pomorskiego sytuacja w tym względzie kształtowała się wyraźnie lepiej. Ponad 70% ogółu gmin miejskich i miejsko-wiejskich posiadających wyznaczone w trybie ustawowym obszary rewitalizacji przypadało na te, w przypadku których udział obszarów rewitalizacji w ogóle liczby mieszkańców w momencie wyznaczenia obszaru rewitalizacji nie przekraczał 20%. Pozytywną odmienność gmin województwa pomorskiego od sytuacji w całym kraju można tłumaczyć utrzymującym się jeszcze w 2024 r. efektem wsparcia gmin przez IZ na początkowym etapie programowania rewitalizacji w perspektywie finansowej 2014-2020, co należy uznać za uwarunkowanie korzystne.

⁷⁷ W pewnym stopniu wpływać na to mogły m.in. kwestie związane z nadmierną komplikacją i formalizacją procesu programowania i wdrażania rewitalizacji licznymi niedoskonałościami legislacyjnymi samej ustawy i in.

Wykres 53. Udział obszarów rewitalizacji w liczbie mieszkańców gmin ogółem w wybranych⁷⁸ gminach miejskich i miejsko-wiejskich województwa pomorskiego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS, zmienione.

ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE

Do głównych działań, których wdrożenie powinno przyczynić się do poprawy efektywności GPR jako innego instrumentu terytorialnego, można zaliczyć:

- kontynuowanie różnych form pomocy technicznej (wsparcia) dla JST w zakresie dalszej profesjonalizacji kadr urzędów w zakresie zagadnień rewitalizacyjnych, z uwzględnieniem kadry zarządczej gmin⁷⁹,
- kontynuowanie wsparcia doradczo-szkoleniowego dla członków Komitetów Rewitalizacji, posiadających duży potencjał - jako trwałej formy partnerstwa w procesie rewitalizacji,
- wspieranie integracji rewitalizacji z systemem planowania strategicznego na poziomie regionalnym i krajowym⁸⁰,
- poprawa jakości elementów programowania procesu rewitalizacji w zakresie delimitacji obszarów zdegradowanych i rewitalizacji⁸¹,

⁷⁸ tj. posiadających GPR wpisany do wykazu programów rewitalizacji województwa pomorskiego w perspektywie 2014-2024.

⁷⁹ Kontynuowanie dalszego wsparcia o charakterze szkoleniowym skierowanego do kadry zarządczej gmin wynika m.in. z faktu, że zauważalnie duży odsetek gmin, tj. 43%, nie osadził zadań w zakresie rewitalizacji w strukturach organizacyjnych gmin.

⁸⁰ Np. poprzez wprowadzenie obowiązkowego wymogu uwzględniania obszarów rewitalizacji jako Obszarów Strategicznej Interwencji w strategiach rozwoju gmin.

⁸¹ Np. poprzez umożliwienie gminom składania diagnoz delimitacyjnych do roboczych konsultacji zespołowi ds. rewitalizacji funkcjonującemu w strukturach IZ, w celu uniknięcia błędnego wyznaczenia obszaru

- koordynacja w czasie procesów wsparcia doradczo-szkoleniowego dla gmin z procesem tworzenia kluczowych dokumentów IZ kolejnej perspektywie finansowej UE (SZOP, wielkość alokacji, zasady oceny programów, zasady wpisu do wykazu),
- możliwie duże uproszczenie procedur związanych z rewitalizacją znajdujących się w gestii IŻ, przy jednoczesnym zachowaniu ich skuteczności w zakresie wyboru projektów, budowania partnerstw itd.,
- wprowadzenie przez właściwego ministra obiektywnych kryteriów i wskaźników dla obszarów rewitalizacji⁸²,
- koncentracja malejących środków na rewitalizację na mniejszym (powierzchniowo, ludnościowo) obszarze⁸³.

System wsparcia rewitalizacji w województwie pomorskim pod względem wielu rozwiązań zaliczany był w perspektywie finansowej 2014-2020 do rozwiązań wzorcowych⁸⁴. Wsparcie rewitalizacji w województwie w perspektywie 2021-2027 stanowi jego ewolucyjne rozwinięcie, kontynuujące część rozwiązań poprzez ich adaptację do nowych uwarunkowań krajowych i międzynarodowych⁸⁵. Jednym z najważniejszych wyzwań w okresie programowania 2028-2035 będzie możliwie duże uproszczenie i uelastycznienie tego systemu przy jednoczesnym wsparciu instytucjonalno-organizacyjnym operatorów rewitalizacji na poziomie lokalnym. W tym celu należy w pierwszej kolejności skorzystać ze sprawdzonych rozwiązań funkcjonujących w innych IT w województwie i kraju⁸⁶. Drugim kluczowym zagadnieniem, wobec tendencji malejących nakładów na rewitalizację, zarówno w skali kraju, jak i regionu, będzie polityka ograniczająca zakres potencjalnych beneficjentów⁸⁷, pozwalająca utrzymać odpowiednio wysoką intensywność interwencji rewitalizacyjnej. Jednocześnie, działania te powinny prowadzić do większej integracji pomorskich działań rewitalizacyjnych z systemem planowania strategicznego kraju i województwa⁸⁸.

zdegradowanego i obszaru rewitalizacji, zgodnie z rekomendacją znajdującą się w *Zasadach realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027*.

⁸² Art. 16a.

⁸³ Za zastosowaniem tego narzędzia (art. 16a ustawy o rewitalizacji) przemawiają m.in. spadająca jakość diagnoz delimitacyjnych (IDI IZ), tendencje do poszerzania obszarów rewitalizacji, a więc w konsekwencji obniżania intensywności interwencji mierzonej nakładami *per capita*, pogarszające się perspektywy w zakresie finansowania rewitalizacji, czy wreszcie widoczna wśród części IZ tendencja do alokacji środków na rewitalizację dla wszystkich gmin, w tym wiejskich, osłabiająca efektywność i skuteczność rewitalizacji jako narzędzia rozwoju kraju.

⁸⁴ *Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027*, sierpień 2023.

⁸⁵ Wynikających m.in. z wymogów ustawy wdrożeniowej czy procesu negocjacji FEP z KE.

⁸⁶ Np. w zakresie wsparcia administracyjnego procesu zarządzania procesem rewitalizacji analogicznego do stosowanych w ZIT czy RLKS.

⁸⁷ Np. poprzez ograniczenie liczby beneficjentów do miast określonego rzędu w hierarchii osadniczej województwa.

⁸⁸ Np. poprzez rozwiązania: 1) analogiczne jak w przypadku Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013, w którym rewitalizację skierowano do miast pełniących rolę

3.4. Zintegrowane Porozumienia Terytorialne

3.4.1. Rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne

Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027 regulują opublikowane w 2022 roku przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej „Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027”. Pomimo że dokument ten odnosi się jedynie do ZIT, Innych Instrumentów Terytorialnych (IIT)⁸⁹ oraz RLKS, przez analogię można niektóre jego części odnieść także do ZPT.

W województwie pomorskim zawarto porozumienia dotyczące realizacji pięciu Zintegrowanych Porozumień Terytorialnych (ZPT). Są to:

- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie obejmujące gminy: Czersk, Brusy, Czarna Woda, Lipusz, Karsin, Stara Kiszewa, Konarzyny, Chojnice, Kościerzyna, Kaliska, Osieczna, Osiek, Lubichowo, Dziemiany, Lipnica i gminę Studzienice,
- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa obejmujące gminy miejsko-wiejskie: Kępice, Czarne, Miastko oraz gminy: Koczała, Kołczygłowy, Przechlewo, Rzeczenica, Trzebielino i Tuchomie,
- Partnerstwo Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy obejmujące JST z województwa pomorskiego oraz województwa warmińsko-mazurskiego – miasto i gminę Nowy Dwór Gdański, miasto i gminę Nowy Staw, gminę, miasta Krynice Morską Malbork, gminy: Malbork, Cedry Wielkie, Ostaszewo, Stegna, Sztutowo, Pszczółki, Pruszcz Gdański, Suchy Dąb, Lichnowy, Miłoradz, Stare Pole, Gronowo Elbląskie, Elbląg, Markusy oraz powiaty: Nowodworski, Malborski, Gdański i Elbląski,
- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna – część zachodnia obejmujące gminy: Główny, Smołdzino, Ustka, Wicko, gminę miejską Łeba, miasto Ustka oraz Słowiński Park Narodowy jako jednostkę współpracującą,
- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle obejmujące miasto i gminę Prabuty, gminy: Dzierżgoń, Mikołajki Pomorskie, Stary Targ, Stary Dzierżgoń, Ryjewo oraz gminę Gardeja.

Porozumienia te zostały zawarte w latach 2021-2023.

Partnerzy porozumień mieli pewne zastrzeżenia co do delimitacji obszaru niektórych partnerstw i jak nam powiedziano podczas jednego z wywiadów:

najważniejszych ośrodków rozwojowych na terenie województwa pomorskiego, tj. 12 spośród 42 miast województwa wyznaczonych w planie zagospodarowania przestrzennego województwa; 2) podobne do zastosowanych przy modyfikacji alokacji środków na rewitalizację w ramach FEP 2021-2027 (miasta tracące funkcje; 3) model struktury funkcjonalno-przestrzennej kraju; 4) model struktury funkcjonalno-przestrzennej województwa.

⁸⁹ Zgodnie z „Zasadami realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027” dedykowanym IIT obszarem tematycznym jest rewitalizacja.

...Idea ZPT-ów została wyłożona w taki sposób przez Urząd Marszałkowski, że dostaliśmy wiatr w żagle i wierzyliśmy w tę ideę wspólnej strategii. Jednakże, pomimo że funkcjonalnie bliżej czuliśmy związki Łeby z Lęborkiem, połączono nas w ramach obszaru funkcjonalnego ze Smołdzinem, Wickiem, Główniczami, Ustką – miastem i gminą...

Wydaje się to niewłaściwe. Naszym zdaniem ZPT powinny sankcjonować ukształtowane wcześniej i już funkcjonujące związki terytorialne. Jak usłyszeliśmy w trakcie wywiadów bezpośrednich łatwiej współpracuje się z partnerami, których już się zna i z którymi łączą wcześniej realizowane inicjatywy. Szerzej na ten temat piszemy w kolejnych rozdziałach. Aby ocenić rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne przyjęte w zakresie realizacji instrumentów ZPT, przeanalizowano (gdzie były dostępne) statuty tych porozumień oraz materiały strategiczne i opisy organizacyjne.

ZPT mają przeważnie formę organizacyjną taką, jaką mają ZIT-y – działają jako stowarzyszenia bądź porozumienia międzygminne, a jedno jako związek międzygminny. Poszczególne porozumienia wybrały formę organizacyjną najbardziej odpowiadającą ich strukturze. I tak jako stowarzyszenie działają: Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna oraz Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie. W formie porozumienia JST działają: Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa oraz Partnerstwo Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy, natomiast jako związek międzygminny Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle.

W zależności od wybranej formy organizacyjnej poszczególne partnerstwa różnią się organami formalnymi. Stowarzyszenia mają klasyczne organy, takie jak: walne zgromadzenie (zebranie) członków, zarząd, radę programową (Radę Partnerstwa/ Komitet Sterujący) i komisję rewizyjną. Porozumienia JST działają bardziej elastycznie. Ich organami są zgromadzenie partnerów, lider porozumienia oraz komitet sterujący. Związek międzygminny ma formalne organy podobne do samorządu: zgromadzenie związku, zarząd, komisję rewizyjną.

W Partnerstwie Obszaru Funkcjonalnego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie, Partnerstwie Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze oraz Partnerstwie Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle za zarządzanie operacyjne i bieżącą realizację Strategii odpowiadają Grupy Robocze. W przypadku Partnerstwa Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna Partnerstwa za realizację odpowiada Biuro Realizacji Strategii, a w przypadku Partnerstwa Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy - Biuro Partnerstwa.

Poszczególne ZPT powołały także swoje sekretariaty, które mieszczą się w urzędach następujących miast:

- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie – Urząd Miasta (UM) w Czersku,
- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa – UM Kępice,

- Partnerstwo Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy – UM Nowy Dwór Gdański,
- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna – UM Łeba,
- Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle – UM Dzierzgoń.

Za monitorowanie realizacji Strategii odpowiadają poszczególne samorządy wchodzące w skład partnerstw. Proces monitorowania Strategii i realizowanych w jej ramach projektów polegać ma na sporządzaniu raportów rocznych, które będą przygotowywane przez Grupy Robocze (w przypadku OF Strefa Przybrzeżna przez Biuro Realizacji Strategii) na bazie raportów przedkładanych przez poszczególne gminy partnerstw w trakcie i po zakończeniu realizacji poszczególnych projektów/zadań. Raporty będą prezentowane Radom Partnerstw (oraz w przypadku OF Środkowe Pomorze Radzie Społeczno–Gospodarczej) w celu akceptacji i wdrożenia zawartych w nim rekomendacji. Płynące z raportów rocznych (i ewentualnych debat na ten temat) wnioski mogą posłużyć do uruchomienia działań ewaluacyjnych. Decyzje o uruchomieniu ewaluacji będą podejmowane przez Radę Partnerstwa/ Komitet Sterujący.

Do chwili obecnej żaden raport roczny nie został nam przedstawiony.

Wydaje się, że przyjęte rozwiązania okażą się trafne i skuteczne. Zapewniają one poprawną działalność i realizację założonych celów, a także projektów. Ze względu na relatywnie krótki okres funkcjonowania ZPT trudno jest w tej chwili ocenić spodziewane efekty ww. rozwiązań w sferze systemowej i/lub instytucjonalnej.

Także respondenci badania ilościowego w zdecydowanej większości (68,1% respondentów) stwierdzili, że formalne struktury organizacyjne porozumień zostały zaprojektowane właściwie i pozwalają na realizację celów Strategii ZPT. Żaden z respondentów nie wypowiedział się negatywnie na ten temat. Korzystnie respondenci ocenili także zaprojektowany proces monitorowania realizacji projektów – 59,1% odpowiedzi pozytywnych i żadnej odpowiedzi negatywnej.

Zintegrowane Porozumienia Terytorialne w województwie pomorskim działają w formie stowarzyszeń, porozumień JST i związku międzygminnego. Poszczególne porozumienia wybrały formę organizacyjną najbardziej odpowiadającą ich strukturze.

Poszczególne ZPT powołały także swoje sekretariaty, które mieszczą się w urzędach miast.

Za monitorowanie realizacji Strategii odpowiadają poszczególne samorządy wchodzące w skład porozumień.

Wydaje się, że przyjęte rozwiązania okażą się trafne i skuteczne. Zapewniają one poprawną działalność i realizację założonych celów, a także projektów. Potwierdzają to respondenci przeprowadzonego badania ilościowego, którzy w zdecydowanej większości stwierdzili, że formalne struktury organizacyjne porozumień zostały zaprojektowane właściwie i pozwalają na realizację celów Strategii ZPT.

Ze względu na relatywnie krótki okres funkcjonowania ZPT trudno jest w tej chwili ocenić spodziewane efekty ww. rozwiązań w sferze systemowej i instytucjonalnej.

3.4.2. Proces powstawania Strategii ZPT

ETAPY POWSTAWANIA DOKUMENTÓW

Na wysoką jakość i skuteczność procesu opracowania (a potem także wdrażania) Strategii duży wpływ miało upublicznienie procesu przygotowania dokumentu i sposób prowadzenia jego konsultacji. Szczególnie należy podkreślić włączenie w ten proces szerokiego grona interesariuszy: mieszkańców obszaru, przedstawicieli przedsiębiorców lokalnych, sołtysów oraz przedstawicieli małych, wiejskich środowisk. Dodatkowo, jak to stwierdzono w trakcie jednego z wywiadów – w przypadku niektórych Porozumień dobrą rzeczą była wcześniejsza współpraca wójtów, burmistrzów i innych osób pracujących nad Strategiami. Jest to korzystna sytuacja umożliwiająca promowanie dotychczas funkcjonujących kontaktów i porozumień. Jednak warunkiem pełnego wykorzystania funkcjonującej wcześniej współpracy terytorialnej jest uwzględnienie takich kontaktów w wytycznych i założeniach dotyczących tworzenia Strategii terytorialnych i założeniach nowych programów.

Podobnie jak w przypadku powstawania Strategii ZIT, także powstawanie strategii ZPT opierało się w znacznym stopniu na zewnętrznym wsparciu eksperckim – projekt Centrum Wsparcia Doradczego. Takie podejście zapewniło poprawność metodologiczną i unifikację dokumentów, a jednocześnie umożliwiło ich indywidualność i skoncentrowanie się w nich na celach i wyzwaniach poszczególnych Partnerstw.

Prace nad każdą ze Strategii **rozpoczął etap diagnozy społeczno-gospodarczej i środowiskowej**. W fazie diagnostycznej prowadzono badania społeczne angażujące różne grupy respondentów. Wzięli w nich udział mieszkańcy obszaru objętego Strategią, liderzy lokalni, a także młodzież⁹⁰. Jak usłyszeliśmy podczas wywiadów:

...ciekawym elementem diagnozy, takim trochę bardziej miękkim były debaty oksfordzkie. Były to debaty młodzieży (...). Na te debaty byli zaproszeni władarze i pracownicy urzędów. Zderzenie z tym, jak młodzież odbiera niektóre inwestycje, czy w ogóle działania władarzy, czy urzędów, była okazją do tego, żeby niektóre sprawy raz jeszcze przemyśleć...

W celu poznania form uspołecznienia procesu przygotowywania diagnozy społeczno-gospodarczej, w badaniu ilościowym poproszono przedstawicieli JST realizujących ZPT o wymienienie wszystkich zastosowanych na tym etapie form uspołecznienia (każdy

⁹⁰ W przypadku Strategii terytorialnej – Partnerstwo Obszar Funkcjonalny Strefa Przybrzeżna – część zachodnia: w fazie diagnostycznej przeprowadzono trzy badania społeczne angażujące różne grupy respondentów; w ogólnym badaniu opinii wzięło udział 920 mieszkańców obszaru, zaś w badaniu zbierającym opinię lokalnych liderów uczestniczyło 48 osób, natomiast w badaniu opinii młodzieży swoimi poglądami podzieliło się 136 uczniów ostatnich klas szkół średnich z tego obszaru – na podstawie studium przypadku dla ZPT OF Strefa Przybrzeżna.

z respondentów mógł wybrać z przedstawionych dowolną liczbę zastosowanych form uspołecznienia). Na podstawie udzielonych na to pytanie odpowiedzi można stwierdzić, że najbardziej popularną formą uspołecznienia procesu przygotowywania diagnozy były formularze uwag/ zgłoszeń (68,2% odpowiedzi). Z kolei najmniej popularną okazały się debaty publiczne. Tylko jeden respondent wskazał taką formę uspołecznienia procesu.

W kolejnej fazie – koncepcyjnej przedstawiciele mieszkańców zostali włączeni w serię warsztatów, podczas których wspólnie z przedstawicielami Rad Partnerstw i Grup Roboczych wypracowywali zapisy dotyczące celów i systemu realizacji Strategii, a także identyfikowali projekty strategiczne. Wstępne założenia Strategii zostały także przedyskutowane z przedstawicielami społeczności każdej z gmin.

Projekty Strategii zostały poddane konsultacjom społecznym (szerzej na ten temat w części *Sposób Naboru Projektów*). Przygotowane Strategie były także opiniowane przez Instytucję Zarządzającą Programem FEP 2021-2027. Niestety zainteresowanie mieszkańców konsultacjami projektów dokumentów strategicznych było niewielkie – mniejsze niż na etapie dyskusowania diagnozy społeczno-gospodarczej. Frekwencja na spotkaniach, pomimo szerokiej akcji informacyjnej, była mała. Sytuacja ta jest podobna do procesu uspołecznienia przygotowania strategii ZIT, gdzie respondenci zrealizowanego przez nas badania ocenili proces uspołecznienia jako mający najmniej pozytywny wpływ na jakość końcowego dokumentu.

Na niewielkie zaangażowanie mieszkańców w proces tworzenia Strategii wskazywali także eksperci panelu ekspertów. Ich zdaniem mieszkańcy są mniej zainteresowani strategiami, które są pisane pod dostępne fundusze. Jako dobry przykład wskazano tu GPR, które ich zdaniem są jednymi z niewielu dokumentów, które uwzględniają perspektywy mieszkańca i tworzą realne rozwiązania w kontekście do zgłoszonych w procesie partycypacji potrzeb. Trzeba jednak podkreślić, że właśnie dzięki jednemu ze spotkań konsultacyjnych powstał nowy cel przekrojowy dla Żuław, dotyczący zapobieżenia zagrożeniu powodziowemu. Jak stwierdzono w trakcie jednego z wywiadów:

...wszyscy w trakcie dyskusji doszli do wniosku, że jeżeli chodzi o Żuławę, (...) strategia powstawała 2 lata temu, natomiast ten rok to pokazał bardzo dobitnie, że celem przekrojowym dla Żuław jest ich dostosowanie do zmiany klimatu i zapobieżenie zagrożeniu powodziowemu, które Żuławom zagraża (...). Wtedy strategia została troszeczkę przearanżowana w ten sposób, że powstał ten cel nadrzędny – cel przekrojowy i to był moment rzeczywiście dosyć znaczący dla całej strategii, bo później miało to wpływ na wszystkie działania...

Należy także zauważyć wykorzystywanie mediów elektronicznych w procesie informowania i zbierania poglądów (pomysłów) interesariuszy. Przykładem jest tutaj Partnerstwo OF Strefa Przybrzeżna – część zachodnia, które uruchomiło swój profil na portalu społecznościowym⁹¹.

⁹¹ [Strefa Przybrzeżna](#), dostęp: 17.11.2025.

Profil ten jest obserwowany przez wielu użytkowników. Dodatkowo, wszystkie bieżące informacje i dokumenty związane ze Strategią dostępne są na stronach internetowych gmin tworzących Partnerstwo. W oparciu o zrealizowane badanie ilościowe można też stwierdzić, że uspołecznienie procesu powstawania poszczególnych dokumentów strategicznych nie miało negatywnego wpływu na harmonogram prac nad tymi dokumentami. Wpływ konsultacji społecznych i uspołecznienia procesu na harmonogram pozytywnie oceniło 45,5% respondentów biorących udział w badaniu ilościowym. 13,6% badanych samorządów stwierdziło, że uspołecznienie nie miało żadnego wpływu na harmonogram prac, a jedynie 4,5% oceniło ten wpływ jako negatywny. Podobnie wysoko oceniono wpływ współpracy i uzgodnienia ze wszystkimi partnerami Porozumień – 59,1% odpowiedzi pozytywnych i 4,5% negatywnych. W trakcie rozmów z przedstawicielami ZPT przekazano nam informację o istotnym problemie, jaki pojawił się już po opracowaniu pierwszych Strategii, w momencie przygotowania wytycznych na temat ZPT i założeń Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027. Jak to stwierdzono:

...Kiedy się pojawiły środki i wytyczne, jak mają wyglądać zintegrowane porozumienia terytorialne, my już mieliśmy swoją strategię, nad którą pracował nasz zespół przez 2 lata. Napisaliśmy tam to, co rzeczywiście było dla nas największą potrzebą. Niestety środki, które się pojawiły, musiały przemodelować naszą strategię. Największym problemem moim zdaniem była dla nas kwestia konieczności dopasowania wsparcia do zakresów oferowanych przez Urząd Marszałkowski...

Jest to poważny problem, nad którym należy pochylić się przy przygotowywaniu nowych programów regionalnych. Istniejące wcześniej (przed przygotowywaniem założeń nowych programów) strategie terytorialne powinny być uwzględnione w nowych programach. Należy unikać sytuacji, gdy program regionalny nie uwzględnia celów wcześniej przygotowanych dokumentów strategicznych dotyczących rozwoju lokalnego. Szerzej na ten temat piszemy w rozdziale Rekomendacje programowo-wdrożeniowe – Skuteczność instrumentu ZPT.

SPOSÓB NABORU PROJEKTÓW

Proces wyboru projektów w każdym z ZPT był nieco inny, lecz jak się wydaje, w każdym z nich był procesem zapewniającym wybór najlepszych (w momencie oceny) projektów. Zgodnie z opiniami przedstawicieli JST, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym najbardziej popularną formą wyboru projektów był proces negocjacyjny.

Poniżej opisano krótko proces wyboru projektów w każdym z ZPT⁹².

W ramach ZPT **Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie**⁹³ wybrane projekty stanowią syntezę pomysłów zgłaszanych przez partnerów i interesariuszy (podmioty publiczne, gospodarcze i społeczne w tym Park Narodowy oraz nadleśnictwa)

⁹² Lista zidentyfikowanych projektów ZPT znajduje się w Załączniku nr 3 do niniejszego Raportu.

⁹³ Strategia terytorialna, Partnerstwo Obszar Funkcjonalny Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie, 2021, str.40.

obszaru Partnerstwa podczas spotkań, warsztatów i konsultacji społecznych Strategii. W grupie projektów planowanych do realizacji, wyróżniono projekty: strategiczne, wspierające i uzupełniające. Niwelują one wiele problemów i najpełniej wykorzystują potencjały Partnerstwa oraz są realizowane w ramach systemu wdrażania Strategii. Projekty strategiczne to projekty spełniające warunki projektu partnerskiego, zintegrowanego i komplementarnego, kluczowe dla realizacji celów Strategii terytorialnej i stanowiące podstawę wiązek projektów⁹⁴.

W ramach ZPT **Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze**⁹⁵ proces generowania projektów strategicznych składał się z kilku następujących po sobie etapów:

- 1) Wyłaniania – przeprowadzonego w formie online publicznego naboru propozycji projektowych (pomysłów), otwartego dla wszystkich zainteresowanych, ze szczególnym udziałem wybranych kluczowych interesariuszy Partnerstwa;
- 2) Preselekcji – polegającego na wstępnej analizie i ocenie zgłoszonych pomysłów projektowych pod kątem prawidłowości (kompletności) zgłoszenia, merytorycznej treści oraz zgodności z kryteriami oceny projektów zintegrowanych, w tym zgodności z wykazanymi w ramach diagnozy potrzebami rozwojowymi;
- 3) Integracji – w wyniku tego procesu przygotowano listę zintegrowanych wiązek projektów strategicznych, tj. połączonych propozycji projektów strategicznych;
- 4) Selekcji kierunkowej – kluczowym elementem decyzji strategicznej, w ramach której samorządy Partnerstwa wyselekcjonowały i zarekomendowały dwie kategorie projektów strategicznych: projekty kluczowe i uzupełniające;
- 5) Opracowania merytorycznego – iteracyjnym procesie o charakterze warsztatowym i technicznym, w ramach którego dokonano konkretyzacji założeń merytorycznych i rozwinięcia idei projektów kluczowych;
- 6) Decyzji strategicznej – finalnego etapu procesu wyłaniania projektów strategicznych w formie decyzji Rady Partnerstwa o zatwierdzeniu list projektów kluczowych i uzupełniających oraz fiszek projektów kluczowych.

W ramach ZPT **Partnerstwo Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy**⁹⁶ wzięto pod uwagę wszystkie projekty zgłoszone przez gminy w czasie otwartego naboru, jaki miał miejsce w dniach 01-20.03.2023 r. Gminy zgłaszały propozycje projektów do Strategii poprzez

⁹⁴ Wiązki projektów w ramach ZPT są elementem różniącym proces wyboru projektów w ramach ZPT od wyboru projektów MOF, gdzie nie praktykowano podejścia sieciowego, gdzie w większości projektów nie podejmowano prób łączenia działań samorządu i pozostałych podmiotów w spójną całość (patrz rozdział 3.1.2 Proces powstawania strategii ZIT. Sposób naboru projektów).

⁹⁵ Strategia terytorialna, Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze, aktualizacja 23.10.2023 r., str.73, 74.

⁹⁶ Strategia terytorialna, Partnerstwo Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy, 2022, str.78.

wpis na żółtej fiszce na tablicy Miro, w części odpowiadającej nazwie gminy i obszarowi. Na warsztacie strategicznym, jaki odbył się 06.04.2023 r. w Nowym Dworze Gdańskim, uczestnicy pogrupowali zgłoszone projekty w 16 fiszek partnerskich projektów z uwzględnieniem obszarów wsparcia zgodnych z podziałem w Programie Regionalnym.

W ramach ZPT **Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna – część zachodnia**⁹⁷ zidentyfikowano pięć projektów strategicznych, których realizacja w dłuższej perspektywie może znacząco przyczynić się do realizacji celów Strategii. W trakcie prac nad Strategią nadano im wstępnie nazwy: PROJEKT I. Transformacja energetyczna Strefy Przybrzeżnej, PROJEKT II. Błękitno-zielona Strefa Przybrzeżna, PROJEKT III. Zrównoważony rozwój Strefy Przybrzeżnej, PROJEKT IV. Konkurencyjna i przyjazna środowisku gospodarka Strefy Przybrzeżnej, PROJEKT V. Poprawa jakości usług publicznych w obszarze Strefy Przybrzeżnej. Projekty strategiczne zostały przygotowane wspólnie przez uczestników Partnerstwa Strefa Przybrzeżna, a także przez inne podmioty z tego obszaru. Kładą one nacisk na kompleksowe i długofalowe podejście do rozwiązywania adresowanych problemów i mają postać pakietów powiązanych i skoordynowanych przedsięwzięć obejmujących m.in. inwestycje, działania organizacyjne czy też tzw. elementy miękkie. Efekty realizacji projektów strategicznych będą oddziaływać w skali ponadlokalnej, łącząc w sobie wymiar społeczno-gospodarczy oraz środowiskowo-przestrzenny.

W ramach ZPT **Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle**⁹⁸ – podobnie jak w przypadku Partnerstwa Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze, proces wyboru projektów składał się z etapów: I. Wyłaniania, II. Preselekcji, III. Integracji, IV. Wstępnego opracowania⁹⁹, V. Rangowania – Selekcji kierunkowej, VI. Opracowania końcowego i VII. Decyzji strategicznej. W ramach etapu II. Preselekcji zastosowano następujące kryteria obligatoryjne wyboru projektów:

- a) Zgodność z diagnozą – projekt powinien wynikać i dotyczyć określonych w diagnozie wniosków i kierunków interwencji i współpracy,
- b) Zgodność z celami strategicznymi – projekt powinien dotyczyć przynajmniej jednego lub kilku celów strategicznych Strategii,
- c) Projekt partnerski – projekt powinien być realizowany wspólnie przez uczestników Partnerstwa lub powinien wytwarzać wspólny rezultat dla całego Partnerstwa,
- d) Projekt zintegrowany – projekt powinien rozwiązywać szerszy zakres problemów, wykorzystywać szerszy zakres potencjałów, odpowiadać na potrzeby różnych grup osób,

⁹⁷ Strategia terytorialna, Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna – część zachodnia, 2023, str.38, 39.

⁹⁸ Strategia terytorialna, Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle, 2021, str.52-54.

⁹⁹ Dodatkowy etap – IV. Wstępne opracowanie jest elementem różniącym proces wyboru projektów w ramach ZPT Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Wschodnie Powiśle od procesu wyboru projektów w ZPT Partnerstwie Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze.

- e) Projekt komplementarny – projekt powinien wykazywać powiązanie z innymi projektami w ramach tworzonej Strategii (spójność) lub z innymi projektami Partnerstwa, których realizacja jest przesądzona w sposób wiarygodny.

Przy wyborze projektów zastosowano także następujące kryteria dodatkowe:

- a) Wpływ na jakość usług – projekt powinien poprawiać jakość świadczonych usług na obszarze większym niż jednej gminy,
- b) Wpływ finansowy – projekt powinien przyczyniać się do obniżenia kosztów świadczenia usług publicznych lub zwiększać dochody gmin Partnerstwa,
- c) Mieszany charakter – projekt powinien łączyć w sobie działania inwestycyjne i nieinwestycyjne (tzw. twarde i miękkie).

Analizując przyjęte w każdym z ZPT rozwiązania, a także mając na uwadze otwartość i uspołecznienie procesu wyboru projektów, można stwierdzić, że przyjęte rozwiązania były w większości trafne i skuteczne w zakresie generowania wartości dodanej i spełniania potrzeb zidentyfikowanych w Strategiach każdego z ZPT. Podobnego zdania są także respondenci badania ilościowego, którzy jedynie w dwóch przypadkach na 29 analizowanych ocenili zastosowaną formę naboru projektów jako nietrafną. Również respondenci wywiadów pogłębionych dobrze oceniają mechanizm wyboru projektów – proces naboru, tworzenie list projektów strategicznych – kluczowych i uzupełniających.

Wśród zgłaszanych problemów respondenci wskazali wspomnianą wcześniej niezgodność niektórych obszarów priorytetowych każdego z partnerstw z obszarami – celami szczegółowymi FEP 2021-2027. Skutkowało to koniecznością modyfikacji przygotowanych wcześniej fiszek projektów, a w najgorszym przypadku brakiem akceptacji niektórych projektów. Problemem było również wyłączenie powiatów z możliwości wnioskowania w Programie o jakiegokolwiek środki na swoje inicjatywy.

Uspołecznienie procesu selekcji przedsięwzięć

Uspołecznienia procesu wyboru przedsięwzięć/projektów w ZPT nie można rozpatrywać w oderwaniu od konsultacji społecznych samych dokumentów strategicznych. Projekty są częścią każdej Strategii i były konsultowane ze społeczeństwem razem z konsultowaniem dokumentu strategicznego.

Pierwszym etapem uspołecznienia procesu wyboru projektów były warsztaty organizowane w każdym z ZPT, podczas których były dyskutowane projekty Strategii wraz ze zgłoszonymi wcześniej proponowanymi przedsięwzięciami/projektami. Następnie proponowane przedsięwzięcia/projekty razem z całym dokumentem strategicznym zostały poddane konsultacjom społecznym w każdej z gmin każdego porozumienia. Informacje o konsultacjach dokumentu (Strategii i projektów) zamieszczono na stronach internetowych gmin partnerstw, z możliwością zgłaszania uwag przez formularz online oraz formularz tradycyjny, dostępny w urzędach gmin. Ponadto, projekty Strategii, a tym samym także przedsięwzięcia, były

przesłane do konsultacji liderom społecznym z obszaru partnerstwa i omawiane na spotkaniach Grup Roboczych. W konsultacjach brały udział organizacje pozarządowe, grupy inicjatyw lokalnych, grupy seniorów, a także straż pożarna.

O ile warsztaty, w trakcie których wypracowywano zapisy dotyczące celów i systemu realizacji Strategii, a także identyfikowano projekty strategiczne – cieszyły się relatywnie dużą popularnością i zgromadziły wielu mieszkańców i liderów lokalnych, to w przypadku konsultacji społecznych Strategii i planowanych projektów, zainteresowanie mieszkańców było niewielkie. Frekwencja podczas spotkań konsultacyjnych była mała. Np. w czterech spotkaniach konsultacyjnych projektu Strategii terytorialnej Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna wzięło udział łącznie 51 osób¹⁰⁰, podczas gdy w badaniach społecznych fazy diagnostycznej tego dokumentu udział wzięło ponad 1000 osób. Przyczyną tego mogło być duże nagromadzenie konsultacji społecznych różnych dokumentów w krótkim czasie. Mogło to powodować zmęczenie mieszkańców i ich niechęć do udziału w kolejnych spotkaniach konsultacyjnych. Sytuację tę potwierdza także przeprowadzone badanie ilościowe. Większość (40,9%) respondentów badania stwierdziło, iż frekwencja/aktywność podczas konsultacji w procesie selekcji projektów planowanych do realizacji w ramach Strategii ZPT była niska, a kolejne 13,6%, że była bardzo niska. Jedynie 9,1% respondentów oceniło frekwencję jako wysoką.

Respondenci wywiadów (przedstawiciele JST) ocenili uspołecznienie procesu wyboru projektów, w tym także ich nabór jako proces trudny. Jednocześnie 27,3% respondentów badania ilościowego stwierdziło, że uspołecznienie konsultacji planowanych projektów do realizacji w ramach Strategii ZPT nie miało większego wpływu na wybór projektów faktycznie odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby danego obszaru funkcjonalnego. 22,7% respondentów odpowiedziało, że uspołecznienie procesu raczej nie miało takiego wpływu. Wyniki te pokazują zupełnie inną sytuację niż w przypadku uspołecznienia konsultacji wyboru projektów w ramach LSR, gdzie w przeprowadzonym badaniu ilościowym dominowały oceny pozytywne (56% odpowiedzi). W przypadku projektów ZPT jedynie niespełna 1/3 (27,3%) badanych samorządów zauważyła wpływ uspołecznienia procesu wyboru na adekwatność wybieranych projektów. Należy tu zwrócić uwagę na poruszony przez respondentów wywiadów tych ZPT, które powstały przed opublikowaniem założeń Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027 – problem konieczności „dopasowania” niektórych kart projektów do przyjętego później Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu.

Respondenci wywiadów pogłębionych jako nietrafioną określili też organizację naborów i kwalifikowanie projektów do finansowania środkami Programu zgodnie z poszczególnymi

¹⁰⁰ Informacje o konsultacji dokumentu zamieszczono na stronach internetowych gmin Partnerstwa z możliwością zgłaszania uwag przez formularz online oraz formularz tradycyjny, dostępny w urzędach gmin; ponadto projekt Strategii przesłano liderom społecznym z obszaru Partnerstwa i omówiono na spotkaniach Grupy Roboczej; w konsultacjach wzięły udział organizacje pozarządowe, grupy inicjatyw lokalnych, grupy seniorów, a także straż pożarna – na podstawie studium przypadku dla ZPT OF Strefa Przybrzeżna.

priorytetami i działaniami Programu, zamiast naborów odnoszących się do całego ZPT. Utracono w ten sposób komplementarność i synergii wiązek (grup) projektów – projektów strategicznych, wspierających i uzupełniających w ramach każdego ZPT. Respondenci zakładali też początkowo, że po szeroko uspołecznionym procesie wyboru projektów w ramach Strategii każdego ZPT, nabór projektów ZPT w Programie będzie podobny do naborów projektów ZIT (negocjacyjny). Tymczasem w ogłoszonych naborach projekty różnych ZPT konkurują ze sobą wzajemnie, co powoduje, że spośród zgłoszonej wiązki projektów, są/były wybierane tylko niektóre projekty (czasem jeden projekt), co dalej obniża komplementarność i synergii projektów oraz ich wpływ na realizację Strategii ZPT.

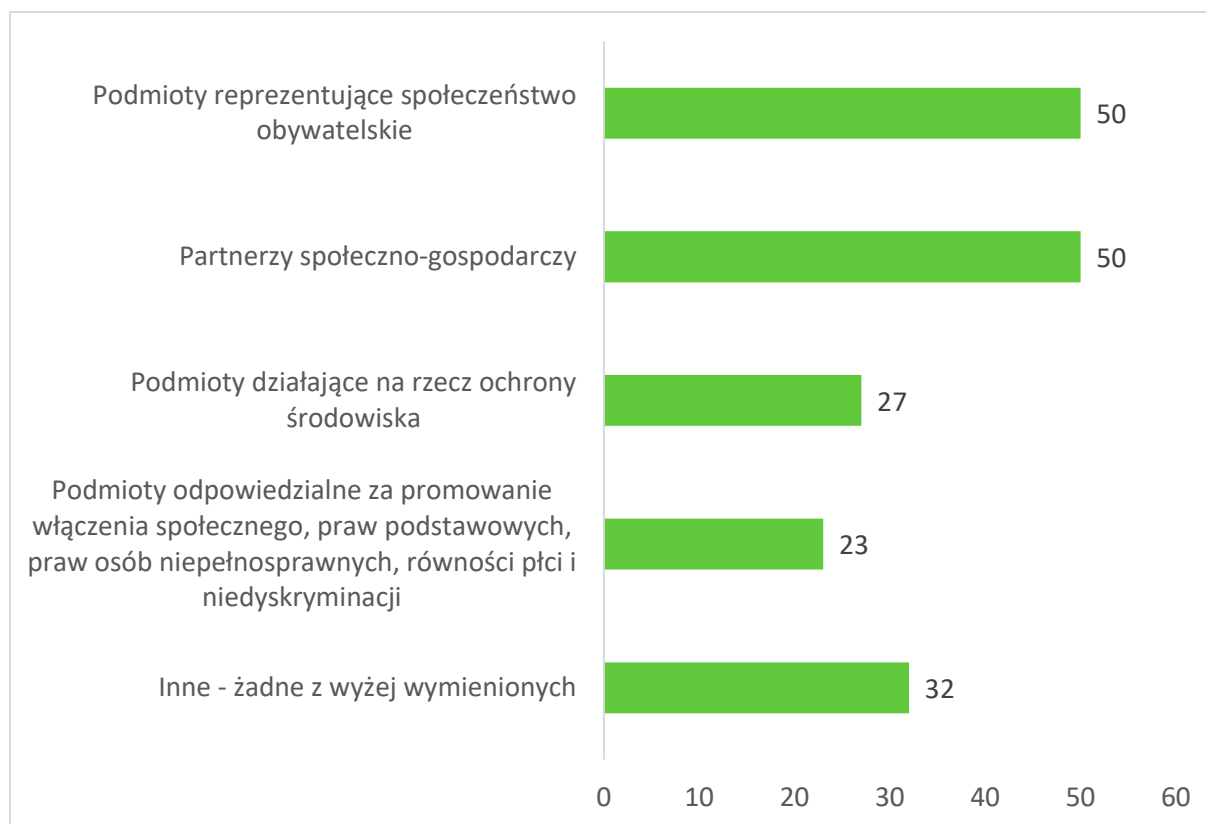
ZAANGAŻOWANIE PARTNERÓW

Jak to już stwierdzono wcześniej, szereg organizacji działających na terenie obszaru każdego ZPT było włączonych w proces przygotowania i uzgodnienia Strategii.

W badaniu ilościowym zadano przedstawicielom JST realizującym Zintegrowane Porozumienia Terytorialne pytanie wielokrotnego wyboru¹⁰¹: Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania Strategii ZPT na terenie Państwa jednostki terytorialnej? Połowa ankietowanych respondentów wskazała podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, a także partnerów społeczno-gospodarczych. Dla porównania – w procesie powstawania strategii LSR: 82% respondentów stwierdziło zaangażowanie partnerów społeczno-gospodarczych i 65% podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie. Szczegółowy rozkład odpowiedzi, tj. % respondentów, którzy wybrali daną odpowiedź – prezentuje wykres poniżej.

¹⁰¹ Każdy z respondentów mógł wybrać kilka odpowiedzi.

Wykres 54. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania Strategii ZPT na terenie Państwa jednostki terytorialnej?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=22.

Wśród podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie najczęściej wskazywano organizacje pozarządowe (dziewięć wskazań, 81,8% ogółu odpowiedzi). Znacznie mniej wskazań dotyczyło stowarzyszeń lokalnych (cztery wskazania, 36,4% ogółu odpowiedzi) i organizacji społecznych (trzy wskazania, 27,3% ogółu odpowiedzi). Natomiast wśród partnerów społeczno-gospodarczych najczęściej wskazywano mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (osiem wskazań, 72,7% ogółu odpowiedzi) oraz organizacje pozarządowe (NGO) – (siedem wskazań, 63,6% ogółu odpowiedzi). Wśród podmiotów reprezentujących podmioty działające na rzecz ochrony środowiska czterech respondentów wskazało Lasy Państwowe (66,7% ogółu odpowiedzi), a trzech Parki narodowe/ krajobrazowe (50% ogółu odpowiedzi).

Kolejny wykres pokazuje w jakim zakresie wymienione wcześniej podmioty brały udział w pracach nad przygotowaniem Strategii ZPT (wykres ten pokazuje % respondentów, którzy wybrali daną odpowiedź; respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi). Zgodnie z odpowiedziami respondentów okazuje się, że podmioty, które wzięły udział w procesie przygotowywania Strategii ZPT zajmowały się najczęściej udzielaniem opinii i uwag do projektu dokumentu oraz brały udział w diagnozie problemów i potencjałów (po 60% odpowiedzi respondentów). Należy tu zauważyć, że w przypadku LSR podmioty, które wzięły

udział w procesie przygotowywania strategii LSR zajmowały się najczęściej udziałem w grupach roboczych/ warsztatach strategicznych (58% odpowiedzi). W najmniejszym stopniu – zgodnie ze wskazaniem respondentów badania ilościowego – podmioty, które wzięły udział w procesie przygotowywania Strategii ZPT, brały udział w pracach ciała nadzorującego proces przygotowywania i zatwierdzania Strategii. Działanie to wskazało dwóch respondentów (13% odpowiedzi).

Wykres 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie wymienione wcześniej podmioty brały udział w pracach nad Strategią ZPT?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=22.

Na podstawie dostępnych informacji – szczególnie szerokie uspołecznienie procesu przygotowania Strategii można zauważyć w odniesieniu do Strategii terytorialnej Partnerstwa OF Wschodnie Powiśle oraz Strategii terytorialnej Partnerstwa OF Strefa Przybrzeżna – część zachodnia.

Duży nacisk na lokalne zaangażowanie i różnorodność grup społecznych położono w trakcie prac nad Strategią terytorialną Partnerstwa OF Wschodnie Powiśle. Na podkreślenie zasługuje tu organizacja wydarzeń lokalnych (np. Złot Seniorów), aktywne włączenie organizacji społecznych i obywatelskich, działania promujące włączenie społeczne. Wśród kilkudziesięciu interesariuszy włączonych w przygotowanie Strategii znaleźli się przedstawiciele lokalnych środowisk przedsiębiorstw, stowarzyszeń, fundacji, młodzieży, seniorów, radnych, kierowników jednostek, sołtysi i inni lokalni liderzy i autorytety.

Z kolei wyróżnikiem prac nad Strategią terytorialną Partnerstwa OF Strefa Przybrzeżna jest szerokie spektrum interesariuszy i transparentność procesu przygotowania i uzgadniania dokumentu. W pracach nad tym dokumentem i jego konsultacjach należy zauważyć

organizację spotkań konsultacyjnych w każdej z gmin partnerstwa, uwzględnienie sektora obywatelskiego i biznesowego, a także wojska. Istotnym kanałem współpracy była i jest nadal grupa referencyjna złożona z mieszkańców Strefy Przybrzeżnej zaproszonych do bieżącego śledzenia wszystkich prac partnerstwa, w tym do komentowania postępów realizacji Strategii. Trzon tej grupy stanowi 48 liderów lokalnych, którzy rozpoczęli swoją pracę w tym zakresie od wzięcia udziału w badaniach ankietowych realizowanych w fazie diagnostycznej. Wśród nich znajduje się 14 osób reprezentujących organizacje pozarządowe, 10 reprezentantów lokalnego biznesu, 6 lokalnych aktywistów/ przedstawicieli mediów oraz 18 osób wywodzących się z administracji samorządowej.

W oparciu o przeprowadzone wywiady a także przeprowadzone studium przypadku należy stwierdzić, że bardzo istotna okazała się współpraca partnerów ZPT Strefa Przybrzeżna ze Słowińskim Parkiem Narodowym. Porozumienie to obejmuje obszar, który w dużej części pokrywa się z obszarem Słowińskiego Parku Narodowego lub jego otuliny. Dlatego też dobrą praktyką okazało się uzgadnianie zapisów Strategii, a następnie uzgadnianie planowanych działań z dyrekcją Parku tak, aby nie zagrażały środowisku i nie powodowały strat przyrodniczych. Efektem rozmów ze Słowińskim Parkiem Narodowym było włączenie do konsultacji dokumentu straży pożarnej. Pomimo, że nie jest ona generalnie beneficjentem projektów ZPT, w przypadku tego porozumienia, ze względu na wymagania Parku odnośnie do specyficznych wymogów dotyczących interwencji na jego terenie została włączona do grona potencjalnych beneficjentów projektów.

Jako istotnych partnerów w procesie uzgadniania Strategii w odniesieniu do Strategii terytorialnej OF Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie należy wskazać Nadleśnictwa.

Na upublicznienie procesu przygotowania dokumentów miało wpływ włączenie w ten proces szerokiego grona interesariuszy: mieszkańców obszaru, przedstawicieli przedsiębiorców lokalnych, sołtysów oraz przedstawicieli małych, wiejskich środowisk. Wyniki ankiety zrealizowanej z przedstawicielami Partnerstw wskazały, że uspołecznienie procesu powstawania poszczególnych dokumentów strategicznych nie miało negatywnego wpływu na harmonogram prac nad tymi dokumentami.

Proces wyboru projektów w każdym z ZPT był nieco inny, lecz jak się wydaje, w każdym z nich był procesem zapewniającym wybór najlepszych projektów. Najbardziej popularną formą wyboru projektów był proces negocjacyjny. Mając na uwadze otwartość i uspołecznienie procesu wyboru projektów, można stwierdzić, że przyjęte rozwiązania były w większości trafne i skuteczne w zakresie generowania wartości dodanej i spełniania potrzeb zidentyfikowanych w Strategiach każdego z ZPT.

O ile warsztaty, w trakcie których wypracowywano zapisy dotyczące celów i systemu realizacji Strategii, a także identyfikowano projekty strategiczne – cieszyły się relatywnie dużą popularnością i zgromadziły wielu mieszkańców i liderów lokalnych, to w przypadku konsultacji społecznych Strategii i planowanych projektów zainteresowanie mieszkańców konsultacjami społecznymi było niewielkie. Jednocześnie ponad ¼ respondentów badania

stwierdziła, że uspołecznienie konsultacji planowanych projektów nie miało większego wpływu na wybór projektów faktycznie odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby danego obszaru funkcjonalnego.

Szereg organizacji działających na terenie obszaru każdego ZPT było włączonych w proces przygotowania i uzgodnienia Strategii. Jako organizacje najbardziej zaangażowane w prace nad przygotowaniem i wdrażaniem Strategii najczęściej wskazywano podmioty reprezentujące społeczeństwo obywatelskie, a także partnerów społeczno-gospodarczych. Wśród podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie wymieniano przeważnie organizacje pozarządowe, natomiast wśród partnerów społeczno-gospodarczych najczęściej wskazywano mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

W przypadku ZPT Strefa Przybrzeżna bardzo istotna okazała się współpraca partnerów ze Słowińskim Parkiem Narodowym. Uzgadnianie zapisów Strategii, a następnie uzgadnianie planowanych działań z dyrekcją Parku, minimalizuje zagrożenia dla środowiska i zapobiega stratom przyrodniczym.

3.4.3. Lokalny potencjał kadrowy i finansowy

POTENCJAŁ KADROWY

Trudno jest jednoznacznie ocenić potencjał kadrowy jednostek realizujących Zintegrowane Porozumienia Terytorialne. Zazwyczaj są to te same osoby, które są odpowiedzialne za przygotowanie projektów do realizacji. Zdaniem przedstawiciela sekretariatu jednego ZPT:

...kadrowo jesteśmy do realizacji takich projektów bardzo dobrze przygotowani. W swoim zespole mam 2 osoby, które piszą projekty i są osoby, które świetnie się orientują w zamówieniach publicznych, bo to też jest ogromny problem w projektach unijnych (...). Oprócz tego przygotowując się do obecnej alokacji środków, udało mi się w swoim zespole mieć 2 budowlańców, architektów z uprawnieniami. Są to ludzie, którzy pracują w urzędzie i to też powoduje, że w projektach możemy wprowadzić szybciej wymagane zmiany. Dlatego też nie jestem uzależniona od żadnych firm projektowych zewnętrznych...

Z drugiej strony usłyszeliśmy:

...jestem jedyną osobą u nas w urzędzie, która zajmuje się pisaniem projektów o dofinansowanie. Jednocześnie jestem dyrektorem biura strefy przybrzeżnej naszego stowarzyszenia. Jesteśmy właśnie na etapie rekrutacji, próbujemy kogoś pozyskać do referatu. Na szczęście mam za ścianą referat inwestycji, który zajmuje się przygotowaniem inwestycji, wszystkich pozwoleń, podpisywaniem umów i realizacją inwestycji. Toteż mogę liczyć na wsparcie od nich...

Na problem z dostępem do osób z odpowiednimi kwalifikacjami zwracali także uwagę eksperci panelu ekspertów. Ich zdaniem im mniejszy samorząd – a takie są zazwyczaj

samorządy partnerskie, szczególnie wiejskie – tym większy ma problem z dostępem do fachowej kadry umiejącej zarządzać, znającej metodykę procesu strategicznego, procesu zarządzania projektami. Jako rozwiązanie tego problemu wskazano skorzystanie z projektów doradczych, typu projektu realizowanego przez Centrum Wsparcia Doradczego (szerzej na ten temat w kolejnych rozdziałach). Podobnie jak w przypadku ZIT, gdzie do pracy nad dokumentem delegowano pracowników, zajmujących się dodatkowo innymi zadaniami czy GPR, gdzie osoby/zespoły odpowiedzialne za proces rewitalizacji mają również przypisane inne obowiązki, niezwiązane z rewitalizacją – tak samo i w ZPT często ci sami pracownicy JST wchodzi w skład grup roboczych, rad partnerstwa czy komitetów sterujących ZPT, co dodatkowo zwiększa ich obciążenie pracą.

Generalnie można stwierdzić, że potencjał kadrowy jednostek realizujących ZPT jest zbyt mały do poprawnej obsługi realizowanych i planowanych działań. Wpływa to negatywnie na szybkość reakcji na przesyłane zapytania i prośby czy też na jakość i kompletność przygotowywanych kart projektów i innych dokumentów. Potwierdzenie opinii na temat jakości przedkładanych dokumentów znaleźliśmy także w trakcie rozmów z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej. Jednocześnie należy tutaj jako jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy wskazać zmiany organizacyjne struktury niektórych urzędów dokonywane po ostatnich wyborach samorządowych, chociaż – zgodnie z opiniami rozmówców – ich celem była poprawa obsługi inwestycji finansowanych ze środków Programu. Pozytywną rzeczą jest ciągłość zatrudnienia pracowników zajmujących się projektami. Jednakże pomimo doświadczenia w realizacji projektów unijnych, osoby te zwracają uwagę na brak adekwatnych szkoleń odnośnie do przyjmowanych rozwiązań programowych.

...Mam zasubskrybowany newsletter dotyczący funduszy europejskich i z zazdrością patrzę na województwo mazowieckie, które organizuje ogromną liczbę szkoleń. Niestety stacjonarnych, a do Warszawy mamy trochę daleko. Nawet na webinary trudno się zapisać, jeżeli jest się spoza województwa mazowieckiego (...). Ja jestem odpowiedzialna zarówno za projekty jak i strategię. Jestem też dyrektorem biura stowarzyszenia. Brakuje u nas szkoleń z obsługi systemów, z realizacji projektów, z realizacji zamówień w ramach projektów, z kwestii operacyjnych (...). Szkolenia są tylko przy okazji naborów, później na etapie realizacyjnym już nie...

POTENCJAŁ FINANSOWY

Dla wszystkich Zintegrowanych Porozumień Terytorialnych jako jedno z głównych źródeł finansowania wymieniono Program Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027. Jako inne instrumenty finansowania wymienia się w Strategiach: Krajowy Plan Odbudowy, inicjatywy krajowe, np. Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg Samorządowych, inicjatywy regionalne i lokalne, np. Kujawsko-Pomorską Małą Infrastrukturę Sportową, środki Lokalnych Grup Działania, Narodowy Plan Szerokopasmowy, środki sektora prywatnego, np. w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, środki instytucji finansowych i kredytowych, a także środki własne samorządów wchodzących w skład partnerstw.

Zgodnie z przyjętymi Strategiami terytorialnymi zdolność do spłaty i obsługi zaciągniętego długu wynosi 89 mln, 631 mln i 189 mln złotych odpowiednio dla Partnerstwa OF Środkowe Pomorze, Partnerstwa Międzywojewódzkiego OF Żuławy i Partnerstwa OF Strefa Przybrzeżna¹⁰² (poziom cen 2023 r.)¹⁰³. Należy jednak mieć na uwadze ograniczoną dostępność środków własnych poszczególnych członków partnerstw oraz ich niejednakową dostępność wśród samorządów. Jak zaznaczono podczas wywiadów duża część gmin:

...jest gminami typowo rolniczymi. Podatek rolny w przyszłym roku od hektara będzie niższy o 50 zł na każdym hektarze, co spowoduje zmniejszenie przychodów gmin. Widzimy też coraz większe obciążenie samorządów z tytułu oświaty. W związku z tym środków wolnych na inwestycje po prostu zaczyna brakować (...). Niektóre z gmin musiały zrezygnować z realizacji przedsięwzięć ze względu na to, że były świadome, że nie będą miały środków na swój wkład własny wymagany w tych projektach...

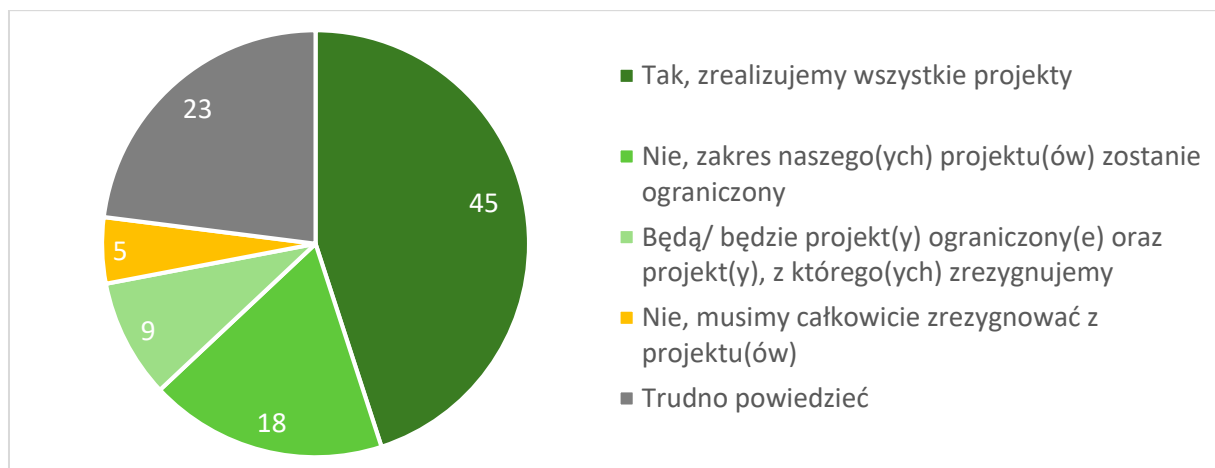
Dlatego też, odpowiadając na pytanie badania ilościowego: Czy potencjał finansowy Państwa samorządu jest wystarczający do realizacji wszystkich projektów planowanych w ramach Strategii ZPT? – mniej niż połowa respondentów (45%) odpowiedziała, że zrealizuje wszystkie projekty. Jest to wartość znacznie mniejsza niż wynikająca z odpowiedzi jednostek realizujących projekty w ramach Strategii ZIT (64% respondentów zadeklarowało tu realizację wszystkich projektów) i nieco większa niż to wynika z odpowiedzi respondentów odpowiedzialnych za realizację Strategii LSR – 40% odpowiedzi pozytywnych. Jednocześnie, aż 32% respondentów realizujących Strategię ZPT odpowiedziało, że zakres projektów zostanie ograniczony lub potencjalni beneficjenci będą musieli zrezygnować ze swoich projektów. W przypadku Strategii ZIT takie odpowiedzi otrzymaliśmy od 19% respondentów, a w przypadku Strategii LSR od 29% respondentów. Dość znaczna grupa respondentów realizujących Strategię ZPT (23%) nie była w stanie odpowiedzieć na to pytanie.

¹⁰² Dla porównania: wartość obecnie realizowanych projektów ZPT w OF Środkowe Pomorze wynosi 29 mln zł, a kwota dofinansowania środkami Programu 24 mln zł. natomiast w OF Strefa Przybrzeżna wartość projektów to 22 mln zł, a kwota dofinansowania 19 mln zł.

¹⁰³ Brak jest analogicznych danych dla Partnerstwa OF Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie oraz dla Partnerstwa OF Wschodnie Powiśle.

Podsumowując odpowiedzi na to pytanie wśród różnych grup respondentów, można stwierdzić, że odpowiedzi te wskazują na znacznie większy potencjał finansowy JST realizujących strategię ZIT, natomiast zbliżony do siebie potencjał JST realizujących Strategię ZPT i LSR.

Wykres 56. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy potencjał finansowy Państwa samorządu jest wystarczający do realizacji wszystkich projektów planowanych w ramach Strategii ZPT?” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=22.

Jednocześnie, respondenci odpowiedzialni za realizację Strategii ZPT stwierdzili, że ich potencjał finansowy związany z realizacją projektów ma pozytywny wpływ na jakość realizowanych/ planowanych projektów (40,9% odpowiedzi), a także pozytywny wpływ na gotowość realizacyjną projektów (36,4% odpowiedzi). Duża część respondentów nie była w stanie odnieść się do obu powyższych tematów (po 36,4% odpowiedzi). Na podstawie powyższych danych, a także uwzględniając informacje przekazywane nam podczas wywiadów, trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy potencjał finansowy podmiotów uczestniczących w realizacji projektów w ramach Strategii ZPT jest wystarczający do sprawnej realizacji zaplanowanych działań. Z jednej strony mamy informację, że jedynie 45% respondentów ukończy swoje projekty w pełnym zakresie, a z drugiej duża część respondentów deklaruje, że ich potencjał finansowy ma pozytywny wpływ na gotowość realizacyjną projektów i ich jakość. W obu przypadkach należy jednak zauważyć dużą liczbę niezdecydowanych, którzy nie byli w stanie zająć stanowiska w powyższych sprawach.

Jeszcze wyraźniej jest to widoczne w przypadku pytania na temat zapewnienia wkładu krajowego w projektach planowanych do realizacji do 2035 roku. Tutaj duża liczba respondentów (63,6%) nie była też w stanie określić, czy dysponuje potencjałem finansowym do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w ramach ZPT w perspektywie do 2035 roku. Jedynie 27,3% respondentów stwierdziło, że jest w stanie zapewnić wkład własny w przyszłych projektach. Jako ograniczenie finansowe respondenci wywiadów wskazali brak możliwości uznaniu VAT jako kosztu kwalifikowanego (także dla jednostek, które nie mogą odliczać podatku VAT). Jak to wyliczył jeden z respondentów –

w ten sposób poziom finansowania projektów spada z 85% do 69%. Dla wielu gmin, a przede wszystkim dla organizacji pozarządowych jest to bariera, która może doprowadzić do nierozdysponowania środków alokowanych w niektórych celach Programu.

Pomimo że lokalny potencjał kadrowy JST realizujących Strategię ZPT jest zróżnicowany, generalnie można stwierdzić, że jest on zbyt mały do poprawnej obsługi realizowanych i planowanych działań. Wpływa to negatywnie na szybkość reakcji na przesyłane zapytania i prośby, czy też na jakość i kompletność przygotowywanych dokumentów.

Na podstawie analizowanych danych i otrzymanych informacji trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy potencjał finansowy podmiotów uczestniczących w realizacji projektów w ramach Strategii ZPT jest wystarczający do sprawnej realizacji zaplanowanych działań. Duża liczba respondentów nie jest też w stanie jednoznacznie stwierdzić, czy dysponuje potencjałem finansowym do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w ramach ZPT w perspektywie do 2035 roku.

3.4.4. Efekty współpracy

W celu uzyskania informacji na temat efektów współpracy w ramach ZPT, wskazano respondentom ankiety CAWI potencjalne korzyści, do osiągnięcia których mógł się przyczynić przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii ZPT. Poproszono ich o ocenę stopnia wpływu tych korzyści na ich codzienne działania.

Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami sposób realizacji Strategii ZPT przyczynił się w dużym stopniu przede wszystkim do wzrostu kompetencji pracowników w zakresie nadzoru nad realizacją dokumentów strategicznych (36,4% wskazań). Jednocześnie 9,1% respondentów nie dostrzega wpływu realizacji Strategii ZPT w tym zakresie. 31,8% respondentów wskazało duży wpływ sposobu realizacji Strategii na wzrost poziomu wiedzy i kompetencji pracowników w zakresie planowania i wdrażania projektów finansowanych ze środków UE, zwiększoną zdolność absorpcji funduszy unijnych, a także lepsze wykorzystanie dostępnych środków finansowych. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na ten temat pokazuje wykres.

Wykres 57. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, w jakim stopniu przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii ZPT przyczyni(ł) się do...” [%]



Źródło: badanie ilościowe z przedstawicielami JST, n=22.

Trwałość współpracy, jest pozytywnie oceniana przez większość respondentów wywiadów. Jak usłyszeliśmy:

...Szukamy finansowania na realizację innych projektów, które znajdują się w strategii. Chcemy pozyskiwać też środki nie tylko z Programu FEP 2021-2027, ale i z innych źródeł. Wiadomo, że najlepszym efektem współpracy i największym sukcesem będą pozyskane środki finansowe. Będziemy chcieli się skupić na formułowaniu wspólnych interesów naszych miast i gmin oraz wypracowywaniu wspólnych stanowisk...

W przypadku Partnerstwa Międzywojewódzkiego Obszaru Funkcjonalnego Żuławy wspomniane wcześniej, wypracowany na etapie przygotowywania Strategii cel przekrojowy dla Żuław, jakim jest dostosowanie do zmiany klimatu i zapobieżenie zagrożeniu powodziowemu Żuław, okazał się niezwykle istotny w podejmowaniu kolejnych działań i poszukiwaniu nowych form finansowania. Był także przyczynkiem do dalszych rozmów i konsultacji pomiędzy władzami czy też do organizacji konferencji, szczytów klimatycznych, na które zapraszani są eksperci z podobnych obszarów w Europie. Jak to powiedział jeden z respondentów:

...Jeżeli chodzi o zabezpieczenie powodziowe, nie mogę powiedzieć, że ta współpraca powstała dzięki realizacji porozumienia, natomiast na pewno dzięki niemu się zacieśniła i nabrała nowego wymiaru...

W przypadku innego partnerstwa zawiązany związek międzygminny funkcjonuje nadal i jak to stwierdzono:

...zakładamy, że nie rozwiązujemy go pomimo tego, że właściwie ten tort z tej perspektywy finansowej został już podzielony. Zakładamy, że będziemy ze sobą dalej współpracować...

Powołany związek międzygminny pozwala na wymianę informacji i uzupełnianie się w szeregu kwestii istotnych dla gmin związku. Jest to związane nie tylko z obecnie realizowanymi projektami w ramach ZPT. Rozwijana jest współpraca w obszarze energii odnawialnej, zielonej energii, w celu uzyskania samowystarczalności energetycznej gmin. Działania te realizowane są ze środków w KPO. Gminy współpracują także w ramach powołanych klastrów energetycznych.

Kolejnym przykładem współpracy gmin związku jest wspólnie realizowany projekt z zakresu cyberbezpieczeństwa systemów wodociągowych. Samorządy występują w tym projekcie pojedynczo, ale na etapie przygotowania wniosków współpracowały ze sobą. Z kolei w innym z partnerstw, ze względu na strategiczne położenie obszaru funkcjonalnego gminy zamierzają koncentrować się na współpracy w zakresie obronności i energetyki. Władze tych gmin przyjęły zasadę, że w przypadku jakiegokolwiek kryzysu w jednej z gmin, pozostałe gminy będą w stanie ją wesprzeć. Należy tu także podkreślić korzyści wynikające z nawiązania bliższych kontaktów z dyrekcją Słowińskiego Parku Narodowego. Kontakty te przynoszą korzyść obu stronom – gminom i Parkowi. Z jednej strony potrzeby Parku uwzględniane są w projektach ZPT – szerzej uwzględnia się różnorodność biologiczną i konsultuje planowane

działania z Parkiem, natomiast z drugiej strony Park pozyskuje środki i realizuje projekty inwestycyjne na terenie gmin (np. pomost w miejscowości Żarnowska w gm. Wicko).

Wreszcie, na podstawie przeprowadzonego studium przypadku należy wskazać jako efekt dotychczasowej współpracy wspólną promocję stowarzyszeń, która jest bardziej efektywna od promocji prowadzonej przez pojedyncze gminy. Efekty dotychczasowej współpracy podsumowuje najlepiej wypowiedź jednego z respondentów wywiadów:

...Współpracujemy ze sobą, dzielimy się swoim doświadczeniem i nawet przy składaniu projektów wymieniamy się istotnymi informacjami. Nie ścigamy się, nie podstawiamy sobie nogi. Po prostu zależy nam na tym, żeby ten obszar, na którym pracujemy rzeczywiście zmienił się...

Podsumowując efekty współpracy, należy tu wspomnieć o wnioskach wynikających z odpowiedzi na kolejne pytanie ankiety CAWI: Czy współpraca, którą Państwo nawiązali w ramach instrumentu terytorialnego ZPT, przyczyniła się do zawiązania partnerstwa w innych obszarach/ zakresie? Gros respondentów (40,9%) nie ma jeszcze zdania na ten temat. Jednakże aż 36,4% respondentów stwierdziło, że nie planuje takich partnerstw. Te JST, które nawiązały lub planują nawiązać takie partnerstwo (22,7% respondentów) zamierzają realizować wspólne projekty finansowane ze środków KPO, NFOŚiGW, WFOŚiGW a także z innych źródeł zewnętrznych.

Należy też tu wspomnieć o problemach, jakie pojawiły się w trakcie przygotowania i realizacji projektów ZPT. Głównym z nich, zdaniem naszych rozmówców, był niezwykle długi proces oceny wniosków projektowych. Przeprowadzona przez nas analiza czasu akceptacji 41 realizowanych obecnie projektów ZPT wykazała w przypadku 14 z nich roczny czas, jaki upłynął od momentu złożenia projektu do chwili podjęcia uchwały o dofinansowaniu. Jedynie w przypadku dwóch projektów ten czas był znacznie krótszy (6 i 10 miesięcy)¹⁰⁴. Tak długi czas aprobaty wniosków projektowych wynika, zdaniem respondentów, z długiego procesu negocjacji kart projektów i wielokrotnego odsyłania wniosków do ich autorów celem wprowadzenia kolejnych poprawek. Beneficjenci zasugerowali tutaj wprowadzenie osobistych spotkań autorów projektów z osobami oceniającymi, na których omawiane byłyby wszystkie uwagi, byłaby możliwość przedstawienia wyjaśnień co do sposobu przygotowania (opisania) projektu i uzgodnienie sposobu wprowadzenia poprawek.

Przedstawiono nam także zastrzeżenie dotyczące harmonogramu naboru projektów. Związane jest ono z naborem projektów dotyczących mobilności – złożonych projektów drogowych (składających się z wielu odcinków). Nasi rozmówcy stwierdzili, że pomimo, iż znali harmonogram naborów wcześniej, nie byli w stanie przygotować należycie projektu ze względu na konieczność uzyskania wielu pozwoleń. W efekcie tego umowa na realizację projektu została podpisana warunkowo, z warunkiem wymagającym uzupełnienia wszystkich

¹⁰⁴ Próba została ograniczona do 16 projektów ze względu na brak danych na temat czasu złożenia lub podjęcia uchwały o dofinansowaniu pozostałych z nich.

braków w dokumentacji projektu w określonym czasie. Niestety nawet ten dodatkowy czas okazał się za krótki, aby usunąć wszystkie braki. Autorzy projektu sugerują w tym wypadku przesunięcie terminów naborów projektów „trudnych” (takich, które wymagają uzyskania szeregu uzgodnień i pozwoleń) na drugą połowę okresu kontraktacji projektów w Programie.

Wydaje się, że za wcześnie jest, aby oceniać w jakim stopniu i zakresie nawiązana w poszczególnych instrumentach współpraca zaowocowała partnerstwem w innych obszarach oraz/lub w ubieganiu się o inne źródła dofinansowania. Aż 41% respondentów nie wie obecnie, czy nawiąże partnerstwa z innymi podmiotami. Natomiast te JST, które już nawiązały lub planują nawiązać takie partnerstwo, zamierzają realizować wspólne projekty finansowane ze środków KPO, NFOŚiGW, WFOŚiGW, a także z innych źródeł zewnętrznych.

Planowana jest współpraca w zakresie dostosowanie do zmiany klimatu i zapobieżeniu zagrożeniu powodziowemu Żuław oraz w obszarze energii odnawialnej i zielonej energii w celu uzyskania samowystarczalności energetycznej gmin.

3.4.5. Rozwiązania na rzecz ZPT w ramach FEP 2021-2027

ROZWIĄZANIA NA RZECZ UŻYTECZNOŚCI

Pomimo pewnych braków, jak np. niska aktywność podczas konsultacji w procesie selekcji i wyboru projektów planowanych do realizacji w ramach Strategii ZPT, ogólna ocena mechanizmu ZPT wyrażona przez ekspertów uczestniczących w panelu ekspertów jest pozytywna. Jako wartościową cechę tego instrumentu wskazują oni indywidualne podejście do problemów lokalnych i proces negocjacji umożliwiający uwzględnienie opinii większości liderów lokalnych.

Dobrym zastosowanym rozwiązaniem, które zwiększyło użyteczność wykorzystania ZPT było zaangażowanie w procesie tworzenia Strategii ekspertów zewnętrznej firmy – Centrum Wsparcia Doradczego (CWD). Eksperci ci jasno określili cel, który należało osiągnąć, a także wyznaczyli ścieżkę postępowania i punkty pośrednie, które doprowadziły do realizacji wyznaczonego celu, czyli do opracowania i uzgodnienia Strategii oraz wiązek projektów, które mają służyć osiągnięciu stawianych w niej celów. Zdaniem respondentów wywiadów:

...mieliśmy bardzo duże wsparcie ze strony osoby z CWD, która nas prowadziła, współpracowała z nami przy organizacji potrzebnych spotkań i konferencji (...). Nie była to osoba z gminy, więc była bezstronna i nikt nie podejrzewał jej o związki z gminą czy z jej obszarem. Na pewno tego typu program (CWD plus) pomógł w funkcjonowaniu partnerstwa i dążeniu do leczenia wspólnych problemów, które partnerstwo zidentyfikowało...

Także wszyscy respondenci ankiety CAWI wskazali wsparcie firmy zewnętrznej jako jedną z mocnych stron mechanizmu wdrażania instrumentu ZPT. Badani ocenili dobrze lub bardzo

dobrze¹⁰⁵, takie elementy jak: wytyczne, podręczniki i instrukcje dla beneficjentów (59,9% odpowiedzi), system komunikacji z Instytucją Zarządzającą (68,2% odpowiedzi), stosowane mechanizmy finansowe (preferencje, metody rozliczania, zaliczki (50,0% odpowiedzi), działania informacyjno-promocyjne (54,6% odpowiedzi) oraz szkolenia, warsztaty, konsultacje dotyczące ZPT w ramach FEP (40,9%). W przypadku szkoleń, warsztatów i konsultacji należy jednak zauważyć, że 31,8% uczestników badania oceniło je umiarkowanie.

ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE WYBORU PROJEKTÓW

Przyjęte rozwiązania w zakresie sposobu wyboru projektów w ramach ZPT sprzyjają rozwojowi współpracy na poziomie lokalnym. Proces tworzenia partnerstw w społecznościach lokalnych pokazuje oddolność procesu inicjowania działań, więc jest na pewno bardzo wartościowy. Zmusza partnerów lokalnych, aby usiedli razem i wspólnie tworzyli Strategię, plan działania i wybierali projekty je realizujące. Wskazane w ten sposób projekty realizują najważniejsze z punktu widzenia partnerów cele Strategii i umożliwiają wykorzystanie środków Programu FEP 2021-2027 na te działania, które są najbardziej potrzebne z punktu widzenia obszarów partnerstw i poszczególnych samorządów. Dlatego też można uznać przyjęte rozwiązania sposobu wyboru projektów za trafne i skuteczne.

Oczywistym jest, że ścieżka, którą musieli przejść partnerzy porozumień od pomysłu do przygotowania Strategii i wyboru projektów była długotrwała i wymagała dużych nakładów pracy. Zwrócili uwagę na to wszyscy uczestnicy badania ilościowego, którzy uznali, że złożoność proceduralna i wieloetapowość oceny ZPT (np. opinia o zgodności ze Strategią, ocena przez podmiot terytorialny, następnie przez IZ/IP) wydłuża proces wyboru projektów i zwiększa obciążenia administracyjne. Uznali oni to za główną barierę mechanizmu wdrażania ZPT.

Sposób wyboru projektów w ramach ZPT był uspołeczniony, aczkolwiek zdaniem respondentów badania ilościowego frekwencja podczas konsultacji projektów była niska, a uspołecznienie samego procesu wyboru projektów nie miało dużego wpływu na ich wybór. Jednakże, pomimo tych opinii, dzięki wdrożonym konsultacjom wypracowano i stosuje się nadal w samorządach na szerszą skalę sposób kontaktu z mieszkańcami m.in. za pomocą e-portali, poprzez które mieszkańcy mogą nawiązać bezpośredni kontakt z urzędem, zgłaszać problemy, ale także mieć dostęp do informacji publikowanych przez urząd. Zmieniono też sposób konsultacji planowanych działań z organizacjami społecznymi w ten sposób, że najpierw w trakcie spotkań wysłuchuje się opinii organizacji i uwzględnia je w ramach proponowanego działania, a dopiero potem ogłasza się konsultacje społeczne tego działania.

Dobłą praktyką w zakresie konsultacji z aktorami lokalnymi okazało się zastosowanie w przypadku OF Strefa Przybrzeżna powołanie organu konsultacyjnego, jakim jest złożona z mieszkańców Strefy grupa referencyjna, której zadaniem było i jest nadal bieżące śledzenie

¹⁰⁵ W sześciostopniowej skali: bardzo źle, źle, umiarkowanie, dobrze, bardzo dobrze, trudno powiedzieć.

wszystkich prac Partnerstwa (na etapie przygotowania i realizacji ZPT), w tym komentowanie postępów realizacji Strategii.

Respondenci ankiety CAWI dobrze lub bardzo dobrze ocenili cyfryzację procesu naboru, realizacji i rozliczania projektów (59,1% odpowiedzi). Większość respondentów (45,5%) jako umiarkowaną ocenili dokumentację aplikacyjną. Natomiast brak naborów dedykowanych ZPT oraz dopasowanie harmonogramów naborów do potrzeb potencjalnych beneficjentów oceniono w większości źle lub bardzo źle – 40,9% oraz 36,3% odpowiedzi odpowiednio (te dwa elementy były oceniane jako dobre i bardzo dobre przez 13,6% oraz 27,2% respondentów odpowiednio).

ROZWIĄZANIA SPRZYJAJĄCE WSPÓŁPRACY TERYTORIALNEJ

Wprowadzone w FEP 2021-2027 rozwiązania dotyczące realizacji projektów wskazanych w ZPT sprzyjają współpracy terytorialnej członków porozumień terytorialnych. Dzięki nawiązanym w procesie przygotowywania Strategii partnerstwom określono wspólne cele dla całych obszarów ZPT i jego wszystkich partnerów. Wspólne rozmowy umożliwiły zdefiniowanie najważniejszych problemów obszarów (jak np. zagrożenie powodziowe, gospodarka odpadami, czy oczyszczanie i rzut ścieków), a także zdefiniowanie najlepszych rozwiązań tych problemów. Zdaniem partnerów porozumień wypracowano schematy realizacji przedsięwzięć, dzięki którym łatwiej jest współpracować w granicach obszarów partnerstw. Poszczególne gminy zrozumiały, że częściowa rezygnacja z własnych interesów i przyjęcie sposobu myślenia grupy może przyczynić się do szybszego rozwoju całego regionu i osiągnięcia korzyści przez wszystkich partnerów ZPT. Zdaniem ekspertów uczestniczących w panelu ekspertów:

...partnerstwo powinno być traktowane jako jeszcze jeden środek do celu, by pozyskać pieniądze na rozwój swojej, pojedynczej gminy...

Wszyscy respondenci badania ilościowego jako mocną stroną wdrażania instrumentu ZPT wskazali wzmocnienie współpracy terytorialnej na terenie objętym Strategią, natomiast 95,5% z nich uznało, że instrument ten wzmacnia efektywność zarządzania publicznego i spójność działań lokalnych. Z kolei na pytanie czy rozwiązania sprzyjające współpracy terytorialnej dotyczące ZPT, obecne w FEP 2021-2027, wpłynęły na zdolność samorządu do generowania podobnych projektów/ przedsięwzięć po zakończeniu obecnego wsparcia – prawie połowa przedstawiciel JST odpowiedziała twierdząco (45,5% odpowiedzi). Jednocześnie, aż 31,8% ankietowanych nie potrafiło odpowiedzieć na powyższe pytanie.

Ważna jest wdrożona podczas opracowywania Strategii koncepcja warsztatów, podczas których wspólnie z przedstawicielami Rady Partnerstw i innych aktorów lokalnych wypracowywano zapisy dotyczące celów i systemu realizacji Strategii, a także wybierano projekty strategiczne. Prowadzone przez zewnętrznych moderatorów warsztaty, poprzez sposób ich realizacji umożliwiały wymianę informacji pomiędzy uczestnikami, wskazywały

rozwiązania innych ośrodków, które mogły być inspiracją dla partnerów porozumień, a tym samym prowadziły do wyboru i przyjęcia najlepszych rozwiązań.

Duże obszary partnerstw pokrywają się z obszarami chronionymi ze względów przyrodniczych (Słowiński Park Narodowy, Rezerwat biosfery Bory Tucholskie. Dlatego też ważnym rozwiązaniem sprzyjającym współpracy było uzgadnianie zapisów Strategii, a następnie planowanych działań z jednostkami zarządzającymi tymi obszarami (dyрекcją Słowińskiego Parku Narodowego, Nadleśnictwami w Borach Tucholskich) tak, aby nie zagrażały środowisku i nie powodowały strat przyrodniczych.

Ogólnie należy stwierdzić, że rozwiązania zastosowane po stronie IZ, aby zwiększyć użyteczność wykorzystania instrumentu ZPT są trafne i skuteczne. Przedstawiciele JST ocenili dobrze lub bardzo dobrze takie elementy jak: wytyczne, podręczniki i instrukcje dla beneficjentów, system komunikacji z Instytucją Zarządzającą, stosowane mechanizmy finansowe (preferencje, metody rozliczania, zaliczki oraz działania informacyjno-promocyjne.

Dobrym zastosowanym rozwiązaniem, które zwiększyło użyteczność wykorzystania ZPT, było zaangażowanie w procesie tworzenia Strategii ekspertów firmy zewnętrznej.

Przyjęte rozwiązania w zakresie sposobu wyboru projektów w ramach ZPT sprzyjają rozwojowi współpracy na poziomie lokalnym. Respondenci badania ilościowego dobrze lub bardzo dobrze ocenili cyfryzację procesu naboru, realizacji i rozliczania projektów. Natomiast brak naborów dedykowanych ZPT oraz dopasowanie harmonogramów naborów do potrzeb potencjalnych beneficjentów oceniono w większości źle lub bardzo źle.

Dobrą praktyką w zakresie konsultacji z aktorami lokalnymi okazało się zastosowane w przypadku OF Strefa Przybrzeżna powołanie organu konsultacyjnego, jakim jest złożona z mieszkańców Strefy grupa referencyjna.

Wprowadzone w FEP 2021-2027 rozwiązania sprzyjają współpracy terytorialnej członków porozumień terytorialnych. Dzięki nawiązanym w procesie przygotowywania Strategii partnerstwom określono wspólne cele dla całych obszarów ZPT i jego wszystkich partnerów.

Wszyscy respondenci badania ilościowego jako mocną stroną wdrażania instrumentu ZPT wskazali wzmocnienie współpracy terytorialnej na terenie objętym Strategią, natomiast 95,5% z nich uznało, że instrument ten wzmacnia efektywność zarządzania publicznego i spójność działań lokalnych.

3.4.6. Rekomendacje programowo-wdrożeniowe

SKUTECZNOŚĆ INSTRUMENTU ZPT

Ze względu na relatywnie krótki okres realizacji projektów ZPT (pierwsze uchwały o dofinansowaniu projektów ZPT zostały podjęte rok temu – w listopadzie 2024 r.) nie można

w tej chwili ocenić skuteczności i efektywności tego rozwiązania terytorialnego. Można jednakże stwierdzić, że sam pomysł decentralizacji procesu wyboru projektów i oparcie tego procesu na przygotowanych wcześniej Strategiach terytorialnych partnerstw obszarów funkcjonalnych jest rozwiązaniem jak najbardziej słusznym. Samorządy lokalne, a także związki/ stowarzyszenia tych samorządów orientują się znacznie lepiej w swoich potrzebach niż jakiekolwiek jednostki regionalne. Z kolei wybór projektów w oparciu o wcześniej przygotowane Strategie umożliwia wybór tych projektów, które zdaniem autorów Strategii (i organizacji je konsultujących a potem zatwierdzających) są najbardziej potrzebne z lokalnego punktu widzenia.

Dlatego też proponujemy, aby w przyszłym okresie programowania uwzględnić następujące zalecenia:

- proponujemy opracowanie i zatwierdzenie Strategii terytorialnych wraz z proponowanymi do realizacji wiązkami projektów przed określeniem programu i określenie jego celów oraz działań z uwzględnieniem celów Strategii terytorialnych;
- proponujemy wybór w ramach naborów wiązek (grup) projektów określonych poszczególnymi Strategiami zamiast wyborów tematycznych (dotyczących tylko jednego celu i działania programu), gdyż tylko w ten sposób można zapewnić ich komplementarność i synergię;
- sugerujemy nienegocjowanie w procesie naboru osobno poszczególnych kart projektów, gdyż może to uniemożliwić pełną realizację celów Strategii terytorialnej przez projekt.

Oczywiście rolą administracji zewnętrznej jest tutaj kontrola, aby wybrane w ramach różnych instrumentów (np. ZIT i ZPT) projekty nie powielały się, a były komplementarne i wzajemnie synergiczne – projekty w ramach wiązek projektów powinny się wzajemnie wzmocniać i uzupełniać. Ewentualnym rozwiązaniem jest tutaj połączenie obu instrumentów w jeden. Obecnie w ramach FEP 2021-2027 dwa obszary instrumentów terytorialnych częściowo się pokrywają. Są to Obszar Funkcjonalny Strefa Przybrzeżna i Obszar Funkcjonalny Słupsk-Ustka.

Kolejnym zagadnieniem dotyczącym skuteczności i efektywności instrumentu ZPT jest sposób naborów projektów (wiązek projektów). Należy zastanowić się nad możliwością rezygnacji z konkursowego trybu wyłaniania projektów w naborach organizowanych przez Instytucję Zarządzającą i zastosowania trybu analogicznego do wyborów projektów ZIT opartego na negocjacjach. Należy tu podkreślić, że w ramach Strategii terytorialnej, na poziomie lokalnym, projekty (wiązki projektów) w większości wybierane były w trybie negocjacyjnym bądź konkurencyjnym (patrz rozdział Proces powstawania Strategii ZPT – Proces naboru projektów). Tak więc w momencie naboru powtarza się 7 konkursowy tryb wyboru projektów.

Z doświadczeń przedstawicieli województwa zachodniopomorskiego, z którymi rozmawiano w trakcie benchmarkingu wynika, że stosowanie naboru pozakonkursowego

(niekonkurencyjnego¹⁰⁶) w przypadku instrumentów terytorialnych sprzyja sprawnemu i efektywnym wdrażaniu programu operacyjnego, niemniej jednak harmonogram naborów musi być odpowiednio dłuższy, a projekty wymagają uprzedniej konsultacji (złożenia fiszki projektowej).

Trochę inaczej zapatrują się na tę sprawę przedstawiciele województwa małopolskiego, którzy uważają, że konkursowy (konkurencyjny¹⁰⁷) nabór projektów stymuluje aktywność podmiotów i podnosi ich motywację do terminowego składania wniosków oraz efektywnej realizacji przedsięwzięć. Natomiast tryb pozakonkursowy (niekonkurencyjny) może prowadzić do obniżenia dyscypliny aplikacyjnej wśród beneficjentów i w konsekwencji nie sprzyja optymalnej efektywności wdrażania. Jednocześnie, co wydaje się ważne w przypadku projektów realizowanych w ramach Strategii ZPT, wykorzystanie trybu pozakonkursowego (niekonkurencyjnego) jest uzasadnione w kontekście zapewnienia pełniejszej realizacji Strategii i wdrażania projektów o charakterze zintegrowanym. Tryb ten umożliwia bezpośrednie alokowanie środków na kluczowe przedsięwzięcia strategiczne, które mogłyby nie uzyskać finansowania w procesie konkurencyjnym. W zamian za potencjalnie niższą efektywność operacyjną, system ten oferuje wyższą gwarancję spójności strategicznej interwencji.

Za oparciem się w naborach na przygotowanych Strategiach terytorialnych i przyznawaniu wsparcia w oparciu o dwustronną umowę pomiędzy samorządem województwa i partnerstwem, której podstawą jest katalog zewidencjonowanych potrzeb danego partnerstwa i przyjęciem trybu pozakonkursowego – wypowiedzieli się eksperci panelu ekspertów. Poprawiłoby to znacznie elastyczność wsparcia. Ich zdaniem tryb konkursowy prowadzi często do punktowości realizowanych projektów, natomiast tryb pozakonkursowy pomaga wybrać dokładnie te kierunki, które wynikają ze Strategii, z diagnoz czy też z ewaluacji (np. obecnej perspektywy). Za przyjęciem trybu pozakonkursowego (z przewidzianą alokacją na danego beneficjenta) wypowiedziało się aż 90,9% uczestników ankiety CAWI – przedstawicieli gmin realizujących projekty ZPT.

Ewentualne przejście na pozakonkursowy tryb wyboru projektów rozwiązałby zdaniem naszych respondentów problem długiego czasu oceny projektów. Tryb negocjacyjny ułatwiłby i przyspieszyłby proces wyjaśniania i ewentualnego uzupełniania kart projektów. Dlatego też proponujemy, aby w kolejnym okresie programowania zastanowić się nad możliwością rezygnacji z konkursowego trybu wyłaniania projektów w naborach organizowanych przez Instytucję Zarządzającą i zastosowania trybu analogicznego do wyborów projektów ZIT opartego na negocjacjach.

Wskazana w badaniu ilościowym niska frekwencja podczas konsultacji społecznych jest problemem uzgodnienia ZPT jak i uzgodnień innych dokumentów/działań strategicznych.

¹⁰⁶ Zachowano słownictwo używane podczas rozmowy z respondentem wywiadu.

¹⁰⁷ Ibidem+

Dlatego też należy pracować nad uświadamianiem mieszkańcom obszarów objętych ZPT istotności procesu konsultacji. Należy prowadzić działania informacyjne/ szkoleniowe pokazujące, że ich zaangażowanie w trakcie konsultacji społecznych może doprowadzić do wyboru najbardziej korzystnych rozwiązań projektowych. Oczywistym jest, że wyrażone przez nich podczas spotkań konsultacyjnych uwagi powinny być traktowane przez decydentów z należytą uwagą i zaangażowaniem. Jak to stwierdzono wcześniej, dobrym przykładem są tu GPR, które uwzględniają perspektywę mieszkańca i tworzą realne rozwiązania w kontekście zgłoszonych w procesie partycypacji potrzeb.

ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE

Instrumenty takie jak ZPT czy ZIT to takie instrumenty, które ułatwiają planowanie rozwoju gospodarczego lokalnego i regionalnego. Te instrumenty pozwalają lepiej zaplanować inwestycje tak, aby były najbardziej skuteczne i efektywne. Dlatego też przed rozpoczęciem realizacji programów należy dążyć do przygotowania Strategii rozwoju terytorialnego. Może to być ułatwione przez zaangażowanie firmy zewnętrznej (tak jak to było w przypadku CWD), która przyszłych beneficjentów projektów poprowadzi w przygotowaniu Strategii terytorialnej (patrz rozdział Rozwiązania na rzecz ZPT w ramach FEP 2021-2027). Zdaniem ekspertów biorących udział w panelu ekspertów powinno to być wsparcie kilkuletnie, a nie tylko jednoroczne. Bo – ich zdaniem – rok to za mało czasu, aby pozostawić partnerstwo w dojrzałej formie i w dojrzałym stanie, aby samo zadbało o własną trwałość. W obecnej sytuacji, z uwagi na to, że proces planowania, czyli przygotowania Strategii został zrealizowany, a teraz samorządy robią plany ogólne, czyli uzupełnienie planowania strategicznego o planowanie przestrzenne – zakres doradztwa powinno się przekierować na proces monitorowania i wdrażania Strategii.

Jednocześnie należy podkreślić wartość szkoleń prowadzonych przez pracowników IZ, osoby sprawdzające wnioski, a następnie kontrolujące rozliczanie projektów. W obecnej perspektywie, zdaniem respondentów wywiadów, szkolenia były/są organizowane jedynie przy okazji naborów projektów, co ich zdaniem jest niewystarczające.

Za zwiększeniem liczby szkoleń wypowiedziało się także 81,8% uczestników ankiety CAWI – przedstawicieli gmin realizujących projekty ZPT. Jednocześnie wszyscy uczestnicy ankiety, którzy realizują takie projekty, wskazali konieczność utrzymywania regularnych spotkań roboczych IZ FEP z partnerstwami w celu omawiania bieżących problemów i zmian w wytycznych. Dlatego też sugerujemy zwiększenie liczby szkoleń dla beneficjentów i potencjalnych beneficjentów. Sugerujemy realizację ankiet wśród beneficjentów i potencjalnych beneficjentów, a następnie realizację szkoleń dotyczących najbardziej potrzebnych tematów związanych z realizacją Programu; szkolenia powinny odbywać się częściej niż tylko przed planowanymi naborami.

Ostatnią rzeczą, która wpływa na skuteczność instrumentu ZPT (a zapewne także pozostałych instrumentów terytorialnych) jest kwalifikowalność podatku VAT¹⁰⁸. Zgodnie z pozyskanymi informacjami, a także na podstawie SZOP FEP 2021-2027 stwierdziliśmy, że także dla organizacji nie mogących odliczyć zapłaconego podatku VAT, koszty VAT nie są kosztami kwalifikowalnymi. Proponujemy, aby w przyszłej perspektywie finansowej rozważyć kwalifikowalność podatku VAT dla organizacji, które nie mogą odliczyć zapłaconego podatku.

Warto podkreślić, że 66,7% uczestników ankiety CAWI – przedstawiciele gmin realizujących projekty ZPT, wypowiedziało się za nierezygnowaniem z mechanizmu ZPT, natomiast 86,5% badanych zasugerowało zwiększenie środków finansowych na ten instrument w przyszłej perspektywie finansowej.

Podsumowując ten rozdział, należy przytoczyć zdanie, jakie padło podczas panelu ekspertów na temat instrumentów terytorialnych:

...To czy ten mechanizm (instrument) będzie nosił nazwę ZIT, IIT, ZPT jest trzeciorzędne. Najlepiej, by był finansowany i z polityki spójności, i z krajowych funduszy (regionu i rządu). Aby tak było, ten instrument powinien być wpisany do prawa krajowego – ustawy o zasadach prowadzenia polityk rozwoju oraz do nowej ustawy o wspieraniu rozwoju miast...

Ze względu na relatywnie krótki okres realizacji projektów ZPT nie można w tej chwili ocenić skuteczności i efektywności tego rozwiązania terytorialnego. Można jednakże stwierdzić, że sam pomysł decentralizacji procesu wyboru projektów i oparcie tego procesu na przygotowanych wcześniej Strategiach terytorialnych partnerstw obszarów funkcjonalnych jest rozwiązaniem jak najbardziej słusznym.

Dlatego też niezwykle istotnym jest opracowanie i zatwierdzenie Strategii terytorialnych wraz z proponowanymi do realizacji wiązkami projektów przed określeniem programu oraz określenie jego celów i działań z uwzględnieniem celów Strategii terytorialnych, wybór w ramach naborów wiązek (grup) projektów określonych poszczególnymi Strategiami zamiast wyborów tematycznych i nienegocjowanie w procesie naboru osobno poszczególnych kart projektów.

Należy zastanowić się nad możliwością rezygnacji z konkursowego trybu wyłaniania projektów w naborach organizowanych przez Instytucję Zarządzającą i zastosowania trybu analogicznego do wyborów projektów ZIT opartego na negocjacjach.

Zwiększenie efektów interwencji w zakresie ZPT może przynieść zaangażowanie firmy zewnętrznej, która przyszłych beneficjentów projektów poprowadzi w przygotowaniu

¹⁰⁸ Zgodnie z Wytycznymi dotyczącymi kwalifikowalności wydatków na lata 2021–2027 Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej (14.03.2025r.) podatek VAT może być kwalifikowalny, gdy brak jest prawnej możliwości odzyskania podatku VAT zgodnie z przepisami prawa krajowego, chyba że w SZOP, regulaminie wyboru projektów lub umowie o dofinansowanie projektu - IZ w ramach EFRR wyłączy możliwość kwalifikowania podatku VAT.

Strategii terytorialnej, a potem przeprowadzi ich przez proces monitorowania i wdrażania Strategii.

Należy także (w przyszłej perspektywie finansowej) rozważyć możliwość kwalifikowalności podatku VAT dla organizacji, które nie mogą odliczyć zapłaconego podatku.

4. Podsumowanie

ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I INSTYTUCJONALNE

W ramach **ZIT**, nowe MOF włączone w instrument w perspektywie unijnej 2021-2027 przyjęły formę porozumienia międzygminnego ze względu na elastyczność i niskie koszty współpracy. Wyjątkiem jest Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot (OMGGS) działający jako stowarzyszenie, co zapewnia wyższą trwałość i profesjonalizację. **ZPT** wykazują większą różnorodność form prawnych niż ZIT – działają jako stowarzyszenia, porozumienia JST oraz związki międzygminne, dobierając formę do swojej struktury. Posiadają własne sekretariaty ulokowane w urzędach miast. **RLKS** opiera się na najbardziej ugruntowanych strukturach Lokalnych Grup Działania (stowarzyszenia), czerpiąc z wieloletnich doświadczeń podejścia LEADER. Struktury są stabilne i dobrze zaprojektowane. **GPR** to instrument wewnątrzgminny. Jego realizacja jest wpisana w strukturę urzędów (wydziały/referaty). W największych miastach istnieją dedykowane biura lub pełnomocnicy, jednak w mniejszych gminach zauważalna jest słabość instytucjonalna, gdzie rewitalizacja jest tylko jednym z wielu zadań pracownika.

Model zarządzania przyjęty w ramach **ZIT** jest scentralizowany wokół lidera – miasta/powiatu rdzeniowego. Zapewnia to spójność decyzyjną, ale generuje ryzyko przeciążenia jednej jednostki. W przypadku **ZPT** odpowiedzialność jest bardziej rozproszona – za monitorowanie odpowiadają poszczególne samorządy wchodzące w skład porozumień, choć istnieją wspólne grupy robocze. **RLKS** zapewnia zaś model silnie zdecentralizowany i uspołeczniony. Decyzje o wyborze projektów zapadają na poziomie lokalnym w ramach struktur LGD, a nie w IZ, co eliminuje duplikację ocen.

Podsumowując, **RLKS** i **ZPT** w formie stowarzyszeń prezentują struktury bardziej zorientowane na trwale sformalizowane partnerstwo. **ZIT** poza metropolią, opierając się na porozumieniach, może być podatny na zmiany polityczne. **GPR** jako instrument obszarowy wewnątrz gminy jest najbardziej wrażliwy na słabości kadrowe pojedynczego urzędu.

PROCES POWSTAWANIA DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH

Najszerze uspołecznienie procesu powstawania strategii prezentuje instrument **RLKS**. Proces ten w województwie pomorskim był wielokanałowy, uporządkowany i silnie angażujący partnerów trójsektorowych – publicznych, społecznych i gospodarczych. W przypadku **ZPT** partycypacja została oparta na szerokim gronie interesariuszy, w tym sołtysów

i przedsiębiorców. Warsztaty diagnostyczne cieszyły się popularnością, jednak późniejsze konsultacje społeczne gotowych dokumentów budziły już niewielkie zainteresowanie. Uspołecznienie w ramach **ZIT** często traktowane było jako wymóg administracyjny opóźniający prace. Rola interesariuszy ograniczała się głównie do opiniowania, bez realnego wpływu na kształt dokumentów. W ramach **GPR** zauważalna jest tendencja do "zmęczenia" konsultacjami. Mimo szerokiego wachlarza narzędzi na etapie diagnoz (spacery badawcze, wywiady), podobnie jak w przypadku ZIT, formalne konsultacje ustawowe ograniczały się często do minimum.

Wybór projektów do strategii **ZIT** został zdominowany przez uzgadnianie projektów strategicznych wewnątrz struktur ZIT i opierał się na dopasowywaniu celów i projektów do dostępnych alokacji, a nie wyłącznie do potrzeb lokalnych. Projekty strategiczne charakteryzują się dominacją infrastruktury samorządowej. Tryb naborów otwartych nie zapewnił zaś finansowania podmiotom spoza sektora publicznego. Podobny model w zakresie projektów strategicznych zastosowano w ramach **ZPT**, gdzie partnerzy uzgadniali wspólne priorytety. Instrument **RLKS** jako jedyny zapewnia zaś system w całości oparty na otwartych, konkurencyjnych naborach, co pozwala budować realny kapitał społeczny w procesie tworzenia i realizacji strategii. W ramach **GPR**, tak jak w przypadku ZIT stosowano otwarte nabory, w ramach których przedkładano znaczne liczby przedsięwzięć, jednak należy wyróżnić aktywny tryb negocjacyjny z IZ (wizje lokalne).

LOKALNY POTENCJAŁ KADROWY I FINANSOWY

Wszystkie instrumenty mierzą się z kryzysem zasobów ludzkich, jednak natura wyzwań finansowych jest różna. We wszystkich instrumentach (ZPT, ZIT, GPR, RLKS) potencjał kadrowy jest oceniany jako niewystarczający. Specyfika **ZIT** polega na znacznym obciążeniu lidera, który musi koordynować inne gminy. Brak dedykowanego finansowania biur jest barierą rozwojową. W zakresie instrumentu **GPR** dostrzegalna jest duża rotacja kadr (nawet 50% w trakcie prac), co zrywa pamięć instytucjonalną. Potencjał jednostek samorządu terytorialnego wdrażających **RLKS** opiera się na nielicznych, często jedno- lub kilkusobowych zespołach, które jednak są uznawane za wystarczające do realizacji bieżących zadań z uwagi na ciężar pracy spoczywający na LGD.

Samorządy realizujące **ZIT** posiadają zabezpieczone środki na realizację inwestycji w ramach strategii, ale głównym ryzykiem jest inflacja i dezaktualizacja kosztorysów. Wśród samorządów nie ma pewności w zakresie zdolności finansowej do 2035 r. W ramach **RLKS**, podobnie jak w ramach ZIT, samorządy planują opierać wkład własny głównie na środkach publicznych, rzadko sięgając po instrumenty rynkowe. Duża niepewność w zakresie zapewnienia wkładu własnego w dłuższej perspektywie czasowej jest obserwowana także w przypadku **ZPT**. W gminach zadłużonych realizujących **GPR**, wkład własny może być barierą, a plany finansowe bywają życzeniowe. RLKS i GPR są także najbardziej narażone na brak płynności beneficjentów (szczególnie NGO).

EFEKTY WSPÓŁPRACY

Współpraca w ramach **ZIT** ma charakter głównie pragmatyczny, wynikający z dostępu do dedykowanych środków UE. Poza OMGGs, istnieje wysokie ryzyko wygaszenia współpracy po wyczerpaniu alokacji. Partnerstwa są "wymuszone" konstrukcją instrumentu. Jako sukces systemowy należy uznać przełamanie silosowości i planowanie funkcjonalne. Z kolei w przypadku **ZPT** współpraca zacieśniła się (np. w zakresie powodziowym na Żuławach czy energetycznym) i przyczyniła się do wzrostu kompetencji kadr, ale część badanych wprost deklaruje, że nie planuje partnerstw poza ZPT. Efekty współpracy w ramach **RLKS** są pozytywne (wzrost efektywności, kapitał społeczny, dialog), ale rzadko wykraczają poza ramy LSR. Partnerstwa wewnątrzgminne w przypadku **GPR** są nieczęste, organizacje pozarządowe niechętnie wchodzi w sformalizowane partnerstwa, preferując zlecenie zadań.

ROZWIĄZANIA W RAMACH FEP 2021-2027

Samorządy realizujące instrument **ZIT** i **GPR** bardzo wysoko oceniają tryb niekonkurencyjny w ramach FEP. Daje on bezpieczeństwo planowania, choć rodzi ryzyko opieszałości i obniżania ambicji projektów. Jednostki wchodzące w skład **ZPT** oczekiwały trybu negocjacyjnego, analogicznie jak w ZIT, stąd brak dedykowanej ścieżki i tryb konkurencyjny w ramach działań ogólnych został oceniony negatywnie. Brak dedykowanych naborów to główna słabość systemowego podejścia do tego instrumentu terytorialnego. Tryb konkurencyjny stosowany w **RLKS** wywołuje obciążenia administracyjne w przypadku mniejszych podmiotów, które są przez nie postrzegane jako nadmierne. We wszystkich instrumentach wysoko oceniono komunikację z IZ, szkolenia i cyfryzację. Dialog jest mocną stroną pomorskiego systemu.

REKOMENDACJE PROGRAMOWO-WDROŻENIOWE

Postulowany model wyboru i realizacji instrumentu **ZPT** to rezygnacja z trybu konkursowego na rzecz negocjacyjnego/pozakonkursowego (wzorem ZIT) dla wiązek projektów. W przypadku **ZIT** ważne jest utrzymanie trybu pozakonkursowego dla złożonych, strategicznych inwestycji, ale przy uproszczeniu fazy przedinwestycyjnej. Zaleca się przekształcanie porozumień w stowarzyszenia w celu efektywnego wykorzystania możliwości współpracy. Dla zwiększenia efektywności realizacji instrumentu **RLKS** niezbędne jest stosowanie preferencji dla projektów międzyobszarowych (między-LGD) i "szybkich ścieżek" (mikrogranty). **GPR** wymaga koncentracji środków – ograniczenia liczby beneficjentów (obszarów), aby utrzymać interwencję przy malejącym budżecie.

Wspólne wyzwania dotyczą podatku VAT. Dla ZIT i ZPT zalecane jest rozważenie kwalifikowalności VAT dla organizacji, które nie mogą go odliczyć (np. NGO), aby nie blokować ich udziału. Zauważalna jest jednocześnie konieczność finansowania potencjału administracyjnego (biur ZIT/LGD) i szkoleń.

5. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
1	Zastosowanie niekonkurencyjnego trybu wyboru projektów w ramach ZIT w województwie pomorskim należy uznać za rozwiązanie skuteczne i pożądane przez beneficjentów, zapewniające stabilność długofalowego planowania rozwoju lokalnego.	Rekomenduje się utrzymanie niekonkurencyjnego trybu wyboru projektów jako standardu wdrażania Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w perspektywie UE 2028-2034 dla projektów kompleksowych, złożonych, o strategicznym znaczeniu dla całego obszaru funkcjonalnego, w szczególności w obszarze mobilności miejskiej, projektów parasolowych, sieciowych produktów turystycznych, edukacji, cyfryzacji.	Wprowadzenie odpowiednich zapisów w ramach programu krajowego/regionalnego na perspektywę unijną 2028-2034.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
2	Brak możliwości odliczenia podatku VAT przez organizacje, które nie mogą odliczyć tego podatku, powoduje mniejszą atrakcyjność Programu dla tego typu organizacji, a w skrajnych przypadkach rezygnacje ze zgłoszenia swoich projektów.	Proponujemy, rozważenie kwalifikowalności podatku VAT dla organizacji, które nie mogą odliczyć zapłaconego podatku.	Jeżeli będzie to nadal zgodne z regulacjami krajowymi, wprowadzić odpowiednie regulacje i zapisać je w Szczegółowym Opisie Priorytetów Programu (SZOP).	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
3	System RLKS cechuje się stabilnością, ale ograniczoną współpracą między LGD oraz niewystarczającą wymianą praktyk.	Należy wzmocnić współpracę między LGD oraz pomiędzy RLKS a innymi instrumentami terytorialnymi poprzez formalne mechanizmy sieciowania.	Organizacja forów, grup roboczych, programów pilotażowych między LGD; premiowanie projektów partnerskich w kryteriach wyboru.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	20.06.2026	Programowa operacyjna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
4	Istnieją przewidywane ograniczenia w zakresie wykorzystania współpracy terytorialnej po zakończeniu finansowania 2021–2027.	Należy rozwijać istniejące, a tam, gdzie to możliwe i zasadne – wprowadzić mechanizmy wsparcia trwałych partnerstw ponadlokalnych po 2028 r.	Premiowanie projektów wielopodmiotowych (kontynuacja dotychczasowych rozwiązań w tym zakresie oraz wprowadzanie kryteriów premiujących współpracę w nowych zakresach); instrumenty wsparcia dla projektów ponad-LGD; konsultacje i pilotaże.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
5	Raport wskazuje na niewystarczającą alokację środków względem potrzeb, a przy tym ograniczoną możliwość finansowania lokalnych, drobnych działań społecznych.	Należy utworzyć moduł „akcje szybkie” – zestaw mikrograntów dla lokalnych inicjatyw społecznych, oparty na uproszczonych procedurach.	Zaproponowanie montażu finansowego, w którym beneficjentem wnoszącym wkład własny będzie podmiot publiczny mający w swoich zadaniach statutowych rozwój lokalny (np. agencje rozwoju).	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
6	Poziom kompetencji między LGD jest zróżnicowany mimo wysokiej średniej profesjonalizacji. Raport wskazuje także na potrzebę dalszego wzrostu kompetencji pracowników w zakresie planowania i nadzoru.	W przypadku gdyby było możliwe pozyskanie finansowania na tego rodzaju inicjatywę (np. z PT FE, z funduszy wdrażanych centralnie przez KE), warto utworzyć regionalny podmiot – np. Centrum Kompetencji RLKS – wspierający rozwój kadr LGD. W sytuacji braku finansowania, IZ powinna włączyć wybrane aktywności (np. o priorytetowym znaczeniu, o relatywnie niskim koszcie krańcowym) do swoich stałych działań informacyjno-promocyjnych i szkoleniowych. Warto korzystać również z potencjału już istniejącego zaplecza instytucjonalnego, które może wspierać budowanie i rozwój potencjału regionalnych LGD (por. np. Pomorskie Stowarzyszenie LEADER)	Stała oferta szkoleń (zarządzanie projektami, monitoring, komunikacja, animacja, partycypacja). Platforma e-learningowa. Sieć mentorów z najbardziej zaawansowanych LGD. Program wymiany praktyk.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
7	Raport identyfikuje zasadność wzmocnienia systemu monitoringu i ewaluacji nastawionego na uczenie się, obejmującego panele ekspertów i wspólną analizę danych.	Należy wprowadzić regularne (np. półroczne) panele uczenia się na poziomie regionalnym.	Ustalenie stałego kalendarza spotkań. Prezentacja danych monitoringowych w oparciu o wspólny system projektów. Moderowane warsztaty wymiany doświadczeń między LGD. Potencjalnie – opracowywania corocznego raportu „Wnioski z praktyki RLKS”.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	20.06.2026	Programowa operacyjna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
8	Konsultacje LSR opierały się głównie na tradycyjnych narzędziach (spotkania, ankiety), co wykazały dane z badania. Brakuje procesów deliberacyjnych i innowacyjnych form angażowania mieszkańców.	Należy wprowadzić nowe narzędzia partycypacji w procesach aktualizacji LSR (np. pogrupowane jako zalecane i wymagane)	Panele obywatelskie. Spacery badawcze. Lokalne budżety testowe. Wszystko sfinalizowane obligatoryjnym raportem z wniosków po konsultacjach.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne
9	Zastosowanie niekonkurencyjnego trybu wyboru projektów w ramach GPR w województwie pomorskim jest rozwiązaniem efektywnym i dobrze ocenianym przez beneficjentów. Stabilność finansowania rewitalizacji, ze względu na jego skomplikowany, wielowątkowy i partnerski charakter wyjątkowo korzystnie wpływa na cały proces, budując również wiarygodność gmin (koordynatorów rewitalizacji) wśród interesariuszy. Pozytywne efekty tego narzędzia są widoczne w wielu wymiarach m.in. finansowym, organizacyjnym oraz uspołeczniania i budowy partnerstw.	Rekomenduje się utrzymanie niekonkurencyjnego trybu wyboru projektów dla GPR w perspektywie UE 2028-2034 dla pakietów projektów rewitalizacyjnych, przy jednoczesnym wdrożeniu skutecznych narzędzi sprzyjających utrzymaniu dyscypliny czasowej w realizacji projektów np. powiązania terminowej realizacji kamieni milowych projektu z alokacją/relokacją środków.	Wprowadzenie odpowiednich zapisów w ramach programu krajowego/ regionalnego na perspektywę unijną 2028- 2034	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość, energetyka, środowisko, transport, edukacja, kultura, turystyka i rekreacja, zdrowie, rynek pracy, włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
10	Duża rotacja kadr związanych z programowaniem i wdrażaniem procesu rewitalizacji w lokalnych samorządach powoduje konieczność ciągłej ich profesjonalizacji w myśl koncepcji kształcenia ustawicznego (<i>lifelong learning</i>). Szczególnie istotne jest uwzględnienie w tym procesie kadry zarządczej gmin. Proces ten powinien zostać możliwie jak najlepiej skoordynowany w czasie z procesem tworzenia kluczowych dokumentów IZ w kolejnej perspektywie finansowej UE (SZOP, wielkość alokacji, zasady oceny programów, zasady wpisu do wykazu).	Rekomenduje się kontynuowanie i rozwijanie różnych form wsparcia merytorycznego dla JST w celu dalszej profesjonalizacji kadr urzędów w zakresie zagadnień rewitalizacyjnych, z uwzględnieniem kadry zarządczej gmin.	Zaplanowanie pomocy technicznej z zakresu rewitalizacji dla gmin uwzględniającej harmonogram przygotowań do programowania dot. perspektywy unijnej 2028- 2034	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Zarządzanie i wdrażanie
11	Brak integracji projektów negatywnie oddziałuje na realizację działań o charakterze szeroko rozumianych usług społecznych. Ich realizacja ulega opóźnieniu lub w skrajnych przypadkach nie dochodzi do skutku.	Rekomenduje się utrzymanie rozwiązań sprzyjających integracji projektów społecznych, ze względu na ich korzystny wpływ na kompleksowość interwencji oraz proces budowy partnerstw.	Utrzymanie lub wprowadzenie odpowiednich zapisów w ramach programu regionalnego na perspektywę unijną 2028- 2034.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Zarządzanie i wdrażanie
12	Zróżnicowany charakter interwencji rewitalizacyjnej w ramach FEP obejmuje zarówno różnego rodzaju działania infrastrukturalne (np. przestrzenie publiczne, podwórka, infrastrukturę społeczną, czy błękitno-zieloną) jak również usługi o charakterze społecznym. Jednocześnie nadal zawiera on potencjał do zwiększenia poziomu kompleksowości całego procesu.	Rekomenduje się utrzymanie i wzmacnianie kompleksowego charakteru interwencji rewitalizacyjnej w ramach FEP. Kompleksowy charakter interwencji sprzyja budowie partnerstw z wieloma grupami interesariuszy.	Wprowadzenie odpowiednich zapisów w ramach programu regionalnego na perspektywę unijną 2028- 2034.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Zarządzanie i wdrażanie
13	Podział środków przeznaczonych na rewitalizację, pomimo zastosowania mechanizmów korygujących, nadal premiuje największe ośrodki miejskie województwa. Dalsze ograniczanie ich roli w podziale środków na rewitalizację umożliwić będzie skuteczniejszą interwencję w grupie pozostałych ośrodków miejskich województwa. Działanie takie będzie sprzyjać wzmacnianiu policentrycznej struktury osadniczej województwa.	Rekomenduje się dalszą modyfikację systemu alokacji środków przeznaczonych na rewitalizację zmierzającą do osłabienia lub nawet wyeliminowania dominującej pozycji największych ośrodków miejskich.	Wprowadzenie odpowiednich modyfikacji/zmian zapisów w ramach ustalania alokacji na działania rewitalizacyjne w programie regionalnym na perspektywę unijną 2028- 2034.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2029	Programowa strategiczna	Finansowanie i rozliczanie
14	Dominującym, w urzędach miast, rozwiązaniem organizacyjnym w zakresie umocowania procesu rewitalizacji jest przypisanie zagadnień związanych z rewitalizacją do komórek (i pracowników) jako jednej z wielu wykonywanych czynności. Kompleksowy, interdyscyplinarny i ciągły charakter rewitalizacji sprzyja jednak możliwie jak największemu wyodrębnieniu zakresu obowiązków rewitalizacyjnych w strukturze organizacyjnej urzędów jako rozwiązania optymalnego. Jednocześnie tego rozwiązaniom nie sprzyjają koszty ich implementacji.	Zastosowanie i promowanie wdrażania odpowiednich rozwiązań instytucjonalno-organizacyjnych w zakresie umocowania procesu rewitalizacji na poziomie miast wraz z systemowym wsparciem (pomocą techniczną, finansowaniem) w tym zakresie.	Premiowanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających precyzyjnemu umocowaniu rewitalizacji w strukturach organizacyjnych urzędów wraz z zapewnieniem wsparcia finansowego dot. części administracyjno-organizacyjnej tj. alokowanie w ramach programu regionalnego dedykowanych środków na wsparcie administracyjne dla operatorów/koordynatorów	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, urzędy miast	31.12.2027	Programowa strategiczna	Zarządzanie i wdrażanie

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
			rewitalizacji na szczeblu lokalnym i ich zespołów.				
15	Rosnące ryzyka o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym, przy jednoczesnym, spodziewanym spadku alokacji możliwej do przeznaczenia na rewitalizację w perspektywie finansowej UE na lata 2028- 2034 sprawiają, że w celu zachowania skuteczności (efektywności) interwencji rewitalizacyjnej na poziomie krajowym należy dążyć do koncentracji środków na mniejszym obszarze.	Ograniczenie ustawowych limitów w zakresie wielkości obszaru rewitalizacji mierzonego udziałem w liczbie ludności (30%) gminy i jej powierzchni (20%).	Zmiana zapisów ustawy o rewitalizacji	Organy ustawodawcze RP	31.12.2027	Pozasystemowa	-
16	Rosnące ryzyka o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym, przy jednoczesnym spodziewanym spadku alokacji możliwej do przeznaczenia na rewitalizację w perspektywie finansowej UE na lata 2028- 2034 sprawiają, że w celu zachowania skuteczności (efektywności) interwencji rewitalizacyjnej na poziomie krajowym należy dążyć do koncentracji środków na mniejszym obszarze.	Integracja i profesjonalizacja zarządzania strategicznego rewitalizacją na poziomie krajowym	Wprowadzenie w drodze rozporządzenia: kryteriów i wskaźników dla obszarów rewitalizacji - umożliwiające finansowanie gminnych programów rewitalizacji ze środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej lub budżetu państwa, uwzględniając występowanie na tych obszarach negatywnych zjawisk, o których mowa w art. 9 ust. 1.	Minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw budownictwa, planowania i zagospodarowania przestrzennego oraz mieszkalnictwa	31.12.2027	Pozasystemowa	-
17	Etap diagnostyczny zarówno w zakresie procesu delimitacji obszaru zdegradowanego i rewitalizacji, jak i szczegółowej diagnozy obszaru rewitalizacji w znaczącym stopniu wpływa na harmonogram programowania procesu rewitalizacji. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest brak szeroko rozumianej integracji baz danych na poziomie lokalnym.	Integracja baz danych, wykorzystywanych w procesie rewitalizacji, wraz z odpowiednimi rozwiązaniami IT	Wprowadzenie ogólnokrajowych, systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania bazami danych, dotyczącymi np. pomocy społecznej, bezrobocia, bezpieczeństwa - umożliwiających analizy przestrzenne na poziomie wewnątrzgminnym	GUS, minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego, minister właściwy do spraw budownictwa, planowania i zagospodarowania przestrzennego oraz mieszkalnictwa	31.12.2027	Pozasystemowa	-
18	Ze względu na duże podobieństwa pomiędzy RLKS a GPR jako narzędziami fundamentalnie powiązanymi z interwencją w sferze społecznej, wskazane jest wykorzystanie rozwiązań stosowanych w RLKS w procesie rewitalizacji.	Możliwie jak najszerze wprowadzenie w proces rewitalizacji rozwiązań obecnych w RLKS - w zakresie decyzyjności, selekcji kryteriów wyboru projektów i in.	Zwiększenie autonomii decyzyjnej na szczeblu lokalnym i ograniczenie obciążeń administracyjnych.	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	31.12.2027	Programowa operacyjna	Wybór projektów

Wykaz źródeł

1. Badanie systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce, Raport końcowy, 2020, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, ECORYS Polska Sp. z o.o.
2. Dokumentacja konkursowa dla naborów, stanowiąca załączniki do ogłoszenia o naborze wniosków o dofinansowanie.
3. Dziemianowicz W., Strategie samorządowe w Polsce. Refleksyjnie i przyszłościowo. (2023). Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
4. Ewaluacja bieżąca wdrażania zintegrowanego podejścia do rozwoju terytorialnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Raport końcowy, ECORYS Polska Sp. z o.o., 2017.
5. Ewaluacja bieżąca wdrażania zintegrowanego podejścia do rozwoju terytorialnego w ramach RPO woj. mazowieckiego na lata 2014-2020, Raport końcowy 2018, Evalu Sp. z o.o.
6. Ewaluacja efektów wdrażania instrumentów rozwoju terytorialnego w postaci Zintegrowanej Inwestycji Terytorialnej (ZIT) w ramach RPO Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020 - etap I, Raport końcowy, Evalu Sp. z o.o., 2020.
7. Harmonogram naborów wniosków o dofinansowanie w ramach programu regionalnego Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027.
8. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Lokalna Grupa Działania "Chata Kociewia".
9. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Lokalna Grupa Działania „Kaszuńska Droga”.
10. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Lokalna Grupa Działania „Trzy Krajobrazy”.
11. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Partnerstwo Dorzecze Słupi.
12. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Lokalna Grupa Działania „Wstęga Kociewia”.
13. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Ziemi Człuchowskiej.
14. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Powiślańska Lokalna Grupa Działania.
15. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Słowińska Grupa Rybacka.
16. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie „Bursztynowy Pasaż”.

17. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Kraina Dolnego Powiśla”.
18. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Sandry Brdy.
19. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Stolem.
20. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Północnokaszubska Lokalna Grupa Rybacka.
21. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Stowarzyszenie Turystyczne Kaszuby.
22. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące LGD: Żuławska Lokalna Grupa Działania.
23. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące Obszaru Funkcjonalnego „Wschodnie Powiśle”.
24. Informacje i dokumenty (w tym m.in. Lokalna Strategia Rozwoju, Umowa Ramowa, procedury) dotyczące Obszaru Funkcjonalnego Żuławy).
25. Informacje i dokumenty dotyczące Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze, Informacje i dokumenty (w tym strategia terytorialna) dotyczące Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna.
26. Informacje i dokumenty (w tym strategia terytorialna) dotyczące Obszaru Funkcjonalnego Światowy Rezerwat Biosfery Bory Tucholskie.
27. Kompleksowa ocena instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w ramach RPOWP 2014-2020, Raport końcowy, Lider Projekt Sp. z o.o., 2020.
28. Materiały edukacyjne i informacyjne Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji ([Krajowe Centrum Wiedzy o Rewitalizacji](#)) oraz Centrum Wsparcia Doradczego ([Centrum Wsparcia Doradczego](#)).
29. Ocena instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w ramach Regionalnego Programu Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020, Raport końcowy, ECORYS Polska Sp. z o.o., 2019.
30. Plan Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, przyjęty Uchwałą nr 753/373/22 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 28 lipca 2022 r., wraz ze zmianami.
31. Program Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027, zatwierdzony decyzją wykonawczą Komisji Europejskiej nr C(2022) z dnia 7 grudnia 2022 r.
32. Regionalne Programy Strategiczne.
33. Strategia Rozwoju Ponadlokalnego do roku 2030 dla Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot – obowiązująca wersja.
34. Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, przyjęta Uchwałą nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 r.

35. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Bytowa na lata 2021-2030. Bytów, 2024 r.
36. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Chojnice-Człuchów na lata 2023-2030. Załącznik do Zarządzenia nr 20/2025 Burmistrza Miasta Chojnice z dnia 30 stycznia 2025 r.
37. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Kościerzyny. Kościerzyna, 2025 r.
38. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Kwidzyna 2030+. Plan działania. Kwidzyn, maj 2023 r.
39. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Lęborka 2030. Lębork, luty 2024 r.
40. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Malbork-Sztum 2030. Malbork, marzec 2024 r.
41. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Słupsk-Ustka. Załącznik nr 1 do Uchwały nr 6/KS/2024 Komitetu Sterującego ZIT MOF Słupsk – Ustka z dnia 10.01.2024 r.
42. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Starogardu Gdańskiego 2021-2027. Starogard Gdański, styczeń 2024 r.
43. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027 wraz z załącznikami.
44. Uchwała nr 1386/39/24 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 7 listopada 2024 r. w sprawie zatwierdzenia podziału alokacji na działania rewitalizacyjne dla Gmin w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027.
45. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006 Nr 227 poz. 1658).
46. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95).
47. Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz.U. 2015 poz. 1777).
48. Wpływ polityki spójności 2014-2020 na rozwój miast i ich obszarów funkcjonalnych, Raport końcowy, 2025, Ecorys Polska Sp. z o.o., Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
49. Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027.

Spis tabel

Tabela 1. Liczba i wartość projektów z podpisanymi umowami o dofinansowanie w ramach instrumentu ZIT	67
Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, w jakim stopniu przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii LSR przyczyni(ł) się do:” [%].....	79
Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe rozwiązania na rzecz instrumentu terytorialnego RLKS, które obowiązują w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%]	121
Tabela 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe kwestie związane z wyborem projektów RLKS w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%]	123
Tabela 5. Umiejscowienie rewitalizacji w strukturze organizacyjnej Urzędów miast.	132
Tabela 6. Harmonogram pojawiania się Działań FEP 2021-2027 składających się na pakiet projektów rewitalizacyjnych w SZOP.	139

Spis wykresów

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy poniższe rozwiązania, związane z realizacją Strategii ZIT, są Państwa zdaniem właściwie zaprojektowane i pozwalają na realizację celów Strategii ZIT?” [%]	26
Wykres 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, w jakim stopniu przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii ZIT przyczyni(ł) się do:” [%]	28
Wykres 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić wszystkie zastosowane przez Państwa gminę/powiat formy uspołecznienia na etapie diagnostycznym powstawania Strategii ZIT” [% odpowiedzi; pytanie wielokrotnego wyboru].....	31
Wykres 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na harmonogram przyjęcia Strategii ZIT miały poniższe aspekty?” [%]	33
Wykres 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na jakość Strategii ZIT miały poniższe aspekty?” [%]	34
Wykres 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zastosowane kryteria naboru projektów do Strategii ZIT są właściwe z punktu widzenia planowanego(ych) projektu(ów)?” [% odpowiedzi; pytanie wielokrotnego wyboru]	37
Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które grupy interesariuszy były zaangażowane w poniższe procesy” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	41
Wykres 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania Strategii ZIT na terenie Państwa jednostki terytorialnej?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	44
Wykres 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie podmioty, które Pan(i) wymienił(a) powyżej, brały udział w pracach nad strategią ZIT?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	45
Wykres 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wskazać, jakie najważniejsze korzyści w dłuższej perspektywie może przynieść współpraca (na etapie projektowania i/lub	

wdrażania Strategii) z wymienionymi przez Państwa podmiotami?”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	46
Wykres 11. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Z jakich źródeł planują Państwo pozyskać środki finansowe, by zapewnić wkład krajowy w projektach przewidzianych do realizacji w ramach ZIT w perspektywie do 2035 roku?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	54
Wykres 12. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe rozwiązania na rzecz ZIT, które obowiązują w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorskiego 2021-2027?” [%].....	61
Wykres 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak oceniają Państwo poniższe kwestie związane z wyborem projektów ZIT w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%].....	64
Wykres 14. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na harmonogram przyjęcia Strategii LSR miały/mają poniższe aspekty?” [%].....	76
Wykres 15. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na jakość Strategii LSR miały poniższe aspekty?” [%].....	77
Wykres 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy poniższe rozwiązania, związane z realizacją LSR, są Państwa zdaniem właściwie zaprojektowane i pozwalają na realizację celów Strategii?” [%].....	78
Wykres 17. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić wszystkie formy uspołecznienia zastosowane na etapie konsultacji społecznych projektu LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej / w Państwa Lokalnej Grupie Działania (LGD)” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	83
Wykres 18. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	84
Wykres 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy partnerów społeczno-gospodarczych zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	86
Wykres 20. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	87
Wykres 21. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska, zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru].....	89
Wykres 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób z niepełnosprawnościami, równości płci i niedyskryminacji, zaangażowanych w proces powstawania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD	

proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	90
Wykres 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie podmioty, które Pan(i) wymienił(a) powyżej, brały udział w pracach nad strategią LSR?	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	91
Wykres 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakie kryteria były/są/będą stosowane w procesie wyboru projektów do Strategii LSR?:	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	94
Wykres 25. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakie formy uspołecznienia zostały/zostaną zastosowane (na obszarze Państwa jednostki terytorialnej) w procesie wyboru planowanych projektów do realizacji w ramach Strategii LSR? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	96
Wykres 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które grupy interesariuszy były/są zaangażowane w proces ustalania kryteriów wyboru projektów?”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	98
Wykres 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jak należy ocenić frekwencję/ aktywność podczas konsultacji społecznych kryteriów wyboru projektów do LSR?” [%].....	99
Wykres 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy uspołecznienie konsultacji kryteriów wyboru projektów w ramach LSR miało/ma istotne znaczenie dla wyboru projektów faktycznie odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby Państwa jednostki terytorialnej? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [%]	
.....	100
Wykres 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakie podmioty są zaangażowane w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej? Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	101
Wykres 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy partnerów społeczno-gospodarczych zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	102
Wykres 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	103
Wykres 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska, zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru].....	104
Wykres 33. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wymienić typy podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób z niepełnosprawnościami, równości płci i niedyskryminacji, zaangażowanych w proces wdrażania LSR na terenie Państwa jednostki terytorialnej. Uwaga: w przypadku biur LGD	

proszę podać informację dotyczącą całego obszaru objętego LSR”

[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	105
Wykres 34. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie podmioty, które Pan(i) wymienił(a) powyżej, są zaangażowane w proces wdrażania Strategii LSR?”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	106
Wykres 35. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakim potencjałem kadrowym dysponują Państwo w urzędzie na cele koordynacji zadań związanych z realizacją Strategii LSR?” [%] .	107
Wykres 36. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy liczba osób zaangażowanych w koordynację zadań związanych z realizacją Strategii LSR jest odpowiednia, biorąc pod uwagę realizowane obecnie zadania?” [%]	108
Wykres 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy liczba osób zaangażowanych w koordynację zadań związanych z realizacją Strategii LSR jest odpowiednia, biorąc pod uwagę planowane zadania?” [%]	108
Wykres 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu Państwa potencjał kadrowy na cele koordynacji zadań związanych z realizacją Strategii LSR ma wpływ na:” [%]	109
Wykres 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy potencjał finansowy Państwa samorządu jest wystarczający do realizacji wszystkich projektów planowanych w ramach Strategii LSR?” [%]	110
Wykres 40. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jaki wpływ ma Państwa potencjał finansowy związany z realizacją projektów w ramach Strategii LSR na:” [% wskazań]	111
Wykres 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy dysponują Państwo potencjałem finansowym do zapewnienia wkładu krajowego w projektach przewidzianych do realizacji w ramach LSR/ RLKS w perspektywie do 2035 roku?” [%]	112
Wykres 42. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Z jakich źródeł planują Państwo pozyskać środki finansowe, by zapewnić wkład krajowy w projektach przewidzianych do realizacji w ramach LSR/ RLKS w perspektywie do 2035 roku?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru] ...	113
Wykres 43. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę wskazać, jakie najważniejsze korzyści dla LGD w dłuższej perspektywie może przynieść współpraca (na etapie projektowania i/lub wdrażania Strategii) z wymienionymi przez Państwa podmiotami?”	
[% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	115
Wykres 44. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy współpraca, którą Państwo nawiązali w ramach instrumentu terytorialnego przyczyniła się do zawiązania partnerstwa w innych obszarach/ zakresie? Uwaga: pytanie dotyczy podmiotów, które w jakikolwiek sposób są/były zaangażowane w przygotowanie i realizację LSR w Państwa gminie lub na obszarze działania LGD” [w % wskazań]	116
Wykres 45. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakich obszarach nawiązali/ planują Państwo nawiązać współpracę?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	117
Wykres 46. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy współpraca, którą Państwo nawiązali w ramach RLKS przyczyniła się lub przyczyni się w najbliższym czasie do ubiegania się o inne źródła dofinansowania z dotychczasowym(i) partnerem(ami)? Uwaga: pytanie dotyczy podmiotów, które w jakikolwiek sposób są/były zaangażowane w przygotowanie i realizację LSR w Państwa gminie lub na obszarze działania LGD” [%]	118

Wykres 47. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Z jakiego typu źródeł są/ będą (współ)finansowane te projekty/ przedsięwzięcia?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	119
Wykres 48. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy składali, składają lub planują Państwo składać wniosek o dofinansowanie projektu w zakresie RLKS w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027?” [%]	122
Wykres 49. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe rozwiązania funkcjonujące w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027 w zakresie RLKS sprzyjają współpracy terytorialnej?” [%]	124
Wykres 50. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy rozwiązania sprzyjające współpracy terytorialnej w zakresie RLKS, obecne w FEP 2021-2027, wpłynęły na zdolność Państwa samorządu/ LGD do generowania podobnych projektów/ przedsięwzięć po zakończeniu obecnego wsparcia (wspólnie z innymi samorządami/ instytucjami)?” [%]	125
Wykres 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które instrumenty terytorialne wdrażane w ramach FEP 2021-2027 należy kontynuować w okresie programowania UE 2028-2034 i w jakiej formie?” [%]	127
Wykres 52. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, jaki wpływ na harmonogram przyjęcia GPR miały poniższe aspekty?” [%]	135
Wykres 53. Udział obszarów rewitalizacji w liczbie mieszkańców gmin ogółem w wybranych gminach miejskich i miejsko-wiejskich województwa pomorskiego.	150
Wykres 54. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jakiego typu podmioty były zaangażowane w proces powstawania Strategii ZPT na terenie Państwa jednostki terytorialnej?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	163
Wykres 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim zakresie wymienione wcześniej podmioty brały udział w pracach nad Strategią ZPT?” [% wskazań; pytanie wielokrotnego wyboru]	164
Wykres 56. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy potencjał finansowy Państwa samorządu jest wystarczający do realizacji wszystkich projektów planowanych w ramach Strategii ZPT?” [%]	169
Wykres 57. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić, w jakim stopniu przyjęty sposób organizacji w zakresie realizacji Strategii ZPT przyczyni(ł) się do...” [%]	171

Wstępna ocena efektów wykorzystania instrumentów terytorialnych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027

Załącznik nr 1 Studia przypadku

Spis treści

I.	Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Kwidzyna 2030	4
1.	Podstawowe dane	4
2.	Opis sposobu opracowywania strategii	4
3.	Ocena widoczności, odbioru społecznego	7
4.	Dobre praktyki	7
5.	Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	8
II.	Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Malbork-Sztum 2030	9
1.	Podstawowe dane	9
2.	Opis sposobu opracowywania strategii	9
3.	Ocena widoczności, odbioru społecznego	12
4.	Dobre praktyki	12
5.	Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	13
III.	Strategia terytorialna	
	Obszaru Funkcjonalnego Strefy Przybrzeżnej (część zachodnia)	14
1.	Podstawowe dane	14
2.	Opis sposobu opracowywania danego dokumentu	14
3.	Ocena widoczności, odbioru społecznego	15
4.	Dobre praktyki	15
5.	Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	16
IV.	Gminny Program Rewitalizacji Miasta Gdyni 2030+	17
1.	Podstawowe dane	17
2.	Opis sposobu opracowywania strategii	17
3.	Ocena widoczności, odbioru społecznego	20
4.	Dobre praktyki	21
5.	Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	23
V.	Gminny Program Rewitalizacji Miasta Malborka 2030+	23
1.	Podstawowe dane	23
2.	Opis sposobu opracowywania strategii	23
3.	Ocena widoczności, odbioru społecznego	25
4.	Dobre praktyki	25
5.	Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	26

VI. Gminny Program Rewitalizacji Miasta Słupska do 2032 roku.....	26
1. Podstawowe dane	26
2. Opis sposobu opracowywania strategii.....	27
3. Ocena widoczności, odbioru społecznego	29
4. Dobre praktyki	30
5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	31
VII. Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2021–2027	
dla obszaru Lokalnej Grupy Działania „Chata Kociewia”	32
1. Podstawowe dane	32
2. Opis sposobu opracowywania strategii.....	32
3. Ocena widoczności, odbioru społecznego	33
4. Dobre praktyki	34
5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	34
VIII. Lokalna Strategia Rozwoju 2022-2027	
Północnokaszubskiej Lokalnej Grupy Rybackiej.....	35
1. Podstawowe dane	35
2. Opis sposobu opracowywania strategii.....	35
3. Ocena widoczności, odbioru społecznego	36
4. Dobre praktyki	37
5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy	38

I. Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Kwidzyna 2030

Nazwa dokumentu: Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Kwidzyna 2030

1. Podstawowe dane

Dokument strategii ZIT został przyjęty w marcu 2024 r.

Miejski Obszar Funkcjonalny (MOF) Kwidzyna tworzą cztery jednostki samorządu terytorialnego:

- Miasto Kwidzyn (Lider),
- Gmina Kwidzyn,
- Gmina Gardeja,
- Gmina Sadlinki.

2. Opis sposobu opracowywania strategii

4 listopada 2021 r. podpisano Porozumienie międzygminne w sprawie współdziałania celem opracowania i realizacji Strategii ZIT. Następnie powołano struktury organizacyjne:

- **Zespół Strategiczny** powołany zarządzeniem Burmistrza Miasta Kwidzyna (21 kwietnia 2022 r.). Członków wyłoniono w drodze otwartego naboru. W jego skład weszli przedstawiciele samorządów (wójtowie, burmistrz, starosta) oraz partnerzy społeczni, ekologiczni i gospodarczy;
- **Komitet Sterujący**, w ramach którego działają wójtowie i burmistrz;
- **Biuro**, obsługiwane przez zespół ds. rozwoju w Urzędzie Miejskim w Kwidzynie.

MOF borykał się z trudnościami w wyborze wykonawcy w zakresie przygotowania strategii ZIT. Dwa pierwsze podmioty nie wywiązały się z zadań. Ostateczne prace zrealizowała Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

Etapy opracowywania strategii ZIT:

Etap diagnostyczny - Obejmował analizę danych oraz badania pierwotne. Przeprowadzono **badanie ankietowe wśród mieszkańców** (online i papierowo), które miało na celu ocenę różnych obszarów problemowych i wskazanie priorytetów rozwojowych. Diagnozę (stan na 30.09.2022 r.) omawiano z Zespołem Strategicznym.

Etap planistyczny - Zespół Strategiczny, wspierany przez ARP, brał udział w wypracowaniu misji, wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków interwencji. Zidentyfikowano projekty strategiczne (zdefiniowane) oraz ramowe (do naborów otwartych).

Na tym etapie zorganizowano **5 otwartych spotkań tematycznych** w formie debat publicznych (październik 2022 r.), dotyczących planowanych przedsięwzięć strategicznych (mobilność, efektywność energetyczna, zmiany klimatu, bioróżnorodność, integracja). Celem debat było zaprezentowanie zakresu zdefiniowanych projektów strategicznych oraz możliwe obszary realizacji tych projektów strategicznych, które będą mogły zostać zgłoszone do uwzględnienia w strategii w ramach naborów otwartych. Uczestnicy mogli przedstawić uwagi, które w możliwym do uwzględnienia zakresie były ujmowane w dokumencie. Spotkania były publicznie ogłoszone na wszystkich kanałach informacyjnych Związku ZIT. Aktywność mieszkańców była jednak niska, uczestniczyli w nich głównie urzędnicy i samorządowcy oraz przedstawiciele Zespołu Strategicznego.

Dodatkowo zrealizowano warsztaty z przedstawicielami Zespołu Strategicznego metodą **Design Thinking**, w trakcie których wypracowywano projekty uzupełniające (w obszarze społecznym i gospodarczym). Przeprowadzone wywiady wskazują, że formuła warsztatów sprzyjała jakości wypracowanych pomysłów. Projekty opierały się na rzeczywistych potrzebach poszczególnych interesariuszy strategii. Wskazano m.in. przedsięwzięcia dotyczące wsparcia osób starszych oraz MŚP. Współpraca z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w ramach Kwidzyńskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego ma opierać się m.in. o tworzenie grup zakupowych, zapewnienie dostępu do ekspertów, wspólne projekty ze szkołami (kształcenie kadr) czy też utworzenie aplikacji mobilnej. Z przeprowadzonych wywiadów wynika jednak, że tego typu współpraca faktycznie nie jest obecnie w fazie planowania.

Etap konsultacji kryteriów wyboru projektów - Zespół Strategiczny brał czynny udział w tworzeniu oraz konsultacji regulaminów i kryteriów dla otwartych naborów projektów strategicznych. Z wywiadów pogłębionych wynika, że sposób konstrukcji kryteriów był ściśle powiązany z zapisami programu regionalnego z uwagi na konieczność wpisywania się przedsięwzięć w zasady obowiązujące w FEP 2021-2027.

Selekcja projektów strategicznych w ramach naborów otwartych – nabory dotyczyły obszaru efektywności energetycznej, zdrowia, bioróżnorodności i integracji. Podmioty zainteresowane (JST, NGO, wspólnoty mieszkaniowe itp.) składały fiszki projektowe. Po weryfikacji przez Biuro ZIT, fiszka była przekształcana w kartę projektu. Kartę następnie szczegółowo uzgadniano z Urzędem Marszałkowskim. Zatwierdzone karty projektów wpisano jako załącznik do porozumienia Związku ZIT z Województwem Pomorskim. Zapewnia to gwarancję realizacji w trybie pozakonkurencyjnym.

Na listę projektów zakwalifikowały się m.in.: wspólnoty mieszkaniowe, spółki komunalne (PEC, ZIM), instytucje kultury (KCK), NGO (Stowarzyszenie Eko-Inicjatywa, Kwidzyńskie Towarzystwo Przyjaciół Chorych), Nadleśnictwo, PRAZE oraz Powiat Kwidzyński. Żaden projekt nie został odrzucony merytorycznie przez Biuro ZIT (jedna fiszka została „zamrożona” i oczekuje na aktualizację strategii, która umożliwi jej realizację), jednak zdarzyły się

rezygnacje (np. przychodnia rehabilitacyjna) z powodu wysokiego wkładu własnego i niekwalifikowalnego VAT-u.

Konsultacje społeczne projektu strategii – zrealizowane zostały dwa formalne etapy konsultacji (luty-marzec 2023 r. oraz maj-czerwiec 2023 r.). Pierwsza runda trwała 35 dni (16.02-23.03.2023 r.). **Obejmowała spotkanie z mieszkańcami** (w siedzibie Urzędu Miasta w Kwidzynie, z dostępem online w siedzibach pozostałych gmin). Spotkanie umożliwiło wymianę spostrzeżeń na temat dokumentu, głównie w zakresie zdefiniowanych projektów strategicznych. Projekt strategii udostępniono także na stronach wszystkich członków Związku ZIT wraz z formularzem uwag. Te, które uznano za zasadne, zostały uwzględnione w strategii. Druga runda została przeprowadzona po uwagach RDOŚ (wniesione zostały uwagi skutkujące zmianami w dokumencie) – ponowne konsultacje trwały 36 dni (09.05-14.06.2023 r.).

Zrealizowano także **konsultacje celowe** – projekt strategii wysłano bezpośrednio do kluczowych interesariuszy, m.in. organizacji pozarządowych (Eko-Inicjatywa, Fundacja Edukacji i Rozwoju FLOW, PRAZE, fundacja MAPA Obywatelska, stowarzyszenie Nasza Europa, Stowarzyszenie Akwedukt), instytucji otoczenia biznesu (Kwidzyński Park Przemysłowo-Technologiczny, Powiatowy Urząd Pracy, Powiatowa Rada Rynku Pracy), uczelni (Powiślańska Szkoła Wyższa) oraz jednostek organizacyjnych JST.

Przedstawiciel lokalnej społeczności ocenił, że proces konsultacji społecznych był prowadzony językiem sformalizowanym, co stanowiło barierę w odbiorze dla przeciętnego mieszkańca.

Monitoring i ewaluacja – Za monitoring i ewaluację strategii odpowiedzialne będzie Biuro MOF. Monitoring będzie polegał na stałym gromadzeniu informacji i analizie wskaźników. Raz w roku Biuro MOF opracuje raport z postępów, który zostanie przedstawiony organom wykonawczym JST oraz Zespołowi Strategicznemu. Na trzech poziomach zostaną przeprowadzone ewaluacje (ex-ante, bieżąca oraz ex-post). Raport ewaluacyjny ex-post oceni wpływ strategii na rozwój MOF i będzie podstawą do działań korygujących. Zespół Strategiczny będzie na tym etapie nadal zaangażowany w prace. Jego rola obejmie opiniowanie raportów z monitoringu oraz aktywny udział w procesie ewentualnych aktualizacji strategii (np. w planowanej zmianie zapisów dotyczących zakupu autobusów).

Zidentyfikowane problemy

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że proces opracowywania strategii był zbyt długi – w tym czasie zmieniły się potrzeby identyfikowane w niektórych obszarach. Ograniczające okazało się także wpisanie fiszek projektowych bezpośrednio do strategii – zmiany w projektach wymagają aktualizacji strategii (która to będzie realizowana z uwagi na projekt dotyczący taboru autobusowego). Ponadto wskazywano, że wieloetapowa ocena projektów stanowi obciążenie dla podmiotów spoza sektora publicznego.

Ograniczeniem dla uspołecznienia procesu okazywała się konieczność dostosowywania działań do wymogów FEP, aby możliwe było wykorzystanie alokacji przypisanej MOF Kwidzyna. Jednocześnie barierą stanowił sposób komunikowania o strategii i sama forma dokumentu (sformalizowana, mało czytelna dla przeciętnego odbiorcy). Jest to odczytywane jako problem systemowy, związany z ogólnie przyjętym, sformalizowanym sposobem prowadzenia konsultacji przez samorządy.

Na zaangażowanie podmiotów spoza sektora publicznego w przygotowanie i realizację strategii ZIT w dużej mierze wpływa wydłużający się proces, który może zakończyć się brakiem dostępności środków (np. z uwagi na zmianę warunków udzielania wsparcia lub różne interpretacje zapisów FEP przez UM oraz wnioskodawców) – co zniechęca do angażowania zasobów.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

Informacje na temat strategii ZIT były publikowane głównie na stronach internetowych urzędów-partnerów oraz w Biuletynach Informacji Publicznej (BIP)¹.

Analiza wykazała istnienie jednej publicznej, otwartej dyskusji i nieformalnych komentarzy w wątku na portalu społecznościowym Facebook. Dyskusja dotyczyła wyborów na burmistrza i była związana m.in. z inwestycjami w ramach ZIT. Negatywnie wypowiadano się na temat planowanych ścieżek rowerowych oraz Systemu Wsparcia Migrantów.

Pod jednym z artykułów na lokalnej stronie Kwidzyna na temat realizowanych projektów widnieje ocena artykułu (średnia ocena 4,89; 20 ocen).

Przekaz na temat strategii ZIT został zorganizowany w sposób sformalizowany. Mieszkańców informowano o możliwości wzięcia udziału w konsultacjach i proszono o nadsyłanie uwag za pomocą dedykowanego formularza konsultacyjnego. Taka forma, choć transparentna, nie sprzyja publicznej debacie, co potwierdza ustalenia z przeprowadzonych wywiadów, wskazujące na niski oddźwięk społeczny i sformalizowany język procesu.

4. Dobre praktyki

Formalne umocowanie **Zespołu Strategicznego** za pomocą zarządzenia burmistrza nadało pracom rangę i wpływało motywująco na członków, budując poczucie odpowiedzialności za przygotowanie strategii. Udział w pracach Zespołu Strategicznego przedstawiceli różnych środowisk (społecznych, gospodarczych, ekologicznych) zapewnił, że prace nad strategią opierały się na realnej wiedzy o lokalnych problemach i potrzebach. Instytucje i osoby aktywne w Zespole Strategicznym to często podmioty, które współpracowały z miastem już wcześniej (np. przy rewitalizacji) i które jednocześnie stały się beneficjentami strategii

¹ [Drugie konsultacje społeczne gmina Kwidzyn](#), [Drugie konsultacje społeczne gmina Sadlinki](#), [Nabór na członków Zespołu Strategicznego](#), [Rozpoczęcie prac nad strategią ZIT](#), [Postęp realizacji strategii](#), [Postęp w realizacji strategii](#), [MOF - konsultacje społeczne](#), [Konsultacje społeczne](#), [Informacja na temat instrumentu ZIT](#), [Zakończenie otwartych naborów](#), [Kwidzyński Portal dla Każdego](#).

(np. poprzez złożenie fiszek projektowych). Realne korzyści z udziału motywowały do angażowania się w prace planistyczne.

Łącznie odbyło się 10 spotkań Zespołu Strategicznego. Członkowie brali udział zarówno w tworzeniu diagnozy MOF (m. in. współtworząc pytania i zagadnienia do badania ankietowego), wypracowaniu misji, wizji MOF, celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków interwencji i rodzajów działań. Ponadto wspierali prace związane z konstruowaniem i wewnętrznym wyborem zdefiniowanych projektów strategicznych, z tworzeniem regulaminów i kryteriów otwartych naborów na projekty. Z wywiadów wynika, że Zespół Strategiczny miał realny i istotny wpływ na ostateczny kształt dokumentu strategii ZIT.

Organizacja warsztatów, zwłaszcza za pomocą metody **Design Thinking**, została oceniona bardzo pozytywnie. Metoda ta motywowała uczestników Zespołu Strategicznego do kreatywnej pracy i wypracowanie ciekawych propozycji projektów uzupełniających. Tego typu forma pracy nad przygotowaniem strategii jest znacznie skuteczniejsza w zakresie zbierania informacji, niż tradycyjnie stosowane w urzędach formy (np. praca na danych).

Istotne dla zapewnienia skuteczności procesu było zatrudnienie **doświadczonego wykonawcy** – Agencji Rozwoju Pomorza. Wprowadził on sprawdzone metody pracy, zasoby i wspierał partnerów MOF, co znacząco podniosło jakość prac.

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

Instrument ZIT stał się katalizatorem dla współpracy, która wcześniej nie funkcjonowała na omawianym obszarze w podobnej skali.

Najważniejszą korzyścią jest nawiązanie realnej współpracy międzygminnej. Przed rozpoczęciem uczestnictwa w realizacji instrumentu ZIT, samorządy MOF Kwidzyna działały odrębnie. Instrument sprawił, że pojawiły się regularne spotkania, dialog, wzajemne motywowanie się i realne wspólne działania.

Wspólna praca nad strategią pozwoliła budować kapitał społeczny i zaufanie poprzez wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami i decydentami z różnych gmin, co buduje fundamenty pod przyszłe działania.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że doświadczenie zebrane dotychczas w ramach instrumentu ZIT może w przyszłości przełożyć się na partnerstwa w innych obszarach, niwelując ryzyko konkurencji. Stwarza to potencjał do realizacji kolejnych wspólnych projektów, również po zakończeniu finansowania z FEP i poza ramami ZIT.

Proces ugruntował pozycję Miasta Kwidzyna jako lidera MOF, dlatego też dalsza współpraca w dużej mierze zależeć będzie od inicjowania współpracy przez rdzeń MOF. W chwili realizacji badania nie planowano jednak innych działań, poza realizacją instrumentu ZIT.

II. Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Malbork-Sztum 2030

Nazwa dokumentu: Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Malbork-Sztum 2030

1. Podstawowe dane

Dokument strategii ZIT został przyjęty w marcu 2024 r.

Miejski Obszar Funkcjonalny (MOF) Malborka-Sztumu tworzy siedem jednostek samorządu terytorialnego:

- Miasto Malbork (Lider Porozumienia),
- Miasto i Gmina Sztum,
- Gmina Malbork,
- Gmina Stare Pole,
- Miasto i Gmina Nowy Staw,
- Powiat Sztumski,
- Powiat Malborski.

W pracach uczestniczy również Gmina Miłoradz, pełniąca rolę obserwatora.

2. Opis sposobu opracowywania strategii

Struktura organizacyjna w ramach MOF składa się z:

- **Komitetu Doradczego** powołanego zarządzeniem Burmistrza (20 stycznia 2023 r.), którego członkami są przedstawiciele partnerów społeczno-gospodarczych (po jednej osobie wskazanej przez każdego partnera JST);
- **Komitetu Sterującego**, w ramach którego działają wójtowie i burmistrz;
- **Biura** w strukturze urzędu Lidera (Wydział Projektów Rozwojowych), w ramach którego pracuje 5 osób realizujących zadania w ramach ZIT - dodatkowo, obok swoich stałych obowiązków.

Etapy opracowywania strategii ZIT:

Etap diagnostyczny – Proces rozpoczął się od spotkań strategicznych i warsztatowych (w marcu-maju 2022 r.). Przeprowadzono analizy desk research (dane statystyczne, dokumenty strategiczne) oraz diagnostyczne badania ankietowe wśród mieszkańców (czerwiec-lipiec 2022 r.), mające na celu identyfikację potencjału, zasobów i kierunków zmian, jakie są pożądane w MOF. W badaniu wzięło udział 427 osób². Intensywne prace nad

² Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Malbork-Sztum 2030. Załącznik nr 1 - Raport z konsultacji społecznych, Malbork, 2023 r., s. 4.

treścią dokumentu wiązały się z trudnościami w pozyskiwaniu danych od partnerów i jednostek i wymagały od Biura ZIT proaktywnego działania.

Etap planistyczny – Na tym etapie aktywnie angażowano w prace Komitet Doradczy, który wspomagał wypracowywanie misji, wizji, celów, kierunków interwencji i rodzajów działań w ramach strategii. Partnerzy społeczno-gospodarczy uczestniczyli jednocześnie w warsztatach z wykorzystaniem metody **Design Thinking**, mających na celu wypracowanie propozycji projektów (późniejszych projektów uzupełniających).

Na tym etapie zorganizowano także **6 spotkań strategicznych i warsztatowych** (marzec-maj 2022 r. oraz styczeń 2023), dotyczących projektu strategii, a w szczególności planowanych przedsięwzięć strategicznych. Prezentowano nie tylko „zdefiniowane” projekty, lecz również możliwe obszary, w ramach których różne podmioty mogą przygotować własne fiszki projektów w trakcie naborów otwartych. Uczestnicy mogli zabierać głos i kierować uwagi, które po konsultacjach wewnętrznych w uzasadnionych przypadkach ujęto w fischkach projektowych.

Etap konsultacji kryteriów wyboru projektów - Biuro ZIT przygotowało pierwszy „draft” regulaminu i kryteriów. Propozycja Lidera została przedstawiona partnerom samorządowym. Odbyły się trzy spotkania robocze zespołu partnerskiego, aby wypracować wspólne stanowisko. Wypracowany przez JST dokument został następnie przedstawiony Komitetowi Doradczemu, który analizował dokumenty, a także zadawał pytania wyjaśniające, jednak w pełni zaakceptował propozycję kryteriów i nie wniósł uwag. Kryteria te musiały być zgodne z wytycznymi programu regionalnego FEP, a także punktowały dodatkowo takie aspekty jak komplementarność i doświadczenie wnioskodawcy. Jednocześnie starano się, aby kryteria były otwarte dla wszystkich, a nie dopasowane do potrzeb samorządowych.

Selekcja projektów strategicznych w ramach naborów otwartych – Zastosowano trzy metody identyfikacji i selekcji projektów do strategii. W pierwszej kolejności były to projekty zdefiniowane, których beneficjentem mógł być wyłącznie samorząd. Dotyczyło to głównie obszarów takich jak mobilność (np. zakup e-autobusów, budowa ścieżek rowerowych na gruntach gminnych). Te projekty nie podlegały otwartemu naborowi. W drugiej kolejności zorganizowano dwa nabory w obszarach, gdzie możliwa była konkurencja, tj. efektywność energetyczna, adaptacja do zmian klimatu, bioróżnorodność i infrastruktura zdrowotna. Po trzecie, wykorzystano wspomnianą wcześniej metodę warsztatową w celu wypracowania projektów uzupełniających wspólnie z partnerami.

Chociaż nabory były otwarte dla NGO, żadna organizacja pozarządowa nie skorzystała z tej możliwości. Projekty złożyły głównie samorządy (gminy i powiaty). Wyjątkiem był obszar zdrowia, gdzie projekty złożyły podmioty zewnętrzne, m.in. Fundacja AS oraz American Heart of Poland (współpracująca ze szpitalem w Sztumie), a także szpitale powiatowe. Zasadniczo żaden projekt, który spełnił wymogi formalne, nie został odrzucony na etapie naboru. Projekty były kwalifikowane nawet, jeśli opierały się na danych szacunkowych

(np. wskaźnikach z audytów energetycznych, które dopiero miały powstać), na podstawie deklaracji wnioskodawcy, co znacznie uprościło etap przygotowawczy dla tych projektów. Jednocześnie ogłoszono drugi nabór, co wynikało z faktu, że część projektów zakwalifikowanych w pierwszej turze (opartych na deklaracjach) ostatecznie okazała się niemożliwa do realizacji (np. budynki nie spełniły wymogów), w efekcie więc zwolniła się pula środków.

Projekty strategiczne to projekty (zarówno zdefiniowane, jak i te z otwartego naboru), które mieściły się w przyznanej alokacji finansowej. Mają one zapewnione finansowanie z FEP. Na tej liście znalazły się więc projekty realizowane przez JST oraz projekty podmiotów zewnętrznych z obszaru zdrowia. Projekty uzupełniające zaś nie mają zapewnionego finansowania z alokacji ZIT. Są to głównie projekty wypracowane metodą Design Thinking oraz te, które przekraczały dostępną alokację. Znalazły się w strategii, aby mieć możliwość ubiegania się o środki w przyszłości z innych źródeł (np. ogólnych konkursów FEP). Realizatorami tych projektów mają być różne podmioty, np. Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości w Malborku, lokalne szkoły, organizacje gospodarcze, turystyczne, NGO, instytucje rynku pracy oraz z zakresu pomocy społecznej.

Konsultacje społeczne projektu strategii – Pierwsza runda konsultacji społecznych (luty-marzec 2023 r.) obejmowała dwa otwarte spotkania w Malborku i Sztumie (z transmisją online) oraz 35-dniowe konsultacje online projektu strategii (z udostępnionym formularzem uwag). Proces wspierano cyklem artykułów informacyjnych „**Twój głos jest ważny**”, przybliżających mieszkańcom tematykę obszarów wsparcia ZIT. Druga runda konsultacji została zorganizowana w sierpniu 2023. Projekt strategii posiadał wówczas pełne listy projektów.

Zrealizowano także **konsultacje celowe** – Przeprowadzono szereg spotkań z kluczowymi interesariuszami, m.in. z przedstawicielami rynku transportowego, podmiotami z obszaru ochrony zdrowia, NGO i instytucjami otoczenia biznesu.

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że aktywność mieszkańców w ramach formalnych konsultacji była niezadowalająca. Na otwartych spotkaniach frekwencja nie była liczna. W przypadku konsultacji online poprzez BIP i formularze wpłynęło bardzo mało uwag. W drugiej turze konsultacji wpłynęła tylko jedna formalna uwaga – zgłoszona przez partnera, dotycząca pominiętego wątku. Mieszkańcy, mimo że poruszali różne kwestie na spotkaniach, nie składali formalnych wniosków.

Monitoring i ewaluacja – Za monitoring i ewaluację strategii odpowiedzialne będzie Biuro ZIT. Monitoring będzie polegał na stałym gromadzeniu informacji o postępach w realizacji celów. Przewiduje się ewaluację ex ante, mid-term oraz ex post.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

Informacje na temat opracowywanej strategii ZIT były prezentowane w Internecie, jednak ich odbiór społeczny, mierzony liczbą i treścią komentarzy, był minimalny. Źródła internetowe potwierdzają informacje uzyskane podczas wywiadów – mimo formalnego przeprowadzenia procesu, aktywne zaangażowanie mieszkańców i publiczna debata w sieci były bardzo ograniczone. Informacje na temat strategii ZIT były publikowane głównie na stronach internetowych urzędów-partnerów oraz w Biuletynach Informacji Publicznej (BIP).

Widoczność procesu opracowywania strategii ZIT w Internecie opierała się na dwóch głównych filarach: oficjalnych komunikatach administracji oraz relacjach lokalnych portali informacyjnych. Informacje o rozpoczęciu prac i kolejnych etapach, zwłaszcza o konsultacjach społecznych, były publikowane na stronach BIP oraz oficjalnych portalach JST będących partnerami MOF. Komunikaty te precyzyjnie informowały o terminach oraz sposobach składania uwag (pocztą elektroniczną na dedykowany adres e-mail lub osobiście w siedzibach urzędów)³. Lokalne portale internetowe informowały o kluczowych etapach prac. Prawie żadna przeanalizowana strona internetowa nie pozwalała na identyfikację odwiedzin, poza portalem Radio Malbork, gdzie odnotowano 303 wyświetlenia artykułu dotyczącego podpisania porozumienia ZIT.

Analiza przeprowadzona w oparciu o dostępne źródła wskazuje na bardzo niski poziom aktywnego odbioru społecznego i brak publicznej debaty online na temat strategii. Przegląd artykułów w lokalnych portalach nie ujawnił żadnych komentarzy czytelników pod materiałami dotyczącymi konsultacji strategii ZIT. Wskazuje to, że temat ten nie wywołał publicznej dyskusji ani kontrowersji w lokalnej społeczności internetowej. Choć proces informowania o strategii i jej konsultowania był realizowany przez JST poprzez oficjalne kanały i został odnotowany przez lokalne media, nie przełożyło się to na aktywne zaangażowanie mieszkańców ani widoczny publiczny odbiór w formie komentarzy czy debaty internetowej.

4. Dobre praktyki

Elementem, który wyróżnia proces przygotowania strategii ZIT Malborka-Sztumu jest przede wszystkim cykl artykułów informacyjnych „*Twój głos jest ważny*”⁴, będący próbą przybliżenia społeczności lokalnej tematyki, którą objęta jest strategia. Lider starał się w przystępny sposób komunikować na temat prowadzonych działań i roli strategii w rozwoju lokalnym i ponadlokalnym. Aby przybliżyć mieszkańcom zakres strategii, posługiwano się przykładami już zrealizowanych inwestycji w ramach środków unijnych. Zabieg ten pomógł unaocznić

³ [Porozumienie dot. ZIT](#), [Pieniądze dla MOF](#), [Spotkanie konsultacyjne 2023](#), [Spotkania konsultacyjne dot. MOF](#), [Spotkanie podsumowujące](#), [Spotkanie MOF](#), [Inwestycje w ramach strategii](#), [Dofinansowanie w ramach ZIT](#), [Konsultacje nad strategią](#), [Aktualizacja strategii ZIT](#), [Konsultacje społeczne - miej wpływ na swoją okolicę](#), [Projekty w ramach strategii ZIT](#), [Nabór projektów do strategii](#), [Konsultacje w ramach aktualizacji strategii](#).

⁴ [Twój głos jest ważny - dziedzictwo kulturowe](#), [Twój głos jest ważny - poprawa jakości powietrza](#), [Twój głos jest ważny - zielony region](#), [Twój głos jest ważny - obszar zdrowia](#), dostęp: 12.11.2025 r.

możliwości jakie oferuje realizacja strategii. O opinie proszono jednocześnie osoby rozpoznawalne, będące niejako autorytetami lokalnymi.

Warto wyróżnić także trójstopniowy proces generowania projektów, który zapewnił uwzględnienie różnorodnych potrzeb i różnych interesariuszy, wzbogacając strategię. Istotną rolę w wypracowaniu projektów i dokumentu strategii wysokiej jakości pełniło zorganizowanie warsztatów **Design Thinking**. Metoda ta ma kreatywny i włączający charakter, jej podstawową zaletą stało się zapewnienie, że wypracowane cele i projekty uwzględniają potrzeby identyfikowane przez różne grupy interesariuszy. Warsztaty pozwoliły na praktyczne przełożenie wniosków z badań ankietowych i rozmów z interesariuszami na konkretne propozycje projektów. Dodatkowo, możliwe stało się zaangażowanie zróżnicowanych podmiotów we wspólne, warsztatowe podejście strategiczne do rozwoju MOF. Uspołecznienie procesu nie ograniczyło się więc do opiniowania gotowych dokumentów. Warsztaty są zaawansowaną formą partycypacji, która buduje większe zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za dokument. Należy promować tę formę również w ramach współpracy pomiędzy samorządami w celu integracji partnerstw i wzajemnego zrozumienia, wykraczającego poza spotkania formalne. Jednocześnie, tego typu warsztaty mogą być z powodzeniem wykorzystywane w trakcie konsultacji społecznych.

Warto podkreślić także liczbę spotkań (6) zorganizowanych w celu omówienia propozycji projektów strategicznych. Próba szerokiego informowania opinii publicznej wskazuje na chęć dialogu urzędu miasta z mieszkańcami. Jak wskazywano w trakcie wywiadu z przedstawicielem społeczności lokalnej, biuro ZIT wykazywało dbałość o włączanie różnych podmiotów w proces powstawania strategii, o pracach informowano szerokie grono interesariuszy i zapraszano je na liczne spotkania robocze.

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

Współpraca w ramach ZIT jest kontynuacją wcześniejszych partnerstw, np. z perspektywy 2014-2020, gdzie realizowano wspólne dokumenty strategiczne⁵ i przynosi wymierne korzyści, choć napotyka też na wyzwania. Partnerstwo umożliwia bieżącą wymianę poglądów i doświadczeń między urzędnikami poszczególnych JST. Lider aktywnie wspiera pozostałych partnerów, dzieląc się swoim doświadczeniem i pomocą merytoryczną. Współpraca obecnie ogranicza się jednak wyłącznie do spraw związanych z ZIT – partnerzy nie spotykają się w innych kwestiach. Współpraca napotyka na poważne wyzwania związane ze zmianami kadrowymi po wyborach samorządowych, które objęły połowę partnerów MOF. Wymusza to ponowne budowanie relacji i zaufania. Na merytoryczną współpracę negatywnie wpływają ponadto kwestie polityczne.

Potencjalne korzyści ze współpracy w przyszłości mogą dotyczyć poprawy efektywności kosztowej. Dostrzegalny jest potencjał do organizowania wspólnych szkoleń (np. z prawa unijnego) oraz wyrównywania poziomu wiedzy w urzędach, zwłaszcza wśród nowych

⁵ Strategia Rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Malborka na lata 2014-2020, Gdańsk, 2014 r.

pracowników partnerów. W przypadku wspólnego finansowania wsparcia eksperckiego i kursów/ szkoleń, możliwe byłyby oszczędności na poziomie wszystkich członków obecnego porozumienia.

Istnieje potrzeba i wstępne plany rozszerzenia współpracy merytorycznej na inne obszary, np. wspólne budowanie oferty inwestycyjnej czy politykę oświatową, choć konkretne działania w tym zakresie są wstrzymywane przez nadmiar podstawowych obowiązków w urzędach.

III. Strategia terytorialna Obszaru Funkcjonalnego Strefy Przybrzeżnej (część zachodnia)

Nazwa dokumentu: Strategia terytorialna – Partnerstwo, Obszar Funkcjonalny Strefa Przybrzeżna – część zachodnia

1. Podstawowe dane

Podstawowe dane dot. Strategii i obszaru nią objętego:

- nazwa dokumentu: Strategia terytorialna – Partnerstwo, Obszar Funkcjonalny Strefa Przybrzeżna – część zachodnia (dalej Strategia, Partnerstwo lub ZPT);
- data uchwalenia dokumentu: 21 kwietnia 2023 roku;
- jednostki samorządu terytorialnego wchodzące w skład obszaru objętego dokumentem: Gmina Główny, Gmina Miejska Łeba, Gmina Smołdzino, Gmina Ustka, Miasto Ustka, Gmina Wiko oraz jako jednostka współpracująca – Słowiński Park Narodowy.

2. Opis sposobu opracowywania danego dokumentu

- A. Prace nad Strategią rozpoczął etap diagnozy społeczno-gospodarczej i środowiskowej. W fazie diagnostycznej przeprowadzono trzy badania społeczne angażujące różne grupy respondentów: w ogólnym badaniu opinii wzięło udział 920 mieszkańców obszaru, zaś w badaniu zbierającym opinię lokalnych liderów uczestniczyło 48 osób, natomiast w badaniu opinii młodzieży swoimi poglądami podzieliło się 136 uczniów ostatnich klas szkół średnich z tego obszaru.
- B. W fazie koncepcyjnej przedstawiciele tzw. grupy referencyjnej (złożonej z mieszkańców Strefy Przybrzeżnej zaproszonych do bieżącego śledzenia wszystkich prac Partnerstwa, w tym do komentowania postępów realizacji Strategii) zostali włączeni w serię warsztatów, podczas których wspólnie z przedstawicielami Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej wypracowywali zapisy dotyczące celów i systemu realizacji Strategii, a także identyfikowali projekty strategiczne; ponadto wstępne założenia Strategii zostały przedyskutowane z przedstawicielami społeczności każdej z gmin.

- C. Na etapie wyboru projektów proponowane przedsięwzięcia były konsultowane podczas spotkań w gminach Partnerstwa; głównym kryterium wyboru projektów była ich zgodność ze Strategią.
- D. Projekt Strategii został poddany konsultacjom pomiędzy 9 a 31 marca 2021 r.; przeprowadzono 4 spotkania konsultacyjne, w których wzięło udział łącznie 51 osób; informacje o konsultacji dokumentu zamieszczono na stronach internetowych gmin Partnerstwa z możliwością zgłaszania uwag przez formularz online oraz formularz tradycyjny, dostępny w urzędach gmin; ponadto projekt Strategii przesłano liderom społecznym z obszaru Partnerstwa i omówiono na spotkaniach Grupy Roboczej; w konsultacjach wzięły udział organizacje pozarządowe, grupy inicjatyw lokalnych, grupy seniorów, a także straż pożarna.
- E. W chwili obecnej realizowane są zapisy zawarte w Strategii; jednakże jest to żywy dokument, który podlega szeregowi uwarunkowań zewnętrznych; dlatego też podlega on wciąż pewnym zmianom i modyfikacjom, w których biorą udział członkowie Partnerstwa; zgodnie z założeniami ZPT realizacja Porozumienia oraz ocena jego efektów jest realizowana przez Komitet Sterujący przy wsparciu Rady Programowej i powinna być przedmiotem pogłębionej refleksji (oceny, przeglądu) co najmniej raz na 2 lata.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

- Ze względu na czas, jaki upłynął od uchwalenia Strategii, nie na wszystkich portalach internetowych członków Porozumienia dostępne są w tej chwili informacje na temat ZPT; informacje na ten temat, a także ogłoszenia o rozpoczęciu konsultacji ZPT są wciąż dostępne na stronach UM Łeba, UG Smołdzino, UMiG Ustka i UG Wicko; wpisy na temat konsultacji Porozumienia (z marca 2023) zawierają informacje o możliwości zgłaszania uwag przez formularz online lub formularz tradycyjny, dostępny w urzędach gmin; poza tym na stronie UMiG Ustka jest publikowane wiele informacji nt. ZIT.
- Ze względu na czas, jaki upłynął od konsultacji społecznych Strategii (marzec 2023), niemożliwa jest teraz ocena temperatury komentarzy oraz reakcji na informacje na temat Strategii oraz proponowanych projektów.

4. Dobre praktyki

- Na wysoką jakość i skuteczność procesu opracowania (a potem także wdrażania) Strategii miało duży wpływ upublicznienie procesu przygotowania dokumentu i sposób prowadzenia jego konsultacji; szczególnie należy podkreślić włączenie w ten proces szerokiego grona interesariuszy: mieszkańców obszaru, przedstawicieli przedsiębiorców lokalnych, sołtysów oraz przedstawicieli małych, wiejskich środowisk.
- Dobrą praktyką wartą upowszechnienia jest wdrożona podczas opracowywania Strategii koncepcja warsztatów, podczas których wspólnie z przedstawicielami Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej wypracowywano zapisy dotyczące celów i systemu realizacji Strategii, a także wybierano projekty strategiczne; prowadzone przez zewnętrznych moderatorów

warsztaty poprzez sposób ich realizacji umożliwiały wymianę informacji pomiędzy uczestnikami, wskazywały rozwiązania innych ośrodków, które mogły być inspiracją dla partnerów Porozumienia, a tym samym prowadziły do wyboru i przyjęcia najlepszych rozwiązań.

- Kolejną dobrą praktyką jest powołanie organu konsultacyjnego, jakim jest złożona z mieszkańców Strefy Przybrzeżnej grupa referencyjna, której zadaniem było i jest bieżące śledzenie wszystkich prac Partnerstwa (na etapie przygotowania i realizacji ZPT), w tym komentowanie postępów realizacji Strategii.
- ZPT Strefa Przybrzeżna obejmuje obszar, który w dużej części pokrywa się z obszarem Słowińskiego Parku Narodowego lub jego otuliny; dlatego też dobrą praktyką okazało się uzgadnianie zapisów Strategii, a następnie uzgadnianie planowanych działań z dyrektorem Parku tak, aby nie zagrażały środowisku i nie powodowały strat przyrodniczych.
- Efektem rozmów ze Słowińskim Parkiem Narodowym było włączenie do konsultacji dokumentu straży pożarnej, która pomimo że nie jest generalnie beneficjentem projektów ZPT, w przypadku tego Porozumienia, ze względu na wymagania Parku odnośnie specyficznych wymogów dotyczących interwencji na jego terenie została włączona do grona potencjalnych beneficjentów projektów.

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

- Dzięki partnerstwu nawiązanemu w procesie przygotowywania, a następnie wdrażania Strategii określono wspólne cele dla całego obszaru Zintegrowanego Porozumienia Terytorialnego i jego wszystkich partnerów; wspólne rozmowy umożliwiły zdefiniowanie najważniejszych problemów obszaru (jak np. gospodarka odpadami czy oczyszczanie i zrzut ścieków), a także zdefiniowanie najlepszych rozwiązań tych problemów; zdaniem partnerów Porozumienia wypracowano schematy realizacji przedsięwzięć, dzięki którym łatwiej jest współpracować w ramach Strefy; poszczególne gminy zrozumiały, że częściowa rezygnacja z własnych interesów i przyjęcie sposobu myślenia grupy może przyczynić się do szybszego rozwoju całego regionu i osiągnięcia korzyści przez wszystkich partnerów ZPT.
- Dzięki nawiązanej współpracy dostrzeżono także znaczenie wspólnie prowadzonej promocji całego obszaru objętego Porozumieniem oraz znacznie większy efekt takiej promocji niż w przypadku promocji realizowanej osobno przez poszczególne gminy.
- Dzięki konsultacjom ZPT wypracowano i stosuje się nadal w samorządach Porozumienia (na szerszą skalę) sposób kontaktu z mieszkańcami za pomocą e-portali, poprzez które mieszkańcy mogą nawiązać bezpośredni kontakt z urzędem, zgłaszać problemy, ale także mieć dostęp do informacji publikowanych przez urząd; zmieniono też sposób konsultacji planowanych działań z organizacjami społecznymi w ten sposób, że najpierw wysłuchuje się opinii organizacji i uwzględnia je w ramach proponowanego działania, a dopiero potem ogłasza się konsultacje społeczne tego działania.
- Należy tu także podkreślić korzyści wynikające z nawiązania bliższych kontaktów z dyrektorem Słowińskiego Parku Narodowego; kontakty te przynoszą korzyść obu stronom –

gminom i Parkowi; z jednej strony potrzeby Parku uwzględniane są w projektach ZPT, w innych projektach szerzej uwzględnia się różnorodność biologiczną i konsultuje planowane działania z Parkiem, natomiast z drugiej strony Park pozyskuje środki i realizuje projekty inwestycyjne na terenie gmin (np. pomost w miejscowości Żarnowska w gm. Wicko).

- Jeden z partnerów Porozumienia zaznaczył też korzyści płynące z zatrudnienia ekspertów zewnętrznych (CWD plus); eksperci ci jasno określili cel, który należało osiągnąć, a także wyznaczyli ścieżkę postępowania i punkty pośrednie, które doprowadziły do realizacji wyznaczonego celu.

IV. Gminny Program Rewitalizacji Miasta Gdyni 2030+

Nazwa dokumentu: Gminny Program Rewitalizacji Miasta Gdyni 2030+

1. Podstawowe dane

Obszar zdegradowany i rewitalizacji wyznaczony [Uchwałą nr XIX/435/16 Rady Miasta Gdyni z dnia 30 marca 2016 r. w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji Miasta Gdyni \(Dz. Urz. Woj. Pom. Z 2016 r. poz. 1499\)](#). Ogłoszony: 19.04.2016.

Sześć podobszarów rewitalizacji: Babie Doły, Oksywie, Chylonia, Meksyk, Leszczyńki, Witomino.

Powierzchnia obszaru: rewitalizacji ogółem: 305,9 ha (GUS) / 0,8% ogółu powierzchni miasta.

Liczba ludności: 9588 (2023) / 4,4% ogółu liczby mieszkańców.

Gminny Program Rewitalizacji Miasta Gdyni 2030+:

[Uchwała nr XX/463/25 Rady Miasta Gdyni z dnia 25 czerwca 2025 r. w sprawie zmiany uchwały nr XXX/721/17 Rady Miasta Gdyni z dnia 29 marca 2017 r. w sprawie przyjęcia Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Gdynia na lata 2017-2026.](#)

Wpisany do wykazu gminnych programów rewitalizacji województwa pomorskiego [Uchwałą Nr: 1058/116/25 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia: 2025-08-25 w sprawie wydania opinii dla gminnych programów rewitalizacji oraz wpisu do Wykazu gminnych programów rewitalizacji województwa pomorskiego](#)

2. Opis sposobu opracowywania strategii

Zmianę gminnego programu rewitalizacji opracował **Dział Rewitalizacji Laboratorium Innowacji Społecznych** - samodzielnej jednostki budżetowej Miasta Gdynia, przy wydatnym wsparciu reszty zespołu LIS. W opracowywaniu GPR udział brały również:

Wydziały Urzędu Miasta Gdyni: Budynków, Dostępności, Edukacji, Gospodarki Nieruchomościami i Geodezji, Inwestycji, Kultury, Projektów Infrastrukturalnych, Projektów

Rozwojowych, Spraw Społecznych, Strategii, Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków (BMKZ), Biuro Ogrodnika Miasta (BOM);

Jednostki budżetowe i organizacyjne Gminy Miasta Gdynia: Biuro Planowania

Przestrzennego Miasta Gdyni (BPPMG), Gdyńskie Centrum Usług Opiekuńczych (GCUO), Gdyńskie Centrum Zdrowia (GCZ), Miejska Biblioteka Publiczna w Gdyni (MBP), Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej (MOPS), Straż Miejska (SM), Zespół Placówek Specjalistycznych (ZPS);

Inne podmioty: Komenda Wojewódzka Policji w Gdańsku (KWP), Powiatowy Urząd Pracy (PUP);

Koordynatorka ds. praw człowieka Pani Marta Otrębska;

Ekspert ds. dostępności Pan Marek Wysocki.

Po etapie opracowania programu funkcję koordynującą proces wdrażania i monitorowania rewitalizacji przypisano Kierownicze Działu Rewitalizacji LIS - Pani Agnieszce Jureckiej-Fryzowskiej, która we wrześniu 2025 r. została powołana na [pełnomocnika Prezydenta Miasta Gdyni do spraw rewitalizacji](#). Stanowisko to podlega bezpośrednio Wiceprezydentowi nadzorującemu zadania z zakresu rewitalizacji.

Etapy opracowywania GPR:

Etap diagnostyczny

- a. Część delimitacyjna została przeprowadzona w poprzedniej perspektywie programowania UE, tj. 2014-2020. Obszar zdegradowany i rewitalizacji został wyznaczony w 2016 r.
- b. Pogłębiona diagnoza obszaru rewitalizacji obejmowała analizę danych zastanych, seminarium rewitalizacyjne, pogłębione wywiady ze specjalistami, spotkania z mieszkańcami, grupami przedstawicielskimi i organizacjami pozarządowymi i in.
- c. Na etapie przygotowawczym, w ramach II oceny GPR, wykonano także badania ankietowe mieszkańców obszaru rewitalizacji.

Etap planistyczny – Wypracowano wizję, cele strategiczne i operacyjne. Zidentyfikowano przedsięwzięcia podstawowe i uzupełniające. Wizja obszaru rewitalizacji ma charakter opisowy i została sporządzona dla wszystkich podobszarów rewitalizacji (4 strony).

Etap konsultacji kryteriów wyboru projektów – brak informacji odnośnie uspołeczniania kryteriów wyboru projektów.

Nabór propozycji przedsięwzięć rewitalizacyjnych – odbył się w pierwszym etapie prac nad GPR i skierowany przede wszystkim do mieszkańców obszaru rewitalizacji oraz organizacji pozarządowych, wydziałów Urzędu Miasta Gdyni i miejskich jednostek organizacyjnych. W ramach naboru zgłoszono 171 propozycji, które zostały poddane weryfikacji formalnej

i merytorycznej pod względem m.in. zgodności z celami rewitalizacji, adekwatności do zdiagnozowanych problemów, możliwości realizacyjnych, lokalizacji w granicach obszaru rewitalizacji, kosztów oraz wpływu na poprawę jakości życia mieszkańców. Weryfikację uzupełniono o wewnętrzne spotkania z przedstawicielami kluczowych wydziałów i jednostek miejskich. W opiniowaniu i rekomendowaniu przedsięwzięć brał udział Komitet Rewitalizacji (uchwały nr 1/2025 i nr 3/2025). Pozytywnie ocenione przedsięwzięcia zostały wpisane na listę przedsięwzięć rewitalizacyjnych. W toku konsultacji społecznych dodano jedno podstawowe przedsięwzięcie rewitalizacyjne oraz cztery przedsięwzięcia uzupełniające.

Konsultacje społeczne projektu GPR – przeprowadzone zostały terminie od 21 marca 2025 r. do 27 kwietnia 2025 r. Wykorzystano w nich następujące formy dialogu z interesariuszami: zbieranie uwag pisemnych, otwarte spotkania informacyjne na każdym z podobszarów rewitalizacji oraz spotkania dla grup przedstawicielskich i organizacji pozarządowych. W spotkaniach wzięła łącznie liczna grupa uczestników (148). Złożono 27 formularzy konsultacyjnych oraz 8 uwag pisemnych w innej formie. Łącznie liczba złożonych w trakcie konsultacji uwag ustnych i pisemnych wyniosła 189.

Monitoring i ewaluacja – monitoring odbywać się będzie na dwóch poziomach: strategicznym i operacyjnym. W cyklu rocznym przeprowadzana będzie kontrola stanu zaawansowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych na poszczególnych podobszarach. Ta część monitoringu będzie służyła sporządzaniu corocznych sprawozdań z realizacji GPR i obejmować wskaźniki produktu przypisane do poszczególnych przedsięwzięć. Raz na 3 lata przeprowadzane będzie badanie stanu zjawisk kryzysowych występujących na podobszarach rewitalizacji, służące ocenie stopnia realizacji celów i aktualności GPR. Trzyletnia ocena zostanie przeprowadzona w 2027 i 2030 roku. Część strategiczna monitoringu obejmowała będzie zarówno wskaźniki rezultatu, jak i diagnostyczne, tj. opisujące stan obszaru rewitalizacji. Uzupełnieniem monitoringu realizowanego w cyklu trzyletnim będą badania społeczne wykorzystujące techniki jakościowe.

Zidentyfikowane problemy:

Rozciągnięcie procesu aktualizacji GPR do ok. 2,5 roku ze względu na wybory samorządowe i będącą ich efektem zmianę władzy.

Długotrwały proces uaktualniania, zmieniania i redagowania dokumentu. Sam proces „pisanie” dokumentu to ok. 1 rok.

Bardzo długi proces od opracowywania GPR do realizacji projektów (ok. 4 lata) wpływa zniechęcająco na część interesariuszy procesu (*już kilka razy przecież o tym mówiłam*).

Rozbieżności pomiędzy realnie zdiagnozowanymi potrzebami interesariuszy procesu rewitalizacji a możliwościami ich finansowania, np. z FEP. Taki przypadek dotyczy np. licznie

nadal występujących na obszarze rewitalizacji dróg gruntowych czy kompleksowych remontów budynków mieszkalnych.

Proces rewitalizacji w obecnym kształcie, choć jest w stanie oddziaływać na poziom niektórych wskaźników, to jednocześnie nie jest procesem, który w znaczącym stopniu rozwiąże problemy społeczne obszaru.

Brak dużych, sprofesjonalizowanych organizacji pozarządowych utrudnia zawiązywanie partnerstw, w szczególności związanych z realizacją projektów finansowanych ze środków EU.

Finansowanie przedsięwzięć rewitalizacyjnych w głównej mierze ze środków UE powoduje, cykliczność ich realizacji w miarę kolejnych etapów wydatkowania tych środków. To skutkuje pojawieniem się kilkuletnich okresów braku realizacji poważniejszych przedsięwzięć na obszarze rewitalizacji. Przerwanie ciągłości tego procesu nie jest zrozumiałe dla mieszkańców i obniża ich zaangażowanie w rewitalizację.

Efemeryczny/epizodyczny charakter współpracy z niektórymi organizacjami pozarządowymi, w szczególności spoza obszaru. Po zrealizowaniu projektu „znikają” one z procesu rewitalizacji.

Brak jasnych kryteriów, które zadecydowały o koncentracji środków finansowych w dwóch z sześciu podobszarów rewitalizacji.

Dużym problemem jest, nawet w mieście o wielkości Gdyni, znalezienie i zaangażowanie w proces rewitalizacji podmiotów zajmujących się np. równouprawnieniem, niedyskryminacją czy ochroną środowiska.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

Informacje na temat GPR były publikowane na specjalnie poświęconej rewitalizacji [stronie internetowej Gdynia OdNowa](#). Aktualności z przebiegu procesu rewitalizacji publikowane były co najmniej 1 raz w miesiącu. Niezależnie od tego kanału komunikacji, wybrane informacje dotyczące rewitalizacji pojawiały się również na [oficjalnej stronie Miasta Gdynia](#), w tym także na [poświęconej rewitalizacji podstronie](#) oraz w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP).

Ważną rolę w komunikacji pełnił portal społecznościowy Facebook procesu rewitalizacji pod nazwą [Gdynia OdNowa](#). Posiada on umiarkowaną liczbę obserwujących, wynoszącą 2,3 tys.⁶ Posty dotyczące rewitalizacji są publikowane regularnie, na ogół w odstępie kilku dni i mają atrakcyjną formę wizualną. Duża część postów nie posiada żadnych komentarzy lub posiada pojedyncze.

⁶ Stan na 20.11.2025 r.

Tematyka rewitalizacji posiada także [swój kanał na platformie Youtube](#). Playlista kanału liczy sobie 38 filmów, w tym tylko dwa przypadają na okres ostatnich dwóch lat⁷.

Przekaz na temat GPR w dużej mierze opiera się także na bezpośrednim kontakcie z mieszkańcami, również w trakcie nieformalnych spotkań, spacerów po obszarze rewitalizacji oraz door-to-door za pomocą plakatów, ulotek itp.

Ważnym elementem wspierającym strategię komunikacyjną miasta w zakresie rewitalizacji jest również logotyp „Gdynia OdNowa”.

Informacje dotyczące rewitalizacji miasta docierają zarówno do mediów lokalnych (np. Gdynia Plus, Gdynia Nasze Miasto), jak i regionalnych (np. Radio Gdańsk, Dziennik Bałtycki, Radio Kaszëbë, trójmiasto.pl).

4. Dobre praktyki

Optymalizacja procesu zarządzania procesem rewitalizacji poprzez powołanie pełnomocnika Prezydenta Miasta Gdyni do spraw rewitalizacji.

Funkcjonowanie kilkusobowego zespołu zajmującego się wyłącznie rewitalizacją (LIS) pozwala na prowadzenie procesu rewitalizacji systemowo i w zorganizowany oraz skuteczny sposób.

Wykorzystanie przy aktualizacji GPR wniosków i rekomendacji ze wszystkich przeprowadzonych dotychczas procesów inwestycyjnych, działań społecznych i metod włączania interesariuszy stosowanych od 2016 r.

Ciągła praca nad rozwojem szerokiej gamy działań partycypacyjnych i ich dostosowywanie w odpowiedzi na bieżące potrzeby w trakcie procesu rewitalizacji.

Wprowadzenie opiniowania przez Komitet Rewitalizacji także zarządzeń Prezydenta np. rozstrzygnięć wniosków, propozycji przedsięwzięć, rozstrzygnięcia zgłoszonych uwag.

Uwzględnienie systemu komunikacji z interesariuszami procesu rewitalizacji w ramach opisu systemu wdrażania GPR.

Koncentracja środków z FEP 2021-2027 na dwóch z sześciu podobszarów. Ograniczenie liczby podobszarów objętych wsparciem z FEP będzie sprzyjało osiągnięciu odpowiednio dużego poziomu intensywności interwencji.

Seminarium rewitalizacyjne jako narzędzie włączania radnych dzielnicowych i mieszkańców obszaru rewitalizacji.

⁷ Stan na 20.11.2025 r.

Wyższa przydatność w procesie rewitalizacji jakościowych technik badawczych, jak np. wywiady fokusowe czy pogłębione, w stosunku do badań ankietowych.

Zaplanowanie różnorodnej struktury współpracy z interesariuszami procesu w oparciu o fora, tj.: 1) Koalicję GPR –zwoływanego cyklicznie (co sześć miesięcy) przez Koordynatora GPR forum spotkań dyrektorów jednostek miejskich, naczelników wydziałów Urzędu Miasta i/lub dyrektorów instytucji kultury, ewentualnie członków Kierownictwa UMG, 2) Koalicje obszarowe - zwoływane cyklicznie (co trzy lub sześć miesięcy⁸) przez opiekuna obszaru fora współpracy pracowników realizujących zadania rewitalizacyjne oraz przedstawicieli pozostałych podmiotów działających na konkretnych podobszarach, 3) Komitet Rewitalizacji – powoływane na trzyletnie kadencje forum współpracy i dialogu interesariuszy rewitalizacji z organami gminy, pełniące funkcję opiniodawczo-doradczą Prezydenta.

Uwzględnienie w GPR modelu włączania interesariuszy w procesy inwestycyjne na wszystkich etapach jego wdrażania, tj.: przedprojektowym, projektowy, realizacyjnym - oraz zakończenia inwestycji i oddania w użytkowanie.

Wykorzystanie metod projektowania zorientowanego na użytkownika (UX Design) oraz narzędzi pracy środowiskowej w ramach tzw. Sekcji Użytkownika⁹ przy jednoczesnym wprowadzeniu osób - „opiekunów podobszaru” - będących osobami pierwszego kontaktu dla mieszkańców w kwestiach związanych z rewitalizacją.

Stosowanie szerokiej palety różnorodnych form włączenia i poszerzania uczestnictwa przy wykorzystaniu narzędzi, takich jak: tradycyjne wywiady i spotkania robocze, spacer tematyczny, zakładanie i pielęgnacja ogrodów sąsiedzkich, kino plenerowe, spektakle zaangażowane oparte na lokalnych historiach, odnawianie niewielkich wspólnych przestrzeni, budowa artefaktów dla miejsc ważnych, współpraca ze wspólnotami mieszkaniowymi, wspólne świętowanie, współorganizowanie wydarzeń, konkursy (w tym na realizację zadań publicznych dla organizacji pozarządowych), Fundusz Sąsiedzki¹⁰, dyżury i punkty konsultacyjne, ankiety kierowane do konkretnej grupy użytkowników, warsztaty kreatywne czy negocjowanie rozwiązań¹¹.

Wykorzystanie w procesie opracowywania GPR potencjałów Centrów Sąsiedzkich Przystań – lokalnych centrów na obszarze rewitalizacji realizujących działania, m.in. z zakresu pomocy społecznej, rynku pracy, edukacji, integracji, kultury, sportu, międzykulturowości oraz obywatelskości.

⁸ W zależności od potrzeb.

⁹ W okresie 2017-2023.

¹⁰ Program wspierania inicjatyw mieszkańców obejmujący m.in. angażowanie mieszkańców w rozwój przestrzeni wspólnej; działania związane z rozwojem lokalnej tożsamości i dumy; wspieranie lokalnych liderów; rozwijanie inicjatyw międzypokoleniowych oraz inicjatywy sąsiedzkie na rzecz zmiany swojego najbliższego otoczenia.

¹¹ W okresie 2017-2023.

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

Wymóg odniesienia się do zagadnień związanych z dostępnością przyczynił się do nawiązania współpracy z organizacją specjalizującą się w tej tematyce.

V. Gminny Program Rewitalizacji Miasta Malborka 2030+

Nazwa dokumentu: Gminny Program Rewitalizacji Miasta Malborka 2030+.

1. Podstawowe dane

Obszar zdegradowany i rewitalizacji wyznaczony [Uchwałą nr LXIX/542/2023 Rady Miasta Malbork z dnia 30 listopada 2023 r. w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji na terenie Miasta Malborka](#). Ogłoszony: 20.12.2023 r.

Dwa podobszary rewitalizacji: Centrum, Śródmieście Północne.

Powierzchnia obszaru: rewitalizacji ogółem: 152 ha / 8,9% ogółu powierzchni miasta.

Liczba ludności: 10 088 (2023) / 24% ogółu liczby mieszkańców.

Gminny Program Rewitalizacji Miasta Malborka 2030+:

[Uchwałą nr XX/180/2025 Rady Miasta Malborka z dnia 30 września 2025 r. w sprawie przyjęcia Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Malborka 2030+](#).

Wpisany do wykazu gminnych programów rewitalizacji województwa pomorskiego [Uchwałą Nr 1320/135/25 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia: 2025-11-04 zmieniająca uchwałę w sprawie wydania opinii dla gminnych programów rewitalizacji oraz wpisu do Wykazu gminnych programów rewitalizacji województwa pomorskiego](#).

2. Opis sposobu opracowywania strategii

W celu zmiany gminnego programu rewitalizacji powołano:

- [Zespół zadaniowy do spraw rewitalizacji](#) powołany zarządzeniem Burmistrza Miasta Malborka (13 kwietnia 2023 r.). Zespół liczył 13 członków. W jego skład weszli przedstawiciele 7 wydziałów UM Malborka oraz 3 jednostek podległych, tj. MOPS, ZGKiM i Muzeum Miasta Malborka.

Opracowanie GPR zostało zlecone firmie zewnętrznej.

Etap opracowywania GPR rozpoczął się w styczniu 2024 r. wraz z przyjęciem Uchwały nr LXXII/562/2024 Rady Miasta Malbork z dnia 18 stycznia 2024 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Malborka na lata 2024-2033:

Etap diagnostyczny

- d. Część delimitacyjna poprzedzająca opracowanie GPR została przeprowadzona w 2023 r. Proces włączania społecznego na tym etapie ograniczony był do konsultacji społecznych trwających od 29 września do 29 października 2023 r. i obejmował: spotkanie konsultacyjne, badanie ankietowe online oraz zbieranie uwag ustnych i pisemnych.
- e. Szczegółowa diagnoza obszaru rewitalizacji obejmowała: analizę danych zastanych, spacer po obszarze rewitalizacji, warsztaty, badania ankietowe mieszkańców, spotkania z mieszkańcami.

Etap planistyczny – Wypracowano wizję, cele strategiczne i operacyjne. Zidentyfikowano przedsięwzięcia podstawowe i uzupełniające. Wizja obszaru rewitalizacji ma charakter opisowy (2/3 strony).

Etap konsultacji kryteriów wyboru projektów – Brak informacji odnośnie procesu uspołeczniania/konsultowania kryteriów wyboru projektów.

Nabór przedsięwzięć rewitalizacyjnych – otwarty nabór przedsięwzięć został przeprowadzony od 9.02.2025 r. do 28.02.2025. Regulamin naboru przewidywał zarówno kryteria formalne, jak i merytoryczne. W trakcie naboru wpłynęło ponad 113 przedsięwzięć. Propozycje analizowane były pod kątem: położenia na obszarze rewitalizacji Malborka, ich związku z celami procesu rewitalizacji Malborka oraz wykonalności technicznej i organizacyjnej. Wszystkie zostały uwzględnione w programie (*nie pominęłyśmy nikogo*).

Konsultacje społeczne projektu GPR – przeprowadzone zostały w terminie od 20.09.2024 r. do 25.10.2024 r. Wykorzystano w nich następujące formy: otwarte spotkanie z interesariuszami rewitalizacji, zbieranie uwag pisemnych i ustnych, badanie ankietowe online.

Monitoring i ewaluacja – monitoring programu przewiduje opracowywanie corocznych raportów z postępów w realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych przy wykorzystaniu formularzy monitoringowych i przypisanych poszczególnym celom programu wskaźników. Każdemu z celów przypisano kilka (3-4) wskaźników rezultatu i produktu. Ocena stopnia realizacji GPR ma zostać przeprowadzona w latach: 2028, 2031 oraz 2034 (raport całościowy). Raport z oceny aktualności i stopnia realizacji GPRMM będzie opiniowany przez Zespół zadaniowy ds. rewitalizacji i Komitet Rewitalizacji Miasta Malborka, a następnie kierowany do Burmistrza Miasta Malborka, który będzie zatwierdzał raport, akceptował go i kierował do ewentualnej realizacji wynikające z niego rekomendacje.

Zidentyfikowane problemy:

Skomplikowana i trudna procedura opiniowania projektu GPR.

Konieczność dzielenia przez pracowników UM obowiązków związanych z procesem rewitalizacji również z innymi zadaniami niezwiązanymi z rewitalizacją.

Słabość lokalnych organizacji pozarządowych w zakresie realizowania większych projektów finansowanych ze środków UE, pomimo sukcesu poprzedniej edycji działań rewitalizacyjnych.

Brak lidera (*przywódcy*) po stronie społecznej.

Brak wiedzy i świadomości wśród mieszkańców obszaru rewitalizacji, czym jest ten proces oraz niska aktywność społeczna.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

Informacje na temat GPR były publikowane głównie na stronach internetowych urzędu (Aktualności) oraz w Biuletynie Informacji Publicznej (obwieszczenia). Podstrona „[Rewitalizacja](#)” odnosząca się do zagadnień rewitalizacyjnych jest dostępna z menu „Dla Mieszkańca” na stronie [Urzędu Miasta Malbork](#) i odnosiła się do działań rewitalizacyjnych realizowanych w poprzedniej perspektywie UE¹².

Działania informacyjne uzupełniają informacje dotyczące rewitalizacji, zamieszczane są na portalu społecznościowym Facebook Miasta [Malbork - oficjalny profil Miasta](#). Posty dotyczące rewitalizacji publikowane były okazjonalnie i w sporej części dotyczyły formalnych aspektów prowadzenia procesu rewitalizacji w mieście, takich jak np. konsultacje społeczne, konferencje itp. Duża część postów posiada pojedyncze komentarze lub też nie została w ogóle skomentowana.

Przekaz na temat GPR w pewnym stopniu opierał się również na bezpośrednim kontakcie z interesariuszami w trakcie spotkań, spacerów czy warsztatów.

Informacje dotyczące rewitalizacji miasta docierają głównie do mediów lokalnych (np. Nasze Miasto Malbork, Radio Malbork, Portal na Plus) oraz w mniejszym stopniu - regionalnych (Dziennik Bałtycki, Radio Gdańsk).

4. Dobre praktyki

Powołanie **Zespołu zadaniowego do spraw rewitalizacji** za pomocą zarządzenia burmistrza nadało formalne umocowanie pracom. Udział w pracach zespołu przedstawiciele różnych wydziałów i jednostek organizacyjnych pozwolił na sprawny obieg informacji.

Zastosowanie różnorodnych form partycypacji społecznej, jak np.: ankiety, warsztaty, spacer, czy spotkania - zaowocowało wysoką frekwencją.

¹² Dostęp 22.11.2025 r.

Przeprowadzenie spotkania dotyczącego przedsięwzięć rewitalizacyjnych na początkowym etapie opracowywania programu doprowadziło w efekcie do wyłonienia 113 przedsięwzięć rewitalizacyjnych.

Asertywna postawa UM względem IZ doprowadziła do wpisania do GPR 70 projektów zgłoszonych przez wspólnoty mieszkaniowe jako odrębnych przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Wskutek tego ich zaangażowanie w opracowanie programu zostało odpowiednio docenione.

Duży, bo liczący 26 członków Komitet Rewitalizacji zapewnia możliwość uczestnictwa szerokiego grona interesariuszy na dalszych etapach procesu rewitalizacji (*każdy jest zadowolony i każdy czuje się potrzebny*).

Coroczne wydarzenie – Dzień Sąsiada realizowane na obszarze rewitalizacji.

Ogród społeczny powstały przy udziale dzieci korzystających z placówki przy ul. Sienkiewicza.

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

GPR przyczynił się do dalszego rozwoju współpracy, która wcześniej realizowana była w ramach działań rewitalizacyjnych w poprzedniej perspektywie UE (2014-2020).

W konsekwencji zwiększyła się aktywność lokalnej społeczności oraz nastąpił wzrost kapitału społecznego.

Proces opracowywania GPR wzmocnił mechanizmy zarządzania rozwojem lokalnym poprzez wspólne działanie wielu podmiotów.

Współpraca z interesariuszami pozwoliła na uwzględnienie w programie kwestii „niewidocznych” dla urzędników.

VI. Gminny Program Rewitalizacji Miasta Słupska do 2032 roku

Nazwa dokumentu: Gminny Program Rewitalizacji Miasta Słupska do 2032 roku

1. Podstawowe dane

Obszar zdegradowany i rewitalizacji wyznaczony: [Uchwałą nr XXIII/276/16 Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 30 marca 2016 r. w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego oraz obszaru rewitalizacji na terenie Miasta Słupska \(Dz. Urz. Woj. Pom. Z 2016 r. poz. 1967\).](#)

Ogłoszony: 24.05.2016 r.

Obszar rewitalizacji obejmuje ściśle centrum miasta, tj.: Śródmieście, Stare Miasto (obszar miasta lokacyjnego) i Podgrodzie.

Powierzchnia obszaru rewitalizacji ogółem: 272 ha / 6,3% ogółu powierzchni miasta.

Liczba ludności: 22 412 osób, 24% ogółu liczby mieszkańców.

Proces zmiany GPR rozpoczął się wraz z przyjęciem [Uchwały LXXI/1009/24 Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 24 kwietnia 2024 r. w sprawie przystąpienia do zmiany Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Słupska na lata 2017-2025+.](#)

Projekt Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Słupska do 2032 roku był w trakcie konsultacji społecznych, które zakończyły się w dniu 18.11.2025 r.

https://bip.um.slupsk.pl/dialog_spoeczny/dokumenty/8203.html

2. Opis sposobu opracowywania strategii

W celu zmiany gminnego programu rewitalizacji powołano:

- **Zespół ds. opracowania zmiany Gminnego Programu Rewitalizacji na 2017-2025+** powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Słupska (23 kwietnia 2018 / zmiana 21 czerwca 2024 r.). Zespół liczył 12 Członków. W jego skład weszli przedstawiciele 7 wydziałów UM Słupska oraz 3 jednostek podległych, tj. MOPR, PGM Sp. z o.o. i Zarządu Infrastruktury Miejskiej;
- **Komitet Sterujący ds. wdrażania Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Słupska na lata 2017 -2025+** powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Słupska (25 lipca 2025 r.). Komitet liczył 13 Członków. W jego skład weszli m.in. przedstawiciele wydziałów UM Słupska, Zastępca Prezydenta Miasta Słupska (Przewodnicząca Komitetu Sterującego), Pełnomocnik Prezydenta Miasta Słupska ds. rewitalizacji i rozwoju miasta oraz przedstawiciele 3 jednostek podległych, tj. MOPR, PGM Sp. z o.o. i Zarządu Infrastruktury Miejskiej;
- **Dział Rewitalizacji – Biuro Rewitalizacji**, komórka wydzielona w ramach Wydziału Zarządzania Funduszami Urzędu Miejskiego, odpowiedzialna za przygotowanie, koordynację i monitoring procesu rewitalizacji w mieście.

Obecna aktualizacji GPR została zlecona na zewnątrz, nie wykluczyło to jednak dużego nakładu pracy wykonywanego przez zespół - przede wszystkim własnymi siłami, przy posilkowaniu się jedynie firmami komercyjnymi na niektórych etapach prac na dokumencie.

Etapy opracowywania GPR:

Etap diagnostyczny

- a. Część delimitacyjna została przeprowadzona w poprzedniej perspektywie programowania UE, tj. 2014-2020. Obszar zdegradowany i rewitalizacji został wyznaczony w 2016 r.
- b. Pogłębiona diagnoza obszaru rewitalizacji obejmowała analizę danych zastanych, badania ankietowe mieszkańców, telefoniczne indywidualne wywiady pogłębione (z liderami i osobami zaangażowanymi w realizację działań rozwojowych na obszarze rewitalizacji w Słupsku, członkami Komitetu Rewitalizacji Miasta Słupska, osobami reprezentującymi Zespół ds. Aktualizacji Gminnego Programu Rewitalizacji), badania ilościowe z mieszkańcami obszaru rewitalizacji i mieszkańcami Słupska, badania

fokusowe z członkami Komitetu Rewitalizacji, spacerzy badawcze z udziałem mieszkańców obszaru rewitalizacji, warsztaty z młodzieżą, spotkania partycypacyjne i in.

- c. Ważnym elementem były także prace wspierające dotyczące części obszaru rewitalizacji, tj. Podgrodzia, które zostały wykonane przez NID (m.in. kwerenda historyczna, badania stratygraficzne kolorystyki budynków) oraz firmę zewnętrzną (masterplan).

Etap planistyczny – Wypracowano wizję, cele strategiczne i operacyjne. Zidentyfikowano przedsięwzięcia podstawowe i uzupełniające. Wizja obszaru rewitalizacji ma bardzo precyzyjny i opisowy charakter (3 strony). Zawiera również hasło promocyjne zaplanowanej interwencji.

Etap konsultacji kryteriów wyboru projektów – Proces uspołeczniania kryteriów wyboru projektów był dyskutowany w ramach warsztatu z Komitetem Rewitalizacji.

Nabór przedsięwzięć rewitalizacyjnych – otwarty nabór przedsięwzięć został przeprowadzony od 10.02.2025 r. do 11.04.2025 r. Regulamin naboru przewidywał zarówno kryteria formalne, jak i merytoryczne. Te drugie nie miały charakteru punktowego. W trakcie naboru wpłynęło ponad 100 pomysłów. Propozycje analizowane były pod kątem odpowiedzi na zdiagnozowane problemy oraz wyznaczone cele strategiczne i operacyjne GPR. Propozycje podlegały także weryfikacji ze względu na możliwe źródła ich finansowania, w tym w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027. Zgłoszone pomysły zostały również skonsultowane dwukrotnie z Komitetem Rewitalizacji.

Konsultacje społeczne projektu GPR – przeprowadzone zostały w terminie od 13.10.2025 r. do 18.11.2025 r. Wykorzystano w nich szeroką paletę form, tj.: otwarte spotkania z interesariuszami rewitalizacji, spotkanie on-line, spacer konsultacyjny po obszarze rewitalizacji, dyżury konsultacyjne w Dziale Rewitalizacji, spotkanie z przedstawicielami organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej, spotkanie z młodzieżą, zbierania uwag pisemnych i ustnych, spotkanie dla przedstawicieli Komitetu Rewitalizacji.

Monitoring i ewaluacja – Za monitoring (w tym sprawozdawczość) i ewaluację odpowiedzialny będzie Zespół Koordynujący. Obsługę techniczną i organizacyjną Zespołu zapewniać będzie Wydział Zarządzania Funduszami UM Słupsk. Ocena realizacji GPR będzie odbywała się na dwóch poziomach: strategicznym i operacyjnym. W cyklu rocznym¹³, do 15 listopada realizowana będzie sprawozdawczość z realizacji poszczególnych projektów (częstkowa) realizowana przez jednostki odpowiedzialne za realizację projektów. Na tej podstawie Zespół Koordynujący będzie opracowywał całościowe sprawozdanie roczne przedstawiane Prezydentowi, a następnie Komitetowi. Wszystkim celom strategicznym przypisano od kilku do kilkunastu wskaźników produktu i rezultatu. Przewidziano jedną

¹³ Program zawiera informację o trzyletnim cyklu monitoringu, ale szczegółowy opis monitoringu wskazuje na cykl roczny.

ewaluację bieżącą (ongoing) w 2029 r., która zostanie przeprowadzona przez podmiot zewnętrzny. W przypadku zaistnienia potrzeby znacznej modyfikacji GPR przewidziana jest natomiast badanie ewaluacyjne ex-post.

Zidentyfikowane problemy:

Super skomplikowany i sformalizowany proces opracowywania dokumentu, jakim jest GPR (straszne dla normalnego człowieka, nieludzkie, ludzie tego nie rozumieją, kosmiczny język i ... procedura).

Konieczność dogłębnego zaktualizowania pogłębionej diagnozy obszaru rewitalizacji wydłużyła proces opracowywania dokumentu.

Duży poziom formalizmu w podejściu do zagadnień związanych z dostępnością obiektów budowlanych, w szczególności o charakterze zabytkowym, wynikający z zapisów ustawy o rewitalizacji.

Duża obszerność dokumentu powoduje w praktyce ograniczenie liczby jego czytelników.

Wyzwaniem jest zarówno identyfikacja problemów o charakterze gospodarczym, jak również zaangażowanie partnerów gospodarczych - na etapie opracowywania programu, jak i jego wdrażania. Brak kultury włączania przedsiębiorców (interesariuszy) już na wstępnych etapach powstawania dokumentu.

Duże trudności na etapie diagnostycznym wiązały się z pozyskaniem danych z Policji, dotyczących poziomu bezpieczeństwa.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

Informacje na temat GPR były publikowane głównie na stronach internetowych urzędu, w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP). Menu odnoszące się do zagadnień rewitalizacyjnych jest łatwo dostępne bezpośrednio z [głównej strony www Miasta Słupska](#), pod jedną z 6 głównych ikon rozwijających menu do poszczególnych podstron.

Szczególną rolę pełni portal społecznościowy Facebook [słupskiej rewitalizacji](#). Posiada on dość znaczącą liczbę obserwujących, wynoszącą 8,2 tys.¹⁴ Posty dotyczące rewitalizacji są publikowane regularnie, w odstępie kilku dni i mają atrakcyjną formę wizualną. Duża część postów posiada co najmniej kilka komentarzy. Udostępnienia postów z profilu są dużo rzadsze do sugeruje lokalny zasięg informacji i dyskusji.

Oficjalny profil Rewitalizacji Miasta Słupska na Instagramie (@slupskrewitalizacja) liczy sobie 662 followersów i 262 posty¹⁵.

¹⁴ Stan na 20.11.2025 r.

¹⁵ Stan na 22.11.2025 r.

Przekaz na temat GPR w dużej mierze opiera się także na bezpośrednim kontakcie z mieszkańcami, również w trakcie nieformalnych spotkań, czy spacerów po obszarze rewitalizacji. Informowanie o procesie rewitalizacji ma charakter transparentny, a sam dokument jest napisany względnie łatwym językiem.

Ważnym elementem wspierającym strategię komunikacyjną miasta w zakresie rewitalizacji jest również logotyp „Rewitalizacja Miasta Słupska”.

Informacje dotyczące rewitalizacji miasta docierają zarówno do mediów lokalnych (np. 24slupsk.pl), jak i regionalnych (Głos Pomorza, Radio Gdańsk).

4. Dobre praktyki

Optymalne umiejscowienie rewitalizacji w strukturze organizacyjnej UM w zakresie: składu zespołu ds. rewitalizacji (nie za duży), decyzyjności (pełnomocnik podlegający Zastępcy Prezydenta) czy funkcjonowania Biura Rewitalizacji (komórka Wydziału Zarządzania Funduszami).

Realna współpraca w zakresie programowania i wdrażania procesu rewitalizacji osiągnięta zarówno na poziomie miejskiego zespołu ds. rewitalizacji, jak również w relacjach pomiędzy UM a mieszkańcami, innymi instytucjami (np. WKZ), Komitetem Rewitalizacji czy Radą Miasta.

Ważnym elementem korzystnie wpływającym na opracowywanie programu jest duży poziom zgrania zespołu ds. rewitalizacji, który umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i rozwiązywanie bieżących problemów pojawiających w trakcie tego procesu. Nieformalne więzi pomiędzy członkami zespołu skutecznie ograniczają zjawisko silosowości.

Dobłą praktyką z procesu opracowywania GPR było również uwzględnienie obszaru rewitalizacji i zapisów programu w strategii rozwiązywania problemów społecznych miasta.

Duży zasób obiektów zabytkowych zlokalizowanych na obszarze rewitalizacji znalazł swoje odzwierciedlenie w procesie opracowywania GPR. Wyjątkowym w skali kraju rozwiązaniem było silne włączenie przedstawiciela Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w proces powstawania programu. Osiągnięto to poprzez „zapraszanie go na wszystkie możliwe spotkania” przy jednoczesnym uczestnictwie strony miejskiej w spotkaniach organizowanych przez drugą stronę, a dotyczących obiektów wpisanych do rejestru lub ewidencji wojewódzkiej czy miejskiej. Konsekwencją budowy partnerskich relacji był aktywny udział przedstawiciela WKZ w pracach Komitetu Rewitalizacji. Rzadko stosowanym elementem prac przygotowawczych było opracowanie kwerendy historycznej części obszaru rewitalizacji oraz badania stratygraficzne kolorystyki budynków wykonane w ramach prac przygotowawczych.

Nowatorskim narzędziem było opracowanie masterplanu dla Podgrodzia. Umożliwiło to pokazanie w zrozumiały sposób, jak ma wyglądać ten obszar po przeprowadzeniu procesu

rewitalizacji. Proces opracowywania masterplanu był również w dużym stopniu uspołeczniony (spacery badawcze, warsztaty i in.). . Opracowanie to stanowiło podstawę do dalszych prac nad GPR. Masterplan stanowił podstawę do dalszych prac, a jednocześnie sam - zawierając szereg wizualizacji, schematów, przekrojów itp. - sprzyjał uczytelnieniu zapisów programu dla mieszkańców.

Uwzględnienie w części diagnostycznej nowych problemów związanych z nowymi grupami społecznymi (migranci) oraz problemami (kondycja zdrowia psychicznego, zmiany klimatu).

Precyzyjna diagnoza delimitacyjna, która wyznaczyła poprawnie obszar rewitalizacji umożliwiła uniknięcie konieczności ewentualnej jego zmiany, co ułatwiło proces aktualizacji GPR.

Bieżący kontakt z mieszkańcami obszaru (spacery, spotkania), który umożliwiał poznanie ich potrzeb na bardzo dużym poziomie szczegółowości.

Program napisany jest bardzo prostym językiem, co wyraźnie ułatwia jego odbiór. Dzięki temu ma charakter narracyjny.

Realnie wielofunduszowy charakter zaplanowanej interwencji rewitalizacyjnej. Program tylko w części dotyczy przedsięwzięć, które będą miały zapewnione finansowanie z FEP w części pozakonkursowej przeznaczonej na rewitalizację.

Włączenie do partycypacyjnego projektowania przedsięwzięć z młodzieżą architekta w trakcie warsztatów prowadzonych przez organizację pozarządową.

Bardzo dobre efekty nieformalnych spacerów i spotkań z mieszkańcami obszaru rewitalizacji, które umożliwiają dialog (rozmowę) z mieszkańcami o ich problemach, oczekiwaniach itp. *(Włazimy w różne zakamarki i po prostu snujemy wspólnie jakieś różne wizje i pomysły).*

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

Realny a nie tylko formalny wymiar współpracy na etapie opracowywania GPR doprowadził do generalnie dobrego odbioru całego procesu przez jego interesariuszy, w tym mieszkańców, Radę Miasta (w tym opozycję) czy inne instytucje publiczne (WKZ). Procesowi temu sprzyjało m.in. zastosowanie nowych narzędzi, takich jak np. masterplan dla Podgrodzia czy Specjalna Strefa Rewitalizacji.

Wspólna praca nad GPR pozwoliła budować zaufanie i wzmacniać kapitał społeczny poprzez wymianę informacji, doświadczeń oraz współpracy pomiędzy urzędnikami, mieszkańcami, podmiotami publicznymi i in.

Faktyczne procesy włączania społecznego i nowatorski charakter niektórych z zastosowanych rozwiązań sprzyjają powstaniu środowiska przyjaznego innowacjom w zakresie rewitalizacji. W konsekwencji sprzyja to dyfuzji innowacji z instytucji koordynującej proces (UM) do sektora społecznego (NGO).

VII. Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2021–2027 dla obszaru Lokalnej Grupy Działania „Chata Kociewia”.

Nazwa dokumentu: Lokalna Strategia Rozwoju
dla obszaru gmin: Bobowo, Czarna Woda, Kaliska, Liniewo, Lubichowo, Osieczna, Osiek, Skórcz, Miasto Skórcz, Skarszewy, Smętowo Graniczne, Stara Kiszewa, Starogard Gdański, Zblewo

1. Podstawowe dane

Dokument jest też nazywany: Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2021–2027 dla obszaru Lokalnej Grupy Działania „Chata Kociewia”.

LSR jest dokumentem opracowanym i wdrażanym przez Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Chata Kociewia”, posiadające osobowość prawną i działające jako partnerstwo trzech sektorów: publicznego, społecznego i gospodarczego oraz mieszkańców.

LGD liczy ok. 100 członków, przy czym udział sektora publicznego wynosi ok. 16%, społecznego ok. 64% (organizacje i osoby fizyczne), a gospodarczego ok. 19%.

Obszar LSR obejmuje 15 gmin: Bobowo, Czarna Woda, Kaliska, Liniewo, Lubichowo, Osieczna, Osiek, Skórcz (gmina i miasto), Skarszewy, Smętowo Graniczne, Stara Kiszewa, Starogard Gdański (gmina wiejska) oraz Zblewo.

Strategia ma charakter wielofunduszowy – przewiduje finansowanie z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (PS WPR 2023–2027), Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021–2027.

Dokument w obecnym brzmieniu został opracowany w 2023 r., a następnie opublikowany w 2025 r. na stronie LGD w wersji zaktualizowanej.

2. Opis sposobu opracowywania strategii

LSR oparto na długoletnim doświadczeniu partnerstwa. LGD „Chata Kociewia” wdrożyła wcześniej dwie strategię na lata 2007–2013 i 2014–2020, a równolegle prowadziła m.in. program „Działaj Lokalnie” oraz projekty regrantowe (Fundusz Akumulator Społeczny, Centrum Organizacji Pozarządowych). Doświadczenia te wykorzystano przy projektowaniu nowych form animacji i partycypacji.

Proces przygotowania LSR był w przeważającej mierze realizowany siłami własnymi LGD. Utworzono zespół roboczy ds. LSR, w skład którego weszli członkowie zarządu, rady, komisji rewizyjnej oraz zaproszeni reprezentanci organizacji społecznych i instytucji. Zespół opierał się na podziale ról wynikającym ze statutu i regulaminów wewnętrznych (Rada jako organ decyzyjny dla wyboru operacji, Zarząd i Biuro LGD jako struktura operacyjna).

Etap diagnostyczny połączono z szeroko zakrojoną kampanią konsultacyjną. Przeprowadzono 16 spotkań otwartych w gminach obszaru LGD, na których konsultowano założenia

do diagnozy oraz wstępną propozycję celów LSR. Spotkania te poprzedzono ankietą elektroniczną skierowaną do czterech grup: mieszkańców, rolników, przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych. Zebrano łącznie 113 ankiety (9 od rolników, 64 od mieszkańców, 27 od przedsiębiorców i 13 od NGO). Choć liczebność prób nie pozwalała traktować wyników jako reprezentatywnych statystycznie, wyniki stały się punktem odniesienia dla identyfikacji potrzeb – m.in. w zakresie rozwoju ogólnodostępnej infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej.

Frekwencja na spotkaniach w gminach okazała się niska: łącznie wzięło w nich udział ok. 75 osób, a w dwóch gminach (Liniewo i Skórcz – gmina wiejska) z powodu bardzo niskiej frekwencji konieczne było powtórzenie spotkań. Równolegle LGD prowadziła warsztaty „ożywienia społeczno-gospodarczego” jeszcze przed właściwą pracą nad LSR, które cieszyły się znacznie większym zainteresowaniem niż właściwe konsultacje strategiczne.

Uzupełniając zorganizowano spotkania sektorowe (z wójtami i burmistrzami gmin, przedstawicielami nadleśnictw, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami pomocy społecznej i przedsiębiorcami z branży czasu wolnego). Łącznie w tych spotkaniach uczestniczyło ok. 25 osób.

LGD uczestniczyło również w zebraniach innych organizacji (np. Cech Rzemiosł, Stowarzyszenie Sołtysów Powiatu Starogardzkiego – do 50 sołtysów na spotkaniu), wykorzystując te fora do informowania o LSR i zbierania opinii.

Na etapie planistycznym zespół roboczy, w oparciu o wyniki diagnozy i konsultacji, wyznaczył cele ogólne i szczegółowe oraz skonstruował zestaw przedsięwzięć (m.in. w obszarach: usług społecznych, przedsiębiorczości i turystyki). Wykorzystano klasyczny schemat: analiza potrzeb i potencjału → formułowanie celów → przypisanie im przedsięwzięć i wskaźników produktu oraz rezultatu → plan działania i plan finansowy.

Sposób wyboru i oceny operacji oraz ustalania kryteriów opisano w osobnym rozdziale LSR. Zakłada on, że kryteria są przyjmowane przez Radę LGD, pozostają zgodne z diagnozą, celami LSR, PS WPR i FEP i mogą być modyfikowane z udziałem społeczności (od 2025 r. LGD prowadzi dodatkowe konsultacje kryteriów wyboru operacji i grantobiorców).

Monitoring i ewaluację przewidziano jako zadanie Biura LGD: monitoring wskaźników realizowany jest w cyklach rocznych, a ewaluacja okresowa ma obejmować analizę osiągnięcia celów oraz jakości procesów partycypacyjnych. Szczegółowe rozwiązania w tym zakresie zawiera rozdział „Monitoring i ewaluacja” w LSR.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

Informacje o przygotowywaniu i wdrażaniu LSR były dystrybuowane wielotorowo. Podstawowym kanałem jest strona internetowa LGD „Chata Kociwia”, a drugim filarem komunikacji jest profil LGD na Facebooku, gdzie publikowane są zaproszenia na konsultacje, warsztaty oraz informacje o naborach wniosków i projektach. Zewnętrzne portale (strony gmin: Osiek, Skarszewy, Smętowo Graniczne, Skórcz i inne) zamieszczają natomiast ogłoszenia

o poszczególnych wydarzeniach (np. konsultacjach społecznych LSR), najczęściej w formie jednorazowych komunikatów informacyjnych.

Z punktu widzenia transparentności pozytywnie należy ocenić: centralne repozytorium dokumentów (LSR, diagnoza, plan włączenia społeczności), regularne aktualizacje w zakładce RLKS, a także konsekwentne informowanie o kolejnych etapach procesu (zmiany LSR, warsztaty refleksyjne, konsultacje kryteriów wyboru operacji).

4. Dobre praktyki

Wykorzystanie doświadczonego, lokalnego partnerstwa: LSR bazuje na kilkunastoletniej historii LGD „Chata Kociewia”, wcześniejszych strategiach i programach grantowych. Zapewnia to znajomość lokalnych interesariuszy, problemów i potencjałów oraz umożliwia bardziej realistyczne projektowanie działań.

Rozbudowane, choć zróżnicowane pod względem efektywności metody partycypacji:

- 16 spotkań w gminach z mieszkańcami,
- ankiety elektroniczne dla różnych grup (mieszkańcy, rolnicy, NGO, przedsiębiorcy),
- spotkania sektorowe z władzami samorządowymi, OPS, nadleśnictwami i przedsiębiorcami,
- udział w zebraniach innych organizacji (Cech Rzemiosł, Stowarzyszenie Sołtysów).

Systemowe podejście do komunikacji: opracowanie oddzielnego Planu włączenia społeczności oraz Planu komunikacji z lokalną społecznością, powiązanego z zakładką RLKS na stronie internetowej.

Wzmacnianie kapitału społecznego i NGO poprzez równoległe inicjatywy (Działaj Lokalnie, Fundusz Akumulator Społeczny, COP, działania na rzecz kobiet i migrantów). LSR wykorzystuje istniejące sieci do animacji i wdrażania projektów, co zwiększa szanse na realne zaangażowanie mieszkańców i kontynuację działań poza jednym okresem programowania.

Elastyczność LGD przejawiająca się w powtarzaniu spotkań w gminach o najniższej frekwencji oraz aktywnym korzystaniu z już istniejących forów (zebrania sołtysów, posiedzenia Cechów). To dobra praktyka w sytuacji ograniczonego zainteresowania „klasycznymi” konsultacjami.

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

Partnerstwo w ramach LGD „Chata Kociewia” umożliwia wspólne rozwiązywanie problemów, które przekraczają możliwości pojedynczych gmin, np. rozwój turystyki i infrastruktury rekreacyjnej opartej na zasobach przyrodniczych (las, jeziora) czy tworzenie sieci usług społecznych na obszarach wiejskich.

Spójność przyrodnicza i kulturowa (kultura kociewska) całego terenu sprzyja wspólnemu budowaniu marki i produktów turystycznych.

LSR zakłada również rozwój partnerstw projektowych między NGO, samorządami i przedsiębiorcami (projekty grantowe, przedsięwzięcia animacyjne, rozwój turystyki,

wsparcie usług społecznych). W praktyce może to oznaczać zmniejszenie kosztów pojedynczych inwestycji (dzielenie infrastruktury, wspólna promocja), podniesienie jakości usług (wspólne standardy, szkolenia) oraz zwiększenie zdolności absorpcji środków europejskich przez słabsze organizacje, które działają w sieci z silniejszymi podmiotami.

Planowane projekty współpracy z innymi LGD (wskazane w Planie włączenia społeczności) otwierają dodatkowo możliwość wymiany doświadczeń i wspólnych inicjatyw ponadlokalnych (m.in. w obszarze turystyki, produktów lokalnych czy animacji społecznej), co wzmacnia pozycję całego regionu Kociewia w skali województwa.

VIII. Lokalna Strategia Rozwoju 2022-2027

Północnokaszubskiej Lokalnej Grupy Rybackiej

Nazwa dokumentu: Lokalna Strategia Rozwoju 2022-2027 Północnokaszubskiej Lokalnej Grupy Rybackiej

1. Podstawowe dane

Jest strategią rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność dla obszaru Północnych Kaszub, wdrażaną przez Stowarzyszenie Północnokaszubska Lokalna Grupa Rybacka (PLGR) z siedzibą we Władysławowie. Dokument został przyjęty w 2023 r.

Obszar LSR obejmuje gminy i miasta powiatu puckiego i sąsiednie: Hel, Jastarnię (miasto i obszar wiejski), Władysławowo, Miasto Puck, Gminę Puck, Krokową i Kosakowo; partnerem jest Starostwo Powiatowe w Pucku.

Strategia integruje interwencję z PS WPR 2023–2027 oraz z programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021–2027 (przedsięwzięcia m.in. w zakresie usług społecznych, energii odnawialnej, bioróżnorodności, infrastruktury kąpieliskowej). Równolegle PLGR realizuje „Rybacką LSR” finansowaną z Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury.

2. Opis sposobu opracowywania strategii

Proces przygotowania LSR prowadzono od lutego 2022 r. do kwietnia 2023 r. Koordynację powierzono dyrektorowi biura PLGR, który wcześniej odpowiadał za opracowanie strategii na okresy 2007–2013 i 2014–2020.

Prace wykonywano wewnętrznie: redakcję dokumentu prowadził zespół ds. LSR w składzie: dwóch pracowników biura, dwóch członków Zarządu, dwóch członków Rady ds. LSR oraz zewnętrzni eksperci pełniący rolę moderatorów spotkań terenowych.

Zespół PLGR od początku zakładał, że istotą procesu nie jest „napisanie dokumentu”, lecz zbudowanie zaangażowania społeczności lokalnej. Przyjęto zasadę „konsultujesz = decydujesz”, wielokrotnie powtarzaną również w komunikatach o spotkaniach konsultacyjnych na stronach gmin i w mediach społecznościowych.

Etap diagnostyczny i partycypacyjny obejmował zróżnicowany zestaw działań:

- wieloetapowe konsultacje społeczne w każdej gminie obszaru PLGR (spotkania otwarte, podczas których prezentowano wnioski z diagnozy, projekt celów LSR, wstępne pomysły przedsięwzięć i budżetu; umożliwiano zgłaszanie uwag i nowych propozycji),
- badanie „sondaż opinii” z wykorzystaniem ankiety skierowanej do dorosłych mieszkańców (zebrano 320 ankiet),
- badania internetowe potrzeb dzieci i młodzieży (644 ankiety wypełnione przy wsparciu szkół),
- prace zespołów roboczych z udziałem przedstawicieli kluczowych sektorów (samorządy, organizacje społeczne, przedsiębiorcy, podmioty z sektora turystycznego i przyrodniczego),
- konsultacje z poziomu Konwentu Samorządowego w sprawie najważniejszych inwestycji publicznych (kanalizacja, sieci wodociągowe, termomodernizacja, infrastruktura ograniczająca presję turystyczną na cenne przyrodniczo miejsca, transport publiczny).

Zastosowano różnorodne narzędzia partycypacyjne, które się wzajemnie uzupełniały: warsztaty, otwarte dyskusje, ankiety elektroniczne, konsultacje e-mailowe oraz indywidualne spotkania w biurze PLGR.

Na etapie planistycznym zintegrowano wyniki diagnozy i konsultacji z wymaganiami programowymi PS WPR i FEP. Szczegółowy opis sposobu ustalania kryteriów wyboru operacji wskazuje, że:

- kryteria opierają się na diagnozie i celach LSR oraz uwzględniają wskaźniki przypisane do poszczególnych przedsięwzięć,
- odwołują się do regulacji krajowych (m.in. uchwała Komitetu Monitorującego PS WPR) i wewnętrznych regulaminów PLGR,
- premiuje projekty odpowiadające na problemy zgłaszane w trakcie konsultacji, z elementami innowacyjności, współpracy i oddziaływania na grupy w szczególnie trudnej sytuacji,
- podlegają dalszym konsultacjom (PLGR prowadzi odrębne konsultacje kryteriów punktowych dla naborów).

Monitoring i ewaluacja obejmują zarówno poziom wskaźników rzeczowych (produkty i rezultaty), jak i wskaźników diagnostycznych dla całego obszaru PLGR.

Przewiduje się bieżący monitoring w biurze PLGR, okresowe ewaluacje oraz wykorzystanie ankiet i badań jakościowych do oceny wpływu LSR.

3. Ocena widoczności, odbioru społecznego

PLGR prowadzi rozbudowaną komunikację wokół LSR. Na stronie „Lokalna Strategia Rozwoju” zamieszczono nie tylko samą strategię i diagnozę, ale także podstrony dotyczące konsultacji nowej strategii, ankiet, podsumowań spotkań, procedur oceny wniosków i umowy o warunkach realizacji.

Kolejnym poziomem są komunikaty na stronach gmin (np. Puck, Władysławowo, Kosakowo), gdzie ogłaszano spotkania konsultacyjne, publikowano plakaty z hasłem „Konsultujesz – decydujesz” i zachęcano mieszkańców do wypełniania ankiet oraz udziału w dyskusjach nad celami LSR i budżetem.

Media społecznościowe PLGR i gmin wzmacniały ten przekaz, udostępniając informacje o kolejnych turach spotkań, możliwościach wypowiedzenia się i znaczeniu LSR dla absorpcji środków unijnych na obszarze powiatu puckiego.

Można stwierdzić, że widoczność procesu była wysoka:

- strategia ma wyraźnie wydzielony rozdział o partycypacyjnym charakterze,
- komunikacja oparta była na spójnym hasle i powtarzalnym przekazie,
- informacje o konsultacjach pojawiały się równolegle na stronie PLGR i stronach gmin.

Jednocześnie, brak jest wyraźnych śladów intensywnych debat publicznych w formie komentarzy czy sporów w mediach lokalnych: komunikaty mają głównie charakter informacyjny.

LSR wskazuje, że frekwencja na konsultacjach i badaniach ankietowych była stosunkowo wysoka, zwłaszcza wśród młodzieży.

4. Dobre praktyki

Przygotowanie LSR wewnątrz przez doświadczone partnerstwo, zamiast zlecenia prac firmie zewnętrznej. Pozwoliło to wykorzystać wiedzę zgromadzoną w organizacji, lepiej powiązać analizy z realiami obszaru oraz utrzymać ciągłość pomiędzy kolejnymi okresami programowania.

Zintegrowane i wielometodowe podejście partycypacyjne: połączenie spotkań w każdej gminie, badań ankietowych dorosłych mieszkańców, dedykowanego badania młodzieży, prac zespołów roboczych oraz konsultacji na poziomie konwentu samorządowego. To ciekawy przykład dopasowania narzędzi do różnych grup docelowych (dzieci i młodzież, samorządy, przedsiębiorcy, organizacje społeczne).

Silne zaakcentowanie zasad horyzontalnych (prawa podstawowe, równość kobiet i mężczyzn, niedyskryminacja, zrównoważony rozwój, cele klimatyczne) już na etapie tworzenia LSR, a nie jedynie przy ocenie projektów. W praktyce oznacza to włączanie kwestii dostępności, równości szans i klimatu do kryteriów wyboru operacji i projektowania przedsięwzięć.

Wyraźne powiązanie kryteriów wyboru projektów z diagnozą, celami i wskaźnikami LSR oraz dokumentami wyższego rzędu (PS WPR, FEP, strategie gminne). Kryteria tworzą spójny system, który premiuje projekty odpowiadające na zidentyfikowane problemy, co zwiększa przejrzystość i przewidywalność procesu wyboru.

Konsekwentne używanie hasła „Konsultujesz – decydujesz” i budowanie wokół niego całej narracji o LSR: od strony internetowej, przez ogłoszenia gmin, po media społecznościowe. To proste, ale skuteczne narzędzie komunikacyjne, które podkreśla sprawczość mieszkańców.

Integracja LSR z „Rybacką LSR” oraz innymi dokumentami strategicznymi poziomu regionalnego i lokalnego (strategie gmin, strategia ponadlokalna). Pozwala to z jednej strony unikać dublowania interwencji, z drugiej: budować komplementarne projekty (np. w obszarze turystyki przybrzeżnej, ochrony bioróżnorodności, usług społecznych).

5. Potencjalne korzyści nawiązania współpracy

Współpraca w ramach PLGR i LSR 2022–2027 pozwala na skoordynowane podejście do wyzwań charakterystycznych dla całego pasa nadmorskiego, m.in. silnej presji turystycznej, ochrony cennych siedlisk przyrodniczych, adaptacji do zmian klimatu, zrównoważonego wykorzystania zasobów morza i wód, a także rozwoju usług społecznych i poprawy jakości życia mieszkańców.

Dzięki wspólnej strategii gminy mogą:

- projektować spójne inwestycje w infrastrukturę kąpieliskową, turystyczną i przyrodniczą, co wzmacnia markę regionu i zwiększa atrakcyjność całego obszaru,
- realizować projekty w zakresie energii odnawialnej i efektywności energetycznej (np. społeczności energetyczne, termomodernizacje) w sposób skoordynowany, co pozwala na lepsze wykorzystanie środków i efekt skali,
- rozwijać usługi społeczne i zdrowotne (w tym o charakterze deinstytucjonalizacyjnym) ponad granicami pojedynczych gmin, lepiej dopasowując ofertę do rzeczywistych przeptywów ludności.

Z perspektywy lokalnych organizacji i przedsiębiorców LSR tworzy ramy do:

- budowania partnerstw projektowych (np. w turystyce przyrodniczej, produktach lokalnych, edukacji ekologicznej),
- korzystania z transparentnych, wieloletnich zasad wsparcia (harmonogram naborów, jawne kryteria oceny),
- włączania się w szersze inicjatywy ponadlokalne: zarówno w sieciach krajowych LEADER/RLKS, jak i w ramach projektów współpracy między LGR/PLGR.

Doświadczenie pracy nad LSR: szerokie konsultacje, badania, praca w zespołach roboczych buduje kapitał społeczny i kompetencje lokalnych instytucji.

Wstępna ocena efektów wykorzystania instrumentów terytorialnych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027

Załącznik nr 2 Benchmarking

Spis treści

I. WOJEWÓDZTWO KUJAWSKO-POMORSKIE	3
1. Założenia polityki terytorialnej w regionie (charakterystyka przyjętych instrumentów terytorialnych w programie - geneza, doświadczenia z perspektywy 2014-2020)	3
2. Rozwiązania zwiększające użyteczność wykorzystania instrumentów terytorialnych we wdrażaniu wsparcia.....	5
3. Kryteria wyboru projektów dla instrumentów terytorialnych.....	6
4. Wady i zalety naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych w ramach instrumentów terytorialnych	8
5. Mechanizmy integracji / koordynacji między instrumentowej.....	8
6. Rozwiązania wpływające na współpracę terytorialną (dobre praktyki)	8
II. WOJEWÓDZTWO MAŁOPOLSKIE.....	10
1. Założenia polityki terytorialnej w regionie(charakterystyka przyjętych instrumentów terytorialnych w programie - geneza, doświadczenia z perspektywy 2014-2020)	10
2. Rozwiązania zwiększające użyteczność wykorzystania instrumentów terytorialnych we wdrażaniu wsparcia.....	14
3. Kryteria wyboru projektów dla instrumentów terytorialnych.....	16
4. Wady i zalety naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych w ramach instrumentów terytorialnych	18
5. Mechanizmy integracji / koordynacji między instrumentowej.....	19
6. Rozwiązania wpływające na współpracę terytorialną (dobre praktyki)	20
III. WOJEWÓDZTWO ZACHODNIOPOMORSKIE	21
1. Założenia polityki terytorialnej w regionie (charakterystyka przyjętych instrumentów terytorialnych w programie - geneza, doświadczenia z perspektywy 2014-2020)	21
2. Rozwiązania zwiększające użyteczność wykorzystania instrumentów terytorialnych we wdrażaniu wsparcia.....	24
3. Kryteria wyboru projektów dla instrumentów terytorialnych.....	24
4. Wady i zalety naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych w ramach instrumentów terytorialnych	24
5. Mechanizmy integracji / koordynacji między instrumentowej.....	24
6. Rozwiązania wpływające na współpracę terytorialną (dobre praktyki)	25

I. WOJEWÓDZTWO KUJAWSKO-POMORSKIE

Nazwa Programu: Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027

1. Założenia polityki terytorialnej w regionie (charakterystyka przyjętych instrumentów terytorialnych w programie - geneza, doświadczenia z perspektywy 2014-2020)

W latach 2014-2020 w województwie kujawsko-pomorskim działały przede wszystkim dwa instrumenty terytorialne:

- **ZIT** (utworzone dla obszaru bydgosko-toruńskiego),
- **RLKS** (dla obszarów wiejskich i peryferyjnych).

Ponadto, w województwie funkcjonował komplementarny mechanizm terytorialny w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO), którego operacjonalizacja odbywała się poprzez Organizacje Subregionalne Interwencji (OSI) oraz „Fundusz Wsparcia”. Mechanizm ten, często usankcjonowany porozumieniami terytorialnymi, miał na celu alokację środków na przedsięwzięcia uzgodnione na poziomie układów terytorialnych. Należy jednak podkreślić, że działania finansowane w ramach RPO nie posiadały formalnego statusu zintegrowanego instrumentu terytorialnego (takiego jak ZIT czy RLKS), lecz funkcjonowały jako autonomiczny regionalny mechanizm dystrybucji wsparcia.

Instrument Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) został ustanowiony w formule ponad metropolitalnej, obejmującej nie tylko miasto wojewódzkie, ale także miasta ościenne (łączy funkcjonalnie Bydgoszcz i Toruń). Takie unikatowe w skali kraju podejście w ówczesnej perspektywie programowej przyczyniło się do wzrostu spójności terytorialnej i funkcjonalnej w obrębie miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF) oraz wzmocniło ich potencjał w zakresie wspólnego rozwiązywania problemów rozwojowych. Kluczowe cele interwencji ZIT obejmowały optymalizację zarządzania w wymiarze ponadgminnym, redukcję barier komunikacyjno-przestrzennych, podniesienie jakości środowiska miejskiego, kompleksową rewitalizację obszarów zdegradowanych, wzmocnienie konkurencyjności gospodarczej ośrodków miejskich.

W poprzedniej perspektywie, Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS) stanowił kluczowy element implementacji polityki terytorialnej. Filarem tej interwencji była zasada partnerstwa oraz podejście oddolne (bottom-up), skoncentrowane na lokalnych potrzebach. RLKS funkcjonował w modelu wielofunduszowym w ramach RPO, wykorzystując środki z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), zintegrowane w ramach Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR). Zarządzanie instrumentem było podzielone pomiędzy Instytucję Zarządzającą (IZ) (Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich wraz z EFS) oraz Lokalne Grupy Działania (LGD). Na terenie województwa

funkcjonowało 22 LGD z obszarów wiejskich oraz 6 LGD o charakterze miejskim/miejsko-wiejskim. Zakres celów RLKS obejmował aktywizację społeczną i zawodową populacji, wzrost kapitału społecznego i obywatelskiego, poprawę dostępności do usług społecznych i zdrowotnych, rewitalizację oraz stymulowanie lokalnej przedsiębiorczości.

W obecnej perspektywie instrumenty terytorialne nadal działają takie instrumenty terytorialne jak:

- **ZIT** (utworzone dla Bydgoszczy, Torunia, Włocławka, Inowrocławia, Grudziądza),
- **IIT** (dla subregionów/OPPT i rewitalizacji),
- **RLKS** (dla obszarów wiejskich i peryferyjnych).

Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w perspektywie unijnej 2021-2027 są instrumentem strategicznej interwencji, którego głównym zadaniem jest realizacja zintegrowanych projektów ukierunkowanych na kompleksowe rozwiązywanie zidentyfikowanych wspólnych problemów rozwojowych w obrębie miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF). Każdy MOF posiada autonomiczną strategię terytorialną, która stanowi podstawę programową dla planowanych działań. Wsparcie finansowe dla poszczególnych ZIT-ów zostało zaprogramowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+). Łączna architektura programowa obejmująca instrumenty ZIT została skonstruowana w oparciu o 4 Cele Polityki (CP), 9 Celów Szczegółowych (CS), 6 Priorytetów Inwestycyjnych, 32 Działania (specyficzne interwencje). Dla ZIT Torunia przeznaczono alokację w wysokości 84 884 261 euro, ZIT Bydgoszczy – 109 573 554 euro, ZIT Włocławka – 40 548 612 euro, ZIT Inowrocławia – 17 068 667 euro, a dla ZIT Grudziądza – 22 645 497 euro.

Projekty realizowane w formule ZIT w perspektywie 2021-2027 dotyczyć mogą:

- infrastruktury biznesowej,
- transportu miejskiego,
- infrastruktury rowerowej,
- modernizacji energetycznej obiektów użyteczności publicznej, komunalnych budynków mieszkalnych i modernizacji oświetlenia ulicznego,
- ciepłowni lokalnych i sieci ciepłowniczych,
- działań adaptacyjnych do zmian klimatu w miastach,
- efektywnych sieci wodociągowych,
- infrastruktury wychowania przedszkolnego i kształcenia zawodowego,
- inwestycji w zakresie dostępności szkół wraz z edukacyjną bazą sportową,
- wychowania przedszkolnego, kształcenia ogólnego i zawodowego,
- terenów inwestycyjnych,
- instytucji kultury,
- rozwoju turystyki,
- odnowy przestrzeni publicznej,
- potencjału administracyjnego.

W bieżącej perspektywie programowej odnotowano wzrost liczby obszarów realizujących **Zintegrowane Inwestycje Terytorialne** w porównaniu do poprzedniego okresu. Ta zmiana ilościowa stanowi konsekwencję implementacji nowych wymogów formalnych i poszerzenia katalogu miast uprawnionych do ustanawiania instrumentu ZIT, włączając w to mniejsze ośrodki miejskie.

Instrument IIT obejmuje natomiast 13 partnerstw OPPT (m.in. Brodnicę, Grudziądz, Lipno, Mogilno, Świecie). Realizacja IIT opiera się na strategiach IIT lub dokumentach równoważnych (GPR itd.). Kluczowe cele interwencji IIT koncentrują się na wsparciu następujących obszarów: infrastruktury biznesowej, transportu miejskiego i rowerowego, termomodernizacji, turystyki, kultury czy opieki zdrowotnej.

Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność przeszedł istotną reformę programową w porównaniu do lat 2014-2020. Aktualnie, liczba Lokalnych Grup Działania (LGD) w regionie uległa zwiększeniu do 27 podmiotów, w tym: 20 LGD funkcjonujących na obszarach wiejskich i w małych miastach (do 20 tys. mieszkańców), 7 LGD obejmujących swoim zasięgiem miasta powyżej 20 tys. mieszkańców. Instrument RLKS wspiera inicjatywy oddolne o charakterze społecznym i obywatelskim, z dominującym udziałem działań miękkich. Na instrument RLKS przeznaczono 3% całkowitej alokacji Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza 2021-2027, co stanowi 52 602 730 euro. To wsparcie zostało skonsolidowane w ramach Priorytetu 7: Fundusze europejskie na rozwój lokalny i obejmuje 4 specyficzne Działania:

1. Przełamywanie stereotypów związanych z płcią;
2. Wsparcie dzieci i młodzieży poza edukacją formalną;
3. Aktywizacja edukacyjna osób dorosłych;
4. Wspieranie integracji społecznej.

W ramach powyższych Działań, możliwa jest realizacja projektów dotyczących m.in.: tworzenia infrastruktury społecznej (np. kluby rodzica/młodzieżowe/seniora, Uniwersytety Trzeciego Wieku, gospodarstwa opiekuńcze) oraz finansowanie interwencji edukacyjnych (np. warsztaty w obszarze ginących zawodów, zajęcia rekreacyjno-sportowe, nauka języków obcych).

Projekty RLKS są finansowane wyłącznie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+). Dystrybucja środków jest delegowana do LGD, co stanowi kontynuację sprawdzonego modelu zarządzania z poprzedniej perspektywy i minimalizuje ryzyko dublowania procedur administracyjnych na poziomie IZ.

2. Rozwiązania zwiększające użyteczność wykorzystania instrumentów terytorialnych we wdrażaniu wsparcia

W przypadku Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność, kluczowym rozwiązaniem podnoszącym efektywność operacyjną jest znaczące ograniczenie obciążeń administracyjnych. Obecnie, wybór i ocena merytoryczna projektów stanowią wyłączną

kompetencję Lokalnych Grup Działania (LGD). Rola Instytucji Zarządzającej (IZ) została zrationalizowana i ograniczona jedynie do weryfikacji kwalifikowalności wydatków na etapie oceny wniosków o płatność. IZ zrezygnowała tym samym z kontroli merytorycznej nad profilem tematycznym wybieranych projektów.

Wprowadzenie Formuły Grantowej

Delegowanie większej autonomii decyzyjnej na poziom LGD umożliwiło wdrożenie formuły grantowej. To rozwiązanie zapobiegło dublowaniu się procesów między IZ a LGD oraz usprawniło dynamikę implementacji.

Niemniej jednak, początkowo wystąpiły wyzwania związane ze 100% alokacją środków w formule grantowej, co uniemożliwiało beneficjentom (grantobiorcom) wnoszenie wkładu własnego w formie rozliczenia. Kwestia ta została rozwiązana poprzez uzupełnienie finansowania ze środków budżetu państwa, co zapewniło pełną realizację zamierzonych celów.

W strukturze zarządzania RLKS ustanowiono komórkę koordynacyjną, odpowiedzialną za monitorowanie realizacji Strategii i rozpatrywanie zgłaszanych problemów implementacyjnych.

Ponadto, Województwo Kujawsko-Pomorskie uczestniczy w pracach Podkomitetu ds. RLKS. Jest to ogólnokrajowe forum współpracy, zrzeszające przedstawicieli Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej (MFIPR), Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 10 Instytucji Zarządzających oraz LGD. Należy podkreślić, że obecność na forum Podkomitetu jest standardowym mechanizmem koordynacyjnym dla wszystkich RLKS w skali kraju, a nie specyficznym rozwiązaniem regionalnym.

3. Kryteria wyboru projektów dla instrumentów terytorialnych

W województwie kujawsko-pomorskim odnotowuje się ograniczony stopień partycypacji kryteriów szczegółowych dedykowanych poszczególnym instrumentom terytorialnym ZIT.

Podstawowym wymogiem formalnym dla projektów w ramach ZIT jest weryfikacja ich spójności strategicznej, czyli zgodności z przyjętą Strategią Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych.

Pozostałe kryteria wyboru mają charakter horyzontalny i są analogiczne do kryteriów stosowanych w ogólnych naborach Regionalnego Programu Operacyjnego. Obejmują one głównie:

- Zasięg terytorialny i adekwatność przestrzenną interwencji;
- Wpływ na zasadę zrównoważonego rozwoju (m.in. aspekty środowiskowe, społeczne);
- Efektywność kosztową (wskaźnik koszt-efekt);

- Gotowość projektową i potencjał do terminowej realizacji.

W przypadku Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność (RLKS), stosowane kryteria wyboru są zgodne z wytycznymi sformułowanymi przez Podkomitet ds. RLKS. Ponadto, nabory realizowane w formule grantowej podlegają regulacjom określonym w ustawie wdrożeniowej dla funduszy europejskich.

Należy podkreślić, że w ramach RLKS proces selekcji kryteriów jest znacznie bardziej elastyczny i zdecentralizowany. Wybór i dostosowanie określonych kryteriów do specyfiki lokalnej należy do wyłącznej kompetencji Lokalnych Grup Działania (LGD). Ta autonomia decyzyjna umożliwia optymalne dopasowanie oceny do priorytetów Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR).

„Kryteria ustala sobie lokalna grupa działania i ona w oparciu o te kryteria wybiera projekty u siebie. One są oczywiście, żeby tam nie było w ogóle zbyt dużego problemu, żeby nie pomijać kwestii istotnych i zasad wdrażania funduszy, one są oczywiście zatwierdzane przez odpowiednie komórki w instytucji zarządzającej, natomiast one są indywidualnie opracowywane przez lokalne grupy działania.” [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Kujawsko-Pomorskiego].

Decyzja o doborze i konfiguracji kryteriów specyficznych dla projektów w ramach Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność jest delegowana na poziom Lokalnych Grup Działania. Jest to bezpośrednio powiązane z profilem interwencyjnym LGD, tj. zakresem wsparcia zaplanowanym w Lokalnej Strategii Rozwoju oraz grupami docelowymi, do których wsparcie ma być skierowane.

W efekcie, kryteria oceny są projektowane w sposób umożliwiający preferowanie i selekcję tych przedsięwzięć, które są optymalnie dopasowane do zidentyfikowanych potrzeb lokalnych i kierunków interwencji zdefiniowanych w LSR. Ta elastyczność jest kluczowym elementem efektywności oddolnego podejścia.

Instytucja Zarządzająca, w procesie konstruowania naborów, ustanawia natomiast katalog kryteriów technicznych (w poprzedniej perspektywie określanych jako warunki udzielenia wsparcia).

Celem tych kryteriów jest zapewnienie zgodności z wymogami formalnymi i administracyjnymi (np. kompletność wniosku, kwalifikowalność podmiotowa). W przypadku RLKS, gdzie alokacja i wsparcie są z góry adresowane do konkretnych, wyznaczonych LGD, kryteria techniczne pełnią funkcję weryfikacji podstawowej i administracyjnego porządkowania procesu.

4. Wady i zalety naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych w ramach instrumentów terytorialnych

Osoby odpowiedzialne za wdrażanie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w IZ nie sprecyzowały różnic między projektami realizowanymi w trybie konkurencyjnym a niekonkurencyjnym (pozakonkursowym). Wskazuje to na możliwe ujednolicenie procedur w ramach instrumentu ZIT, gdzie dominującym kryterium jest zgodność strategiczna, a nie porównywanie ich wad i zalet w klasycznym rozumieniu rywalizacji projektowej.

W przypadku RLKS implementowana jest formuła grantowa, która odbiega od standardowych modeli naborów konkurencyjnych czy niekonkurencyjnych. Kluczową zaletą obecnego zdecentralizowanego systemu, w którym Lokalne Grupy Działania sprawują główną kontrolę nad wyborem i oceną, jest ograniczenie redundancji pracy administracyjnej na poziomie Instytucji Zarządzającej i LGD. Jednakże, jednym z aspektów utrudniających sprawne funkcjonowanie systemu jest opóźniony przepływ informacji od IZ do LGD. Wiedza dotycząca nowych rozwiązań programowych i interpretacji wytycznych dociera do IZ szybciej niż do LGD.

Wybór systemu grantowego jest uzasadniony specyfiką interwencji RLKS, zwłaszcza w kontekście EFS+. Wiele projektów RLKS ma wyraźny wymiar społeczny i jest ukierunkowanych na działania miękkie (np. aktywizacja, szkolenia), gdzie oddolne i elastyczne zarządzanie grantowe jest bardziej efektywne. W opinii respondenta wywiadu, obecne funkcjonowanie formuły grantowej nie generuje poważniejszych problemów. Zauważa on jednak, że w perspektywie 2014-2020 wsparcie wielofunduszowe w ramach EFS było źródłem niejasności dla beneficjentów, co wynikało z ich przyzwyczajenia do wcześniejszego, jednofunduszowego modelu LEADER. Obecnie te trudności adaptacyjne zostały wyeliminowane, a LGD pomyślnie opanowały zarządzanie wielością funduszy.

5. Mechanizmy integracji / koordynacji międzyinstrumentowej

Kujawsko-pomorskie nie identyfikuje mechanizmów mogących powodować konkurencję między poszczególnymi instrumentami terytorialnymi. **ZIT-y** i **RLKS** obejmują inne obszary terytorialne i skupiają się na realizacji innych celów strategicznych. Instrumenty te traktowane są osobno, co widoczne jest szczególnie w dedykowanych działaniach, które ustalane są na etapie projektowania programowania. Województwo nie skupia się także na integracji międzyinstrumentowej. Każdy instrument zarządzany i koordynowany jest przez osobne jednostki.

6. Rozwiązania wpływające na współpracę terytorialną (dobre praktyki)

Istotnym rozwiązaniem w przypadku instrumentu ZIT jest alokowanie w ramach programu regionalnego dedykowanych środków na wsparcie administracyjne dla Liderów i ich

zespołów. Te fundusze są przeznaczone na pokrycie kosztów zarządzania, w tym: wynagrodzeń dla personelu odpowiedzialnego za realizację Strategii, wyposażenia biurowego oraz zakupu materiałów eksploatacyjnych. Rozwiązanie to stanowi odpowiedź na problemy zidentyfikowane w poprzednim okresie programowania, kiedy to Liderzy łączyli funkcje wdrażania instrumentu z szeregiem innych zadań operacyjnych, co negatywnie wpływało na efektywność zarządzania.

W odniesieniu do RLKS, województwo kujawsko-pomorskie nie wprowadziło specyficznych, regionalnych rozwiązań mających na celu wzmocnienie współpracy terytorialnej, poza standardami wynikającymi z przepisów krajowych i unijnych.

Współpraca terytorialna jest immanentnie wbudowana w model funkcjonowania Lokalnych Grup Działania, które najczęściej działają w formie stowarzyszeń. Taka forma prawna naturalnie umacnia kooperację i ułatwia sprawną realizację działań, w tym dywersyfikację źródeł finansowania (pozyskiwanie dofinansowań pozaprogramowych).

Efektywność i legitymizacja projektów RLKS są zwiększone dzięki obligatoryjnej zasadzie partnerstwa trójsektorowego, zgodnie z którą skład LGD musi uwzględniać reprezentantów sektora publicznego, sektora społecznego oraz mieszkańców. Ta zrównoważona reprezentacja gwarantuje holistyczne podejście do problemów rozwojowych i zwiększa trafność podejmowanych interwencji:

„Żaden z sektorów nie może mieć w ogóle większości, więc tak naprawdę widać, że w struktury Lokalnej Grupy Działania wchodzi zazwyczaj te podmioty, które że tak się brzydko wyrażę, mają w tym interes”. [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Kujawsko-Pomorskiego].

Respondenci jednoznacznie podkreślili w swoich diagnozach, że zarówno w przypadku ZIT, jak i RLKS, kluczowym czynnikiem warunkującym efektywność współpracy terytorialnej i realizację celów strategicznych jest jakość oraz spójność zawiązywanych partnerstw.

Jednocześnie zaznaczono, że Instytucja Zarządzająca na poziomie regionalnym posiada ograniczony wpływ na kształt i dynamikę wewnętrzną tych relacji kooperacyjnych. Ograniczenie to wynika bezpośrednio z nadrzędnych wytycznych programowych oraz wymogów formalnych narzucanych przez regulacje dotyczące funduszy europejskich, które definiują ramy prawne dla tworzenia partnerstw, ale nie gwarantują ich jakości funkcjonalnej.

Wnioskiem ewaluacyjnym jest: sukces instrumentów terytorialnych jest w dużej mierze zależny od kapitału społecznego i zdolności kooperacyjnych na poziomie lokalnym, co stanowi istotne wyzwanie w kontekście zarządzania polityką publiczną.

II. WOJEWÓDZTWO MAŁOPOLSKIE

Nazwa Programu: Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027

1. Założenia polityki terytorialnej w regionie(charakterystyka przyjętych instrumentów terytorialnych w programie - geneza, doświadczenia z perspektywy 2014-2020)

Województwo małopolskie było jednym z nielicznych regionów w Polsce, które w perspektywie programowania 2014-2020 zainicjowało i wdrożyło pełny, trójstopniowy system instrumentów terytorialnych. Charakterystyczną cechą tego systemu była jego spójność wewnętrzna, która sprzyjała intensyfikacji współpracy terytorialnej na różnych poziomach zarządzania. W efekcie, przyjęte cele strategiczne dla tych interwencji zostały w większości osiągnięte. Priorytetem strategicznym regionu było uwzględnienie zróżnicowania terytorialnego i maksymalizacja wykorzystania potencjału rozwojowego specyficznego dla poszczególnych typów obszarów. W tym celu utworzono i implementowano następujące instrumenty terytorialne:

- Zintegrowane Inwestycje Terytorialne: instrument dedykowany dla Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego (KOF). Koncentrował się na problemach rozwojowych i potrzebach kooperacyjnych obszaru metropolitalnego;
- Regionalne Inwestycje Terytorialne: instrument skierowany do regionów funkcjonalnych zlokalizowanych poza KOF. Miał za zadanie stymulowanie rozwoju w ośrodkach regionalnych i subregionalnych;
- Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność: instrument przeznaczony dla obszarów wiejskich (w modelu LEADER), wzmacniający oddolne inicjatywy i kapitał społeczny.

W perspektywie programowania 2014-2020 instrument ZIT objął swoim zasięgiem miasto Kraków i Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, tworząc tym samym Krakowski Obszar Metropolitalny.

Zakres interwencji był skoncentrowany na kluczowych obszarach rozwojowych i obejmował m.in.:

- Zrównoważony transport publiczny i mobilność miejską;
- Ochronę środowiska i efektywność energetyczną;
- Kompleksową rewitalizację obszarów miejskich i aktywację obszarów zdegradowanych;
- Rozwój usług społecznych i edukacyjnych (np. budowa i doposażenie placówek opieki nad dziećmi: żłobki, przedszkola).

Ważnym aspektem wdrażania ZIT była spójność jego celów strategicznych z Regionalną Strategią Rozwoju Województwa. Taka koherencja programowa pozwoliła na lepszą koncentrację interwencji i maksymalizację osiągnięcia założonych rezultatów. Utworzenie ZIT ułatwiło skuteczne planowanie strategiczne na poziomie ponadgminnym oraz zinstytucjonalizowało proces nawiązywania partnerstw międzyjednostkowych.

Instrument RIT został zaprojektowany jako odpowiedź na fakt, że kryteria Unii Europejskiej dotyczące ustanowienia ZIT były spełniane wyłącznie przez Miasto Kraków. W odpowiedzi na tę lukę programową i w celu zapewnienia równomiernego rozwoju całego regionu, Małopolska autonomicznie stworzyła Regionalne Inwestycje Terytorialne.

Głównym celem RIT było umożliwienie wdrażania zintegrowanych strategii na poziomie subregionalnym oraz ułatwienie koordynacji projektów o charakterze lokalnym.

W ramach RIT wyodrębniono 5 subregionów funkcjonalnych:

1. Krakowski (z wyłączeniem miasta Kraków);
2. Tarnowski;
3. Nowosądecki;
4. Podhalański;
5. Oświęcimski.

Każdy z wyodrębnionych subregionów objętych instrumentem RIT posiadał własne ramy strategiczne, usankcjonowane przez Subregionalny Program Rozwoju (SPR) oraz dedykowaną Strategię RIT. Zakres interwencji w ramach RIT był interdyscyplinarny i obejmował zazwyczaj:

- Poprawę dostępności transportowej;
- Rewitalizację oraz rozwój usług społecznych;
- Projekty energetyczne i środowiskowe (w tym efektywność energetyczną);
- Wsparcie dla edukacji i szkolnictwa zawodowego.

Wdrożenie RIT umożliwiło wytworzenie trwałych struktur współpracy na poziomie subregionalnym, co przyczyniło się do rozwinięcia potencjału endogenicznego poszczególnych obszarów.

W przeciwieństwie do ZIT i RIT, Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność nie stanowił nowości instytucjonalnej dla władz wojewódzkich. Była to kontynuacja inicjatywy LEADER (wdrażanej pierwotnie w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich – PROW).

W ramach RLKS ustanowiono ponad 30 Lokalnych Grup Działania, które opracowały autonomiczne Lokalne Strategie Rozwoju, stanowiące matrycę programową dla ich interwencji. Główne cele strategiczne LGD koncentrowały się na:

- Aktywizacji społecznej i kulturalnej;

- Wspieraniu lokalnej przedsiębiorczości i rozwoju turystyki;
- Działaniach rewitalizacyjnych;
- Wzmacnianiu kapitału społecznego.

Instrument RLKS stanowił istotne uzupełnienie ZIT i RIT, nakierowując działania na obszary wiejskie i tereny najbardziej peryferyjne, zapewniając tym samym wielopoziomowe podejście do spójności terytorialnej w regionie.

W perspektywie programowania 2021-2027 nastąpiła modyfikacja w architekturze instrumentów terytorialnych w Województwie Małopolskim. Zachowano zasadę trójdzielnego systemu interwencji, jednak zrezygnowano z Regionalnych Inwestycji Terytorialnych (RIT) na rzecz Innych Instrumentów Terytorialnych (IIT). Obecnie system wdrażania polityki terytorialnej opiera się na:

- Zintegrowanych Inwestycjach Terytorialnych – dla głównych ośrodków miejskich i ich obszarów funkcjonalnych;
- Innych Instrumentach Terytorialnych (IIT) – dla obszarów zlokalizowanych poza zasięgiem ZIT;
- Rozwoju Lokalnym Kierowanym przez Społeczność – dla obszarów wiejskich i wybranych mniejszych miast.

W bieżącej perspektywie ZIT przestały ograniczać się do wyłącznego wsparcia Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego. Nastąpiła dywersyfikacja i decentralizacja instrumentu, czego efektem jest ustanowienie 6 ZIT-ów. Ta ekspansja zasięgu ma na celu ułatwienie dostępu do mechanizmów zintegrowanych większej liczbie miast pełniących funkcję liderów subregionalnych oraz ich jednostek samorządu terytorialnego (JST) partnerskich. Lista ZIT-ów objętych interwencją:

- ZIT Metropolii Krakowskiej – obejmuje Kraków i 14 gmin ościennych,
- ZIT Tarnowski – obejmuje Tarnów wraz z gminami sąsiedzkimi,
- ZIT Nowosądecki – obejmuje Nowy Sącz i gminy sąsiednie,
- ZIT Podhalański – obejmuje Nowy Targ i Zakopane,
- ZIT Chrzanowski – obejmuje Chrzanów i gminy zachodniej Małopolski,
- ZIT Gorlicki – obejmuje Gorlice i gminy południowo-wschodniej Małopolski.

Każdy ZIT dysponuje autonomiczną Strategią ZIT, która stanowi ramę programową dla interwencji. Dokument ten zawiera obligatoryjnie: diagnozę terytorialną, wizję rozwoju i cele strategiczne, priorytety tematyczne oraz opis systemu wdrażania. Kluczowym wymogiem formalnym jest pełna zgodność każdej ze strategii ZIT z aktualną strategią wojewódzką oraz Celami Funduszy Europejskich dla Małopolski 2021-2027 (FEM), będących głównym źródłem finansowania.

W rezultacie, cele strategiczne poszczególnych ZIT-ów koncentrują się na wspólnych osiach interwencji:

- Zrównoważony transport i rozwój mobilności;
- Transformacja energetyczno-klimatyczna;
- Spójność społeczna i dostępność usług publicznych;
- Rewitalizacja obszarów zdegradowanych;
- Wzrost konkurencyjności gospodarki i innowacyjności;
- Rozwój turystyki i kultury.

Warto zaznaczyć, że żaden z utworzonych ZIT-ów nie pełni obecnie funkcji Instytucji Pośredniczącej (IP). Jest to istotna zmiana instytucjonalna w kontekście poprzedniej perspektywy. Decyzja o odebraniu funkcji IP obszarowi krakowskiemu była podyktowana wynikami ewaluacji przeprowadzonej po okresie 2014-2020.

Inne Instrumenty Terytorialne w nowej perspektywie programowej zastąpiły dotychczasowe Regionalne Inwestycje Terytorialne. Ta modyfikacja instytucjonalna była wymuszona brakiem formalnego umocowania RIT w regulacjach prawa unijnego.

Instrument IIT został zaprojektowany jako mechanizm uzupełniający, mający za zadanie objąć interwencją obszary funkcjonalne niekwalifikujące się do wsparcia w ramach ZIT ani RLKS. W Małopolsce IIT ukierunkowane jest na obszary pozametropolitalne i podmiejskie, w tym gminy w tzw. „otulinie” funkcjonalnej większych ośrodków.

Sztandarowym przykładem wdrożenia IIT w regionie jest „Otulina Podkrakowska”, która obejmuje gminy ściśle powiązane z Metropolią Krakowską, lecz formalnie wyłączone z jej obszaru ZIT.

Głównym celem strategicznym „Otuliny” jest redukcja dysproporcji rozwojowych między metropolią a jej terenami peryferyjnymi, co określane jest mianem łagodzenia efektu cienia metropolii. Mimo iż „Otulina” jest najbardziej znanym przykładem, Małopolska planuje rozszerzyć zasięg interwencji IIT na inne Miejskie Obszary Funkcjonalne (MOF): obszary uzdrowisk i obszary ochrony uzdrowiskowej, gminy z Gminnymi Programami Rewitalizacji (GPR), które są wpisane jako strategie równoważne IIT.

Wsparcie dla uzdrowisk jest traktowane autonomicznie jako kontynuacja interwencji z poprzedniej perspektywy. Istotnym usprawnieniem programowym jest fakt, że uzdrowiska opracowały jedną, wspólną Strategię, zastępując model kilku odrębnych dokumentów.

IIT charakteryzuje się większą elastycznością wdrażania niż ZIT. „Otulina Podkrakowska”, jako instrument wiodący, posiada własną Strategię na lata 2021-2027, obejmującą cele rozwojowe, listę przedsięwzięć oraz szczegółowy system implementacji.

W IIT kluczową rolę odgrywają Gminne Programy Rewitalizacji (GPR), które stanowią merytoryczną podstawę dla wskazywania działań rewitalizacyjnych oraz umożliwiają JST kwalifikację do alokacji środków terytorialnych. Ważną modyfikacją jest redukcja liczby GPR-ów objętych wsparciem: ze 140 w poprzedniej perspektywie do 18 obecnie. Decyzja ta była podyktowana diagnozą niewystarczającej alokacji finansowej do skutecznej interwencji przy

tak dużej liczbie beneficjentów. Zmniejszenie liczby GPR-ów pozwoliło na zintensyfikowanie wsparcia i zwiększenie jednostkowej alokacji.

Ponadto, w województwie ustanowiono 3 obszary korzystające ze wsparcia CWD, które obejmują miasta powyżej 20 tys. mieszkańców wyłączone z zasięgu ZIT i RLKS. Takie podejście zapewnia całościowe pokrycie interwencją wszystkich typów obszarów funkcjonalnych w Małopolsce.

W nowej perspektywie RLKS nadal obejmuje obszary wiejskie i mniejsze miejscowości. Zakres jego celów uległ jednak poszerzeniu. Obecnie akcent jest kładziony nie tylko na rozwój endogeniczny, lecz także na budowanie trwałych powiązań funkcjonalnych typu miasto-wieś. Jest to szczególnie istotne strategicznie ze względu na specyfikę społeczno-gospodarczą Małopolski.

LGD nadal opracowują LSR jako bazę strategiczną. Możliwa jest realizacja zróżnicowanych interwencji (powiązanych z celami Strategii Wojewódzkiej), w tym: infrastruktura społeczna, usługi społeczne, rewitalizacja oraz aktywizacja społeczna. Aby kwalifikować się do alokacji, LGD muszą być wpisane na listę wybranych strategii LSR w województwie. Niektóre nabory wymagają również podpisania Umowy Ramowej przez LGD. Projekty są składane w ramach konkretnych Działań (zazwyczaj typ E). Środki na RLKS pochodzą z Funduszy Europejskich dla Małopolski 2021-2027 (FEM), gdzie wyznaczono część alokacji z EFS+ na wsparcie obszarów wiejskich. Obecnie działają 24 aktywne LGD. Podobnie jak w przypadku GPR, liczba LGD uległa zmniejszeniu. Decyzja ta była podyktowana analizą doświadczeń innych województw i miała na celu zwiększenie zasięgu i efektywności interwencji każdego LGD.

Podsumowując, system instrumentów terytorialnych w Małopolsce jest obecnie skonstruowany w oparciu o następujące kierunki strategiczne:

- ZIT: Koncentracja na integracji przestrzennej i funkcjonalnej oraz rozwiązywaniu problemów metropolitalnych;
- IIT: Nacisk na rewitalizację, rozwój lokalny w obszarach pozametropolitalnych i łagodzenie dysproporcji;
- RLKS: Ukierunkowanie na aktywizację społeczną, inicjatywy oddolne i wzmacnianie powiązań miasto-wieś.

2. Rozwiązania zwiększające użyteczność wykorzystania instrumentów terytorialnych we wdrażaniu wsparcia

W chwili obecnej, rozwiązania mające na celu zwiększenie efektywności i użyteczności wykorzystania instrumentów terytorialnych nie są w pełni zintegrowane z dokumentami programowymi. Aktualnie prowadzone są prace analityczne nad mechanizmami motywacyjnymi, które miałyby stymulować MOF realizujące ZIT do większej aktywności w zakresie realizacji projektów o charakterze zintegrowanym. Należy podkreślić, że na cele realizacji instrumentu ZIT wyznaczono największą alokację finansową spośród wszystkich

instrumentów terytorialnych w regionie. Z tego względu, zapewnienie ich sprawnego i terminowego funkcjonowania stanowi kluczowy priorytet strategiczny dla władz Województwa Małopolskiego oraz ma decydujące znaczenie dla absorpcji Funduszy Europejskich.

Podstawowym instrumentem mającym na celu utrzymanie dyscypliny strategicznej i operacyjnej w ramach ZIT są Strategie ZIT oraz Porozumienia Terytorialne. Z każdym z MOF zawarto porozumienie, w którym jednoznacznie sprecyzowano obowiązki nałożone na instrument w kontekście terminowej i zgodnej z planem realizacji jego Strategii Rozwoju Terytorialnego. Porozumienia te służą jako narzędzie zarządzania kontraktowego między Instytucją Zarządzającą a partnerstwami ZIT.

„Tutaj zostało wprowadzone takie rozwiązanie, że z każdym z ZIT-ów, żeśmy zawarli porozumienie terytorialne. To była bardzo trudna procedura i proces, który trwał półtora roku, bo ZIT-y się na to nie chciały zgodzić.” [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Małopolskiego].

Porozumienie Terytorialne stanowi instrument zarządzania kontraktowego, który nakłada na MOF realizujące ZIT obligatoryjną realizację kamieni milowych w odniesieniu do dwóch kluczowych obszarów efektywności: aplikowania o środki oraz wydatkowania alokacji. Kamienie milowe obejmują wymóg złożenia wszystkich projektów ujętych w Strategiach ZIT do końca 2025 roku oraz zobowiązanie do osiągnięcia określonego wolumenu wydatków, mierzonych na podstawie prognoz przedstawianych we wnioskach o płatność.

Ciekawym rozwiązaniem wynikającym z wprowadzenia Porozumienia Terytorialnego jest ustanowienie mechanizmu sankcji za nieosiągnięcie zadeklarowanych zobowiązań. ZIT-y, które nie zrealizują założonych efektów, muszą liczyć się z konsekwencją w postaci realokacji środków (ich odebrania) przez Zarząd Województwa i przekazania ich na inne cele interwencyjne.

Należy jednak zauważyć, że ten mechanizm restrykcyjny jest nowością i dotychczas nie został praktycznie wykorzystany, co uniemożliwia na obecnym etapie ewaluację jego skuteczności jako narzędzia dyscyplinującego.

Porozumienie Terytorialne nie pełni wyłącznie funkcji kontrolnej. Władze Małopolski, oprócz rozwiązań twardych (np. groźba realokacji), stosują również instrumenty zachęcające do sprawnego działania. Wprowadzono znacznie szybszy i bardziej elastyczny proces modyfikacji założeń strategicznych (przesunięcia alokacji, wykreślenia/zwiększania zakresu projektów). Jest to istotne usprawnienie w stosunku do perspektywy 2014-2020, kiedy zmiany trwały wiele miesięcy, co ograniczało możliwości bieżącej interwencji. Powołano także Zarządowy Zespół ds. ZIT, który cyklicznie (kwartalnie) gromadzi przedstawicieli wszystkich ZIT-ów. Celem spotkań jest monitorowanie postępów we wdrażaniu i analiza realizacji kamieni milowych. Instytucja Zarządzająca na bieżąco porównuje stan zaawansowania poszczególnych ZIT-ów, co umożliwia szybką identyfikację problemów i interwencję zaradczą. Przedstawiciel Urzędu

Marszałkowskiego w trakcie wywiadu pogłębionego wskazał na potencjalne uruchomienie wsparcia finansowego na budowanie potencjału instytucjonalnego i administracyjnego ZIT-ów. Choć działanie to nie było pierwotnie planowane, aktualny stan implementacji ZIT skłania IZ do rozważenia alokacji środków programowych na wzmocnienie zdolności tych podmiotów.

W przeciwieństwie do ZIT, w ramach Innych Instrumentów Terytorialnych nie zastosowano żadnych dodatkowych rozwiązań mających na celu zwiększenie ich użyteczności. Wdrożenie IIT przebiega sprawnie i efektywnie, a cele strategiczne są osiąganę. Potwierdzają to wskaźniki aktywizacji beneficjentów oraz wysoki poziom wykorzystania alokacji środków.

3. Kryteria wyboru projektów dla instrumentów terytorialnych

Wszystkie projekty ubiegające się o finansowanie w ramach instrumentów terytorialnych w Województwie Małopolskim podlegają obligatoryjnemu, dwuetapowemu procesowi oceny:

- Ocena Strategiczna – weryfikacja spójności projektu z przyjętą Strategią Instrumentu Terytorialnego (ZIT, IIT, RLKS), celami strategicznymi oraz listą przedsięwzięć zawartych w planie wdrażania.
- Ocena Formalna i Merytoryczna – weryfikacja zgodności projektu z Wytycznymi Funduszy Europejskich dla Małopolski 2021-2027, kwalifikowalnością kosztów oraz adekwatnością i mierzalnością wskaźników rezultatu i produktu.

Dla Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, podstawowy zestaw kryteriów stosowany w ocenie strategicznej obejmuje:

- zgodność ze strategią ZIT,
- zasięg terytorialny interwencji i partnerstwo,
- przewidywany efekt interwencji,
- komplementarność projektu z innymi przedsięwzięciami podejmowanymi przez ZIT,
- gotowość do realizacji (w tym wykonalność finansową, potrzebną dokumentację),
- oddziaływanie społeczne i środowiskowe (wkład projektu w poprawę jakości życia mieszkańców, ochronę środowiska itp.),
- innowacyjność i zrównoważony rozwój (rozwiązania proekologiczne itp.).

Ponadto, w ZIT stosowane są kryteria specyficzne, które mają na celu wzmocnienie integracyjnego charakteru instrumentu i efektu metropolitalnego: ponadregionalny charakter projektu, wkład projektu w integrację obszaru funkcjonalnego, zgodność projektu z kierunkami działań Strategii ZIT, efekt metropolitalny i komplementarność projektu w ramach listy projektów zintegrowanych.

„(...) tak naprawdę te kryteria, które są dla naborów ZIT-owych, to te specyficzne dwa kryteria mają charakter typowo techniczny. Jedno dotyczy tego, czy projekt ma cechy projektu niekonkurencyjnego, bo nabory dla ZIT-ów zazwyczaj mają charakter niekonkurencyjny, więc

czy spełnia warunki niekonkurencyjnego projektu, więc to jest techniczna sprawa. A druga sprawa, czy wynika ze strategii.” [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Małopolskiego].

W obecnej perspektywie programowania zauważalne jest uproszczenie procedury badania zgodności projektu ze Strategią ZIT. Zrezygnowano z obligatoryjnego przygotowywania przez beneficjentów fiszki projektu i szczegółowego opisu przedsięwzięcia. Obecnie beneficjent jest zobligowany jedynie do podania tytułu projektu oraz jego bardzo ogólnego opisu, co minimalizuje obciążenia administracyjne na początkowym etapie.

System wyboru projektów (w tym katalog kryteriów) w ramach Innych Instrumentów Terytorialnych jest obecnie w fazie konsolidacji. Z uwagi na krótki okres funkcjonowania tego instrumentu, kryteria bazowe IIT odwzorowują te zaproponowane dla ZIT i nie wykazują znaczących różnic. Zazwyczaj kryteria obejmują:

- zgodność ze strategią IIT lub dokumentem równoważnym,
- zasięg terytorialny,
- rewitalizacyjny charakter interwencji,
- zrównoważony rozwój,
- gotowość do realizacji (potrzebna dokumentacja, plan finansowy itp.),
- efektywność kosztowa, wpływ społeczno-gospodarczy.

Kryteria specyficzne dla IIT koncentrują się na: powiązaniu projektu z GPR, rewitalizacyjnym charakterze projektu, zintegrowanym charakter interwencji, partycypacji społecznej w przygotowaniu projektu, efekcie jakości życia/dostępu do usług oraz ograniczeniu negatywnego wpływu suburbanizacji.

W przypadku RLKS, ocena wniosków jest całkowicie zdecentralizowana i odbywa się na poziomie Lokalnych Grup Działania (LGD). LGD dysponują autonomicznymi zestawami kryteriów oceny, które są integralną częścią Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR).

Najważniejszymi kryteriami są:

- zgodność z LSR (powiązanie projektu z celami i przedsięwzięciami LSR),
- wpływ na społeczność lokalną,
- innowacyjność i oddolność projektu,
- partnerstwo i współpraca (projekty powinny być realizowane w PPS lub z udziałem kilku gmin),
- zrównoważony rozwój,
- równość szans i włączenie społeczne,
- trwałość i efektywność (ocena zdolności utrzymania efektów projektu).

Kryteriami specyficznymi dla projektów realizowanych w ramach RLKS są: oddolność i inicjatywa lokalna, wkład w rozwój kapitału społecznego, innowacyjność lokalna, wyrównywanie szans i włączenie społeczne, zasięg oddziaływanie projektu i jego trwałość.

Należy odnotować, że w województwie małopolskim nie planuje się obecnie modyfikacji w przyjętych kryteriach wyboru projektów. Zastosowany system jest uznawany za spójny i analogiczny do tego stosowanego w ogólnych naborach programowych, co sprzyja przejrzystości procedur.

4. Wady i zalety naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych w ramach instrumentów terytorialnych

W Województwie Małopolskim, w przypadku Innych Instrumentów Terytorialnych, stosowane są wyłącznie nabory w trybie konkurencyjnym. Do zalet tego podejścia należy zaliczyć wysoki poziom aktywizacji potencjalnych beneficjentów, co eliminuje potrzebę wprowadzania dodatkowych rozwiązań zwiększających użyteczność instrumentu i widoczny postęp we wdrażaniu, wynikający z rynkowego charakteru alokacji środków.

Instrument ZIT jest objęty mieszanym systemem naborów, obejmującym zarówno tryb konkurencyjny, jak i niekonkurencyjny. Uzasadnieniem dla wprowadzenia naborów niekonkurencyjnych był fakt, iż wyłączny tryb konkurencyjny nie gwarantuje kompleksowej realizacji Strategii ZIT ani pełnej integracji projektów. Z tego względu, w celu zapewnienia realizacji wszystkich założeń strategicznych i głównego zadania ZIT (realizacji projektów zintegrowanych), utrzymano nabory dedykowane wyłącznie partnerstwom ZIT. Wadą tego dualnego systemu jest stwierdzony brak wewnętrznej motywacji u partnerstw ZIT do terminowego składania projektów. Obserwowana jest tendencja do oczekiwania na ostatni możliwy termin i częste wnioskowanie o przedłużenie naborów. To zjawisko znacząco wydłuża proces kontraktowania środków i negatywnie wpływa na efektywność absorpcji funduszy. W konsekwencji, nabory często wymagały powtarzania. W celu stymulowania aktywności ZIT, Instytucja Zarządzająca wprowadzała doraźnie dodatkowe kryteria lub wymogi przy kolejnych powtórzeniach naboru. Dodatkowymi rozwiązaniami mającymi zmotywować ZIT-y było też wprowadzenie szeregu ułatwień, np. otwieranie naboru na życzenie ZIT (dostosowanie kalendarza do potrzeb partnerstwa), uproszczona i szybsza ścieżka oceny wniosków, priorytetyzacja projektów ZIT-owych w procesie decyzyjnym. Ponieważ powyższe instrumenty motywacyjne okazały się nieskuteczne w osiągnięciu dyscypliny w składaniu wniosków, jako ostateczny mechanizm dyscyplinujący wprowadzono kamienie milowe, ściśle powiązane z Porozumieniem Terytorialnym.

„(...) szybka ścieżka nie wypaliła i tak naprawdę jedynym narzędziem dyscyplinującym stały się te właśnie kamienie milowe, czyli potencjalne ryzyko odebrania pieniędzy, jeżeli nie zostaną zrealizowane [projekty].” [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Małopolskiego].

Podsumowując, można stwierdzić, że tryb konkurencyjny w naborach projektów stymuluje aktywność podmiotów i podnosi ich motywację do terminowego składania wniosków oraz efektywnej realizacji przedsięwzięć. Natomiast tryb niekonkurencyjny może prowadzić do obniżenia dyscypliny aplikacyjnej wśród beneficjentów i w konsekwencji nie sprzyja

optymalnej efektywności wdrażania. Jednocześnie, wykorzystanie trybu niekonkurencyjnego jest teoretycznie uzasadnione w kontekście zapewnienia pełniejszej realizacji Strategii i wdrażania projektów o charakterze zintegrowanym. Tryb ten umożliwia bezpośrednie alokowanie środków na kluczowe przedsięwzięcia strategiczne, które mogłyby nie uzyskać finansowania w procesie konkurencyjnym. W zamian za potencjalnie niższą efektywność operacyjną, system ten oferuje wyższą gwarancję spójności strategicznej interwencji.

5. Mechanizmy integracji / koordynacji międzyinstrumentowej

Obowiązujący w Małopolsce system instrumentów terytorialnych charakteryzuje się przemyślaną architekturą horyzontalną. Jego zaprojektowanie zakłada różnicowanie interwencji (ZIT, IIT, RLKS) tak, aby każdy z obszarów województwa był objęty odpowiednim wsparciem, co sprzyja równomiernemu kierowaniu alokacji i celowi zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym.

Mimo iż wymogi narzucają spójność podejmowanych interwencji, odnotowuje się brak konkretnych, formalnych mechanizmów integracji i koordynacji międzyinstrumentalnej na poziomie regionalnym.

Małopolska, poza ramami prawa unijnego i krajowego, ustanowiła własne mechanizmy wspierające integrację, takie jak utworzenie Zespołu ds. ZIT, wprowadzenie kamieni milowych w Porozumieniach Terytorialnych.

Przedstawiciel Urzędu Marszałkowskiego (UM) podkreślił, że wspólne spotkania i proces monitorowania stanowią bodziec motywacyjny i sprzyjają integracji partnerstw w zakresie realizacji projektów.

Kluczowym problemem strukturalnym w Zintegrowanych Inwestycjach Terytorialnych jest deficyt władztwa liderów partnerstw nad ich członkami, co negatywnie wpływa na efektywność współpracy. Obserwowany jest brak skutecznej i transparentnej komunikacji między partnerami, którzy często nie informują się wzajemnie o podejmowanych działaniach, co generuje napięcia i opóźnienia we wdrażaniu. Według respondenta, optymalnym rozwiązaniem wzmacniającym koordynację byłoby wprowadzenie w założeniach statutowych ZIT-ów sztywnych obowiązków i kompetencji poszczególnych podmiotów, wraz z potencjalnymi sankcjami. UM ma ograniczone możliwości egzekwowania wewnętrznych zasad funkcjonowania ZIT i IIT ze względów ustawowych. To ograniczenie prawne stanowi istotną barierę dla skutecznego nawiązywania współpracy międzyterytorialnej.

W odpowiedzi na te wyzwania, Instytucja Zarządzająca promuje model działania ZIT w formie stowarzyszeń. Taka forma prawna wymusza na członkach przyjęcie formalnych zobowiązań (np. wniesienie składki członkowskiej) i ustanawia jasną strukturę organizacyjną, co sprzyja trwałości partnerstw, nawet po zakończeniu finansowania unijnego. Rozmówca podsumował, że rola IZ jest mocno ograniczona w kontekście koordynacji instrumentów terytorialnych, co uniemożliwia pełną kontrolę zarządczą nad procesem implementacji.

Inne zidentyfikowane problemy to niewystarczająca alokacja środków, która nie pozwala na pełną realizację wszystkich założeń strategicznych czy też brak decydującego wpływu IZ na ostateczny wybór projektów. Konsekwencją tych ograniczeń jest odstępowanie od realizacji dużych, złożonych projektów zintegrowanych na rzecz większej liczby mniejszych interwencji.

„(...) powinniśmy mieć większy wpływ na to, jakie projekty do tych strategii zostają zgłaszane i powinniśmy dbać o to i mieć decydujące zdanie, że niektóre projekty nie mają charakteru zintegrowanych. Powinniśmy uczestniczyć w procesie wyboru tych projektów i mieć jakieś zdanie na temat tego, że nie wprowadzamy właśnie drobnicy, tylko wprowadzamy faktycznie kilka projektów o zintegrowanym charakterze. żebyśmy mieli kompetencje do tego, żeby takie rozwiązania, jak do tej pory były, blokować.” [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Małopolskiego].

6. Rozwiązania wpływające na współpracę terytorialną (dobre praktyki)

W celu wzmocnienia współpracy terytorialnej i stymulowania aktywności Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych zastosowano szereg rozwiązań o charakterze przywilejów operacyjnych. Instrumenty te zostały wprowadzone w celu ułatwienia wdrażania strategii. Do kluczowych mechanizmów zachęty należą elastyczne nabory niekonkurencyjne, co ma gwarantować realizację projektów zintegrowanych, a także skrócenie ścieżki oceny projektów, polegające na wprowadzeniu uproszczonych i przyspieszonych procedur weryfikacji wniosków, co skraca czas kontraktowania środków. Należy jednak dodać, że zastosowanie tego trybu niesie ze sobą również wady, takie jak obniżenie motywacji i dyscypliny aplikacyjnej wśród podmiotów realizujących instrument ZIT.

„(...) mogą składać projekty niekonkurencyjne, to na pewno jest dla nich dużym atutem, żeby jednak tą współpracę razem w jakiś sposób rozwijać. Oczywiście spowalnia to tempo wdrażania, niemniej jednak myślę, że to jest dość istotny element, czyli danie pewnego rodzaju przywileju, w jakiejś tam wskazanej alokacji właśnie naboru niekonkurencyjnego.” [Wywiad z przedstawicielem UM Województwa Małopolskiego].

Jako dobrą praktykę zarządczą w implementacji instrumentów terytorialnych respondentka wskazała wprowadzenie kamieni milowych. Mechanizm ten narzuca na poszczególne podmioty jasno sprecyzowane zobowiązania i obowiązki operacyjne, a w przypadku ich niewypełnienia, przewiduje zastosowanie sankcji (np. realokacja środków). Ten model zarządzania kontraktowego ma na celu utrzymanie dyscypliny wdrażania.

Istotną rolę pełnią także instrumenty miękkie, w ramach których powołano Zespół ds. ZIT, pełniący funkcję koordynacyjną i zapewniający dialog pomiędzy realizatorami instrumentu a IZ.

III. WOJEWÓDZTWO ZACHODNIOPOMORSKIE

Nazwa Programu: Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021-2027

1. Założenia polityki terytorialnej w regionie (charakterystyka przyjętych instrumentów terytorialnych w programie - geneza, doświadczenia z perspektywy 2014-2020)

Realizacja polityki rozwoju w wymiarze terytorialnym w województwie zachodniopomorskim wynika przede wszystkim z III celu strategicznego „Sprawny samorząd” określonego w Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030¹. Zapisano w nim cele kierunkowe odnoszące się do rozwoju i wzmacniania powiązań w ramach obszarów funkcjonalnych, zarówno głównych ośrodków miejskich, jak i pozaaglomeracyjnych.

W Strategii FEPZ wskazana została zasada realizacji polityki rozwoju ukierunkowanej terytorialnie. Zgodnie z zapisami FEZ 2021-2027 oznacza to odchodzenie od sektorowych działań realizowanych w ramach poszczególnych JST w stronę zintegrowanych przedsięwzięć realizowanych na większych obszarach, których granice wyznaczają wspólne uwarunkowania rozwojowe oraz silne i wielokierunkowe powiązania funkcjonalne. Doświadczenia perspektywy 2014-2020 – w postaci zastosowania instrumentów terytorialnych, tj. 2 ZIT w obszarach funkcjonalnych największych miast regionu oraz 6 Kontraktów samorządowych (KS) w obszarach funkcjonalnych mniejszych miast pozwoliło na ustanowienie trwałych i efektywnych mechanizmów współpracy samorządów i innych partnerów przyczyniających się do współkształtowania i koordynowania przedsięwzięć rozwojowych. Zastosowanie instrumentów terytorialnych przyczyniło się również do podniesienia efektywności i skuteczności projektów w ramach RPO WZ 2014-2020. W związku z powyższym w FEPZ w perspektywie finansowej 2021-2027 zdecydowano się na realizację następujących instrumentów:

- Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT);
- Inne Instrumenty Terytorialne (IIT);
- Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS) oraz dodatkowo tzw. Specjalna Strefa Włączenia (SSW).

W województwie zachodniopomorskim zostało ustanowionych 8 ZIT:

- ZIT Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (ZIT SOM);
- ZIT Koszalińsko-Kołobrzesko-Białogardzkiego Obszaru Funkcjonalnego (ZIT KKBOF);
- ZIT obszaru funkcjonalnego subregionalnego zespołu miast Strefa Centralna;
- ZIT obszaru funkcjonalnego Szczecinka;
- ZIT obszaru Funkcjonalnego Wałcza;

¹ https://funduszeue.wzp.pl/poradniki_lista/instrumenty-terytorialne/

- ZIT obszaru funkcjonalnego Gryfic;
- ZIT obszaru funkcjonalnego Sławna;
- ZIT obszaru funkcjonalnego Kamienia Pomorskiego.

Powyższe obszary składają się z miasta lub zespołu miast oraz otaczających je obszarów funkcjonalnych składających się z sąsiednich gmin. Ich delimitacja jest oparta o założenia Strategii Rozwoju Województwa oraz Planu Zagospodarowania przestrzennego oraz jest potwierdzona oddolną wolą współpracy samorządów lokalnych, które podpisały listy intencyjne z władzami województwa dot. opracowania i realizacji wspólnej strategii terytorialnej². Realizacji ZIT dedykowano w FEPZ 2021-2027 następujące działania, w ramach których poszczególne ZIT mają dedykowaną alokację finansowaną, a projekty wybierane są w trybie niekonkurencyjnym:

- Działanie FEPZ.02.07 Zwiększenie efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznej (ZIT);
- Działanie FEPZ.02.13 Adaptacja do zmian klimatu (ZIT);
- Działanie FEPZ.03.01 Czysty transport miejski (ZIT);
- Działanie FEPZ.06.10 Edukacja zawodowa (ZIT);
- Działanie FEPZ.06.19 Rozwój usług społecznych, w tym usług świadczonych w społeczności lokalnej (ZIT);
- Działanie FEPZ.07.01 Rozwój obszarów miejskich (ZIT).

W województwie zachodniopomorskim zostały ustanowione 4 IIT (tzw. inne narzędzia terytorialne):

- IIT partnerstwa Lider Pojezierzy³;
- IIT partnerstwa powiatu goleniowskiego;
- IIT partnerstwa powiatu gryfińskiego;
- IIT partnerstwa powiatu stargardzkiego.

Działania podejmowane w ramach wdrażania IIT obejmują przedsięwzięcia wzmacniające powiązania funkcjonalne i dynamizujące procesy rozwojowe obszarów funkcjonalnych. Z analizy dokumentacji programowej wynika, że IIT dedykowano następujące działania, w których zastosowanie ma niekonkurencyjny tryb wyboru projektów oraz ogólnie ustalona alokacja finansowa dla poszczególnych IIT:

- Działanie FEPZ.02.08 Zwiększenie efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznej (IIT);

² Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021-2027. Wersja 1.3.

³ Partnerstwo Lider Pojezierzy obejmuje współpracujące ze sobą samorządy lokalne z czterech powiatów południowej części województwa zachodniopomorskiego. Układ przestrzenny partnerstwa jest szeroki i obejmuje sfery oddziaływania nie tworzące wspólnego miejskiego obszaru funkcjonalnego.

- Działanie FEPZ.02.14 Adaptacja do zmian klimatu (IIT);
- Działanie FEPZ.06.11 Edukacja zawodowa (IIT);
- Działanie FEPZ.06.20 Rozwój usług społecznych, w tym usług świadczonych w społeczności lokalnej (IIT);
- Działanie FEPZ.07.02 Rozwój obszarów innych niż miejskie (IIT) (tryb wyboru niekonkurencyjny z ustaloną alokacją).

W FEPZ realizowany jest również instrument Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność. RLKS jest instrumentem skierowanym do mniejszych obszarów, na których działają lokalne grupy działania (LGD), utworzone na zasadach partnerstwa, w formie stowarzyszeń, przez przedstawicieli instytucji publicznych oraz reprezentantów prywatnych lokalnych interesów społeczno-gospodarczych. W FEPZ na realizację RLKS przeznaczono 20 mln EUR z EFS+. Środki te będą mogły być wykorzystane na działania z zakresu aktywnej integracji społecznej, zawodowej, edukacyjnej, zdrowotnej i kulturalnej, niemniej zakres tematyczny wsparcia podlega aktualnie rewizji, bowiem w trakcie programowania nie było jeszcze opracowanych dokumentów strategicznych LSR, z których wynikałyby najpilniejsze potrzeby.

W programie Działanie FEPZ.06.14 Aktywna integracja na obszarach objętych Lokalną Strategią Rozwoju (6.14 RLKS) dedykowano realizacji instrumentu. Tryb wyboru projektów określono jako konkurencyjny i niekonkurencyjny. Instrument RLKS jest wdrażany w formule grantowej, tzn. Lokalne Grupy Działania są grantodawcami, a następnie udzielają grantów na poziomie niżej.

Specjalna Strefa Włączenia (SSW)

W SRWZ wyznaczonym obszarem strategicznej interwencji województwa jest Specjalna Strefa Włączenia (SSW). Tworzą ją gminy znajdujące się w szczególnie niekorzystnej sytuacji społeczno-gospodarczej, w tym gminy wiejskie, które borykają się z ciągle nieprzezwyciężonymi problemami strukturalnymi spowodowanymi likwidacją PGR. Wsparcie procesów rozwojowych na tym obszarze polega w szczególności na ustanowieniu preferencji w kryteriach wyboru projektów realizowanych na obszarze SSW. Z analizy SZOP wynika, że dodatkowo premiowane są projekty realizowane na obszarze Specjalnej Strefy Włączenia (SSW) w ramach działań:

- Działanie FEPZ.05.01 Infrastruktura wychowania przedszkolnego;
- Działanie FEPZ.05.02 Poprawa dostępności infrastruktury edukacji ogólnej;
- Działanie FEPZ.05.04 Rozwój mieszkalnictwa wspomaganego i treningowego;
- Działanie FEPZ.05.05 Zintegrowane działania na rzecz włączenia społeczno-gospodarczego.

Dodatkowo, w ramach Działania FEPZ.01.06 Wsparcie innowacyjnych inwestycji przedsiębiorstw, jeden z typów projektów został dedykowany inwestycjom na obszarze SSW, co również stanowi formę priorytetyzacji.

SSW jest instrumentem, który jest co roku delimitowany od nowa, tzn. na podstawie blisko 80 wskaźników, które są przeliczane, poddawane obróbce statystycznej, wyznaczane są gminy o faktycznie niższej niż uśredniona wartość poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego.

2. Rozwiązania zwiększające użyteczność wykorzystania instrumentów terytorialnych we wdrażaniu wsparcia

Biorąc pod uwagę rozwiązania zastosowane w województwie zachodniopomorskim, należy podkreślić, że całe województwo zostało pokryte instrumentami terytorialnymi. Wszystkie instrumenty terytorialne mają dedykowane działania i przypisaną alokację finansową w ujęciu na poszczególny instrument.

Dodatkowo Specjalna Strefa Włączenia (SSW) to rozwiązanie będące kontynuacją z poprzedniej perspektywy finansowej, które premiuje punktowo projekty realizowane w gminach wyznaczonych obszarem strategicznej interwencji województwa. Zgodnie z zapisami SZOP projekty realizowane na obszarze SSW mogą wnioskować o wyższą wartość dofinansowania (np. Działanie FEPZ.05.01 Infrastruktura wychowania przedszkolnego, gdzie maksymalna wartość dofinansowania została ustalona na poziomie 1,5 mln zł, a nie 1mln zł jak w przypadku pozostałych obszarów).

3. Kryteria wyboru projektów dla instrumentów terytorialnych

Zastosowanie mają kryteria punktowe premiujące punktowo projekty realizowane w gminach wyznaczonych obszarem strategicznej interwencji województwa (SSW). W pozostałych przypadkach w ramach poszczególnych instrumentów terytorialnych projekty wybierane są w formule niekonkurencyjnej.

4. Wady i zalety naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych w ramach instrumentów terytorialnych

Z doświadczeń województwa wynika, że stosowanie naboru niekonkurencyjnego w przypadku instrumentów terytorialnych sprzyja sprawnemu i efektywnemu wdrażaniu programu operacyjnego, niemniej jednak harmonogram naborów musi być odpowiednio dłuższy, a projekty wymagają uprzedniej konsultacji (złożenia fiszki projektowej).

5. Mechanizmy integracji / koordynacji między instrumentowej

Brak potrzeby wprowadzania dodatkowych mechanizmów koordynacji międzyinstrumentowej. Została przeprowadzona jasna delimitacja terytorialna, zastosowane

zostały działania dedykowane konkretnym instrumentom terytorialnym wraz z ustaloną alokacją finansową.

6. Rozwiązania wpływające na współpracę terytorialną (dobre praktyki)

Województwo zachodniopomorskie wprowadziło możliwość aplikowania o środki na poprawę zaangażowania instytucjonalnego wewnątrz partnerstwa, pomiędzy poszczególnymi gminami. Przykładowo w ramach Działania FEPZ.07.01 Rozwój obszarów miejskich (ZIT) oraz Działania FEPZ.07.02 Rozwój obszarów innych niż miejskie (IIT) finansowane są inicjatywy na rzecz rozwoju terytorialnego, wsparcie budowania zdolności administracyjnych partnerstw, co pozwala w większym i silniejszym stopniu budować relacje pomiędzy gminami w ramach danego partnerstwa. Jest to rozwiązanie, które w znaczącym stopniu wzmacnia zaangażowanie partnerów i mechanizmy wspólnego wypracowywania spójnej strategii.

Generalnie - instrumenty terytorialne sprzyjają współpracy projektowej, a na jakość współpracy terytorialnej wpływa jej dojrzałość. Doświadczenia pokazują, że partnerzy ZIT mający doświadczenia we współpracy z poprzedniej perspektywy finansowej są bardziej aktywni w pozyskiwaniu wsparcia i realizacji wspólnych projektów w kolejnych latach.

Wstępna ocena efektów wykorzystania instrumentów terytorialnych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027

Załącznik nr 3 - Zidentyfikowane projekty planowane do realizacji w ramach ZPT

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
1	ZPT Żuławy	FEP.M.02.13-IZ-00-0026/24	Gospodarka Żuław w obiegu zamkniętym - rozbudowa punktu selektywnego zbierania odpadów w gminie Nowy Staw	Gmina Nowy Staw	realizowany aktualnie		2 979 875,00	2 532 893,75	27.03.2024	10.04.2025
2	ZPT Żuławy		Infrastruktura Kultury Żuławska Pętla Kultury, Zadanie „Budowa Żuławskiego Domu Kultury” (świetlica w Przejazdowie)	Gmina Pruszcz Gdański	wycofany 27.07.2023, aby zwolnić środki dla innych projektów					
3	ZPT Żuławy	FEP.M.02.09-IZ.00-0019/25	Bezpieczne Żuławy – wyposażenie żuławskich jednostek OSP w systemy ostrzegania oraz sprzęt specjalistyczny	Gmina Nowy Dwór Gdański	w trakcie oceny	Gmina Ostaszewo, Gmina Sztutowo	976 102,83	829 687,36	29.01.2025	
4	ZPT Żuławy	FEP.M.05.17-IZ.00-0063/24	Koordinacja zdeinstytucjonalizowanych usług społecznych w powiecie malborskim	Miasto Malbork	realizowany aktualnie	MFRR Malbork	4 108 202,50	3 902 792,37	24.04.2024	
5	ZPT Żuławy	FEP.M.05.17-IZ.00-012624	Stacja Malbork+ - usługi społeczne wsparcia rodziny	ZHP Chorągiew	niezaakceptowany przez IP		1 868 210,53	1 463 431,58	24.04.2024	

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
6	ZPT Żuławy	FEPM.06.10-IZ.00-0039/23	Żuławska Pętla Kultury	Miasto Malbork	realizowany aktualnie		4 500 000,00	3 824 999,98	24.06.2024	
7	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.01-IZ.00-0029/24	Poprawa efektywności energetycznej poprzez termomodernizację budynków w Gminie Głównicy	Gmina Głównicy	realizowany aktualnie		1 056 950,00	898 370,00		
8	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.01-IZ.00-0015/24	Poprawa efektywności energetycznej w Gminie Smołdzino poprzez kompleksową termomodernizację budynku Gminnego Klubu Dziecięcego w Smołdzinie	Gmina Smołdzino	niezaakceptowany przez IP		1 382 200,00	1 174 870,00		
9	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.01-IZ.00-0004/24	Poprawa efektywności energetycznej w Gminie Wicko poprzez kompleksowe przedsięwzięcia termomodernizacyjne	Gmina Wicko	niezaakceptowany przez IP		1 626 020,00	1 382 110,00		
10	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.09-IZ.00-0009/25	Zwiększenie zdolności operacyjnej służb ratowniczych poprzez wyposażenie ich w quady z wyciągarką i przyczepkę transportową, pozwalające na realizację działań w trudnodostępnych terenie	Miasto Łeba	w trakcie oceny	Gmina Smołdzino, Gmina Wicko	470 488,00	400 000,00		

Fundusze Europejskie
dla PomorzaRzeczpospolita
PolskaDofinansowane przez
Unię EuropejskąURZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
11	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.09-IZ.00-0001/25	Zachowanie równowagi ekologicznej poprzez budowę i rozbudowę błękitno-zielonej infrastruktury na terenie Obszaru Funkcjonalnego Strefa Przybrzeżna - budowa kanalizacji deszczowej, zatrzymanie wody w miejscu opadu poprzez budowę zbiornika retencyjnego oraz zmodernizowanie zielonej infrastruktury w miejscowości Łeba	Miasto Łeba	w trakcie oceny		5 365 854,00	4 560 976,00		
12	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.09-IZ.00-0022/25	Łąki kwietne jako zatrzymanie wód opadowych oraz zapobieganie suszy – w ramach projektu powstaną 3 łąki kwietne	Gmina Główny	w trakcie oceny		256 098,00	217 683,00		
13	ZPT Strefa Przybrzeżna		Poprawa jakości środowiska przyrodniczego na terenie Gminy Wicko poprzez nasadzenia roślinności, ograniczających emisję zanieczyszczeń powietrza i odbudowę ekosystemu na obszarach wiejskich	Gmina Wicko	do wyjaśnienia przez sekretariata Porozumienia		162 601,00	138 211,00		

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
14	PT Strefa Przybrzeżna		Budowa/rozbudowa ujęć wody na terenie Gminy Wicko	Gmina Wicko	oczekuje na nabór					
15	ZPT Strefa Przybrzeżna		Rozbudowa oczyszczalni ścieków w Smołdzinie	Gmina Smołdzino	oczekuje na nabór		16 260 165,00	13 821 140,00		
16	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.13-IZ.00-0014/24	Przebudowa i doposażenie Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych w Głównicy	Gmina Głównica	realizowany aktualnie		1 581 300,00	1 344 105,00		
17	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.13-IZ.00-0005/24	Utworzenie Gminnego Zakładu Usług Komunalnych w Łebie	Miasto Łeba	realizowany aktualnie		5 081 300,00	4 319 105,00		
18	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.02.13-IZ.00-0012/24	Rozbudowa systemu segregacji odpadów w mieście Ustka	Zakład Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. w Ustce	realizowany aktualnie		2 081 300,00	1 769 105,00		
19	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.06.10-IZ.00-0005/23	Remont oraz wyposażenie obiektu Kina w Łebie celem nadania nowych funkcji służących celom społecznym, kulturalnym i turystycznym	Miasto Łeba	realizowany aktualnie		855 789,00	727 420,64		
20	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.06.10-IZ.00-0014/23	Remont i przebudowa „Czerwonej Szopy” w Ustce z przeznaczeniem na cele kulturalne	Miasto Ustka	realizowany aktualnie		3 130 000,00	2 660 499,99		

Fundusze Europejskie
dla PomorzaRzeczpospolita
PolskaDofinansowane przez
Unię EuropejskąURZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
21	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.06.10-IZ.00-0021/23	Modernizacja świetlicy wiejskiej w Objeździe na potrzeby poszerzenia działalności społeczno-kulturalnej	Gmina Ustka	realizowany aktualnie		745 707,75	633 851,58		
22	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.06.10-IZ.00-0003/23	Remont Gminnego Ośrodka Kultury i Sportu w Wicku	Wicko	realizowany aktualnie		1 056 911,00	898 374,34		
23	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.05.17-IZ.00-0060/24	Bo liczy się człowiek	Miasto Łeba	realizowany aktualnie		3 425 000,00	2 911 250,00		
24	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.05.17-IZ.00-0068/24	Gminne Centrum Wsparcia w Głównych	Gmina Głównych	niezaakceptowany przez IP		4 932 000,00	4 192 000,00		
25	ZPT Strefa Przybrzeżna	FEPM.05.17-IZ.00-0073/24	„Bezpieczna ostoja” – Usługi Społeczne w Gminie Ustka	Gmina Ustka	realizowany aktualnie		3 288 000,00	2 794 800,00		
26	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.02.13-IZ.00-0036/24	Poprawa zdolności gmin Partnerstwa Wschodnie Powiśle w obszarze gospodarowania odpadami	Gmina Dzierżoń	realizowany aktualnie		4 901 520,00	4 166 291,99	27.03.2024	06.02.2025
27	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.06.10-IZ.00-0034/23	Dziedzictwo kulturowe i nowoczesna oferta kulturalna Wschodniego Powiśla	Gmina Dzierżoń	realizowany aktualnie		3 597 175,17	2 813 400,00	15.11.2023	14.11.2024

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
28	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.05.17-IZ.00-0102/24	Deinstytucjonalizacja i rozwój usług społecznych w gminach Partnerstwa Wschodnie Powiśle	Gmina Dzierzgoń	realizowany aktualnie	Stowarzyszenie Seniorów Dzierzgońskich - Koło Gospodyń Wiejskich, Nadwiślańska Fundacja Rozwoju	6 390 494,00	6 070 969,30	24.04.2024	22.07.2025
29	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.02.01-IZ.00-0018/24	Zwiększenie efektywności energetycznej obiektów użyteczności publicznej: Miejsko - Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej oraz Prabuckiego Centrum Kultury i Sportu w Prabutach	Miasto i Gmina Prabuty	realizowany aktualnie		1 774 724,47	1 508 515,79	24.04.2024	15.07.2025
30	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.02.09-IZ.00-0007/25	Utworzenie miejskiego ogrodu deszczowego i zagospodarowanie wód opadowych na terenach przyszkolnych w Prabutach	Miasto i Gmina Prabuty	w trakcie oceny		1 851 861,30	1 759 268,22	29.01.2025	

Fundusze Europejskie
dla PomorzaRzeczpospolita
PolskaDofinansowane przez
Unię EuropejskąURZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
31	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.05.17-IZ.00-0026/24	Deinstytucjonalizacja i rozwój usług społecznych w gminach Partnerstwa Wschodnie Powiśle	Miasto i Gmina Prabuty/ Miejsko - Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Prabutach	realizowany aktualnie		4 127 212,00	3 920 851,40	21.08.2024	18.02.2025
32	ZPT Wschodnie Powiśle	FEPM.05.17-IZ.00-0032/24	Deinstytucjonalizacja i rozwój usług społecznych	Gmina Ryjewo	realizowany aktualnie	REMEDIUM, Nadwiślańska Fundacja Rozwoju	3 605 077,50	3 424 823,62		
33	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.02.01-IZ.00-0028/24	Głęboka termomodernizacja budynku świetlicy wiejskiej w Podgórach	Gmina Kępice	niezaakceptowany przez IP		650 083,75	552 571,18	24.04.2024	
34	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.02.13-IZ.00-0033/24	Rozbudowa innowacyjnego Systemu Monitorowania Odpadów Komunalnych (SMOK) - Wyposażenie Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów w miejscowości Kępice	Gmina Kępice	realizowany aktualnie		2 900 000,00	2 464 999,99	27.03.2024	06.02.2025
35	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.03.01-IZ.00-0001/24	Budowa centrum przesiadkowego w Kępicach – zagospodarowanie terenu	Gmina Kępice	realizowany aktualnie		5 946 061,43	5 054 152,21	24.01.2024	21.11.2024

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
36	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.06.10-IZ.00-0013/23	Przebudowa i wyposażenie budynku w miejscowości Warcino – zmiana sposobu użytkowania budynku kościoła na świetlicę wiejską (ETAP II)	Gmina Kępice	realizowany aktualnie		1 788 618,00	1 520 325,29	15.11.2023	14.11.2024
37	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.02.13-IZ.00-0011/24-00	Rozbudowa Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych w Miastku na terenie Obszaru Partnerstwa Środkowe Pomorze	Gmina Miastko	realizowany aktualnie		1 925 000,00	1 636 249,98	27.03.2024	06.02.2025
38	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.02.09-IZ.00-0026/25	Zakup i montaż zbiorników deszczowych dla osób fizycznych na terenach gminy Miastko	Gmina Miastko	w trakcie oceny		924 000,00	877 800,00	29.01.2025	
39	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.06.10-IZ.00-0018/23	Rozszerzenie oferty kulturalnej dla lokalnej społeczności i przyjezdnych poprzez modernizację sali widowiskowo-kinowej Miejsko Gminnego Ośrodka Kultury (MGOK) w Miastku	Gmina Miastko	niezaakceptowany przez IP		5 438 111,66	4 622 394,90	15.11.2023	14.11.2024
40	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.02.01-IZ.00-0001/24	Termomodernizacja budynku Świetlicy Wiejskiej w Szczytnie	Gmina Przechlewo	realizowany aktualnie		1 065 597,17	905 757,59	12.04.2024	13.06.2025
41	ZPT Środkowe Pomorze	FEPM.02.01-IZ.00-0003/24	Termomodernizacja budynku OSP w Rzeczenicy	Gmina Rzeczenica	realizowany aktualnie		1 183 820,87	1 006 247,73	22.04.2024	13.06.2025

Fundusze Europejskie
dla PomorzaRzeczpospolita
PolskaDofinansowane przez
Unię EuropejskąURZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
42	ZPT Śródkowe Pomorze	FEPM.02.13-IZ.00-0007/24	Przebudowa Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych	Gmina Trzebielino	realizowany aktualnie		3 316 409,60	2 818 948,14	25.03.2024	11.02.2025
43	ZPT Śródkowe Pomorze	FEPM.02.01-IZ.00-0014/24	Przebudowa i rozbudowa Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych wraz z doposażeniem	Gmina Kołczygłowy	realizowany aktualnie		1 284 519,46	843 415,49	27.03.2024	06.02.2025
44	ZPT Śródkowe Pomorze	FEPM.02.13-IZ.00-0017/24	Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej w Gminie Kołczygłowy	Gmina Kołczygłowy	realizowany aktualnie		3 500 000,00	2 975 000,00	24.04.2024	13.06.2025
45	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.03.01-IZ.00-0002/25	Rozbudowa przystanku zintegrowanego w Brusach	Gmina Brusy	realizowany aktualnie		6 151 471,52	5 228 750,77		23.10.2025
46	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.03.01-IZ.00-0001/25	Poprawa mobilności miejskiej na OF Światowego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie poprzez rozbudowę lokalnego węzła integracyjnego w rejonie Dworca w Czersku wraz z przebudową części zabytkowego budynku	Gmina Czersk	realizowany aktualnie		23 123 991,87	19 655 393,06		23.10.2025
47	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0005/24	Zwiększenie efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznej w Gminie Czersk	Gmina Czersk	realizowany aktualnie		13 894 046,08	11 809 939,09		13.06.2025

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowane ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
48	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0010/24	Poprawa efektywności energetycznej kompleksu budynków szkolnych w Kaliszu i Ośrodka Kultury w Dziemianach	Gmina Dziemiany	niezaakceptowany przez IP		4 039 065,04	3 433 205,27		
49	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0017/24	Zwiększenie efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznej na terenie gminy Brusy	Gmina Brusy	niezaakceptowany przez IP		14 274 141,52	12 123 028,37		
50	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0006/24	Termomodernizacja budynków użyteczności publicznej szkół podstawowych w Karsinie, Wielu i Osowie w ramach poprawy efektywności energetycznej na terenie gminy Karsin	Gmina Karsin	realizowany aktualnie		6 851 832,22	5 824 057,38		13.06.2025
51	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0019/24	Termomodernizacja budynków użyteczności publicznej w gminie Kaliska	Gmina Kaliska	realizowany aktualnie		1 732 950,00	1 473 007,50		13.06.2025
52	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0016/24	Termomodernizacja budynku Urzędu Gminy w Skórczu	Gmina Skórcz	realizowany aktualnie		732 559,54	622 675,59		13.06.2025
53	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0025/24	Termomodernizacja dwóch budynków użyteczności publicznej w mieście Skórcz	Gmina Skórcz	niezaakceptowany przez IP		2 080 079,42	1 768 067,51		
54	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0021/24	Termomodernizacja budynku Urzędu Gminy w Smętowie Granicznym	Gmina Smętowo Graniczne	niezaakceptowany przez IP		687 130,35	584 060,79		

Fundusze Europejskie
dla PomorzaRzeczpospolita
PolskaDofinansowane przez
Unię EuropejskąURZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowane ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
55	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.01-IZ.00-0017/24	Kompleksowa modernizacja energetyczna budynków użyteczności publicznej na terenie Gminy Stara Kiszewa	Gmina Stara Kiszewa	niezaakceptowany przez IP		5 293 389,59	4 499 381,15		
56	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.09-IZ.00-0004/25	Przystosowanie do zmian klimatu Gminy Czersk	Gmina Czersk	w trakcie oceny		11 000 000,00	9 349 999,98		
57	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.09-IZ.00-0006/25	Adaptacja do zmian klimatu przez budowę zbiorników retencyjnych i rozbudowę infrastruktury OSP na terenie gminy Dziemiany	Gmina Dziemiany	w trakcie oceny		1 200 000,00	1 020 000,00		
58	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.09-IZ.00-0012/25	Przystosowanie do zmian klimatu na terenie gminy Brusy	Gmina Brusy	w trakcie oceny		3 647 121,00	3 100 052,84		
59	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.09-IZ.00-0014/25	Adaptacja do zmian klimatu poprzez realizację inwestycji w zielono – błękitną infrastrukturę na terenie gminy Lipusz	Gmina Lipusz	w trakcie oceny		829 459,35	679 150,00		
60	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.09-IZ.00-0023/25	Adaptacja do zmian klimatu przez zwiększenie pojemności zbiorników retencyjnych i zakup wyposażenia jednostek OSP na terenie gminy Karsin	Gmina Karsin	w trakcie oceny		4 465 836,91	4 242 545,06		

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
61	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.09-IZ.00-0025/25	Budowa zbiorników retencyjnych w Partnerstwie Światowego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie - Gmina Miejska Skórcz.	Gmina Miejska Skórcz	w trakcie oceny		4 478 000,00	3 806 300,00		
62	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.13-IZ.00-0013/24	Rozbudowa i modernizacja PSZOK oraz poprawa efektywności przygotowania do ponownego użycia i recyklingu odpadów komunalnych w Dziemianach	Gmina Dziemiany	realizowany aktualnie		1 498 000,00	1 273 300,00		06.02.2025
63	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.13-IZ.00-0015/24	Rozbudowa systemu selektywnego zbierania odpadów komunalnych na terenie gminy Brusy	Gmina Brusy	realizowany aktualnie		2 560 000,00	2 176 000,00		06.02.2025
64	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.13-IZ.00-0031/24	Rozbudowa Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych w miejscowości Kaliska	Gmina Kaliska	realizowany aktualnie		984 687,42	836 984,31		06.02.2025
65	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.13-IZ.00-0001/24	Rozbudowa/przebudowa PSZOK w Zielonej Hucie	Gmina Konarzyny	realizowany aktualnie		1 400 000,00	1 189 999,99		06.02.2025

Fundusze Europejskie
dla PomorzaRzeczpospolita
PolskaDofinansowane przez
Unię EuropejskąURZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
66	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.02.13-IZ.00-0003/24	Rozbudowa systemu selektywnego zbierania odpadów komunalnych poprzez zakup pojemników na selektywnie zbierane frakcje odpadów	ZUK Czersk	niezaakceptowany przez IP		1 626 000,00	1 382 100,00		
67	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.06.10-IZ.00-0016/23	Utworzenie Centrum Kultury i Tradycji Regionu Borów Tucholskich w Czersku w Willi przy ul. 21 Lutego w Czersku - etap I	Gmina Czersk	realizowany aktualnie		5 200 000,00	4 419 999,99		14.11.2024
68	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.06.10-IZ.00-0004/23	Modernizacja Biblioteki Ośrodka Kultury w Konarzynie	Gmina Konarzyny	realizowany aktualnie		1 600 000,00	1 359 999,96		14.11.2024
69	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.06.10-IZ.00-0008/23	Modernizacja Domu Kultury w Wielu w ramach lokalnego wykorzystania wartości kulturowych na terenie Gminy Karsin	Gmina Karsin	realizowany aktualnie		700 000,00	595 000,00		14.11.2024
70	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00-0117/24	Jesteśmy do usług!	Gmina Czersk/ Centrum Usług Społecznych w Czersku	w trakcie oceny		1 288 039,44	1 223 637,47		
71	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00-0009/24	Rozwój usług społecznych i zdrowotnych na obszarze Partnerstwa Światowego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie	Gmina Konarzyny	w trakcie oceny	Stowarzyszenie na rzecz rozwoju ziemi konarzyńskiej KONAR	879 962,50	835 964,37		

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowanie ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
72	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00-0053/24	Jestem!	Gmina Brusy/ Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Brusach	w trakcie oceny		4 997 462,50	4 747 589,38		
73	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00 0011/24	Rozwój usług społecznych i zdrowotnych na obszarze Partnerstwa Światowego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie – Gmina Chojnice	Gmina Chojnice/ Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej	w trakcie oceny		2 999 890,00	2 849 900,00		
74	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00-0021/24	Usługi społeczne na plus w Gminie Karsin	Gmina Karsin	w trakcie oceny	Fundacja Wspierania Usług Społecznych	1 200 000,00	1 140 000,00		
75	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00-0055/24	Rozwój usług społecznych na obszarze Gminy Dziemiany	Gmina Dziemiany/ Ośrodek Pomocy Społecznej w Dziemianach	w trakcie oceny	Ośrodek Wsparcia Osób Niepełnosprawnych i Niesamodzielnych	1 090 000,00	1 034 800,08		
76	ZPT Bory Tucholskie	FEPM.05.17-IZ.00-0025/24	Rozwój usług społecznych w Gminie Kaliska	Gmina Kaliska	w trakcie oceny		1 000 000,00	950 000,00		



Fundusze Europejskie
dla Pomorza



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Lp.	Obszar	Numer wniosku zgodnie z FEP	Tytuł zgłoszonego lub realizowanego projektu	Wnioskodawca	Stan projektu	Partnerzy projektu	Koszty kwalifikowalne [PLN]	Dofinansowane ze środków FEP [PLN]	Data złożenia wniosku	Data uchwały o dofinansowaniu
77	ZPT Bory Tucholskie	FEP.M.05.17-IZ.00-0096/24	Rodzina silna społecznie - utworzenie i funkcjonowanie placówki wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym w Gminie Studzienice	Gmina Studzienice	niezaakceptowany przez IP					
75	ZPT Bory Tucholskie	FEP.M.05.17-IZ.00-0124/24	Usługi społeczne w Gminie Lipusz	Gmina Lipusz/ Ośrodek Pomocy Społecznej w Lipuszu	niezaakceptowany przez IP					

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez sekretariaty ZPT.