

SAMORZĄD MIEJSKI



Miesięcznik Związku Miast Polskich

Nr 2 (204) LUTY 2014

ISBN 1730-5187



Miasto techniki i precyzji

650 lat praw miejskich Radomia

W NUMERZE

ZE ZWIĄZKU

IV 10 lutego br. Związek Miast Polskich zwrócił się do swoich miast członkowskich o pilne poparcie stanowiska strony samorządowej Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego w sprawie koniecznej zmiany w nowelizacji ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju w kwestii strategii rozwoju.

KRONIKA KRAJOWA

V Plany i projekty informatyzacji administracji publicznej w części dotyczącej samorządu terytorialnego były przedmiotem pierwszej z kolejnego cyklu debat systemowych podczas posiedzenia Komisji Wspólnej 26 lutego br.

PROJEKT NORWESKI 2

VI Trwa II faza projektu predefiniowanego - programu doradczego dla partnerstw międzysamorządowych działających na obszarach funkcjonalnych. Jedną z form wsparcia, dostępną na kolejnym etapie dla grantobiorców są trwające od grudnia ubiegłego roku warsztaty z zakresu zintegrowanego zarządzania strategicznego na obszarach funkcjonalnych dla kadry zarządzającej partnerów.

KRONIKA ZAGRANICZNA

IX Kolejne posiedzenie Polsko-Niemieckiej Grupy Roboczej poświęcone było problemowi bezrobocia wśród młodych Europejczyków. Podczas spotkania zaprezentowano przykłady projektów, których celem jest lepsze przygotowanie młodzieży do wejścia na rynek pracy. Członkowie Grupy Roboczej wybrali także nowych współprzewodniczących, po stronie polskiej i niemieckiej.

MIASTA JUBILEUSZOWE

X Jesteśmy miastem dającym wiele możliwości rozwoju, miastem spokojnym, zielonym i chyba cały czas nieodkrytym dla większości Polaków. Nasi rodacy wciąż niewiele o nas wiedzą, nieraz kierują się stereotypami. – mówi o Radomiu prezydent tego miasta Andrzej Kosztowniak. W tym roku Radom obchodzi 650-lecie nadania praw miejskich.

Na okładce: Gmach dawnej Komisji Województwa Sandomierskiego w Radomiu, wybudowany w 1827 r. wg projektu Antonio Corazziego. Obecnie siedziba Urzędu Miejskiego i Delegatury Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego. O Radomiu piszemy na str. X i XI

Fot. Archiwum UM

Zarząd ZMP w Rypinie

Dobre prawo

Podczas posiedzenia w Rypinie 21 lutego br. członkowie Zarządu Związku przyjęli Uwagi ws. zielonej księgi „System stanowienia prawa w Polsce”, w której podkreślono, że wychodzi ona naprzeciw postulatowi wielu środowisk, aby w jednym akcie skodyfikować zasady i techniki stanowienia prawa.

Akt ten powinien w sposób kompleksowo regulować całą „drogę”, jaką musi przejść każdy akt prawny – od chwili zidentyfikowania konieczności wprowadzenia nowej regulacji (ocena *ex ante*) do czasu dokonania oceny *ex post*.

Dookreślone prawo miejscowe

Szczególnie ważne są: ocena zapotrzebowania na daną interwencję społeczną, Ocena Skutków Regulacji zawierająca oprócz skutków finansowych, także skutki społeczne, gospodarcze, dotyczące praw i obowiązków obywateli, konsultacje na każdym etapie tworzenia prawa, odpowiedzialność projektodawcy za cały proces powstawania regulacji i ocenę *ex post*, a także za monito-

dookreślone, co potwierdza fakt, iż nader często na etapie jego tworzenia rodzą się wątpliwości, czy dana uchwała ma charakter prawa miejscowego, czy też nie. Istotną kwestią jest też jakość nadzoru prawnego wojewodów.

Należy pamiętać o jeszcze jednej, bardzo ważnej kwestii: o tym, kto jest odbiorcą (adresatem) norm prawnych. Z jednej strony jest nim obywatel, a z drugiej organ czy instytucja, która opiera na nich swoje funkcjonowanie. Zarówno obywatele, jak i urzędnicy, którzy mają stosować prawo, w zdecydowanej większości nie są prawnikami i - stosując przepisy prawa - kierują się zasadami logiki, doświadczenia życiowego i własnej wiedzy zawodowej. Narzędziem



Zaakceptowano jednogłośnie senacki projekt ustawy o działaczach opozycji antykomunistycznej oraz osobach represjonowanych z powodów politycznych.

Fot. J. Proniewicz

rowanie orzecznictwa sądowego w danym obszarze.

W opinii w sprawie zielonej księgi zwrócono uwagę, że kodeks powinien obejmować całość problematyki tworzenia aktów prawa, w tym prawa miejscowego, o czym zapomniano. W odniesieniu do prawa miejscowego niezbędne jest potraktowanie tej części aktów prawa w sposób odrębny, mając na względzie ich specyfikę. Istnieje potrzeba wyraźnego zdefiniowania pojęcia prawa miejscowego. Jest ono dziś nie-

interpretacji jest język, za pomocą którego zakodowane są teksty prawne. Należy tu przywołać zasadę clara non sunt interpretanda - to, co jest zrozumiałe i jasne, nie wymaga interpretacji.

Tworzenie dobrego prawa wymaga nakładów finansowych (OSR, ekspertyzy, monitoring, ewaluacja), jednak koszty funkcjonowania złego prawa są wielokrotnie większe, mając wymiar nie tylko finansowy, ale i społeczny albo gospodarczy. Dobre prawo może być jednym z narzędzi poprawy stanu finan-

sów publicznych – czytamy w Uwagach (pełen tekst dostępny na stronie www.zmp.poznan.pl w Komunikacie z Zarządu ZMP w Rypinie).

Oświatowe sprawy

Negatywnie zaopiniowano **projekt zmian w ustawie o zmianie ustawy o systemie oświaty** (druk nr 2132, PO). W uzasadnieniu proponowanej nowelizacji pokazuje się, jak wiele zrobiono, aby najmłodsze dzieci czuły się dobrze w szkole. Proponowane zapisy nie wnoszą jednak kolejnych zmian, które mają poprawić opiekę nad tą grupą uczniów. Większość propozycji jest zapisanych już w obowiązującej ustawie, a pozostałe zawarte są w rozporządzeniach MEN. Jeśli chodzi o zatrudnianie osób wspierających nauczycieli – JST przy obecnym sposobie finansowania, nie stać na takie dodatkowe zadania, a przedstawiona propozycja zmian dotycząca odroczenia spełnienia obowiązku szkolnego dziecka 6-letniego nie jest możliwa organizacyjnie do przeprowadzenia w gminie (nie bierze pod uwagę szeregu innych przepisów oświatowych określających sztywno terminy). Zdaniem samorządowców z miast, to powtarzanie prawa i usztywnianie jego poprzez umieszczanie pewnych zapisów w ustawie, a nie w rozporządzeniu.

Bez opinii pozostawiono rozporządzenia MEN zmieniające rozporządzenie **w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w publicznych przedszkolach i szkołach**, które narzuca obowiązek sfinansowania lekcji etyki czy innej religii dla jednego nawet dziecka (a nie minimum 3, jak było dotychczas) przez organ prowadzący. Nie zakwestionowano merytorycznie tej propozycji, ale zwracano uwagę na niewyliczone skutki finansowe.

Członkowie Zarządu zostali poinformowani o przebiegu spotkania z minister edukacji narodowej, Joanną Kluzik-Rostkowską 13 lutego br., która zapowiedziała, że zmiany w Karcie Nauczyciela i w ustawie o systemie oświaty być może zostaną wprowadzone po wyborach do Parlamentu Europejskiego. Zmiany te są wciąż dalece niewystarczające, ale zmie-

rzają we właściwym kierunku. Szczególnie istotne było uznanie przez szefową resortu zmian w kwestii uelastycznienia sieci szkół. Związek Miast Polskich ponowi w czerwcu swoje stanowisko, w którym zostanie podkreślone, że samorządy nie chcą wydawać mniej na oświatę, tylko chcą płacić za lepszą jakość kształcenia dzieci i młodzieży.

Wysłuchano też wystąpienia przedstawicieli Stowarzyszenia „Mam Wybór”

względem na koszty (ubytki we wpływach do budżetu od osób fizycznych).

Poparcie dla opozycjonistów

Zaakceptowano natomiast jednogłośnie **senacki projekt ustawy o działaczach opozycji antykomunistycznej oraz osobach represjonowanych z powodów politycznych** (druk nr 2137, senacki), który zapewnia przyznanie szczególnego statusu działaczom opozycji antykomunistycznej i prze-

widuje pierwszeństwo w przyznaniu tym osobom pomocy socjalnej oraz stwarza wyraźną podstawę do udzielenia tym osobom pomocy w kwestii udogodnień komunikacyjnych, świadczeń mieszkaniowych, kulturalnych, zdrowotnych i oświatowych realizowanych przez samorząd terytorialny. Nazwano tę regulację społecznie potrzebną ustawą.

Pozytywnie odniesiono się również do projektu ustawy o zmianie ustawy – **Prawo o aktach stanu cywilnego** oraz ustawy o opłacie skarbowej (SLD), który zakłada prze-

dłużenie do 9 lat konieczności odbycia studiów przez kierowników Urzędu Stanu Cywilnego. Sprawa dotyczy 400 urzędników, którzy nie dopełnili tego obowiązku i musieliby zostać teraz zwolnieni. Członkowie Zarządu zastanawiali się nad celowością wymogu ukończenia przez tylko jedną grupę urzędników właśnie studiów z zakresu prawa i administracji i zaproponowali usunięcie tego zapisu.

Taką samą, aprobującą, opinię uzyskał projekt ustawy o bezpieczeństwie żywności i żywienia (PSL, umożliwiający sprzedaż przetworzonej żywności), projekt Strategii rozwoju Polski zachodniej do roku 2020, a także uchwały RM ws. zmiany Programu Budowy Dróg Krajowych na lata 2011-15.

W trakcie posiedzenia w Rypinie przyjęto ponadto dokumenty na XXXV Zgromadzenie Ogólne, takie jak m.in.: wykonanie budżetu Związku za 2013 r. oraz bilansu, sprawozdanie Zarządu z działalności Związku w 2013, sprawozdanie finansowe za rok 2013, przyjęcie projektu budżetu na rok 2014, projekt uchwały ws. wysokości i terminu płatności składki członkowskiej.

Joanna Proniewicz



W trakcie posiedzenia w Rypinie przyjęto dokumenty na XXXV Zgromadzenie Ogólne, które odbędzie się 13-14 marca w Zabrzu.

Fot. J. Proniewicz

w sprawie dodatkowych zajęć w przedszkolach, które zwróciło się do ZMP o poparcie swoich propozycji dotyczących szerszej oferty dla przedszkolaków.

O ogrodach jeszcze raz

Poruszono także kwestię **ogródków działkowych**. Uzgodniono, że wspólnie z przedstawicielami PZD należy wypracować stanowisko w sprawie zmiany ustawy, która będzie zawierała zapisy satysfakcjonujące obie strony (szczególnie w sprawie likwidacji działek, wypłaty odszkodowań czy tworzenia nowych ogrodów).

Negatywnie ustosunkowano się do projektu ustawy **o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy** i o zmianie Kodeksu cywilnego oraz niektórych innych ustaw (TR). Podobną ocenę otrzymał projekt ustawy o zmianie ustawy **o swobodzie działalności gospodarczej** (TR), zakładający wprowadzenie do polskiego porządku prawnego instytucji umożliwiającej próbne podjęcie działalności gospodarczej. Zarząd popiera ideowo ten pomysł, ale nie może wydać pozytywnej opinii ze

Zmiany w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju

Spór o strategię rozwoju

10 lutego br. Związek Miast Polskich zwrócił się do swoich miast członkowskich o pilne poparcie stanowiska strony samorządowej Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego w sprawie koniecznej zmiany w nowelizacji ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju w kwestii strategii rozwoju.

W styczniu br. Sejm RP uchwalił zmiany w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, która wprowadza również dwie zmiany w ustawach ustrojowych o samorządzie gminnym i o samorządzie powiatowym. Zmiana ta - niczym nieuzasadniona - prowadzi do faktycznego zróżnicowania polityki rozwoju, prowadzonej przez różne kategorie podmiotów publicznych. W jej wyniku ustawodawca: wskazuje wszystkie podmioty publiczne (w tym gminy i powiaty) jako te, które prowadzą politykę rozwoju, stwierdza, że narzędziami prowadzenia polityki rozwoju są strategie i programy, ale w ustawach ustrojowych samorządu lokalnego wskazuje jednak już **tylko programy** jako instrumenty lokalnej polityki rozwoju. W uzasadnieniu stanowiska Komisji Wspólnej wskazywano, że nie ma żadnego powodu, aby dokonywać rozróżnienia polegającego na tym, że samorządy lokalne nie mogą przyjmować dokumentów strategicznych, zarówno ogólnych, jak i sektorowych, do czego nota bene zobowiązują gminy konkretne ustawy, np. ustawa o pomocy społecznej, która stanowi, że gminy i powiaty opracowują strategie rozwiązywania problemów społecznych (art. 16b).

W piśmie ZMP do miast podkreślono, że to wymowne „rozróżnienie”, ta ewidentna dyskryminacja nie tylko nie jest niczym uzasadniona (80% zdecentralizowanych wydatków publicznych, w tym inwestycyjnych, realizują gminy, miasta na prawach powiatu oraz powiaty), to jeszcze prowadzi do faktycznego zignorowania wielkiego dorobku prac nad planowaniem i wdrażaniem polityki rozwoju, która w ciągu ostatnich 24 lat zmieniła Polskę. *Setki realizowanych od początku lat 90. strategii rozwoju, ich*

stały monitoring i aktualizacje, staną się pozaustawową formą prowadzenia polityki rozwoju przez te samorządy, które z takim sukcesem realizują tę politykę. Będzie można powiedzieć, że - owszem - coś tam „dłubiemy” sobie lokalnie, ale to jest mało ważne. Taka zresztą jest w istocie intencja projektodawców - urzędników, którzy przekonali ministra i posłów do swej „koncepcji” – czytamy w piśmie.

(...) Strategie rozwoju są dla nas dokumentem kierunkowym, wyznaczającym priorytety rozwoju lokalnego, a także zawierającym szczegółowe wytyczne do opracowania pozostałych programów operacyjnych, w tym m.in. strategii rozwoju mieszkalnictwa, oświaty, kultury i sportu. (...) Moim zdaniem, brak jednoznacznych zapisów znacząco wpłynie na ograniczenie znaczenia lokalnej polityki rozwoju miast i gmin”.

Andrzej Dziuba, prezydent Tychów

Przyjęte w gminie Grodzisk Wielkopolski strategie stanowią istotny element działalności naszego samorządu, ukierunkowując planowy i wszechstronny rozwój naszego terenu. Są one ważnym elementem polityki gospodarczej gminy, wyznaczając priorytety, kierunki i drogi prowadzące do rozwoju poszczególnych dziedzin życia. Jest to bardzo ważny instrument lokalnej polityki rozwoju.

Henryk Szymański, burmistrz Grodziska Wielkopolskiego

Nie ma logicznego uzasadnienia, by obowiązek przyjmowania strategii zastępować nieokreślonym terminem „program rozwoju”. Przeciwnie - taka zmiana prowadzi do tworzenia chaosu pojęciowego. Polityka rozwoju miasta Częstochowy określona została dokumentem nadrzędnym: Strategią Rozwoju Miasta do 2025 r. Strategia wskazuje konkretne obszary, dla których konieczne jest tworzenie programów operacyjnych (polityka mieszkaniowa, edukacja, transport, ochrona środowiska, rozwój przedsiębiorczości itd.).

Przemysław Koperski, zastępca prezydenta miasta Częstochowy

Wiele miast skierowało na ręce senatora **Janusza Sepioła**, przewodniczącego senackiej Komisji Samorządu Terytorialnego i Administracji Państwowej pisma wspierające stanowisko strony samorządowej Komisji Wspólnej Rządu i ST z postulatem zmiany tych przepisów, w których wskazywano dorobek w zakresie budowania i realizowania lokalnej strategii rozwoju.

Senatorowie poparli stanowisko strony samorządowej kierunkowo, jednak połączone senackie Komisje ds. Admi-

nistracji Publicznej i Samorządu Terytorialnego oraz Gospodarki Narodowej przyjęły ustawę bez poprawek z jednoczesnym zobowiązaniem Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju do ponownej analizy możliwości wprowadzenia lokalnych strategii rozwoju.

Minister **Elżbieta Bieńkowska**, w piśmie z dnia 19 lutego br., stwierdziła, że nowelizacja ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju jest jednym z dobrych przykładów licznych inicjatyw Ministerstwa dotyczących modernizacji i profesjonalizacji systemu zarządzania krajem. W proces nowelizacji zostały w sposób aktywny włączone liczne środowiska, w tym samorządy szczebla lokalnego i regionalnego, a w pozytywnej opinii strony samorządowej KWRiST z dnia 24 kwietnia 2013 r. nie była podnoszona kwestia strategii rozwoju. Równocześnie pani Minister zaznaczyła, że (...) *proponowane przez stronę samorządową zapisy są niekompleksowe i w sposób bardzo wyrywkowy regulują kwestię strategii lokalnych.*

Wprowadzenie strategii lokalnych do systemu dokumentów strategicznych w zakresie polityki rozwoju wymaga (...) znacznej ingerencji w treść wielu ustaw (...). Należy zauważyć, że w tym zakresie niezbędne będzie wskazanie organów właściwych do opracowania strategii, jej elementów, obowiązku ewaluacji strategii, a przede wszystkim umiejscowienia lokalnych strategii rozwoju w systemie dokumentów strategicznych poprzez przepis zapewniający jej zgodność z innymi strategiami (...)

w szczególności strategią rozwoju województwa (...) oraz zasad aktualizacji strategii lokalnych. (...) Wprowadzenie zapisów wyrywkowo regulujących tę materię skutkowałoby brakiem spójności przepisów oraz wadliwym systemem zarządzania rozwojem. MliR podda analizie zgłoszone (...) poprawki. Będzie to stanowiło uzupełnienie czynności związanych z oceną dotychczasowych instrumentów wsparcia samorządów regionalnych i lokalnych.

(JP)

Z Komisji Wspólnej...

Informatyzacja administracji

Plany i projekty informatyzacji administracji publicznej w części dotyczącej samorządu terytorialnego były przedmiotem pierwszej z kolejnego cyklu debat systemowych podczas posiedzenia Komisji Wspólnej 26 lutego br.

Minister administracji i cyfryzacji, **Rafał Trzaskowski** omówił Program Operacyjny Polska Cyfrowa (POPC) w kontekście współpracy z samorządem terytorialnym. Ostrzegł, że pieniądze z kolejnej perspektywy będą trudniejsze do wydania, dlatego że znacznie trudniej będzie przenosić pieniądze między projektami w razie niewykorzystania środków, co więcej te pieniądze „wypadną z narodowej, polskiej koperty”. - *To oznacza, że my wszyscy musimy się znacznie lepiej przygotować na nową perspektywę finansową i jak najlepiej wykorzystać doświadczenia z obecnej* – powiedział minister Trzaskowski. I dodał,



Minister Rafał Trzaskowski zapowiedział, że na dokończenie sieci szerokopasmowych będzie ponad 1 mld euro.

Fot. H. Hendrysiak

że samorządy odgrywają niestłuchanie istotną rolę w budowaniu sieci szerokopasmowych, bo to wy decydujecie o planach zagospodarowania przestrzennego, lokalizacji inwestycji czy wysokości opłat lokalnych i przez swoje decyzje możecie przyspieszyć albo opóźnić budowę sieci. *A Polska jest w tej chwili największym placem budowy w Europie w infrastrukturę telekomunikacyjną, bo budujemy ponad 45 tysięcy km sieci.* Minister zapowiedział, że na dokończenie sieci będzie ponad 1 mld Euro.

W kwestii e-administracji przypomniał, że ponad 70% usług jest realizowanych przez samorząd, więc współpraca w tym zakresie jest koniecznością (dobrym narzędziem jest tu Linia Współpracy), a wiedza samorządowców jest niestłuchanie cenna.

- *Ja odkrywam coraz więcej samorządów, które przygotowały tak dobre usługi, że warto byłoby się nimi podzielić.*

Czasem i administracja centralna mogłaby z nich skorzystać. – komplementował minister Trzaskowski.

Wśród zadań do zrealizowania na ten rok wymienił m.in. zmianę funkcjonalności ePUAP-u (celem jest jeden portal, który będzie odsyłał do wszystkich e-usług, które będą się wzajemnie widzieć) i wyodrębnienie profilu zaufanego w celu utworzenia jednego dostępu do różnych usług. W planach jest też umożliwienie dostarczania do urzędów skanów dokumentów zamiast ich wersji papierowej.

Co o tym myślą samorządowcy

Prezentacje, na życzenie samorządowców, przedstawili też przedstawiciele Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii, a także resortów: spraw wewnętrznych, zdrowia i edukacji.

Jan Maciej Czajkowski, współprzewodniczący Zespołu ds. Społeczeństwa Informacyjnego przedstawił uwagi samorządowców do prezentacji rządowych. - *Zwracamy uwagę na potencjalne zagrożenia, wynikające z braku możliwości skorzystania przez znaczną część JST i ich jednostek organizacyjnych (urzędy, szkoły, przychodnie, szpitale) z przygotowywanych centralnie e-usług, udostępnianych im na zasadzie hostingu.* Korzystanie z takich usług wymaga ze strony użytkownika zapewnienia dostępu do Internetu o odpowiedniej szybkości transferu danych, lecz nie wszystkie JST mają obecnie odpowiednie możliwości. *Taki dostęp wiąże się także dla JST z określonymi kosztami* – mówił Czajkowski, przypominając, że w nowej perspektywie JST nie będą mogły skorzystać ze środków POPC. E-usługi powinny być skierowane do najmniejszych i najuboższych finansowo gmin i powiatów, gdyż te duże sobie poradzą. Z kolei duże miasta i województwa chcą lepszej współpracy, gdyż często projekty rządowe przewidują zadania dla JST - bez dokonywania z nimi uzgodnień w tym zakresie. Samorządowcy apelują też o zaplanowanie środków finansowych na funkcjonowanie projektów, których roczne utrzymanie, już po wdrożeniu, będzie kosztować około 15 % wartości projektu.

Minister Trzaskowski przyznał, że wnioski samorządowe są celne i zgodził się z diagnozą problemów. Wiceminister rozwoju

Paweł Orłowski dodał natomiast, że usługa powinna być tak konstruowana, by przyniosła oszczędności, dzięki czemu część niewydatowanych pieniędzy będzie mogła być przeznaczona na funkcjonowanie systemu.

Zaakceptowane programy regionalne

Komisja Wspólna uzgodniła 9 z 16 projektów regionalnych programów operacyjnych na lata 2014-2020. Przyjęła również projekt Dokumentu Implementacyjnego do Strategii Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030), pod warunkiem zmiany - często zbyt wyśrubowanych - kryteriów oceny poszczególnych projektów.

Lokalne strategie rozwoju

Andrzej Porawski, sekretarz Strony Samorządowej ponownie wniósł kwestię uwzględnienia w systemie prawnym lokalnych strategii rozwoju. Nie udało się jej wprowadzić we właśnie znowelizowanej ustawie o polityce rozwoju.

- *Pragniemy prosić, aby w możliwie niedługim czasie, wykorzystując prace legislacyjne te lokalne strategie rozwoju uzyskały miejsce w polskim systemie prawnym* – kolejny już raz przekonywał stronę rządową Porawski - *Bo dziś wytworzyła się taka sytuacja, że politykę rozwoju prowadzi rząd, województwa, powiaty i gminy, ale w przypadku gmin i powiatów jest ona prowadzona tylko przez programy, a nie strategie. Ponieważ strategie stanowią niezaprzeczalny dorobek polskiego samorządu lokalnego, prosimy stronę rządową o uwzględnienie w miarę możliwości naszego postulatu.*

Wiceminister Orłowski potwierdził, że przy okazji kolejnych prac parlamentarnych sprawa lokalnych strategii powróci do dyskusji i wtedy będzie okazja, by to zagadnienie doprecyzować.

Łotewscy obserwatorzy

Łutowym obradom przyglądała się delegacja samorządowców z Łotwy, którzy przyjechali do Polski poznać doświadczenia polskich miast w strategicznym planowaniu rozwoju lokalnego. W trakcie 5-dniowej roboczej wizyty łotewska delegacja miała też okazję zobaczyć, jak pracuje Komisja Wspólna – unikatowe rozwiązanie do bieżącej współpracy między rządem a samorządem terytorialnym.

hh

Warsztaty dla partnerstw

O zarządzaniu zasobami i współdziałaniu

Trwa II faza projektu predefiniowanego - programu doradczego dla partnerstw międzysamorządowych działających na obszarach funkcjonalnych.

Związek Miast Polskich przy wsparciu Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, udziela kompleksowego wsparcia polskim samorządom w przygotowaniu się do zarządzania obszarami funkcjonalnymi.

Jedną z form wsparcia, dostępną na kolejnym etapie dla grantobiorców zarówno w tzw. programie norweskim, jak i w programie Pomoc Techniczna, są trwające od grudnia ubiegłego roku warsztaty z zakresu zintegrowanego zarządzania strategicznego na obszarach funkcjonalnych dla kadry zarządzającej partnerów. Organizuje je Związek Miast Polskich w porozumieniu z Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju.

-Odbывamy cykl spotkań w całej Polsce na temat zarządzania strategicznego – mówił podczas warsztatu w Poznaniu Andrzej Porawski, dyrektor Biura Związku Miast Polskich. - W Pol-

sce wciąż obserwujemy deficyt takiego podejścia. Występujące w na-

szym kraju zjawiska demograficzne, czy np. wzmocnianie jednych samorządów kosztem innych odbywa się według pewnych prawidłowości, a z nimi łączą się wyzwania. Wydaje się, że z wyzwaniami tymi polskie samorządy nie poradzą sobie inaczej, jak tylko poprzez współdziałanie.

Formą współdziałania samorządów, którą szczególnie będzie w najbliższych latach wspierał rząd będą Zintegrowane Inwestycje Terytorialne. Pewną niedoskonałością tego rozwiązania jest fakt, że ZIT-y w swej istocie ograniczają się do perspektywy unijnej. W programie norweskim, co podkreślał Andrzej Porawski, również zawiązały się partnerstwa „projektowe”, które być może

nie przetrwają próby czasu. Te najwarteściowsze to partnerstwa od lat funkcjonujące lub te, które powstały niezależnie od funduszy zewnętrznych dla rozwiązania dotyczącego wszystkich uczestników partnerstwa problemu.

Priorytetowa innowacyjność

Podczas poznańskiego warsztatu, którego uczestnikami byli członkowie Stowarzyszenia Metropolii Poznań, przypomniana została kwestia 11 priorytetów

nie jest przekazanie ich dla uczelni i naukowców – mówił podczas warsztatu Janusz Szewczuk, ekspert ZMP. - Te pieniądze są na wdrożenie takich technologii i innowacji, które pozwolą świadczyć usługi komunalne, zwłaszcza na terenach wiejskich. Warto np. pomyśleć o zmianie technologii świadczenia usług edukacyjnych w szkołach, gdzie jest mało uczniów. Uwolnione powierzchnie można udostępnić mieszkańcom do różnych aktywności. Warto oddzielić zarządzanie szkołą od zarządzania budynkiem. Musicie dokonać zmian jakościowych. Każdy wasz projekt powinien spełniać kryterium „Badania i działalność innowacyjna”.

Duże pieniądze na transport

Kolejnych 20-25% środków z EFRR i EFS kierowanych będzie na cele 8, 9 i 10, a więc wspieranie zatrudnienia i mobilności pracowników, włączenie społeczne i walkę z ubóstwem, inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie.

Jeśli chodzi o krajowe programy operacyjne, to aż 20,9 mld euro z 32,3 mld euro z PO Infrastruktura i Środowisko przeznaczone będzie w latach 2014-20 na finansowanie szeroko rozumianego transportu.

- To kluczowa informacja z punktu widzenia rozwoju partnerstw – mówił J. Komża. Zachęcił jednocześnie samorządowców do szczególnego przyjrzenia się w tym kontekście dwóm dokumentom: Dokumentowi Implementacyjnemu Strategii Rozwoju Transportu oraz Kontraktowi Teryto-

rialnemu.

Nowa definicja OF

Janusz Szewczuk zwracał uwagę na nowe uwarunkowania rozwoju miast i obszarów funkcjonalnych. Dotąd pułapem programów europejskich były regiony. Teraz – w nowej perspektywie – mówi się, że motorem rozwoju są miasta. W jego ocenie chodzi o wzmocnienie miast jako centrów obsługi na terenach obszarów funkcjonalnych.

- Obszar funkcjonalny jest miarą ambicji i potencjału miasta. Warto o te kwestie zapytać, gdy go definiujemy; warto powiedzieć sobie, co nasz obszar funkcjonalny oznacza w danych realiach geograficznych, społecznych, gospodarczych i innych.



W poznańskim warsztacie wzięli udział przedstawiciele samorządów wchodzących w skład Stowarzyszenia Metropolii Poznań.

Fot. E. Parchimowicz

Europejskiej Polityki Spójności. **Jarosław Komża** podkreślał w swoim wykładzie, że gros pieniędzy z funduszy strukturalnych przyznawana będzie w nowej perspektywie na 4 pierwsze cele tematyczne, a więc wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji, zwiększanie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno – komunikacyjnych, na podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego, rybołówstwa i akwakultury, a także na wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach. Na te cele przeznaczonych będzie minimum 50% EFRR, w tym 10% na gospodarkę niskoemisyjną.

- Istotą przeznaczenia tak znacznych środków na badania i działalność innowacyjną

Koniec lania betonu...

Podczas Warsztatów Zarządzania Strategicznego organizowanych dla partnerstw bardzo mocno podkreślane są kwestia zmian demograficznych zachodzących we współczesnym świecie i ich konsekwencji dla funkcjonowania, a nawet istnienia jednostek samorządowych. Tworzenie strategii i planowanie inwestycji bez uwzględnienia tej dziedziny wydaje się stratą czasu i pieniędzy.

Podczas poznańskiego spotkania Janusz Szewczuk opowiedział o niemieckim regionie - z samego serca Europy - który zbankrutował. To land Macklenburg-Vorpommern, położony po sąsiedztwie z polskim Pomorzem Zachodnim. Znamienny był tytuł, jaki wykładowca nadał tej części swojej prezentacji: „Konsekwencja zmian demograficznych – koniec lania betonu”.

W latach 1990 - 2010 na terenie landu nastąpił spadek o 60 % liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym. W konsekwencji w kolejnych latach spadła liczba ludności w wieku produkcyjnym. Obecnie w administracji tego landu rocznie pozostaje 600 nieobsadzonych miejsc pracy! Prognozy mówią, że za 20 kolejnych lat 35% mieszkańców tego obszaru stanowią będą seniorzy. A jak na tym tle wygląda prognoza dla Polski? Do 2050 r. średnia wieku w Polsce wyniesie 53 lata (gorzej tylko Słowacja – 54 lata) – mamy być najstarszym narodem w Europie.

Z kolejnych analiz dla landu Macklenburg-Vorpommern wynika, że od 1995 wyjechało, a do 2030 roku zamierza to zrobić rocznie 15 tys. osób. Oznacza to utratę 17,2 mld euro wpływów podatkowych (mniej dochodów). To kwota równa obecnemu zadłużeniu tego landu.

- Skumulowanie problemów finansowych samorządów w połączeniu z demografią powoduje, że świeżo zbudowanej infrastruktury nie daje się utrzymać – mówił J. Szewczuk i pytał samorządowców w okolicach Poznania, czy tworząc strategię i plany inwestycyjne brali pod uwagę, czy mieszkańcy są w stanie udźwignąć modernizację, którą władze samorządowe przepro-

wadziły? - Bankrutować mogą też bogaci, jeżeli źle zarządzają zasobami i windują rozwój na nierealny poziom – mówił.

Zapewnił, że takich regionów jak land Macklenburg-Vorpommern jest dziś w Unii Europejskiej wiele. Ale i w bogatej Norwegii, która jest poza UE, jedynie połowa jednostek samorządu terytorialnego jest w stanie obecnie świadczyć usługi dla mieszkańców na dotychczasowym poziomie.

Zrozumieć demografię

Zdaniem Janusza Szewczuka, kryzys strukturalny w Europie to nie kwestia pieniędzy. To kwestia zasobów ludzkich – popytu na usługi świadczone przez samorządy.

- Trzeba dopasować zakres świadczonej usług do popytu. Jeżeli do końca



Janusz Szewczuk zachęcał do dogłębnej analizy procesów demograficznych zachodzących we współczesnym świecie.

Fot. E. Parchimowicz

nie zrozumiemy istoty zmian, które zachodzą we współczesnych miastach, na pewno dobrze nie wykorzystamy tych pieniędzy, które będziemy mieć do dyspozycji – mówił.

A zmiany są znaczne i niosą ze sobą poważne konsekwencje. Warto zwrócić uwagę choćby na fakt, że w Polsce, jak w innych europejskich krajach, wzrasta liczba par żyjących bez ślubu. W Niemczech obecnie już dwie trzecie dzieci rodzi się w takich związkach. Jak to wpływa na planowanie w gminach? Kiedyś można było planować rozwój miast w oparciu o następujące rozumowanie: skoro jest ona i on, to za jakiś czas będą mieć dzieci, dom czy mieszkanie, potrzebna będzie infrastruktura, drogi do tego domu czy mieszkania, miejsca dla dzieci w przed-

szkolach, w szkole, służba zdrowia, instytucje kultura itp. Dziś – gdy demografia tak się zmienia – jak planować rozwój komunalny i czym się kierować? To – jak mówi Janusz Szewczuk – lotny piasek.

Zachęcał samorządowców do zadania sobie pytania o to, czy w nowych strategiach widzą ludzi, którzy podejmują ważną decyzję o zmianie miejsca zamieszkania i czy mają dla nich ofertę? Czy jest w ofercie kulturalnej, w dialogu społecznym coś zindywidualizowanego przeznaczonego dla tych ludzi? Czy odejście tych ludzi z miasta, a nawet z Polski nie dzieje się przy pasywnej postawie samorządu? A jeśli władze coś robią, to czy potrafią to wystarczająco nagłośnić i trafić do mieszkańców, którzy są w fazie podejmowania życiowych decyzji?

- Co macie w swoich strategiach, żeby obecni 10-latkowie zostali za kilka lub kilkanaście lat tu, gdzie dziś mieszkają? To jest pytanie nie o miejsce pracy, ale o rękę do pracy. Dziś raczej to ostatnie musimy sobie stawiać. Powinniśmy pytać o sposoby na zatrzymanie młodych ludzi – zachęcał J. Szewczuk.

Budująca świadomość

-Stosunkowo szybko zaczynamy sobie uświadamiać te zjawiska i zagrożenia – to pozytywny wniosek z tej rozmowy – mówił w Poznaniu Andrzej Porawski. Z żalem przyznał, że mniej świadomi są jeszcze politycy i wielu radnych. – W wielu samorządach zaczyna być już teraz widoczny trend spadku klientów niektórych naszych usług. Najtrudniej będzie przekształcić usługi związane z infrastrukturą techniczną, bo ona całkiem niedawno została zbudowana. Ale łatwiej będzie z infrastrukturą społeczną. Jestem przekonany, że prędzej czy później będziemy się decydowali na wspólne działania. Myśląc o tym zawczasu może uda nam się tak przekształcić nasze plany strategiczne, by uniknąć lub przeciwstawić się tym negatywnym zjawiskom. Współpraca między samorządami w Polsce zaczęła się ostatnio intensywnie rozwijać i stąd jestem optymistą. Tam, gdzie ta współpraca zawiązana jest z zamiarem zmierzenia się problemami, a nie tylko z sięgnięciem po środki europejskie, tam można oczekiwać dobrych efektów.

Ewa Parchimowicz

Ochrona zdrowia

POWIAT WĄBRZESKI

Przekształcenie szpitala

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Nowy Szpital z o.o. w Wąbrzeźnie powstał w wyniku przekształcenia zadłużonego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego w Wąbrzeźnie.

Prawno-organizacyjną formułę projektu przygotował wyspecjalizowany w takich zadaniach Zakład Usług Konsultingowych KNOW HOW. Od dnia 1 grudnia 2008 roku Nowy Szpital w Wąbrzeźnie świadczy usługi medyczne w ramach kontraktu z NFZ. Czteroletni okres działalności Nowego Szpitala w Wąbrzeźnie to przede wszystkim czas inwestowania, zarówno w obiekty, sprzęt medyczny jak i zatrudniony personel.

W połowie 2008 roku Zakład Opieki Zdrowotnej Szpital Powiatowy w Wąbrzeźnie, był zadłużony na około 3,2 mln zł. Z inspiracji Zarządu Powiatu w Wąbrzeźnie, Rada Powiatu podjęła szereg uchwał związanych z przekształceniem ZOZ-u w spółkę z o.o. Głównym celem

było wyprowadzenie zadłużonego szpitala do poziomu gwarantującego płynność finansową oraz dalszą stabilizację ekonomiczno-finansową jednostki. Dzięki temu, że ten cel został osiągnięty, w szpitalu następuje systematyczna modernizacja obiektów i wyposażenia, rośnie standard świadczonych usług medycznych.

Nowatorstwo tego rozwiązania polegało przede wszystkim na odwadze władz powiatu, również „odwadze politycznej” w realizowaniu podmiotowego przekształcenia. Warto podkreślić, że Powiat Wąbrzeski jest udziałowcem w 29,58% nowo powstałej spółki Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Nowy Szpital w Wąbrzeźnie. Dług po Szpitalu Powiatowym spona Powiat Wąbrzeski ze środków własnych oraz środków uzyskanych z dzierżawy nieruchomości użytkownych przez NZOZ Nowy Szpital w Wąbrzeźnie.

Aby dalej poprawiać standard świadczonych usług medycznych i wzrost zadowolenia pacjentów, w latach 2010 – 2012 Nowy Szpital zrealizował projekt „Podniesienie i poprawa jakości świadczonych

usług poprzez zakup sprzętu medycznego” współfinansowany ze środków unijnych. Całość inwestycji to ponad 2 mln zł. W ramach tego zadania zakupiono między innymi laparoskop, histeroskop, lampy operacyjne, stoły operacyjne, aparaty RTG i USG oraz sprzęt do rehabilitacji. Wąbrzeski szpital przystąpił również do realizacji projektu E-zdrowie.

W 2011 r. Nowy Szpital w Wąbrzeźnie uzyskał certyfikat ISO 9001:2008 za wdrożenie i stosowanie zarządzania jakością w zakresie świadczeń medycznych lecznictwa szpitalnego, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, podstawowej opieki zdrowotnej, ratownictwa medycznego diagnostyki laboratoryjnej i obrazowej, rehabilitacji oraz promocji zdrowia.

Do dnia dzisiejszego Szpital zakupił środków trwałe na łączną kwotę 2.143.182,00zł. Ponadto poniesiono koszty na modernizację oraz remonty pomieszczeń i oddziałów szpitalnych na łączną kwotę 450.000,00 zł. Jednocześnie w okresie 2008 - 2012 uzyskano zysk w wysokości 1.168.492,09zł. ■

POWIAT NAKIELSKI

Nowy szpital w Nakle i Szubinie

Reorganizacja i przekształcenie dwóch szpitali SP ZOZ i N ZOZ w jedną strukturę i formę prawną mającą na celu naprawę sytuacji finansowej obu zakładów opieki zdrowotnej przy jednoczesnej poprawie świadczonych usług medycznych dla mieszkańców powiatu nakielskiego były podstawą przeprowadzonej przez samorząd powiatowy reformy systemu lecznictwa zamkniętego.

Wdrożona praktyka miała na celu rozwiązanie problemu niebezpiecznie zadłużających się szpitali w Nakle (SP ZOZ) i Szubinie (N ZOZ). Zastosowano rozwiązanie polegające na poszukaniu branżowego podmiotu zewnętrznego, który wszedł w rolę większościowego udziałowca spółki celowej. Przejął on prowadzenie połączonych szpitali oraz ryzyko i odpowiedzialność za oczekiwany rezultat w postaci prawidłowo funkcjonującego nowego szpitala. W szpitalu systematycznie podnoszona jest jakość udzielanych świadczeń medycznych, a jednocześnie inwestuje się zysk w rozwój spółki.

Zarząd Powiatu Nakielskiego zaproponował, a Rada Powiatu Nakielskiego przyjęła rozwiązanie polegające na prowadzeniu szpitala w strukturze organizacyjnej jednego NZOZ-u prowadzonego przez spółkę w dwóch lokalizacjach, tj. w Nakle i Szubinie. Wprowadzono jednolitą nazwę spółki „Nowy Szpital w Nakle i Szubinie”.

„Nowy Szpital w Nakle i Szubinie” Sp. z o.o. jest dobrym wzorem partnerstwa publicznego-prywatnego w sektorze zdrowotnym i dowodem na skuteczne działanie ratunkowe samorządu powiatowego przed upadkiem i w konsekwencji likwidacją szpitali, dla których organem założycielskim był Powiat Nakielski.

Wcześniej na terenie powiatu nakielskiego opieka zdrowotna w zakresie lecznictwa zamkniętego realizowana była przez konkurujące ze sobą dwa podmioty, które notowały rosnące straty na działalności bieżącej, powodujące stałe powiększanie się zadłużenia lecznic.

Zarząd Powiatu w Nakle nad Notecią, biorąc pod uwagę między innymi doświadczenia innych powiatów województwa kujawsko-pomorskiego w tym zakresie,

które dokonały uwieńczonych powodzeniem przekształceń Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w Niepubliczne Zakłady Opieki Zdrowotnej, we współpracy z Zakładem Usług Konsultingowych KNOW HOW ze Szczecina opracował projekt restrukturyzacji.

Opisywane rozwiązanie w okresie wdrażania – w 2007 roku - stanowiło niespotykane szerzej połączenie dwóch szpitali działających w oparciu o różne stany prawne (SP ZOZ w Nakle i N ZOZ w Szubinie) w jeden podmiot. Połączenie dwóch szpitali (niepublicznego i publicznego) pozwoliło na zastosowanie optymalizacji wielu zakresów działalności, tak aby osiągnąć ważny dla funkcjonowania spółki efekt finansowy, aby nie ograniczać dostępności do usług medycznych dla mieszkańców powiatu, zapewnić środki na rozwój, a także pomóc powiatowi uporać się ze spłatą zadłużenia SP ZOZ.

Wdrożenie projektu było trudnym procesem ze względu na odbiór społeczny planowanych zmian w szczególności ze strony związków zawodowych (liczne protesty i pikety).

(epe)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Posiedzenie Polsko-Niemieckiej Grupy Roboczej w Berlinie

Lepszy start na rynku pracy

Kolejne posiedzenie Polsko-Niemieckiej Grupy Roboczej poświęcone było problemowi bezrobocia wśród młodych Europejczyków. Podczas spotkania zaprezentowano przykłady projektów, których celem jest lepsze przygotowanie młodzieży do wejścia na rynek pracy. Członkowie Grupy Roboczej wybrali także nowych współprzewodniczących, po stronie polskiej i niemieckiej.

Posiedzenie Polsko-Niemieckiej Grupy Roboczej, które odbyło się w Berlinie 10 i 11 lutego br., rozpoczęła prezentacja nowych polskich i niemieckich współprzewodniczących. Nowym przewodniczącym po stronie polskiej został **Piotr Głowski**. Przejmując tę funkcję prezydent Piły podziękował swojemu poprzednikowi, panu **Januszowi Marszałkowi** za siedmioletnie

zaangażowanie w prace Grupy Roboczej i wkład w budowanie relacji polsko-niemieckich, nie tylko na szczeblu samorządowym. Prezydent **Głowski** podkreślił, że spotkania Grupy Roboczej będą jego zdaniem coraz ważniejsze, ponieważ przed samorządami stoi coraz więcej wyzwań, których efektywne rozwiązywanie jest możliwe m.in. poprzez wymianę doświadczeń i uczenie się od siebie nawzajem. Niemieckim współprzewodniczącym na kolejne dwa lata został **Tobias Kogge**, zastępca burmistrza Halle, a jego zastępcami Günther Jochem z miasta Hanau oraz **Wolfgang Männer** z powiatu Main-Taunus. Dyrektor Biura ZMP **Andrzej Porawski** przypomniał także, że w niedługim czasie Polsko-Niemiecka Grupa Robocza obchodzić będzie 20-lecie swojego istnienia.

Tematem wiodącym spotkania polskich i niemieckich samorządowców były problemy dramatycznie wysokiego poziomu bezrobocia wśród młodych obywateli Europy. Jak zaznaczył **dr Kay Ruge**, zastępca dyrektora biura Związku Powiatów Niemieckich, problem ten dotyczy obecnie 5,5 mln młodych mieszkańców Europy. Uczestnicy spotkania zajęli się problematyką bezrobocia oraz przykładami projektów kształcenia młodzieży, realizowanymi w obu krajach i we współpracy obu krajów. Gośćmi spotkania byli **Joanna Wierzbicka-Grajek** z **Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo Handlowej**,

z działu Szkoleń i Kursów Zawodowych i **Heiko Schwarz** z Ministerstwa Spraw Zagranicznych RFN, członek Zespołu Roboczego „Kształcenie Zawodowe” i pracownik Referatu Wspierania Stosunków Gospodarczych z Zagranicą. Przedstawiciele Izby Przemysłowo-Handlowej oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych RFN mówili o niemieckiej koncepcji kształcenia dualnego, które polega na udziałzie



W Berlinie podpisano dokument poszerzający grono współpracujących w ramach grupy organizacji samorządowych o Związek Powiatów Polskich.
Fot. A. Stachowiak

le w kształceniu zawodowym dwóch podmiotów: przedsiębiorstwa, odpowiedzialnego za proces praktycznego kształcenia zawodowego oraz szkoły zawodowej przekazującej informacje o zawodzie i realizującej przedmioty ogólnokształcące. **Joanna Wierzbicka-Grajek** przedstawiła założenia oraz przykłady realizowanych w Polsce programów kształcenia dualnego. Reprezentujący niemieckie MSZ **Heiko Schwarz** omówił program upowszechniania niemieckiego modelu kształcenia zawodowego jako formy i elementu komunikacji międzynarodowej RFN. Podał także przykłady projektów realizowanych w kilku krajach, w zróżnicowanej formie.

Dr Marzena Guz-Vetter z Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Berlinie, zaprezentowała polskim i niemieckim samorządowcom dotychczasowe działania UE dedykowane zwalczaniu

bezrobocia wśród młodych oraz inicjatywę „**Gwarancja dla Młodzieży**”. Środki przeznaczone na realizację projektów w ramach tego narzędzia dla Polski wyniosą 235 mln euro, a taką samą kwotę 235 mln zagwarantowano ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W skali całej UE na wdrażanie inicjatywy „Gwarancja dla Młodzieży” zaplanowano 6 mld euro (z tego 3 mld w ramach EFS).

Propozycję adresowanych do osób poniżej 26 roku życia programów ułatwiających start na rynku pracy przedstawił także **Thomas Hetzer**, Kierownik Referatu Wspierania Pozaszkolnej Wymiany Młodzieży z **Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży**. Wymiana młodzieży w obszarze kształcenia zawodowego odgrywa ważną rolę w działalności PNWM i stanowi ok. 10% do 15% ogólnej liczby wspieranych inicjatyw. Dofinansowywane są wymiany uczniów szkół zawodowych, ale także indywidualne praktyki zawodowe w sektorze rolniczym, gastronomicznym i hotelowym. Organizowane jest także forum współpracy w dziedzinie orientacji zawodowej, a we współpracy z Federalnym Instytutem

Edukacji Zawodowej przygotowana została strona internetowa, na której publikowane są rezultaty działań w tym obszarze. Współpraca Młodzieży co trzy lata zmienia priorytet swojej działalności, a aktualnym tematem jest właśnie „przejście od nauki szkolnej do pracy zawodowej”. Z kolei przyjęta przez Radę PNWM tematyka kolejnej edycji konkursu o Polsko-Niemiecką Nagrodę Młodzieży to orientacja zawodowa młodych ludzi i ich sytuacja na rynku pracy.

Polsko-Niemiecka Grupa Robocza od prawie 20 lat koordynuje współpracę Związku Miast Polskich i Sekcji Niemieckiej Rady Gmin i Regionów Europy (CEMR), którą tworzą Związek Miast Niemieckich, Związek Powiatów Niemieckich oraz Niemiecki Związek Miast i Gmin.

Alicja Stachowiak

650-lecie praw magdeburskich Radomia



Miasto techniki i precyzji

Położony w widłach Wisły i Pilicy, na południowym Mazowszu Radom jest czternastym co do wielkości miastem w Polsce. Z liczbą 223 tysięcy mieszkańców jest większy niż niektóre miasta wojewódzkie.

Jego atutem jest potencjał demograficzny - w przeciwieństwie do większości dużych miast w Polsce, Radom notuje dodatni przyrost naturalny. Atutami są również zachowane zabytki, klimat królewskiego i postindustrialnego Radomia, wielość imprez kulturalnych i sportowych. Unikatem w skali kraju jest świetnie zachowany dawny układ urbanistyczny od wczesnośredniowiecznego grodziska do XIX-wiecznego centrum, które swoją funkcję pełni do dziś.

Odtworzyć potencjał gospodarczy

Dziś Radom – po katastrofalnym w skutkach upadku przemysłu w okresie transformacji ustrojowej – stara się poprawić kondycję gospodarczą. Duże radomskie fabryki, firmy i przedsiębiorstwa, system szkolnictwa wymagający

od uczniów umiejętności technicznych wspólnie pracują na umocnienie pozycji i wizerunku miasta. Na stworzonych przed laty fundamentach funkcjonują dzisiaj instytuty badawcze, serwerownie, szkoły kształcące inżynierów i techników. *Radwag Wagi Elektroniczne, Fabryka Broni Łucznik, Instytut Technologii Eksploatacji, Państwowy Instytut Badawczy, Centrum Przetwarzania Danych Ministerstwa Finansów, Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny* to tylko niektóre instytucje, których funkcjonowanie potwierdza obraz Radomia jako centrum techniki precyzyjnej. *Tu cení się precyzję* - przedsięwzięcie, kompetencji, planów zmierzających do zbudowania silnego miasta, ośrodka liczącego się na Mazowszu i w Polsce.

Radom jest jednym z nielicznych miast, w których prym wiedzie szkol-

Nagrody 2014 dla Radomia

Już na początku tego roku Radom został zwycięzcą międzynarodowego konkursu dla najlepszych firm i miast wspierających branżę usług dla biznesu oraz centrów usług wspólnych z Europy centralnej i wschodniej. Radom dostał nagrodę za najlepszą współpracę wyższych uczelni z biznesem. Radomski Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny, dzięki współpracy z firmami branży BPO/SSC, Urzędem Miejskim i spółkami miejskimi otworzył kierunek studiów podyplomowych „Nowoczesne usługi biznesowe”. Jest to odpowiedź na zapotrzebowanie rynku na pracowników wykształconych i ukierunkowanych na branżę usług wspólnych. Projekt jest współfinansowany przez spółki miejskie. Studia oferują staże i praktyki dla najlepszych studentów, a na zajęcia zapraszani są menedżerowie z firm, dzięki czemu studenci mają okazję poznać praktyczne aspekty pracy w outsourcingu.

Miasto techniki i przemysłu

Odkryć Radom

Z Andrzejem Kosztowniakiem, prezydentem Radomia, rozmawia Hanna Hendrysiak

■ Rozmawiamy z okazji 650. rocznicy nadania magdeburskich praw miejskich.

- Tak, Radom otrzymał prawo magdeburskie za panowania króla Kazimierza Wielkiego w 1364r. Głównym czynnikiem rozwoju miasta było wówczas korzystne położenie przy szlakach handlowych z Rusi, Śląska, Wielkopolski i Pomorza. Chcemy w tym roku uczcić w sposób wyjątkowy 650-lecie prawa magdeburskiego. Z okazji jubileuszu planujemy szereg imprez kulturalnych i sportowych. Startujemy już w kwietniu i będziemy świętować do października. Warto dodać, że w przygotowania zaangażowały się nie tylko miejskie jednostki kultury, ale także Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny, radomskie stowarzyszenia czy Instytut Archeologii Polskiej Akademii Nauk. Ciekawostką jest, że w obchodach wezmą udział przedstawiciele Magdeburga,

który jest naszym miastem partnerskim.

Zaplanowaliśmy też liczne konkursy: literacki na opowiadanie o tematyce radomskiej *W poszukiwaniu śladów średniowiecznego przodka*, malarski – malarstwo witrażowe na szkło Na dworze Króla Kazimierza; na kostium średniowieczny – adresowany do studentów wydziałów: Projektowania i Sztuki Uniwersytetu Technologiczno Humanistycznego; na piosenkę: *Ballady znad rzeki Mlecznej* czy wreszcie fotograficzny organizowany jako biennale pt. *Radomskie Sacrum*.

Poza tym organizujemy też widowiska historyczne, piknik historyczny podczas Dni Radomia, którego hasłem przewodnim będzie *Średniowiecze*, Międzynarodową Konferencję Naukową – *Radom – korzenie miasta i regionu*, a ponadto wystawy, koncerty, pokazy filmów. Będzie się działo - zapraszamy do Radomia.



■ Jakie są atuty Radomia? Co władze miejskie robią, aby mieszkańcy chcieli tu zostać, tu żyć?

- Naszym atutem od samego początku istnienia jest centralne położenie, na skrzyżowaniu ważnych szlaków i fakt, że miasto zawsze było dobrze skomunikowane. Poprawa tego właśnie skomunikowania, w odpowiedzi na zapotrzebowanie wynikające z postępu cywilizacyjnego jest priorytetem władz samorządowych. Jesteśmy miastem dającym wiele możliwości rozwoju, miastem spokojnym, zielonym i chyba cały czas nieodkrytym dla większości Polaków. Nasi rodacy wciąż niewiele o nas wiedzą, nieraz kierują się stereotypami. Staramy się to zmieniać,



Fontanny na Placu Konstytucji 3. Maja uruchomione w 2013 roku
Fot. Archiwum UM

nictwo zawodowe, a szkoły techniczne są jednymi z najlepszych w kraju i przygotowują przyszłych pracowników firm, głównie związanych z nowoczesną techniką i przemysłem precyzyjnym.

Inwestycje, inwestycje

Aby realizować inwestycje, miasto intensywnie pozyskuje środki unijne. Radom w latach 2007-2013 podpisał 101 umów na dofinansowanie projektów unijnych, na kwotę prawie 520 milionów złotych. Największe inwestycje dotyczą transportu - priorytetowym zadaniem dla władz miejskich jest uruchomienie cywilnego lotniska, na którym trwają ostatnie prace. Z kolei najważniejszą in-

westycją drogową jest budowa południowej obwodnicy Radomia, która usprawni zarówno ruch tranzytowy, jak i lokalny. Trwa też modernizacja dróg miejskich. Ponadto ze środków unijnych sfinansowano m.in. inwestycje w miejskim szpitalu, a także w infrastrukturę sportową. W ostatnich latach przy szkołach powstało ponad 30 boisk oraz nowe sale gimnastyczne.

Perełką jest nowoczesny stadion lekkoatletyczno-sportowy.

Przyjechać, odwiedzić, zobaczyć

W Radomiu przez okrągły rok „się dzieje”. Warto wziąć udział choćby w jednym z cyklicznych festiwali, związanych ze słynnymi radomianami, takich jak: *Międzynarodowy Festiwal Gombrowiczowski*, *Międzynarodowy Festiwal Muzyki Dawnej im. Mikołaja z Radomia*, *Festiwal Filozofii im. Prof. Leszka Kołakowskiego*. Radom zaprasza także na *Uliczkę Tradycji*, która przypomina, jak wyglądało miasto przed wojną, na *XVI Święto Chleba*, a także na „Kaziki” - dni patrona miasta, świętego Kazimierza Jagiellończyka oraz na imprezy

Gwiazda outsourcingu

Radom otrzymał też wyróżnienie w konkursie **Outsourcing Stars** organizowanym przez fundację Pro Progressio, zajmującą się rozwojem branży outsourcingowej w Polsce.

Radom był nominowany w kategorii: Miasto - City Outsourcing Star – największa liczba wydarzeń outsourcingowych wspieranych przez miasto w roku 2013 r., takich jak konferencje, szkolenia, warsztaty, imprezy. Jury konkursu przyznało mu wyróżnienie za aktywne działania mające na celu przyciągnięcie branży outsourcingowej do inwestowania w mieście, zwłaszcza za uruchomienie studiów podyplomowych o tematyce outsourcingowej oraz zbudowanie pierwszego w mieście budynku klasy A odpowiadającego wymogom sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Konkurs był objęty patronatem Ministerstwa Gospodarki oraz Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A..

biegowe - *Bieg Kazików czy Półmaraton Radomskiego Czerwca'76*. Wreszcie najbardziej znane wydarzenie – *Radomski Air Show* - to impreza łącząca pokazy lotnicze z wystawą sprzętu wojskowego.

hh

prezentować nasze atuty i możliwości. Pokazać, że jesteśmy miastem ludzi życzliwych, pracowitych i gościnnych.

Przed wszystkim staramy się inwestować w jakość życia mieszkańców – poprzez kulturę, edukację, sport, tereny zielone. Staramy się walczyć z - cały czas dość wysokim - poziomem bezrobocia. Problemy rynku pracy to z pewnością największy nasz problem. Niestety, do dziś ponosimy fatalne konsekwencje transformacji ustrojowej i upadku dużego przemysłu, na którym opierał się nasz rynek pracy. Staramy się to zmieniać, poszerzamy strefę ekonomiczną, pozyskujemy nowych inwestorów – jest to jednak długotrwały proces.

■ **Jakie plany, jakie inwestycje należy, Pana zdaniem, koniecznie zrealizować, aby miasto mogło się lepiej rozwijać?**

- Dla rozwoju Radomia i całego naszego regionu niezbędna jest poprawa komunikacyjna miasta. Mam na myśli przebudowę linii kolejowej Radom – Warszawa, budowę obwodnicy zachodniej Radomia oraz krzyżującej się z drogą krajową nr 7 drogi S12. Ważnym projektem jest także budowa cywilnego lotniska, co też powinno dać impuls do rozwoju regio-

nu, być magnesem dla przedsiębiorców. W planach rozwoju lotniska przewidywane jest także powstanie terminalu cargo, służącego do przewozu towarów, na które chcemy zdobyć pieniądze ze środków unijnych z perspektywy 2014 - 2020, do której właśnie się przygotowujemy.

Ważne dla nas jest także, aby z pozycji władz centralnych i wojewódzkich widziano i rozumiano problemy Radomia i Ziemi Radomskiej. Mazowsze bowiem to wielkie kontrasty, chyba największe w kraju. Chcemy, żeby widziano nasz potencjał. Jesteśmy dużym ośrodkiem miejskim, większym niż niektóre miasta wojewódzkie i powinno być to brane pod uwagę w polityce zrównoważonego rozwoju.

■ **Radom promuje się hasłem „Siła w precyzji”, nawiązującym do wizji miasta jako centrum techniki precyzyjnej. Skuteczne?**

- To prawda, promujemy się tym hasłem, ale za nim idzie cała strategia wizerunkowa miasta: staramy się promować Radom jako miejsce od zawsze związane z przemysłem, z techniką. Tacy byliśmy, tacy jesteśmy i tacy chcemy być. Byliśmy miastem przemysłowym i w tym zakresie mamy największy potencjał.

Strategia marki zaś ma pomóc nie tylko w budowaniu pozytywnego wizerunku Radomia „na zewnątrz”, ma także pomóc w rozwiązywaniu naszych problemów, głównie gospodarczych. Budujemy markę o charakterze gospodarczym, chcąc w pozytywnym świetle pokazać nasze miasto zarówno przedsiębiorcom, studentom, turystom czy potencjalnym mieszkańcom.

Strategia to proces, który rozpoczęliśmy niedawno, bo w 2010 roku. Stawiamy na rozwój szkolnictwa zawodowego, wspieramy lokalny przemysł i staramy się być coraz bardziej precyzyjni w naszych działaniach. Badania społeczne, jakie przeprowadzamy pokazują, że nasza marka jest coraz bardziej rozpoznawalna, coraz więcej Radomian się z nią utożsamia, rozumie i daje jej szansę na realizację. To w działaniach promocyjnych jest niezwykle istotne. Badania pokazują także, że pomału wizerunek Radomia zmienia się na lepsze. Chciałbym, aby niedługo Radom kojarzył się z silnym przemysłem, nowoczesnymi technologiami i dobrobytem mieszkańców.

■ **Życzę, aby się to spełniło i dziękuję za rozmowę.**

Finaliści konkursu „SLZ – Samorząd jako pracodawca”

DZIERŻONIÓW Partnerskie relacje

„Zestaw narzędzi do budowania relacji partnerskich w organizacji” to finałowa praktyka w konkursie w kategorii „Inne rozwiązania dotyczące budowy motywującej kultury organizacyjnej w instytucjach samorządowych”.

W 2010 roku w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie zostały opracowane i wdrożone Zasady Zarządzania Zasobami Ludzkimi, które opierają się na kluczowych wartościach zarządzania zasobami ludzkimi, tzw. Zasady 4P: Partnerstwo, Praca Zespołowa, Partycypacja, Profesjonalizm. Zgodnie z tymi zasadami Urząd wypracował zestaw 6 sprawdzonych narzędzi obejmujących: organizację imienninowych imprez integracyjnych czy wycieczek wyjazdowych, prowadzenie cyklicznych badań satysfakcji pracowników, wydawanie przez zespół pracowników urzędowej gazetki „Urzędowa Lokomotywa” i orga-

pejskiej Nagrody Doskonałości EFQM), nadawanie uprawnień pracownikom do opracowywania projektów instrukcji i regulaminów dotyczących zarządzania pracownikami, angażowanie pracowników w uczestnictwo w działaniach na rzecz mieszkańców poprzez różne akcje społeczne.

Wszystkie te działania powodują zwiększenie zaangażowania pracowników i wzrost ich motywacji do wspólnej pracy na rzecz społeczności lokalnej. Potwierdzeniem skuteczności tych działań są dobre wyniki satysfakcji pracowników, mała absencja pracowników i mała ich rotacja. ■

SŁUPSK Nagrody za naukę

Finałowa praktyka ze Słupska w konkursie w kategorii „Rozwiązania z zakresu sformalizowanych stosunków pracowniczych wypracowane w dialogu z partnerami społecznymi” polega na ustaleniu dodatkowych świadczeń dla pracowników Urzędu Miejskiego, tj. nagród związanych z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych.

Praktyka jest odpowiedzią na problem dotyczący motywowania pracowników UM w Słupsku do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W UM prawie 86% kadry pracowniczej, zatrudnionej na stanowiskach urzędniczych posiada wyższe wykształcenie, jednak postanowiono zmotywować do zwiększenia kwalifikacji niewielki odsetek długoletnich pracowników z wykształceniem średnim i grupę pracowników, których stanowiska wymagały specjalistycznego wykształcenia. W Regulaminie wynagradzania pracowników wprowadzonym w 2009 roku zarządzeniami prezydenta zawarto system nagród związanych z podnoszeniem poziomu wykształcenia.

Uprawnienie przysługuje pracownikowi zatrudnionemu dłużej niż 4 lata i dotyczy pracowników, którzy podnieśli kwalifikacje na swój koszt. Z tytułu ukończenia studiów pierwszego lub

drugiego stopnia czy studiów podyplomowych, które są przydatne i pozwalają lepiej wykonywać zadanie (co ocenia pracodawca), przyznaje się pracownikowi nagrodę w wysokości 100% wynagrodzenia miesięcznego.

Od lipca 2011 roku do maja 2013 roku nagrody w wysokości 21 424 zł otrzymało 7 osób. Dzięki temu rozwiązaniu, w trudnej sytuacji budżetowej, można gratyfikować osoby podnoszące swoje kwalifikacje zawodowe. ■

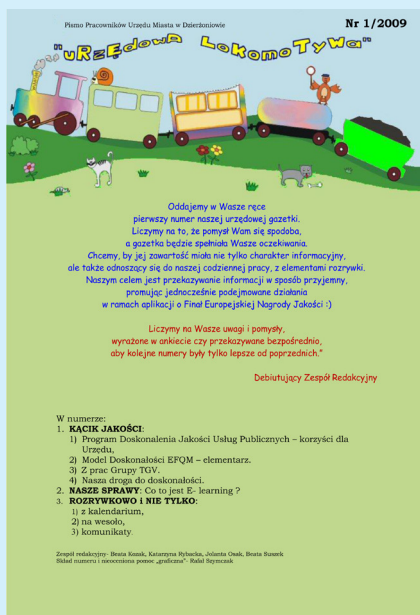
SŁUPSK Pracownicy wyróżnieni

Do finału konkursu w kategorii „Inne rozwiązania dotyczące budowy motywującej kultury organizacyjnej w instytucjach samorządowych”, zakwalifikowano też praktykę „Wyróżnienie Pracownika Urzędu Miejskiego w Słupsku”.

Ustanowienie „Wyróżnienia Pracownika Urzędu Miejskiego w Słupsku” zostało wprowadzone w Urzędzie Miejskim w 2010 roku na podstawie zarządzenia prezydenta miasta. Określenie zasad i trybu przyznawania nagrody zostało uzgodnione ze związkami zawodowymi działającymi na terenie Urzędu.

Wyróżnienie, które nie ma masowego charakteru, przyznaje prezydent miasta. Ma ono formę znaczka i trzy stopnie – złoty, srebrny i brązowy. Podstawą do wystąpienia z wnioskiem o jej przyznanie jest staż pracy pracownika – wyróżnienie pierwszego stopnia jest przeznaczane dla pracowników z co najmniej 30-letnim czasem pracy, II stopnia – 20-letnim, a trzeciego stopnia – 10-letnim. Bierze się również pod uwagę indywidualny wkład pracownika, dyspozycyjność, postawę etyczną, zaangażowanie. Wyróżnienie jest wręczane raz w roku, najczęściej z okazji Dnia Pracownika Samorządowego. Od 2010 do 2012 roku prezydent przyznał 3 złote wyróżnienia, 21 srebrnych i 22 brązowe.

(JP)



nizowanie plebiscytu na najsympatyczniejszą koleżankę czy kolegę, wzmacnianie kultury pracy zespołowej (angażowanie w pracę zespołów interdyscyplinarnych, np. zespołu przygotowującego UM do uzyskania Euro-



VIII Międzynarodowa Konferencja Zarządzanie Miastem Miasto 2014

10-11 kwietnia 2014 r.

Katowice, Biuro Centrum, ul. Mickiewicza 29

Organizatorzy: Stowarzyszenie „Europa jest prosta”

Partnerzy: Związek Miast Polskich, Śląski Związek Gmin i Powiatów, Miasto Katowice,
Bank Gospodarstwa Krajowego SA, Instytut Obywatelski

Patronat Honorowy: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju

Czwartek 10 kwietnia 2014 r.

Blok warsztatowy:

- 14.00 - 16.00** Miasta bardziej obywatelskie. Włączanie obywateli w proces podejmowania decyzji w miastach. Przykłady dobrych praktyk i rekomendacje.
prowadzący: Związek Miast Polskich, Śląski Związek Gmin i Powiatów oraz Instytut Obywatelski
- 16.00 - 16.30** przerwa kawowa
- 16.30 - 18.30** Sesja plenarna – moderator: dr Jan Olbrycht Miasta są dla ludzi. W jaki sposób zmieniać przestrzeń naszych miast na bardziej przyjazną ludziom Helle Sørholt, architekt, współzałożycielka i CEO w Gehl Architect
- 19.00** Kolacja na zaproszenie Prezydenta Miasta Katowice

Piątek 11 kwietnia 2014 r.

- 9.00 - 9.20** Otwarcie konferencji i wystąpienia organizatora oraz partnerów
dr Jan Olbrycht, przedstawiciel ZMP, przedstawiciel SZGiP, przedstawiciel Miasta Katowice oraz przedstawiciel BGK

- 9.20 - 9.45** wystąpienie Elżbiety Bieńkowskiej, wice-premier, minister infrastruktury i rozwoju

- 9.45 - 11.00** Polityka miejska w UE. Polityka miejska w Polsce
Christian Svanfeldt, Komisja Europejska, DG ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej, Dział Rozwój Miejski i Terytorialny
Przedstawiciel Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju
Przedstawiciel Związku Miast Polskich

- 11.00 - 11.15** przerwa kawowa

- 11.15 - 12.15** Miasta w nowej perspektywie finansowej – założenia strategiczne, ramy prawne, instrumenty finansowe
Władysław Piskorz, Komisja Europejska, DG ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej, Kierownik Działu: Rozwój Miejski i Terytorialny
Przedstawiciel Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju
Przedstawiciel Banku Gospodarstwa Krajowego

- 11.15 - 13.00** dyskusja

- 13.30** lunch

TARGI w 2014 ROKU

marzec	
11 - 14 marca, Poznań	BUDMA - Międzynarodowe Targi Budownictwa Centrum Budownictwa Sportowego - www.mtp.pl
11 - 14 marca, Cannes	MIPIM The International Property Market - www.mipim.com
5 - 9 marca, Berlin	ITB Berlin Międzynarodowe Targi Turystyczne - www.messe-berlin.de
maj	
29 maja - 1 czerwca, Madryt	SIMA Targi Nieruchomości - www.simaexpo.com
czerwiec	
03 - 05 czerwca, Amsterdam	PROVADA Real Estate Meeting Point - www.provada.nl
wrzesień	
21 - 23 września, Dubai	CITYSCAPE 2014; Dubai International Convention and Exhibition Centre - www.cityscape.ae
październik	
6 - 8 października, Monachium	EXPO REAL 2014, 17. Międzynarodowe Targi Nieruchomości Inwestycyjnych - www.targiwmunachium.pl
14 - 17 października, Poznań	POLEKO Międzynarodowe Targi Ekologiczne - www.mtp.pl
14 - 17 października, Poznań	KOMTECHNIKA Międzynarodowe Targi Techniki Komunalnej - www.mtp.pl
14 - 16 października, Poznań	INVESTFIELD Salon Nieruchomości i Inwestycji - www.mtp.pl
14 - 16 października, Poznań	GMINA Targi Produktów i Usług dla Samorządów Lokalnych - www.mtp.pl
23 - 25 października, Poznań	TOUR - SALON Targi Regionów i Produktów Turystycznych - www.mtp.pl ; www.tour-salon.pl
23 - 27 października, Barcelona	BARCELONA MEETING POINT International Real Estate Show & Symposium - www.bmps.com



XXXV Zgromadzenie Ogólne Związku Miast Polskich

Zabrze, 13–14 marca 2014

Miejsce obrad: Hotel Diament, ul. Cisowa 4

Czwartek, 13 marca

10.30 - 13.00 Seminarium krajowe projektu UE
CASCADE

13.00 - 14.20 *Obiad*

14.30 - 19.00 **OBRADY PLENARNE**

*Otwarcie obrad przez Prezesa ZMP,
wystąpienia Gospodyni i Gości*

1. Powołanie prezydium ZO i komisji: mandatowej, skrutacyjnej oraz uchwał i wniosków
2. Przyjęcie porządku i regulaminu obrad
3. Sprawozdanie Zarządu z działalności Związku w 2013 roku
4. Sprawozdanie z wykonania budżetu i przedłożenie bilansu Związku za rok 2013
5. Przedstawienie opinii Komisji Rewizyjnej
6. Dyskusja i głosowanie nad przyjęciem sprawozdań oraz bilansu za rok 2013
7. **Drogi (ulice) lokalne w Polsce - stan i potrzeby**
8. **Zagospodarowanie odpadów - stan wdrożenia nowych przepisów**
9. **Priorytety działań Związku na rok 2014**, dyskusja
10. Wybory uzupełniające do Zarządu (2 vacaty)
11. Przedstawienie projektu budżetu na rok 2014
12. Dyskusja programowa, przyjęcie też programu działania na rok 2014
13. Uchwała w sprawie wysokości składki członkowskiej - projekt i dyskusja
14. Głosowanie nad budżetem na rok 2014 i wysokością składki od 2015 r.

20.00 *Kolacja*

Piątek, 14 marca

9.30 - 13.00 **OBRADY PLENARNE - ciąg dalszy**

Wystąpienia Gości (cd.)

15. Polityka miejska a planowanie zagospodarowania przestrzennego

16. Przed wyborami samorządowymi - odpowiedzialne przygotowanie

17. Debata, wnioski

18. Zamknięcie obrad Zgromadzenia Ogólnego

13.00 **zakończenie obrad**

14.00 - 16.00 **seminarium**

Przygotowanie do wyborów

**Program Seminarium krajowego
projektu UE CASCADE**



„Samorząd Miejski” - miesięcznik wydawany przez Związek Miast Polskich.

Adres wydawcy: ul. Robocza 42, 61-517 Poznań.

„Samorząd Miejski” redaguje zespół w składzie: Ewa Parchimowicz – redaktor naczelna, Joanna Proniewicz, Hanna Hendrysiak. Oprawa graficzna, skład: Krzysztof Paczyński.

Adres redakcji: ul. Robocza 42, 61-517 Poznań, tel. 61 63 350 54, fax 61 63 350 60,

http://www.zmp.poznan.pl/strona-68-samorzad_miejski.html, e-mail: redakcja@zmp.poznan.pl