



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU



Norweski Związek
Władz Lokalnych
i Regionalnych



Wsparcie eksperckie dla miast ubiegających się o dotację w ramach Programu „Rozwój Lokalny”

Projekt predefiniowany Związku Miast Polskich

Tomasz Potkański, Z-ca dyrektora

Biura ZMP, Kierownik projektu



Schemat prezentacji:

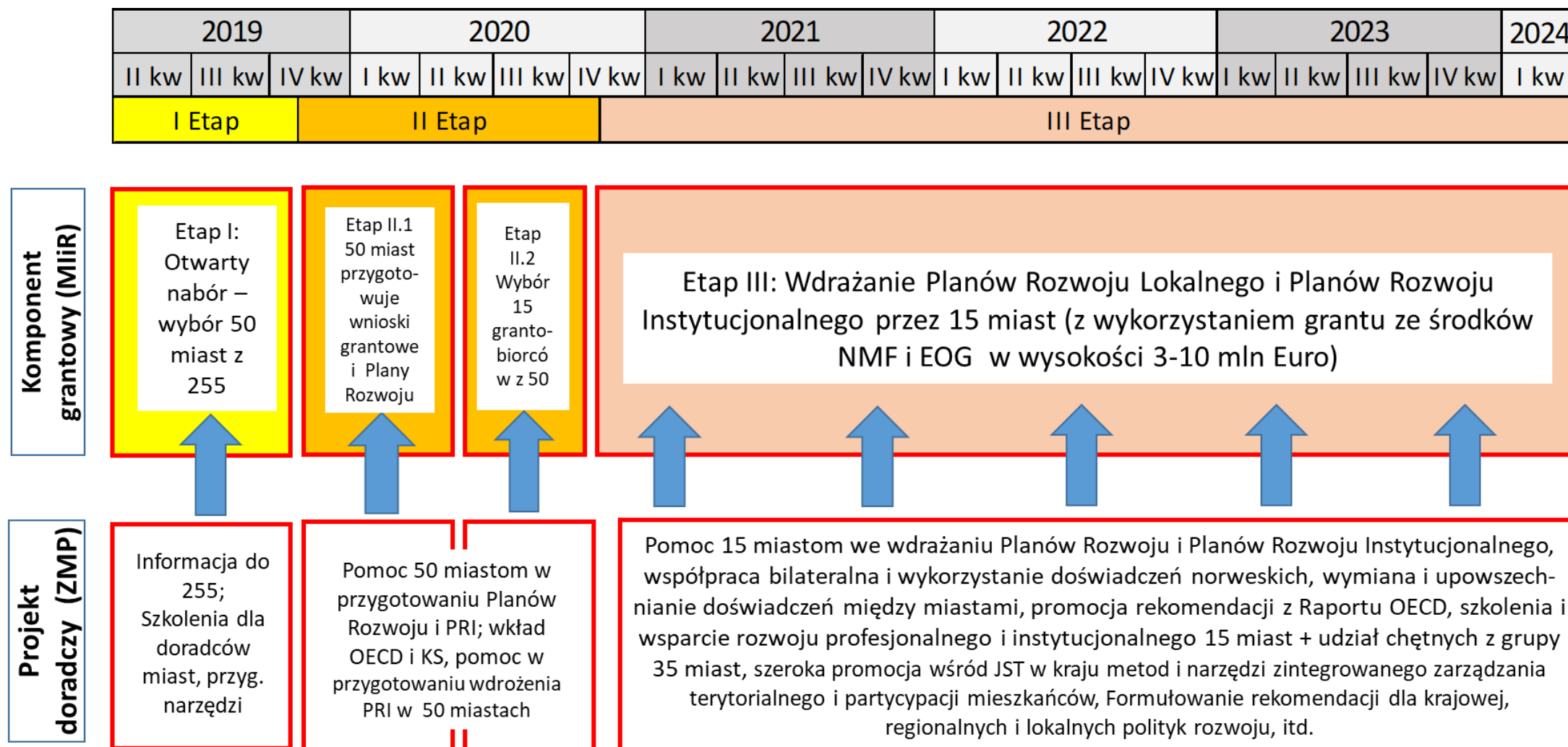
1. Cele projektu predefiniowanego
2. Na czym polega wsparcie eksperckie dla miast uczestniczących w projekcie?
3. Dlaczego program Rozwój lokalny? - uwarunkowania rozwojowe miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze
4. Proponowane podejście do przygotowania Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego
5. Organizacja doradztwa dla miast – jak projekt może pomóc
6. Monitor Rozwoju Lokalnego - narzędzie wspomagające diagnozę dla miast przygotowujących zarys projektu – w Etapie 1

1. Cele projektu predefiniowanego:

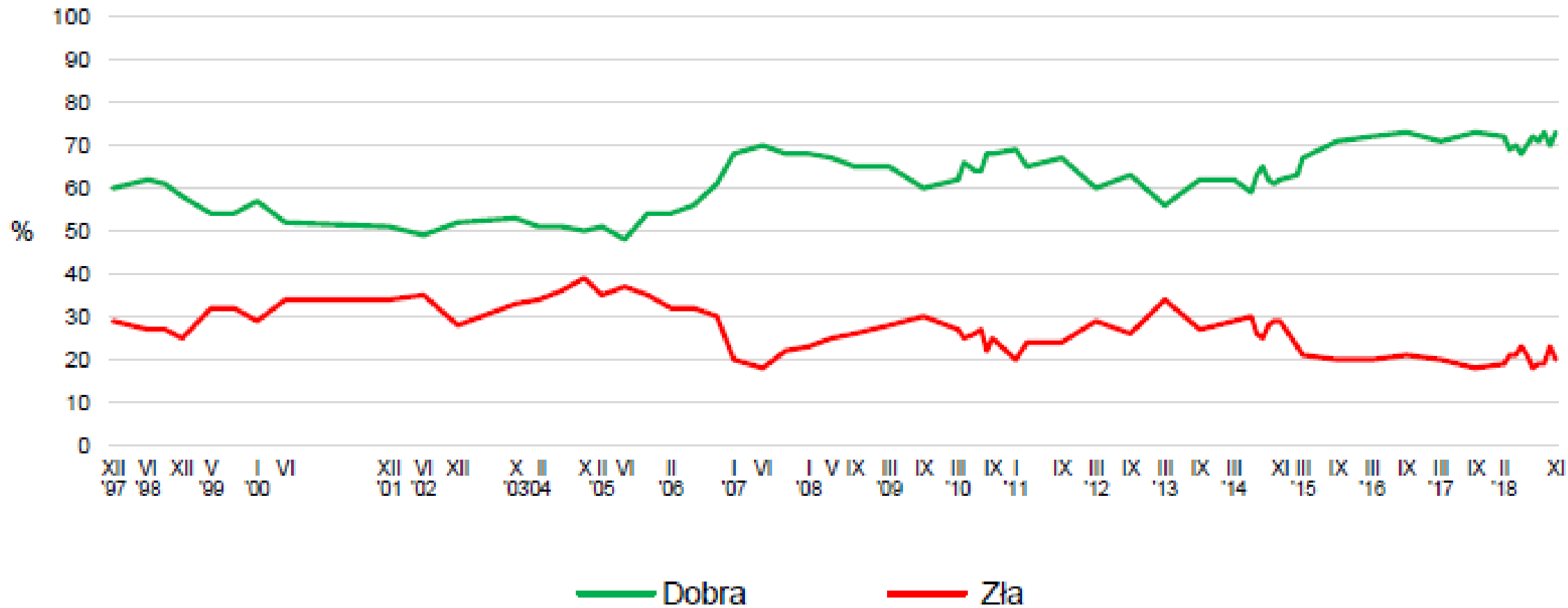
- 1) Zapewnienie 50 miastom, wyłonionym przez MIR w otwartym naborze, pomocy doradczej, która pozwoli im przygotować wysokiej jakości aplikacje grantowe, a w szerszym wymiarze pozwoli im na znaczące zwiększenie własnego potencjału do efektywnego programowania i wdrażania lokalnych polityk rozwojowych,
- 2) Zapewnienie 15 miastom, które zostaną beneficjentami konkursu grantowego, stałej pomocy doradczej, która pozwoli na skuteczne wdrożenie opracowanych planów rozwoju,
- 3) Wypracowanie oraz szerokie upowszechnienie modelu zintegrowanego rozwoju lokalnego w wymiarze terytorialnym, oraz rekomendacji w zakresie rozwoju instytucjonalnego – wśród pozostałych samorządów w kraju.
- 4) Rozwój współpracy bilateralnej między samorządami i instytucjami polskimi, a ich odpowiednikami z Państw Donorów (MF EOG – Norwegia i Islandia)

2. Na czym polega wsparcie eksperckie?

Struktura i harmonogram projektu predefiniowanego



Opinie obywateli na temat władz lokalnych w Polsce (CBOS, 2018)



Źródło: CBOS

3. Dlaczego program Rozwój lokalny?: Uwarunkowania rozwojowe miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze

Zgodnie z diagnozą SOR - istotą problemów rozwojowych miast średnich i małych jest powolna utrata przez nie funkcji ekonomicznych i społecznych - jako centrów usług i rozwoju dla mieszkańców miast i terenów wiejskich w ich otoczeniu – na skutek zewnętrznych systemowych zmian

Proces zmian w latach 1990. i 2000. zaowocował, m.in.:

- Deindustrializacją, zmianami strukturalnymi w lokalnych gospodarkach
- Osłabionymi więzami społeczne – jako efektem migracji zarobkowych i głębokich zmian kulturowych
- Zmianami w strukturze demograficznej i depopulacją na terenach poza głównymi centrami rozwoju
- Suburbanizacją wokół największych oraz średnich miast – pogłębienie nierównowagi

Konsekwencje dla lokalnych społeczności: Zmiany popytu na usługi i infrastrukturę; Zmiany kosztów jednostkowych dostarczania usług; Dalsze niekorzystne zmiany potencjału gospodarczego; utrata atrakcyjności osiedleńczej dla osób młodych, Możliwy kryzys finansów miasta w dłuższej perspektywie – relacja dochodów bieżących do wydatków bieżących

4a) Program „Rozwój lokalny” i Projekt predefiniowany - jako narzędzie zmiany i laboratorium podejścia zintegrowanego

1. Punkt wyjścia – diagnoza problemów rozwojowych i identyfikacja problemów kluczowych dla rozwoju miasta: (a) Etap 1 - przygotowania zarysu projektu (255 miast), (b) Etap 2 (50 miast) – potwierdzenie i pogłębienie diagnozy i zdefiniowanie programu rozwoju
2. Koncentracja na tych kluczowych problemach w danym mieście i konsekwentne stosowanie zintegrowanego podejścia terytorialnego do rozwoju lokalnego, opartego na partnerstwie i współpracy z sektorem społecznym, gospodarczym, sąsiednimi jednostkami samorządu i instytucjami adm. rządowej w terenie.
3. Podejście do analizy poszczególnych sektorów usług – ustalenie na ile procesy zachodzące w danym sektorze (np. edukacji, pomocy społecznej, itd.) przyczyniają się do zjawisk kryzysowych w mieście i jakie działania w ramach tego sektora należy podjąć aby neutralizować negatywne procesy a wzmocnić rozwój całego miasta oraz jego otoczenia.

4b) Program „Rozwój lokalny” i Projekt predefiniowany - jako narzędzie zmiany i laboratorium podejścia zintegrowanego

Program Rozwoju Lokalnego:

1. **Przeciwdziałanie bezpośrednim skutkom tendencji kryzysowych:** dopasowanie podaży usług do popytu (zmiany technologii i organizacji usług) oraz zwiększenie podaży tych usług, od których zależy rozwój i utrzymanie atrakcyjności osiedleńczej miasta wraz z jego otoczeniem (jakość życia) – w tym ochrona powietrza i klimatu, dostępność, transport lokalny i w wymiarze powiatowym, itd.
2. **Działania nakierowane na budowanie podstaw do rozwoju endogennego** – w oparciu o lokalne zasoby ludzkie, naturalne, techniczne i instytucjonalne. Rozpoznanie produktów lokalnych, rozwój lokalnych łańcuchów produktów i łańcuchów wartości dodanej, budowanie tożsamości społeczności lokalnej, kapitału społecznego zaufania.
3. Ścisłe zbilansowanie programu pod względem finansowym w perspektywie wieloletniej

Program Rozwoju Instytucjonalnego:

Zestaw działań organizacyjnych, szkoleniowych i z zakresu kształtowania kultury organizacyjnej, które przygotowują pracowników i sposoby działania instytucji do realizacji Programu Rozwoju Lokalnego – np. współpraca wydziałów i jednostek organizacyjnych, praca zespołowa, pozytywne motywowanie pracowników, uproszczenia w przepływie informacji, inne – zidentyfikowane za pomocą narzędzia OECD

4c. Pomoc zespołu projektu predefiniowanego – w czym możemy pomóc, a w czym nam nie wolno i dlaczego? Etap 1 i 2

Etap 1:

1. Współprowadzenie wraz MliR seminariów informacyjnych dla zainteresowanych miast, udostępnienie narzędzia „Monitor Rozwoju Lokalnego” jako pomoc we własnej diagnozie problemów rozwojowych – do celów przygotowania Wniosku Aplikacyjnego i Zarysu Projektu

Etap 2:

1. Pomoc projektu predefiniowanego: stała pomoc zespołu doradców dla 50 miast– kilkusobowy zespół specjalistów od zarządzania strategicznego, rozwoju gospodarczego, społecznego i instytucjonalnego – doradzający na wszystkich etapach pracy + szkolenia + wyjazdy studyjne
2. Praca doradców projektu to rola wspierająca i doradcza, a decyzje i wykonanie – rola miasta
3. Doradcy projektu predefiniowanego nie mogą przygotowywać dokumentów: Wniosku Aplikacyjnego, Planu Rozwoju Lokalnego, Planu Rozwoju Instytucjonalnego – mogą wyłącznie doradzać i wspierać w prowadzeniu analiz, moderować spotkania
4. Ministerstwo oczekuje, że miasta nie będą zatrudniać zewnętrznych firm do przygotowania tych dokumentów – samodzielne przygotowanie jest elementem budowy potencjału instytucji

4d) Narzędzia i analizy udostępnione 50 miastom w Etapie 2: (Faza 1 – do momentu złożenia wniosku i Faza 2 – do momentu ogłoszenia wyników)A

1. Narzędzia wspomagające pogłębioną diagnozę: Monitor Rozwoju Lokalnego, badania opinii kluczowych interesariuszy w społecznościach lokalnych, narzędzia do konsultacji społecznych, analizy i prognozy finansowe (moduł „Symulacje WPF w oprogramowaniu do raportowania finansowego BeSTi@)
2. Pogłębiona analiza danych z urzędów skarbowych i ZUS nt struktury dochodów i aktywności ekonomicznej podmiotów na obszarze miasta i w otoczeniu (OF)
3. Analiza potencjału nieruchomości miejskich z pkt widzenia potencjału rozwojowego
4. Przygotowanie własnego wewnątrz-gminnego systemu monitoringu rozwoju (wymiar wewnętrzny)
5. Pełne wykorzystanie istniejących dokumentów strategicznych i operacyjny, z elementem weryfikacji kluczowych założeń poprzez konfrontację z aktualnymi danymi. Proces pracy nad przygotowaniem Planu Rozwoju Lokalnego / Instytucjonalnego będzie krótki: 6-7 mieś (etap pogłębionej diagnozy, etap przygotowania zarysu Planu, etap integracji działań w PR)
6. Aktywne włączanie interesariuszy z OF w proces planowania rozwoju na poziomie miasta i na poziomie sektorów usług, które są kluczowe dla powodzenia – włączenie odbiorców usług
7. Szerokie szkolenia kompetencyjne i z zakresu rozwoju instytucjonalnego – w Fazie 2

4d) Filozofia Programu rozwoju lokalnego i Projektu predefiniowanego

1. Program koncentruje się na rozwiązywaniu fundamentalnych problemów rozwojowych dużej części miast, z których każde jest centrum usług publ. i rynkowych dla mieszkańców OF - wynikających z uwarunkowań strukturalnych i w większości zewnętrznych wobec miasta
2. **Proponujemy, aby w Programie RL wyżej cenić okazję do refleksji nad kierunkami rozwoju i adekwatnością lokalnej polityki wobec tych obiektywnych zewnętrznych wyzwań, niż tylko możliwość otrzymania jednorazowego grantu 3-10 mln Euro bez współfinansowania z EOG.**
3. Odpowiedź na te wyzwania będzie wymagała i tak, **bez względu na dotacje EOG**, świadomego przekształcenia przepływów finansowych w budżetach miejskich w kierunku działań priorytetowych jeśli chcemy przełamywać tendencje kryzysowe i zachować równowagę społeczno-gospodarczą. Musimy na nowo zdefiniować rozwój – nie w kategoriach ilościowych, ale jakościowych. Walutą jaką będziemy się rozliczać będą przyszłe decyzje ludzi młodych i aktywnych – wyjadą czy zostaną?
4. Takie podejście jest tym bardziej racjonalne, że środków grantowych EOG starczy dla 15 miast

5. MRL - Narzędzie dostępne w trakcie przygotowania wniosku aplikacyjnego – zarysu projektu projektu

- Monitor Rozwoju Miast – Pozwala na syntetyczną ocenę potencjału społeczno-ekonomicznego miasta w czasie i w relacji do miast o podobnej roli w strukturze osiedleńczej kraju. Nie jest to ocena a wyłącznie punkt wyjścia do analizy, oparty na oficjalnych danych ujętych w innowacyjne ramy analityczne, przygotowane przez ZMP.
- Źródło porównań – oficjalne dane statystyczne GUS i MF dla ostatnich 5 lat
- Dane analizowane w 3 wymiarach zrównoważonego rozwoju, w 12 obszarach analizy i 45 podobszarach – ok. 150 wskaźników
- Porównania w grupach porównawczych JST (wg. Prof. Śleszyńskiego i Komorowskiego)
- ZMP będzie corocznie aktualizował dane
- Narzędzie będzie dostępne w wersji przez przeglądarkę www na portalu SAS + instrukcja

Monitor Rozwoju Miast - Matryca 3 wymiarów zrównoważonego rozwoju lokalnego / obszarów

Wymiar gospodarczy				Wymiar społeczny				Wymiar środowiskowo-przestrzenny									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki	Rynek pracy i kwalifikacje siły roboczej (mieszkańców)	Sytuacja materialna mieszkańców	Stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju)	Dostępność i jakość usług dla mieszkańców (i przyjezdnych)	Dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych	Zasoby instytucjonalne, integracja i kapitał społeczny	Poziom bezpieczeństwa	Sytuacja demograficzna	Dostępność komunikacyjna	Ład i struktura przestrzenna obszaru	Stan lokalnego środowiska przyrodniczego						
1	Przedsiębiorczość i aktywność gospodarcza mieszkańców	Dostępność i jakość oferowanych miejsc pracy	Dochody mieszkańców gminy i stopień ich zróżnicowania;	wysokość i struktura dochodów	Usługi edukacyjne i kształcenia zawod. dla różnych grup wiekowych	Podaż mieszkań w gminie w ujęciu ilościowym	Zasoby instytucjonalne gminy - liczba podmiotów, kwalifikacje urzędników	1	Bezpieczeństwo osobiste	1	Liczba i struktura wieku mieszkańców	1	Długość sieci dróg	1	1. Stosowanie instrumentów planowania przestrzeni	1	Stan głównych komponentów środowiska (woda, powietrze, gleba)
2	Dostępność zasobów do prowadzenia działalności gospodarczej	Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej	Poziom sztywnych wydatków	wysokość i struktura wydatków	Oferta usług związanych kulturą, sportem i rekreacją	Podaż mieszkań w gminie w ujęciu jakościowym	Aktywność obywatelska mieszkańców	2	Bezpieczeństwo zdrowotne	2	Przyrost naturalny (Zastępowalność pokoleń)	2	Jakość sieci dróg	2	Zwartość miasta	2	Dostępność walorów / usług przyrodniczych
3	Konkurencyjność i zdysersyfikowana struktura podmiotów gospodarczych	Dostępność i jakość kształcenia zawodowego (w OF)	Wielkość majątku zakumulowanego przez mieszkańców gminy	Równowaga budżetowa JST	Oferta usług pomocy społecznej dla osób wymagających wsparcia	Dostępność mieszkań dla rodzin o różnych możliwościach ekonomicznych	Stopień integracji / rozwarstwienia społecznego	3		3	Ruchy migracyjne	3	Dostępność indywidualnych środków transportu	3	Zrównoważenie funkcji społeczno-gospodarczych i środowiskowych	3	Sposób gospodarowania zasobami środowiska
4	Dostępność usług doradczych i finansowych	Skala bezrobocia		Wysokość zadłużenia na koniec roku	Usługi zdrowotne – ich jakość i dostępność	Sytuacja na rynku nieruchomości	Kondycja rodziny jako podstawowej struktury oparcia społecznego	4		4	Małżeństwa i rozwody	4	Rozwój alternatywnych rozwiązań komunikacyjnych w miastach	4			
				5	Struktura finansowania działań rozwojowych							5	Inne formy transportu - kolej i lotniczy				
				6	Zakres i jakość usług rynkowych dla mieszkańców i przyjezdnych							6	Skala ruchu turystycznego				

Monitor Rozwoju Miast - Matryca 3 wymiarów zrównoważonego rozwoju lokalnego / obszarów

Wymiar gospodarczy							
1	Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki	2	Rynek pracy i kwalifikacje siły roboczej (mieszkańców)	3	Sytuacja materialna mieszkańców	4	Stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju)
1	Przedsiębiorczość i aktywność gospodarcza mieszkańców	1	Dostępność i jakość oferowanych miejsc pracy	1	Dochody mieszkańców gminy i stopień ich zróżnicowania;	1	wysokość i struktura dochodów
2	Dostępność zasobów do prowadzenia działalności gospodarczej	2	Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej	2	Poziom sztywnych wydatków	2	wysokość i struktura wydatków
3	Konkurencyjność i zdywersyfikowana struktura podmiotów gospodarczych	3	Dostępność i jakość kształcenia zawodowego (w OF)	3	Wielkość majątku zakumulowanego przez mieszkańców gminy	3	Równowaga budżetowa JST
4	Dostępność usług doradczych i finansowych	4	Skala bezrobocia			4	Wysokość zadłużenia na koniec roku

Monitor Rozwoju Miast - Matryca 3 wymiarów zrównoważonego rozwoju lokalnego / obszarów

Wymiar społeczny															
5	Dostępność i jakość usług dla mieszkańców (i przyjezdnych)		6	Dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych		7	Zasoby instytucjonalne, integracja i kapitał społeczny		8	Poziom bezpieczeństwa		9	Sytuacja demograficzna		10
1	Usługi edukacyjne i kształcenia zawod. dla różnych grup wiekowych		1	Podaż mieszkań w gminie w ujęciu ilościowym		1	Zasoby instytucjonalne gminy - liczba podmiotów, kwalifikacje urzędników		1	Bezpieczeństwo osobiste		1	Liczba i struktura wieku mieszkańców		
2	Oferta usług związanych kulturą, sportem i rekreacją		2	Podaż mieszkań w gminie w ujęciu jakościowym		2	Aktywność obywatelska mieszkańców		2	Bezpieczeństwo zdrowotne		2	Przyrost naturalny (Zastępowalność pokoleń)		
3	Oferta usług pomocy społecznej dla osób wymagających wsparcia		3	Dostępność mieszkań dla rodzin o różnych możliwościach ekonomicznych		3	Stopień integracji / rozwarstwienia społecznego					3	Ruchy migracyjne		

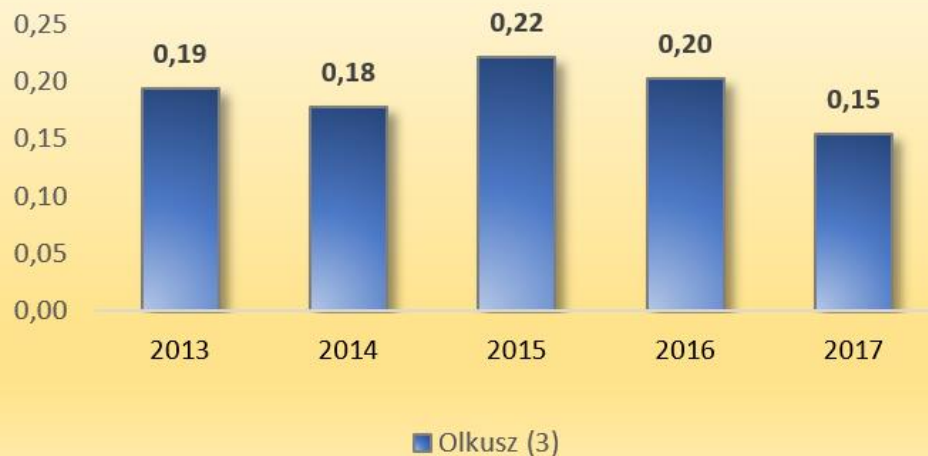
Monitor Rozwoju Miast - Matryca 3 wymiarów zrównoważonego rozwoju lokalnego / obszarów

Wymiar środowiskowo-przestrzenny							
0	Dostępność komunikacyjna		11	Ład i struktura przestrzenna obszaru		12	Stan lokalnego środowiska przyrodniczego
1	Długość sieci dróg		1	1. Stosowanie instrumentów planowania przestrzeni		1	Stan głównych komponentów środowiska (woda, powietrze, gleba)
2	Jakość sieci dróg		2	Zwartość miasta		2	Dostępność walorów / usług przyrodniczych
3	Dostępność indywidualnych środków transportu		3	Zrównoważenie funkcji społeczno-gospodarczych i środowiskowych		3	Sposób gospodarowania zasobami środowiska

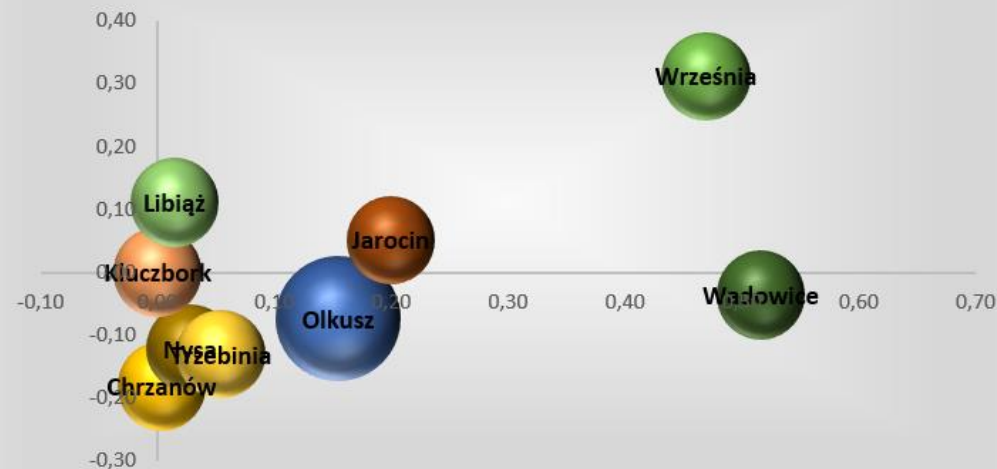
Monitor Rozwoju Lokalnego

- Pozwala na syntetyczną ocenę potencjału społeczno-ekonomicznego miasta w czasie i w relacji do miast o podobnej roli w strukturze osiedleńczej kraju
- Ocena syntetyczna jest sumą (wystandaryzowaną) wskaźników przyjętych do oceny trzech sfer rozwoju zrównoważonego

Ogólny Wskaźnik Rozwoju Gminy



Ogólny Wskaźnik Rozwoju Gminy



Grupy porównawcze do analiz w Monitorze Rozwoju Lokalnego

Dobór grup na potrzeby Narzędzia MRL, w oparciu o „Klasyfikację funkcjonalną gmin Polski ...” (Przemysław Śleszyński, Tomasz Komornicki)		Gminy razem	w tym:		
			Gmina miejska	Gmina miejsko-wiejska	Gmina wiejska
A	Rdzenie Miejskich Obszarów Funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich (stolic województw)	33	A1 (33)		
B	Strefy zewnętrzne Miejskich Obszarów Funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich (stolic województw)	266	B1 (45)	B2 (74)	B3 (147)
C	Rdzenie obszarów funkcjonalnych miast <u>subregionalnych</u>	55	C1 (55)		
D	Strefy zewnętrzne obszarów funkcjonalnych miast <u>subregionalnych</u>	201	D1 (14)	D2 (50)	D3 (137)
E	Miasta - ośrodki wielofunkcyjne	142	E1 (102)	E2 (40)	
F	Gminy z rozwiniętą funkcją transportową	137	F1-2 (6+47)		F3 (84)
G	Gminy o innych rozwiniętych funkcjach pozarolniczych (turystyka oraz funkcje wielkopowierzchniowe, w tym przemysł wydobywczy)	222	G1 (28)	G2 (62)	G3 (132)
H	Gminy z intensywnie rozwiniętą funkcją rolniczą	496	H1-2 (1+102)		H3 (393)
I	Gminy z umiarkowanie rozwiniętą funkcją rolniczą	665	I1 (12)	I2 (162)	I3 (491)
J	Gminy ekstensywnie zagospodarowane (funkcje leśne, ochrony przyrody)	262	J1 (10)	J2 (60)	J3 (192)

PRZEGLĄD GEOGRAFICZNY
2016, 59, 4, s. 469-483

Klasyfikacja funkcjonalna gmin Polski na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego

Functional classification of Poland's communes (gminas) for the needs of the monitoring of spatial planning

PRZEMYSŁAW ŚLESZYŃSKI, TOMASZ KOMORNICKI
Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyńskiego,
Polska Akademia Nauk; 00-818 Warszawa, ul. Twarda 51/55
paleszyn@twarda.pan.pl; t.komorna@twarda.pan.pl

Zarys treści. W artykule przedstawiono klasyfikację gmin Polski opracowaną w 2013 r. na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego w gminach (Śleszyński i inni, 2015). Wykorzystuje ona metodę dedukcyjno-indukcyjną, wypracowaną pod względem koncepcyjnym i metodologicznym wcześniej dla województwa mazowieckiego (Śleszyński, 2012), a pod względem identyfikacji szczegółowych kryteriów – tzw. typologiczną funkcjonalną na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego w skali lokalnej (Śleszyński i inni, 2007; Komornicki i Śleszyński, 2008). W rezultacie zostało wyróżnionych 10 kategorii (typów) gmin: A – rdzenie Miejskich Obszarów Funkcjonalnych (MOF) ośrodka wojewódzkiego; B – strefy zewnętrzne MOF; C – rdzenie obszarów funkcjonalnych miast subregionalnych; D – ich strefy zewnętrzne; E – miasta-ośrodki wielofunkcyjne; F – gminy z rozwiniętą funkcją transportową; G – gminy o innych rozwiniętych funkcjach pozarolniczych (turystyka oraz funkcje wielkopowierzchniowe, w tym przemysł wydobywczy); H – gminy z intensywnie rozwiniętą funkcją rolniczą; I – gminy z umiarkowanie rozwiniętą funkcją rolniczą; J – gminy ekstensywnie zagospodarowane (funkcje leśne, ochrony przyrody).

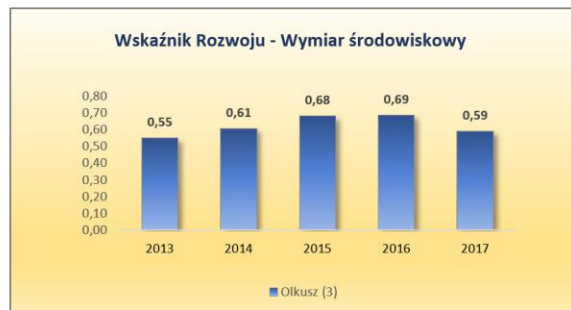
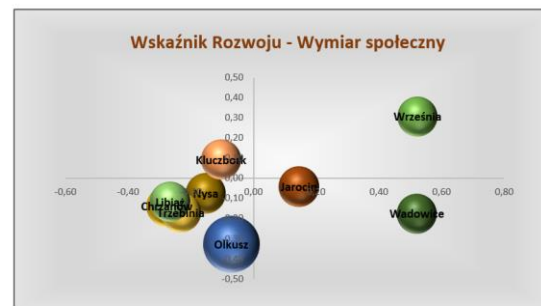
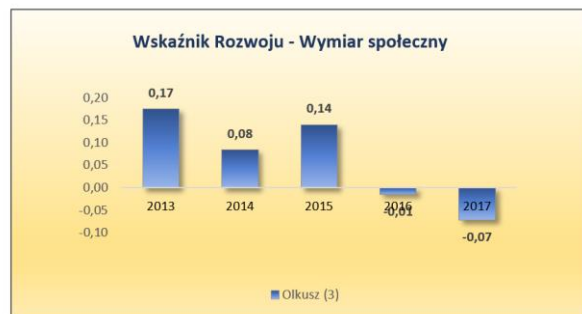
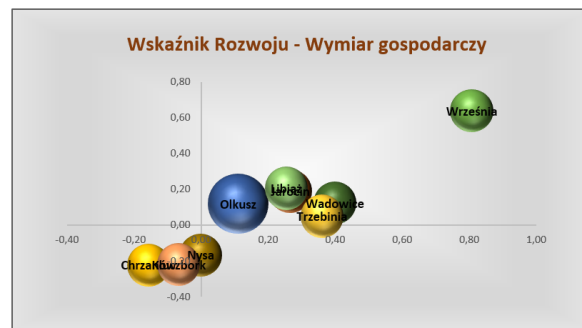
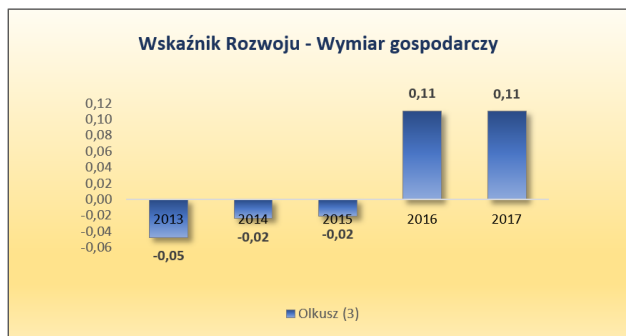
Słowa kluczowe. klasyfikacja, metoda dedukcyjno-indukcyjna, funkcje gmin, planowanie przestrzenne, zagospodarowanie przestrzenne, monitoring rozwoju.

Wprowadzenie

W ostatnich latach w Polsce powstało wiele klasyfikacji, typologii oraz delimitacji obszarów – gmin i powiatów na praktyczne potrzeby analiz społeczno-ekonomicznych. Przeglądy tych studiów zawierają artykuły T. Czyż (2011), J. Bańskiego (2014) i P. Śleszyńskiego (2015). Opracowania na ten temat powstają wskutek zapotrzebowania praktyki i przykładania coraz większej uwagi do monitorowania rozwoju. Wymaga to coraz bardziej zaawansowanych metod i narzędzi badawczych.
<http://dx.doi.org/10.7163/PrzG.2016.4.3>

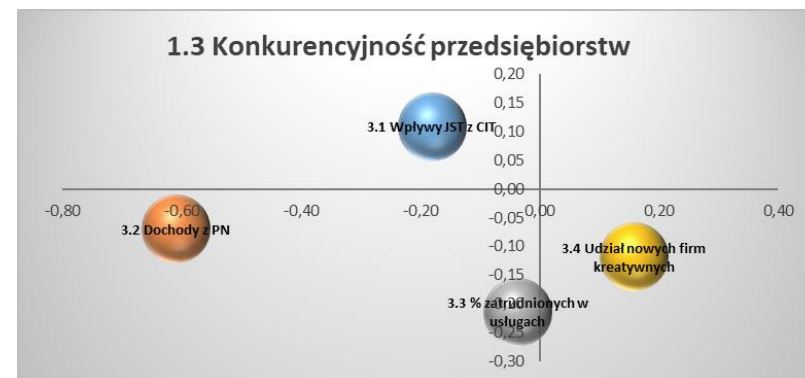
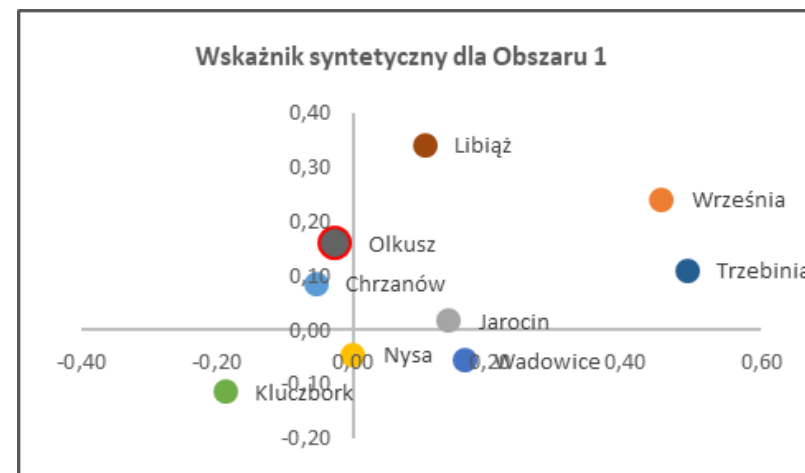
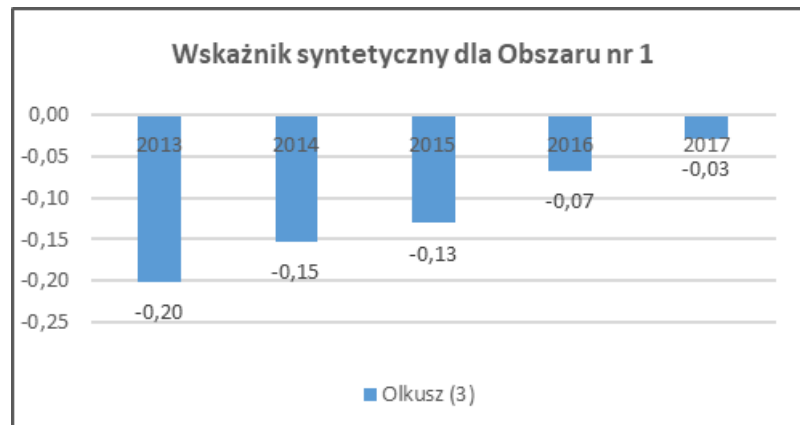
Monitor Rozwoju Lokalnego

- pozwala na syntetyczną ocenę potencjału rozwoju miasta w ramach poszczególnych wymiarów zrównoważonego rozwoju



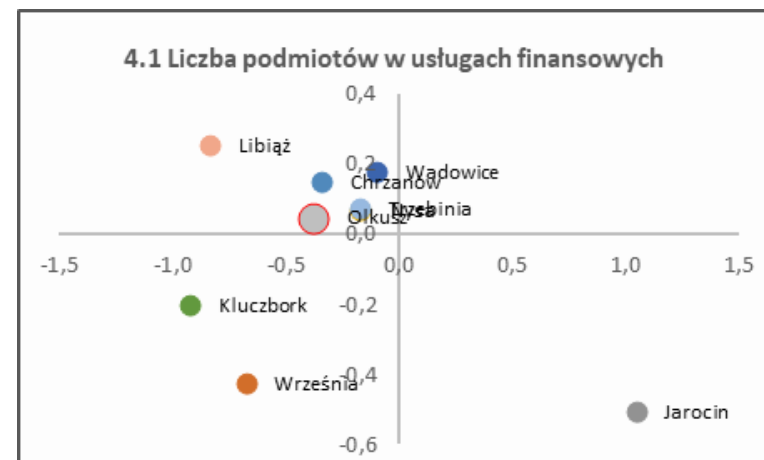
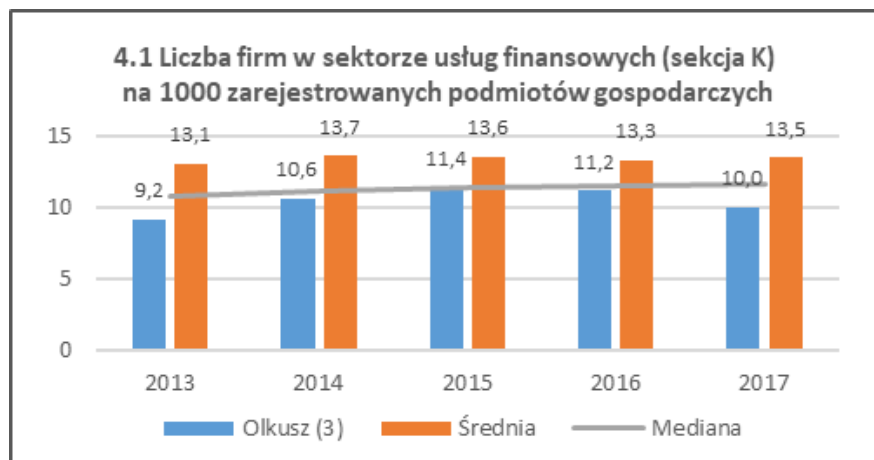
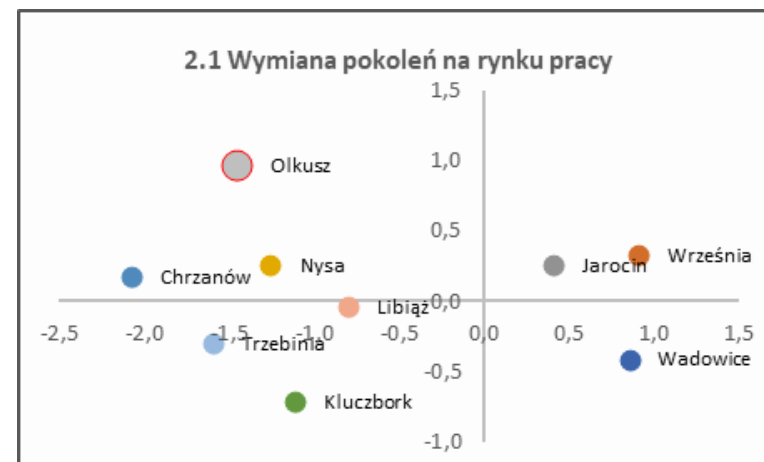
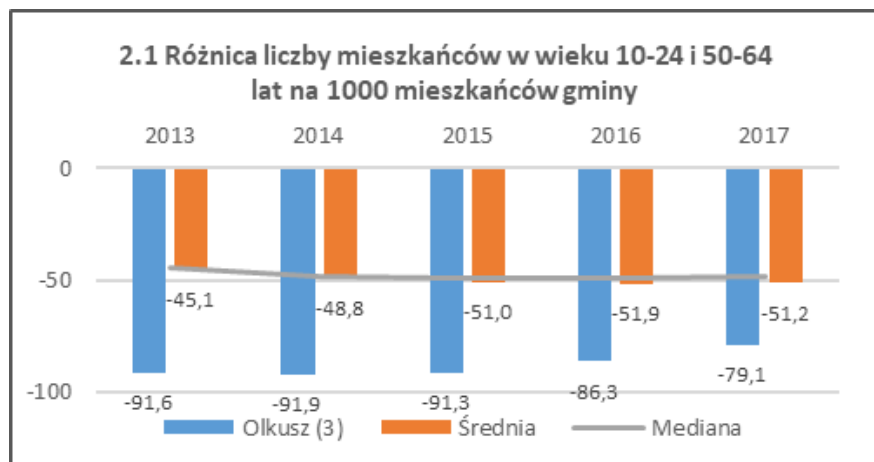
Monitor Rozwoju Lokalnego pozwala na:

- Syntetyczną oceną potencjału rozwoju społeczno-gospodarczego miasta dla każdego z dwunastu kluczowych obszarów analizy
- Identyfikację podobszarów (w ramach tych obszarów), które przyczyniają się do wzmocnienia bądź osłabiania pozycji miasta.



Monitor Rozwoju Lokalnego pozwala na:

- pogłębioną analizę indywidualnych wskaźników w ich wartościach naturalnych



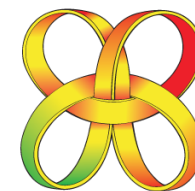
Dziękuję w imieniu
zespołu Projektu
predefiniowanego:
ZMP, IRMIR, KS, OECD

dr Tomasz Potkański,
Kierownik projektu

Iceland
Liechtenstein
Norway grants



Norway
grants



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH