

Podręcznik dotyczący angażowania interesariuszy w Subregionie Turów w województwie dolnośląskim

Wsparcie wdrażania sprawiedliwej transformacji w Polsce

Technical Support Instrument

Supporting reforms in 27 Member States



Źródło: Zdjęcie satelitarne kopalni odkrywkowej węgla brunatnego Turów w 2020 roku. Fot. Google Earth. TwojaPogoda.pl



Funded by
the European Union



Ministerstwo
Funduszy
i Polityki Regionalnej

Dokument został opracowany przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej. Za jego treść wyłączną odpowiedzialność ponoszą autorzy. Przedstawione w nim poglądy w żadnym wypadku nie odzwierciedlają oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

Projekt jest finansowany przez Unię Europejską w ramach Instrumentu Wsparcia Technicznego, zarządzanego przez Grupę Zadaniową ds. Wsparcia Reform Strukturalnych

Raport został opracowany w lipcu 2025 roku na podstawie umowy nr 300102042 zawartej z Komisją Europejską. Stanowi on część projektu „Wsparcie wdrażania sprawiedliwej transformacji w Polsce”.

© European Union, 2024



The Commission's reuse policy is implemented by Commission Decision 2011/833/EU of 12 December 2011 on the reuse of Commission documents (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39 – <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Unless otherwise noted, the reuse of this document is authorised under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). This means that reuse is allowed, provided that appropriate credit is given and any changes are indicated.

Directorate-General for Structural Reform Support

REFORM@ec.europa.eu
+32 2 299 11 11 (Commission switchboard)
European Commission
Rue de la Loi 170 / Wetstraat 170
1049 Brussels, Belgium

Spis treści

1. Wstęp	7
2. Streszczenie	9
3. Kontekst i ocena uwarunkowań.....	14
4. Mapowanie interesariuszy: identyfikacja, potrzeby i zaangażowanie	19
5. Wielopoziomowe zarządzanie sprawiedliwą transformacją: różne podejścia do platform współpracy interesariuszy	33
6. Rekomendowana struktura zarządzania współpracą i zaangażowaniem interesariuszy w Subregionie Turów	49
7. Dobre praktyki w zakresie zaangażowania wybranych grup interesariuszy	60
8. Aneks I. Literatura	84
9. Aneks II. Wybrane grupy interesariuszy i podsumowanie głównych wyzwań	87

Spis tabel

Tabela 1. Kluczowe informacje na temat wybranych modeli zarządzania	11
Tabela 2. Porównawczy przegląd narzędzi analizy interesariuszy zastosowanych dla subregionu Turów	20
Tabela 3. Wybrane grupy interesariuszy i zwięzłe podsumowanie głównych wyzwań	23
Tabela 4. Cztery główne kategorie klasyfikacji interesariuszy w Siatce wpływu i zaangażowania	25
Tabela 5. Analiza głównych grup interesariuszy z subregionu Turów z użyciem metod Systemu Światła Drogowego oraz Drabiny Zaangażowania	29
Tabela 6. Regionalne obserwatorium procesu transformacji.....	35
Tabela 7. Komisja węglowa na Węgrzech	35
Tabela 8. Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo, Portugalia.....	36
Tabela 9. Zukunftsagentur, Region Nadreński, Niemcy	36
Tabela 10. Przykłady - cel inicjatywy	38
Tabela 11. Przykłady - zakres inicjatywy (1).....	38
Tabela 12. Przykłady - zakres inicjatywy (2).....	39
Tabela 13. Przykłady - zakres inicjatywy (3).....	39
Tabela 14. Przykłady - zakres inicjatywy (4).....	39
Tabela 15. Przykłady - zakres inicjatywy (5).....	39
Tabela 16. Przykłady - zakres inicjatywy (6).....	40
Tabela 17. Podsumowanie zakresu monitorowanych inicjatyw.....	40
Tabela 18. Poziom instytucjonalizacji monitorowanych inicjatyw	41
Tabela 19. Przykłady - Struktury zarządzania	43
Tabela 20. Poziom osadzenia każdej inicjatywy w regionalnym zarządzaniu sprawiedliwą transformacją	44
Tabela 21. Przykłady - Włączenie do regionalnego/krajowego zarządzania sprawiedliwą transformacją	45
Tabela 22. Przykłady - aspekty operacyjne (1).....	45
Tabela 23. Przykłady - aspekty operacyjne (2).....	45
Tabela 24. Przykłady - aspekty operacyjne (3).....	45
Tabela 25. Przykłady - aspekty operacyjne (4).....	46
Tabela 26. Przykład - Podejście do angażowania interesariuszy	47
Tabela 27. Zalecenia dotyczące ram zarządzania - Rada Strategiczna	54
Tabela 28. Zalecenia dotyczące ram zarządzania - Wsparcie grup roboczych	56
Tabela 29. Centrum Historii Górnictwa w Lewarde, Francja	63
Tabela 30. Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS, Grecja	63
Tabela 31. Projekt ponownego wykorzystania kopalni C-mine: przekształcenie dawnej kopalni węgla w centrum kreatywne, Belgia	64
Tabela 32. Fundusz pokrywający straty wynagrodzeń w Ida-Virumaa, Estonia.....	67
Tabela 33. Perspektywy zatrudnienia i umiejętności w regionie Midlands, Irlandia	67
Tabela 34. Region Zagłębia Ruhry (Nadrenia Północna-Westfalia), Niemcy.....	70
Tabela 35. Region wydobywania węgla brunatnego w Nadrenii, Niemcy	71
Tabela 36. Transformacja w województwie śląskim, Polska	72
Tabela 37. Studium przypadku huty Acciaierie d'Italia w Taranto, Włochy	73
Tabela 38. Centrum Innowacji Techport, Holandia.....	76
Tabela 39. Agencja Rozwoju Regionalnego w Koninie, Polska	77
Tabela 40. PISMO Inkubator, Chorwacja	78
Tabela 41. Projekt EUTeens4Green, Komisja Europejska.....	78
Tabela 42. SAŠA Inkubator, Słowenia.....	81
Tabela 43. Centrum Innowacji Regionu Ústí (ICUK), Czechy	81
Tabela 44. Business Upper Austria, Austria	82
Tabela 45. Chemelot Circular Hub, Holandia	83
Tabela 46. Wybrane grupy interesariuszy i krótkie podsumowanie głównych wyzwań	87

Spis grafik

Grafika 1. Proponowana struktura Platformy na rzecz Transformacji Subregionu Turów	12
Grafika 2. Źródło danych wykorzystanych w procesie identyfikacji grup interesariuszy	19
Grafika 3. Główne cele zastosowania narzędzi analitycznych w analizie grup interesariuszy	19
Grafika 4. Metody analityczne wykorzystywane do analizy i planowania zaangażowania interesariuszy	20
Grafika 5. Główne grupy interesariuszy wraz z ich głównymi funkcjami i rolami	22
Grafika 6. Klasyfikacja głównych kategorii interesariuszy w subregionie Turów w Siatce/macierzy wpływu i zaangażowanie	26
Grafika 7. Zastosowane kryteria do wyboru dobrych praktyk	34
Grafika 8. Proces wyboru najlepszych praktyk	34
Grafika 9. Porównawczy schemat zarządzania analizowanych inicjatyw	43
Grafika 10. Metody angażowania interesariuszy zidentyfikowane w przykładach	47
Grafika 11. Czteroetapowe podejście do tworzenia obserwatorium	50
Grafika 12. Proponowana struktura zarządzania Platformy Transformacji Subregionu Turów	54
Grafika 13. Wybrane grupy interesariuszy, dla których opracowano dobre praktyki	60
Grafika 14. Proces identyfikacji i selekcji dobrych praktyk dla wybranych grup interesariuszy	60

Lista skrótów

Skrót	Nazwa
ANS	Akademia Nauk Stosowanych
CHILL	Laboratoria Innowacji i Nauki Chemelot
DGB NRW	Niemiecka Federacja Związków Zawodowych Nadrenia Północna-Westfalia
EEEOP+	Program operacyjny „Środowisko i efektywność energetyczna” Plus
ERDF	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
FST	Fundusz Sprawiedliwej Transformacji
IG BCE	Związek zawodowy górnictwa, chemii i energetyki
ILVA	Acciaierie d'Italia (Huty stali we Włoszech)
IRT	Instytut Rozwoju Terytorialnego
IWT	Instrument Wsparcia Technicznego
OST	Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji
OTST	Obserwatorium Terytorialne ds. Sprawiedliwej Transformacji
OZE	Odnawialne Źródła Energii
PGE	Polska Grupa Energetyczna
PGE GiEK	PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna
PKB	Produkt Krajowy Brutto
PUP	Powiatowe Urzędy Pracy
R&D	Badania i Rozwój
ROTP	Regionalne Obserwatorium Procesu Transformacji
SG REFORM	Dyrekcja Generalna ds. Wsparcia Reform Strukturalnych
SRSE	Sieć Regionów Startup Europe
STEM	Nauka, technologia, inżynieria i matematyka
SWOT (analiza)	Mocne strony, Słabe strony, Szanse i Zagrożenia
TPST	Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji
UE	Unia Europejska
UMWD	Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
WSB	Komisja ds. wzrostu gospodarczego, zmian strukturalnych i zatrudnienia
YEE	Młodzież dla środowiska w Europie
ZIT	Zintegrowany Instrument Terytorialny
ZRR	Zukunftsagentur Rheinisches Revier (Agencja ds. przyszłości regionu Renu)

1. Wstęp

Niniejszy Podręcznik został opracowany w ramach projektu realizowanego z wykorzystaniem Instrumentu Wsparcia Technicznego (TSI) Dyrekcji Generalnej ds. Wsparcia Reform Strukturalnych (SG REFORM) pn. „*Wsparcie wdrażania sprawiedliwej transformacji w Polsce*”, na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego. Stanowi on zarówno praktyczne narzędzie, jak i materiał odniesienia wspierający proces angażowania interesariuszy w kontekście sprawiedliwej transformacji w Subregionie Turów, obejmującym powiat¹ zgorzelecki i lubański w województwie dolnośląskim². Na potrzeby niniejszego Podręcznika stosowane będzie pojęcie Subregion Turów, odnoszące się do powiatów zgorzeleckiego i lubańskiego w województwie Dolnośląskim.

Celem Podręcznika jest przedstawienie kluczowych wyzwań oraz dobrych praktyk zidentyfikowanych dla Subregionu Turów w kontekście planowania, koordynowania i wdrażania współpracy z interesariuszami na rzecz osiągnięcia sprawiedliwej transformacji. W publikacji zawarto również rekomendację dotyczącą utworzenia platformy współpracy i zaangażowania interesariuszy na poziomie terytorialnym.

Dokument adresowany jest do szerokiego grona aktorów, którzy są bezpośrednio dotknięci lub aktywnie zaangażowani w proces transformacji. W szczególności są to:

- pracownicy kompleksu wydobywania węgla brunatnego i produkcji energii w Subregionie Turów,
- pracodawcy lokalni i regionalni, agencje wsparcia biznesu oraz izby gospodarcze,
- administracja publiczna na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym oraz jej jednostki organizacyjne,
- organizacje społeczeństwa obywatelskiego i organizacje pozarządowe, w tym podmioty działające w obszarze ochrony środowiska i kultury,
- związki zawodowe funkcjonujące w strukturach Polskiej Grupy Energetycznej (PGE GiEK),
- obywatele, w tym grupy wrażliwe i niedostatecznie reprezentowane, zwłaszcza młodzież oraz lokalne społeczności.

Podręcznik opiera się na analizie źródeł wtórnych, wywiadach eksperckich przeprowadzonych podczas wizyty rozpoznawczej w regionie w styczniu 2025 roku, konsultacjach z interesariuszami w trakcie fazy zbierania danych, wizycie studyjnej w Regionie Reńskim w Niemczech oraz dodatkowych wywiadach pisemnych, które posłużyły do identyfikacji dobrych praktyk z wybranych regionów Unii Europejskiej. Przyjęte podejście metodologiczne łączy perspektywę instytucjonalną z doświadczeniami lokalnych aktorów zaangażowanych w proces transformacji lub odczuwających jej skutki.

Uwzględniając złożoność sprawiedliwej transformacji oraz zróżnicowane potrzeby interesariuszy, Podręcznik koncentruje się na praktycznych aspektach angażowania interesariuszy, wskazując obszary wymagające ukierunkowanych działań i dostosowanych metod partycypacyjnych.

Celem publikacji jest wsparcie skutecznego wdrażania inicjatyw związanych ze sprawiedliwą transformacją w regionach górniczych i pogórnich poprzez prezentację dobrych praktyk w zakresie angażowania interesariuszy. Przedstawione przykłady ilustrują, w jaki sposób można skutecznie reagować na wspólne wyzwania, wykorzystując podejścia włączające, transparentne i dostosowane do

¹ Administracja terytorialna w Polsce. Polska posiada trójstopniowy podział administracyjny. Kraj podzielony jest na 16 województw (najwyższy poziom), 314 powiatów (poziom średni) i 2479 gmin (najniższy poziom).

² Subregion Turów nie pokrywa się z demarkacją opisaną w Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego, która definiuje cztery subregiony stanowiące podstawę planowania i realizacji polityki rozwoju regionalnego. Są to: subregion Jelenia Góra, subregion Legnica, subregion Wałbrzych oraz subregion Wrocław. Subregion Turów, obejmujący powiaty zgorzelecki i lubański, jest częścią subregionu Jelenia Góra;

https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD_2030.pdf

lokalnego kontekstu. Mają one charakter transferowalny i mogą posłużyć jako wzorce dla innych regionów przechodzących podobny proces transformacji.

Aby zapewnić przystępność dla szerokiego grona odbiorców, Podręcznik opracowano w sposób zwięzły, przy zachowaniu przejrzystej i spójnej struktury. Zawiera on:

- przegląd kontekstu regionalnego transformacji energetycznej,
- charakterystykę kluczowych grup interesariuszy oraz ocenę stopnia uwzględnienia ich potrzeb i perspektyw,
- analizę struktur koordynacji i zarządzania, w tym rekomendowane podejście dla Subregionu Turów,
- starannie dobrany zestaw dobrych praktyk, stanowiących inspirację do działań w zakresie angażowania wybranych grup interesariuszy na różnych poziomach.

W każdej z części Podręcznika przedstawiono syntetyczne wnioski i rekomendacje, które mogą stanowić wsparcie dla przyszłych działań podejmowanych przez decydentów, instytucje publiczne, organizacje społeczne oraz innych kluczowych interesariuszy.

2. Streszczenie

Niniejszy Podręcznik ma na celu wspieranie inkluzywnego i strategicznego angażowania interesariuszy w Subregionie Turów, obejmującym powiat zgorzelecki i lubański. Stanowi on praktyczne narzędzie służące wdrażaniu struktur współpracy, uwzględniające kluczowe wyzwania, możliwości oraz rekomendacje dotyczące ładu i koordynacji.

Subregion Turów – zlokalizowany w powiatach zgorzeleckim i lubańskim w województwie dolnośląskim i obejmujący kompleks wydobywczo-energetyczny w Turowie – przechodzi obecnie złożony proces transformacji, którego zaplanowanie i przeprowadzenie wymaga skoordynowanego zaangażowania szerokiego grona instytucji i aktorów decyzyjnych. Interesariusze powszechnie dostrzegają konieczność przekształcenia dotychczasowych struktur współpracy w celu przygotowania subregionu do skutecznego przejścia przez proces sprawiedliwej transformacji – niezależnie od przyszłej perspektywy finansowej Unii Europejskiej. Położenie Subregionu Turów na styku granic z Niemcami i Czechami dodatkowo zwiększa złożoność sytuacji, ze względu na dynamikę rynku pracy, zmiany demograficzne oraz współzależności gospodarcze o charakterze transgranicznym.

2.1 Diagnoza sytuacji w subregionie Turów

W ramach opracowanej diagnozy sytuacji Subregionu Turów zostały wyodrębnione dwa główne wnioski, pierwszy dotyczący potencjału i stanu oraz drugi w zakresie barier utrudniających efektywną współpracę interesariuszy w Subregionie Turów:

1. Kluczowy atut: dynamiczny ekosystem lokalnych inicjatyw i projektów

Pomimo braku jednoznacznie określonej daty odejścia od węgla, który uniemożliwił pozyskanie dedykowanego wsparcia z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji w perspektywie finansowej 2021-2027, lokalni i regionalni interesariusze aktywnie zabiegają o środki na transformację na poziomie krajowym i unijnym, realizując jednocześnie projekty wzmacniające spójność terytorialną subregionu. Samorządy, organizacje pozarządowe i instytucje regionalne wdrożyły szereg projektów skoncentrowanych na diagnozie sytuacji, mapowaniu interesariuszy oraz współpracy transgranicznej (np. Common Ground, BorderLabs, Triland).

Ponadto, na potrzeby koordynacji działań, na szczególną uwagę zasługują dwie inicjatywy formalne, które stworzyły podstawy pod międzyinstytucjonalną współpracę na rzecz przyszłości subregionu:

- W latach 2020–2021 Urząd Marszałkowski założył regionalną *Grupę Roboczą ds. Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji*, skupiającą interesariuszy z subregionu wałbrzyskiego i powiatu zgorzeleckiego. Została ona utworzona na potrzeby opracowania Terytorialnych Planów Sprawiedliwej Transformacji (TPST) dla tych dwóch obszarów. Po decyzji o alokacji środków wyłącznie dla subregionu wałbrzyskiego, zaangażowanie interesariuszy z powiatu zgorzeleckiego wyraźnie osłabło. Grupa istnieje do dziś, jednak bez zaangażowania interesariuszy z Subregionu Turów.
- Oddolna inicjatywa – *Komitet Transformacji Subregionu Turów* – został powołany w 2019 roku jako organ rzeczniczy na rzecz wsparcia transformacyjnego. Po okresie zawieszenia działalności wznowił funkcjonowanie w pierwszym kwartale 2025 roku i obecnie skupia przedstawicieli zarówno powiatu zgorzeleckiego, jak i lubańskiego (od VI.2025 roku), stanowiąc ważny fundament pod przyszłą sformalizowaną platformę współpracy.

Choć inicjatywy te stanowią ważną podstawę współpracy, interesariusze podkreślają potrzebę wykorzystania ich do stworzenia kompleksowych, formalnie zatwierdzonych ram, które umożliwią skuteczną koordynację i ukierunkowanie procesu sprawiedliwej transformacji.

2. Niedostateczna reprezentacja kluczowych interesariuszy i luki w koordynacji

Analiza wykazała, że kilka kluczowych grup interesariuszy pozostaje niedostatecznie zaangażowanych w planowanie procesu transformacji. Dotyczy to w szczególności:

- **PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna (PGE GiEK)** oraz **władz krajowych**, które – mimo kluczowej roli w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości Kompleksu Turów – uczestniczą w ograniczonym zakresie w planowaniu na poziomie regionalnym.
- **młodzieży**, która cechuje się niskim poziomem świadomości na temat sprawiedliwej transformacji, ograniczonym uczestnictwem obywatelskim oraz wysokim poziomem migracji z powiatów Subregionu Turów,
- **związków zawodowych i pracowników**, którzy w dużej mierze pozostają poza procesem, przy braku zorganizowanych strategii przekwalifikowania oraz danych bazowych umożliwiających ocenę potrzeb transformacyjnych,
- **organizacji pozarządowych**, w Subregionie Turów zaangażowanie organizacji społecznych i obywatelskich jest ograniczone z powodu niskiego poziomu aktywności obywatelskiej, niewielkiej liczby aktywnie działających NGO oraz ograniczonej niezależności istniejących podmiotów. W konsekwencji ich potencjał do uczestniczenia w procesie sprawiedliwej transformacji pozostaje w dużej mierze niewykorzystany. Wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego jest zatem kluczowe dla zapewnienia inkluzywnego i zrównoważonego przebiegu transformacji.

Brak formalnej platformy koordynacyjnej pogłębia fragmentację działań. Zastosowane w Podręczniku narzędzia graficzne, takie jak macierz władzy i zainteresowania (*Power–Interest Grid*) oraz system sygnalizacji świetlnej (*Traffic Light System*) – zob. sekcja 4.1 – ilustrują te luki, wskazując, że podczas gdy władze lokalne i regionalne wykazują wysoki poziom zaangażowania, administracja szczebla centralnego oraz PGE GiEK³ pozostają bierni, a przedstawiciele młodzieży i pracownicy są narażeni na pominięcie w procesie. Interesariusze lokalni podkreślają potrzebę stworzenia platformy, która umożliwi uwzględnienie zróżnicowanych perspektyw i stworzy przestrzeń do dialogu między wszystkimi istotnymi i dotkniętymi stronami.

3. Niewykorzystany potencjał turystyki, kultury i współpracy transgranicznej

Analiza interesariuszy wykazała, że instytucje kultury, zasoby turystyczne oraz więzi transgraniczne pozostają niedostatecznie wykorzystane, pomimo ich strategicznego znaczenia dla procesu transformacji. Obszary te mogą odegrać istotną rolę w procesie dywersyfikacji gospodarczej oraz budowania tożsamości regionalnej, jednak obecnie są pomijane w planowaniu transformacyjnym.

Platform współpracy interesariuszy. Przykłady

Podręcznik czerpie z międzynarodowych dobrych praktyk, formułując rekomendacje dotyczące angażowania interesariuszy oraz rozwiązań w zakresie ładu i zarządzania. W oparciu o te doświadczenia, Subregion Turów może opracować strukturę współpracy i zarządzania zapewniającą jasny podział odpowiedzialności oraz skuteczne wyważenie zróżnicowanych potrzeb i priorytetów.

Lista wyselekcjonowanych dobrych praktyk dotyczących angażowania niedostatecznie reprezentowanych grup została zamieszczona w rozdziale 6. Ponadto w Podręczniku zawarto analizę porównawczą czterech modeli zarządzania, opracowanych z myślą o reagowaniu na podobne wyzwania – zostały one szczegółowo opisane w rozdziale 5 (sekcje 5.3, 5.4) oraz rozdziale 6.

³ PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna Spółka Akcyjna – spółka należąca do największej grupy energetycznej w Polsce – Polska Grupa Energetyczna S.A. (PGE), zajmująca się wydobywaniem węgla brunatnego oraz wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepłej. Zarządza kompleksem Turów.

Tabela 1. Kluczowe informacje na temat wybranych modeli zarządzania

Region/Model	Charakterystyka	Znaczenie dla Subregionu Turów
Zukunftsagentur, Niemcy	Wielopoziomowe zarządzanie, wysoki stopień instytucjonalizacji, szerokie poparcie zainteresowanych stron	Model dla zakorzenienia instytucjonalnego i długoterminowej koordynacji
ROPT Śląskie, Polska	Regionalne obserwatorium z wykorzystaniem zaangażowania związków zawodowych, uczelni wyższych i organizacji pozarządowych	Wykazuje oddolną ewolucję w kierunku sformalizowanego zarządzania
Just Transition Observatory, Portugalia	Dwupoziomowa struktura rady z udziałem przedstawicieli młodzieży i biznesu	Użyteczna w celu zapewnienia konsultacji i monitorowania z uwzględnieniem wszystkich stron
Coal Commission, Węgry	Platforma ustanowiona na szczeblu krajowym, w ramach której powołano grupy robocze i przewidziano zaangażowanie podmiotów lokalnych	Pokazuje, w jaki sposób można zapewnić poparcie na szczeblu krajowym i usystematyzować wkład poszczególnych zainteresowanych stron

Kluczowe rekomendacje

W odpowiedzi na zidentyfikowane bariery w zakresie angażowania interesariuszy oraz brak sformalizowanej platformy współpracy, niniejszy Podręcznik przedstawia zestaw sprecyzowanych rekomendacji. Przyszłe działania powinny koncentrować się na wzmocnieniu mechanizmów koordynacji, wspieraniu współpracy międzysektorowej oraz powołaniu trwałej, zinstytucjonalizowanej platformy, która skupi wszystkich kluczowych interesariuszy, w tym młodzież, przedstawicieli pracowników czy partnerów społecznych. Rekomendacje zostały pogrupowane w dwóch obszarach:

1. Angażowanie niedostatecznie reprezentowanych grup

Analiza interesariuszy wykazała, że kilka grup interesariuszy pozostaje niewystarczająco zaangażowanych w planowanie procesu transformacji w Subregionie Turów – są to w szczególności: młodzież, pracownicy i związki zawodowe kompleksu Turów, instytucje kultury oraz przedstawiciele sektora biznesu. Zniwelowanie tej luki stanowi warunek konieczny dla zapewnienia rzeczywiście włączającego procesu sprawiedliwej transformacji.

- Młodzież.** Młodzież ma ograniczony dostęp do możliwości uczestnictwa w życiu obywatelskim, wykazuje tutaj także znaczną bierność, edukacji wyższego stopnia czy zatrudnienia, co prowadzi do wysokiego poziomu migracji z subregionu oraz relatywnie niskiego poziomu zaangażowania w sprawy lokalne. Konieczne jest przejście od biernych konsultacji do aktywnego angażowania młodych ludzi w procesy transformacyjne. Rekomendowane działania obejmują:
 - uwzględnienie przedstawicieli młodzieży w zespołach planistycznych i grupach roboczych. Warto zastanowić się nad współpracą ze szkołami;
 - wspieranie inicjatyw młodzieżowych poprzez dedykowane finansowanie, mentoring, szkolenia i rozwój kompetencji,
 - korzystanie z modeli takich jak *EUTeens4Green* czy inkubator *PISMO* (Chorwacja), które wzmacniają pozycję młodzieży poprzez laboratoria innowacji i programy wspierania przedsiębiorczości.
- Pracownicy i związki zawodowe Kompleksu Turów w Bogatyni.** Pomimo kluczowej roli w gospodarce opartej na węglu brunatnym, pracownicy i związki zawodowe są w dużej mierze nieobecni w procesie planowania transformacji. Wynika to z braku ustrukturyzowanego dialogu, ograniczonej oferty w zakresie przekwalifikowania oraz obaw związanych z bezpieczeństwem zatrudnienia. Rekomendowane działania obejmują:
 - przeprowadzenie diagnozy potrzeb w zakresie kompetencji, przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji. Zalecana jest współpraca z Powiatowymi Urzędami Pracy z powiatów zgorzeleckiego oraz lubańskiego,

- tworzenie bezpiecznych, ustrukturyzowanych przestrzeni dialogu pomiędzy pracownikami, związkami zawodowymi a administracją publiczną szczebla lokalnego i regionalnego,
- zapewnienie udziału związków zawodowych w długoterminowym planowaniu i strukturach zarządzania transformacją.
- **Instytucje kultury i społeczeństwa obywatelskiego.** Instytucje kultury oraz organizacje społeczne są niedostatecznie wykorzystywane, mimo ich potencjału w zakresie budowania tożsamości, spójności społecznej i dywersyfikacji gospodarki. Zalecane działania obejmują:
 - wsparcie dla transgranicznych programów współpracy kulturalnej z regionami sąsiednimi,
 - inwestycje w ochronę i promocję dziedzictwa kulturowego regionu,
 - włączanie organizacji pozarządowych prowadzonych przez kobiety oraz lokalnych inicjatyw kulturalnych w proces planowania transformacji.
- **Przedstawiciele biznesu i instytucje wspierające przedsiębiorczość.** Gospodarka lokalna jest w dużym stopniu uzależniona od niewielkiej liczby dużych pracodawców, w tym kopani i elektrowni Turów. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa napotykają na systemowe bariery wzrostu. W celu zwiększenia odporności gospodarczej zaleca się:
 - rozwijanie zintegrowanych ekosystemów łączących biznes, sektor nauki oraz administrację publiczną,
 - promowanie platform współpracy, bazując na modelach takich jak *Inkubator SAŠA* (Słowenia) czy *Chemelot Circular Hub* (Holandia).

2.2 Powołanie Platformy na rzecz Transformacji Subregionu Turów

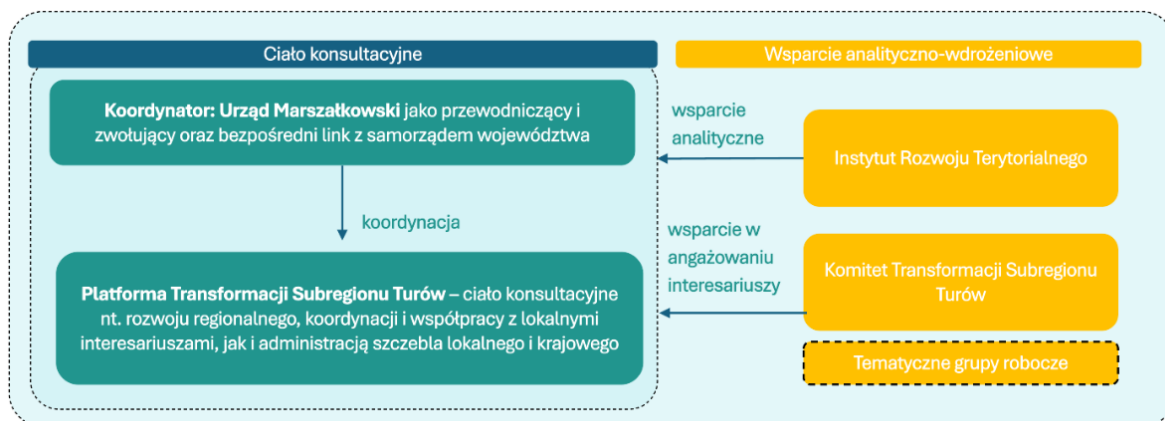
Sformalizowane, wielostronne ciało konsultacyjne – zaproponowane w rozdziale 6 niniejszego Podręcznika pod nazwą „*Platforma Transformacji Subregionu Turów*” – powinno zostać powołane i zarządzane przez Urząd Marszałkowski. Platforma powinna skupiać przedstawicieli wszystkich powiatów i gmin subregionu Turów, właściwych ministerstw krajowych, kluczowych przedsiębiorstw, PGE GiEK, związków zawodowych, organizacji młodzieżowych, organizacji pozarządowych działających w obszarze klimatu i energii oraz szerszego społeczeństwa obywatelskiego.

Platforma powinna być wspierana przez Instytut Rozwoju Terytorialnego oraz dedykowane grupy robocze ukierunkowane, funkcjonując jako stałe ciało konsultacyjne i koordynacyjne w zakresie planowania strategicznego, zarządzania procesem transformacji oraz mobilizacji środków finansowych.

Komitet Transformacji Subregionu Turów, reaktywowany w pierwszym kwartale 2025 roku, stanowi *kluczowy element* tej struktury zarządczej, gromadząc przedstawicieli władz samorządowych i umożliwiając systematyczne zaangażowanie interesariuszy lokalnych.

Proponowany model zarządzania Platformą został zilustrowany poniżej i został szczegółowo opisany w rozdziale 6.

Grafika 1. Proponowana struktura Platformy na rzecz Transformacji Subregionu Turów



Platforma opiera się na działaniach zainicjowanych przez lokalne władze publiczne oraz organizacje pozarządowe. Wdrożenie takiej Platformy mogłoby wesprzeć bardziej spójne i inkluzyjne planowanie transformacji, wzmocnić długoterminową odporność społeczno-gospodarczą regionu oraz zapewnić odpowiednie uwzględnienie potrzeb wszystkich grup społecznych.

Skuteczność oraz powodzenie we wdrażaniu transformacji w subregionie Turów będzie zależać od trwałego i rzeczywistego zaangażowania administracji szczebla centralnego, w tym wypracowania wizji rozwoju po węglu, oraz Polskiej Grupy Energetycznej Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A.

3. Kontekst i ocena uwarunkowań

3.1 Sprawiedliwa transformacja w subregionie Turów w województwie dolnośląskim. Kontekst

Województwo dolnośląskie i Subregion Turów w kontekście transformacji energetycznej

Województwo dolnośląskie to jedno z 16 województw w Polsce, położone w południowo-zachodniej części kraju, graniczące z Niemcami oraz Czechami. Subregion Turów, zlokalizowany w jego najbardziej wysuniętej na zachód części, stanowi przykład obszaru silnie uzależnionego od sektora energetycznego opartego na węglu brunatnym. Zagłębie Węgla Brunatnego Turów znajduje się w Obniżeniu Żytawsko-Zgorzeleckim, bezpośrednio przy granicy z Czechami i Niemcami. Na jego terenie funkcjonuje kompleks wydobywczo-energetyczny Turów⁴ – jeden z kluczowych pracodawców przemysłowych w regionie. Kopalnia wydobywa rocznie około 7,8 miliona ton węgla brunatnego, który zasila sąsiadującą elektrownię Turów. Elektrownia ta odpowiada za ok. 3–4% krajowej produkcji energii elektrycznej.⁵

Proces transformacji subregionu Turów jest ściśle uzależniony od strategii odejścia od węgla przyjętej przez Grupę Polską Grupę Energetyczną (PGE) dla kompleksu górniczo-energetycznego w Turowie. W czerwcu 2025 roku [Polska Grupa Energetyczna](https://pgegrupa.pl/nasze-oddzialy/kopalnia-węgla-brunatnego-turow#:~:text=Znajduje%20si%C4%99%20w%20po%20C5%82udniowo%20zachodniej%20cz%20C4%99%20C5%9Bci%20wojew%C3%B3dztwa%20dolno%20C5%9B%20C4%85skiego%20C2%20produkcji%20energii%20elektrycznej%20w%20pobliskiej%20Elektrowni%20Tur%C3%B3w)⁶ – właściciel kompleksu – ogłosiła strategiczne zobowiązanie do odejścia od węgla do 2030 roku. Długoterminowa strategia energetyczna spółki zakłada osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 roku poprzez wdrażanie technologii nisko- i zeroemisyjnych, w tym rozwiązań wodorowych oraz innych czystych źródeł energii.⁷ Strategia transformacji na poziomie korporacyjnym stanowi istotny sygnał zmiany oraz szansę na lepsze powiązanie działań transformacyjnych na poziomie krajowym i regionalnym.

Dla porównania, subregion wałbrzyski, położony we wschodniej części województwa, przeszedł już pełną likwidację sektora węglowego. Do lat 90. funkcjonowały tam cztery kopalnie węgla kamiennego, zatrudniające łącznie ponad 18 000 osób. Wydobycie zostało jednak zakończone z powodu nieopłacalności ekonomicznej oraz niekorzystnych warunków geologicznych. **Transformacja została przeprowadzona w sposób gwałtowny i nieskoordynowany**, co doprowadziło do znacznego wzrostu bezrobocia, wykluczenia społecznego i regresu gospodarczego. Do dziś subregion wałbrzyski zmaga się z wieloaspektowymi konsekwencjami tamtego okresu – wciąż notuje jeden z najniższych poziomów PKB *per capita* w kraju, a także problemy demograficzne i społeczno-gospodarcze.



Obecnie Turów jest jedyną czynną kopalnią węgla brunatnego na terenie województwa dolnośląskiego. Obowiązująca koncesja na wydobycie została wydana do 2044 roku, do kiedy

⁴ Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Turoszowskie-Zaglebie-Wegla-Brunatnego:3990168.html>

⁵ Polska Grupa Energetyczna: <https://pgegrupa.pl/nasze-oddzialy/kopalnia-węgla-brunatnego-turow#:~:text=Znajduje%20si%C4%99%20w%20po%20C5%82udniowo%20zachodniej%20cz%20C4%99%20C5%9Bci%20wojew%C3%B3dztwa%20dolno%20C5%9B%20C4%85skiego%20C2%20produkcji%20energii%20elektrycznej%20w%20pobliskiej%20Elektrowni%20Tur%C3%B3w>

⁶ [PGE Polska Grupa Energetyczna](https://pgegrupa.pl) jest największym przedsiębiorstwem energetycznym w Polsce. [PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna](https://pgegrupa.pl) w Bełchatowie jest częścią Grupy PGE i zarządza kopalnią węgla brunatnego i elektrownią Turów w Bogatyni.

⁷ Money.pl, 2025, Polski kolos kończy z węglem. Szybciej niż planował: <https://www.money.pl/gospodarka/polski-kolos-konczy-z-weglem-szybciej-niz-planowal-podal-date-6935772701182912a.html#:~:text=Polska%20Grupa%20Energetyczna%20zapowiedzia%C5%82%20odej%C5%9Bcie%20od%20w%C4%99gla,roku.%20Zak%C5%82ada%20osi%C4%85gni%C4%99cie%20zeroemisjno%C5%9Bci%20do%202040%20r>

przewiduje się wyczerpanie złoża. Planowane zakończenie działalności kopalni pasuje Subregion Turów w centrum regionalnych działań na rzecz sprawiedliwej transformacji.

Subregion Turów obejmuje dwa powiaty:

- **Powiat zgorzelecki** składa się z siedmiu gmin: miasta i gminy wiejskiej Zgorzelec, miasta Węgliniec, gmin wiejskich Sulików i Bogatynia oraz samego miasta Bogatynia. Powiat zajmuje powierzchnię 838,1 km² i według danych z 2020 roku liczy około 89 200 mieszkańców. W 2024 roku stopa bezrobocia wynosiła 5,1%.
- **Powiat lubański** obejmuje również siedem gmin, w tym miasto Lubań, uzdrowisko Świeradów-Zdrój oraz gminy wiejskie Leśna, Siekierczyn, Olszyna i Platerówka. Powiat ma powierzchnię 428 km² i liczy około 51 400 mieszkańców (2023). W 2024 roku odnotowano tam stosunkowo niską stopę bezrobocia – 6,7%.

3.2 Proces sprawiedliwej transformacji w województwie dolnośląskim

Planowanie sprawiedliwej transformacji

W ostatnich latach województwo dolnośląskie podjęło istotne kroki w celu przygotowania się do społeczno-gospodarczej transformacji obszarów uzależnionych od węgla. Zarząd Województwa opracował dwa Terytorialne Plany Sprawiedliwej Transformacji (TPST), uwzględniające odmienną specyfikę i potrzeby rozwojowe dwóch subregionów.

1. Pierwszy plan koncentrował się na **subregionie wałbrzyskim**, gdzie dziedzictwo górnictwa węgla kamiennego wciąż generuje poważne wyzwania środowiskowe i społeczno-ekonomiczne. Obszar ten wymaga szeroko zakrojonych działań rewitalizacyjnych, w tym rekultywacji terenów pogórnicznych oraz tworzenia trwałych ścieżek zatrudnienia, mających na celu ograniczenie długofalowych skutków deindustrializacji.⁸
2. Drugi TPST został opracowany dla **powiatu zgorzeleckiego**⁹ – obszaru, na którym funkcjonuje kompleks wydobywczo-energetyczny Turów, będący jednym z największych tego typu w kraju. Pomimo strategicznego znaczenia, subregion Turów został ostatecznie wykluczony z możliwości finansowania w ramach Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (FST), ponieważ dla kompleksu w Turowie nie została określona ani oficjalnie zakomunikowana przez Grupę PGE planowana data odejścia od węgla.

W ramach Programu Regionalnego Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska 2021–2027, województwo dolnośląskie otrzymało 581 mln euro ze środków FST. Całość dostępnej alokacji została przeznaczona na działania realizowane w subregionie wałbrzyskim.

Istniejące struktury współpracy

W ramach prac nad opracowaniem Terytorialnych Planów Sprawiedliwej Transformacji (TPST), w latach 2020–2021 Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego koordynował prace regionalnej Grupy Roboczej ds. Funduszu Sprawiedliwej Transformacji¹⁰, zrzeszającej interesariuszy zarówno z subregionu wałbrzyskiego, jak i powiatu zgorzeleckiego. Po decyzji o przyznaniu środków z Funduszu wyłącznie subregionowi wałbrzyskiemu, zaangażowanie przedstawicieli powiatu zgorzeleckiego stopniowo malało, a ich aktywność w ramach Grupy Roboczej stała się minimalna. W konsekwencji ograniczona obecność tego kluczowego podmiotu spowodowała słabą aktywność administracji lokalnej w zakresie koordynacji działań transformacyjnych, co z kolei zbiegło się z powołaniem nowej, uzupełniającej grupy roboczej mającej na celu wzmocnienie współpracy interesariuszy oraz zapewnienie ciągłości procesu planowania i wdrażania sprawiedliwej transformacji. W 2019 roku z inicjatywy oddolnej powstał *Komitet Transformacji Subregionu Turów*¹¹, utworzony przez

⁸ Instytut Rozwoju Terytorialnego: https://irt.wroc.pl/strona-470-analiza_powiazan_funkcjonalnych_w.html

⁹ Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2021–2030. Powiat zgorzelecki: https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/FST/TPST_pow._Zgorzelec_4.0.pdf

¹⁰ Grupa Robocza ds. Funduszu Sprawiedliwej Transformacji: <https://umwd.dolnyslask.pl/gospodarka/fundusz-sprawiedliwej-transformacji/grupa-robocza-ds-fst/>

¹¹ Komitet Transformacji Subregionu Turów, <https://storie.pl/komitet-transformacji-regionu-turosowskiego/>

przedstawicieli samorządów z powiatu zgorzeleckiego. Jego celem było zabieganie o wsparcie transformacyjne na poziomie regionalnym, krajowym i unijnym. Komitet zawiesił swoją działalność w latach 2021–2024, jednak wznowił ją na początku 2025 roku, organizując dwa formalne spotkania w okresie od stycznia do lipca. Podczas posiedzenia w VII.2025 r. Komitet został oficjalnie rozszerzony o przedstawicieli powiatu lubańskiego. Stanowi to krok w kierunku utworzenia sformalizowanej, wielostronnej struktury współpracy dla Subregionu Turów, której założenia przedstawiono w rozdziale 5 niniejszego Podręcznika.

Odtworzenie szeroko uznawanej i formalnie umocowanej struktury koordynacyjnej, a także rozwój dialogu międzysektorowego w Subregionie Turów, będzie miało kluczowe znaczenie w kontekście przygotowań do nowej perspektywy finansowej UE. To również jedna z kluczowych rekomendacji zawartych w Podręczniku. Nawet przy braku dedykowanego finansowania dla powiatów zgorzeleckiego i lubańskiego w ramach Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, utworzenie i długofalowe funkcjonowanie platformy współpracy może w istotny sposób usprawnić koordynację lokalnych i regionalnych inicjatyw i projektów, wspierać rozwój regionalny oraz zapewnić, że Subregion Turów nie zostanie pominięty w szerszych działaniach na rzecz dekarbonizacji w Polsce.

Gospodarcze i społeczne skutki odejścia od węgla brunatnego w Subregionie Turów

Jak wskazano powyżej, ostateczna decyzja w sprawie zamknięcia kopalni węgla brunatnego Turów nie została jeszcze podjęta. Jednakże, z uwagi na długofalowe skutki gospodarcze i społeczne, przygotowania do takiego scenariusza powinny rozpocząć się już teraz. Doświadczenia innych regionów węglowych w Unii Europejskiej pokazują, że im wcześniej kluczowe grupy – takie jak pracownicy, społeczności lokalne, partnerzy społeczni czy przedsiębiorcy – zostaną włączone w planowanie transformacji, tym większe są szanse na przeprowadzenie sprawiedliwej i uporządkowanej zmiany.

Subregion Turów charakteryzuje się wielopoziomową zależnością od sektora wydobywania węgla brunatnego i produkcji energii. Kompleks Turów, zlokalizowany w Bogatyni (powiat zgorzelecki), wciąż funkcjonuje, jednak uwarunkowania ekonomiczne mogą nie pozwolić na pełne wykorzystanie zasobów złoża w okresie obowiązywania koncesji. Powiat zgorzelecki pozostaje obecnie najbardziej uzależnionym od węgla regionem województwa dolnośląskiego – zarówno pod względem zatrudnienia, jak i wpływu sektora energetycznego na lokalną gospodarkę. Szacuje się, że około 55% dochodów budżetu gminy Bogatynia pochodzi z podatków i opłat uiszczanych przez PGE GiEK S.A.

Zatrudnienie w kompleksie systematycznie maleje. W ciągu ostatnich dwóch dekad **liczba pracowników kopalni spadła o około 60%** (z ponad 9 000 osób w latach 90. do około 3 600 w roku 2024), a **zatrudnienie w elektrowni zmniejszyło się o ok. 20% w ciągu ostatnich dziesięciu lat**.¹² Obecnie:

- Kompleks odpowiada za produkcję około **3–4% energii elektrycznej w Polsce**, zasilając około 300 000 gospodarstw domowych.
- Łączne **zatrudnienie w kopalni i elektrowni wynosi około 3 500 osób** – z czego 2 300 w kopalni i 1 200 w elektrowni.
- Około 80% pracowników mieszka na terenie gminy Bogatynia lub powiatu zgorzeleckiego. Około 16% mieszkańców gminy Bogatynia jest zatrudnionych w kopalni i elektrowni, a około 4% ogółu mieszkańców powiatu zgorzeleckiego to pracownicy kompleksu Turów.
- **Najliczniejszą grupę wiekową stanowią osoby w wieku 41–50 lat** (około 40%), przy czym średnia wieku pracowników fizycznych wynosi 48 lat w kopalni oraz 46,5 roku w elektrowni.¹³

Dodatkowo około **50 firm świadczy usługi na rzecz kopalni, a 60 – na rzecz elektrowni**, co przekłada się na **około 1 800 dodatkowych miejsc pracy w lokalnym łańcuchu dostaw**.¹⁴ Oznacza to, że

¹² Dane z prezentacji przedstawionej przez przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego podczas wizyty studyjnej.

¹³ Dane z prezentacji przedstawionej przez przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego podczas wizyty studyjnej.

¹⁴ Dane z prezentacji przedstawionej przez przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego podczas wizyty studyjnej.

całkowite znaczenie gospodarcze kompleksu – zarówno bezpośrednie, pośrednie, jak i indukowane – ma kluczowe znaczenie dla lokalnego rynku pracy i budżetów jednostek samorządu terytorialnego.

Wraz ze stopniowym ograniczaniem działalności kompleksu, osoby młodsze i te posiadające kompetencje transferowalne mogą relatywnie szybko znaleźć zatrudnienie w lokalnej gospodarce – choć niekoniecznie na porównywalnych warunkach płacowych i zatrudnienia. Natomiast w przypadku pracowników o ograniczonych lub wysoko wyspecjalizowanych kwalifikacjach, zwłaszcza w sektorze górniczym, proces przekwalifikowania i ponownego wejścia na rynek pracy będzie znacznie trudniejszy. Ich skuteczna reintegracja będzie wymagać dedykowanych programów wsparcia oraz aktywnych działań polityki publicznej.

Warto również podkreślić, że położenie Subregionu Turów na styku granic Polski, Niemiec i Czech stanowi dodatkowy czynnik komplikujący planowanie transformacji. Sąsiednie państwa oferują rozwinięte i relatywnie chłonne rynki pracy, co powoduje, że pracownicy z regionów przygranicznych często poszukują zatrudnienia za granicą, przyciągani wyższymi wynagrodzeniami i lepszymi warunkami pracy. **W przypadku braku atrakcyjnych alternatyw zatrudnienia po stronie polskiej istnieje wysokie ryzyko przyspieszonego odpływu siły roboczej, tzw. „drenażu mózgów”, co mogłoby osłabić potencjał rozwojowy regionu i spójność społeczną.**

Odejście od węgla brunatnego przyniesie zatem nie tylko konsekwencje gospodarcze – takie jak utrata miejsc pracy czy spadek dochodów samorządów – lecz także negatywnie wpłynie na tożsamość kulturową i spójność społeczną wspólnot lokalnych, które przez dekady kształtowane były wokół obecności kompleksu energetycznego. Przewidywane są również istotne konsekwencje demograficzne. Wraz z pogarszającymi się perspektywami zatrudnienia i rozwoju, rosnąca liczba mieszkańców – zwłaszcza ludzi młodych – może decydować się na opuszczenie regionu w poszukiwaniu lepszych warunków życia. Taki odpływ ludności prowadziłby do osłabienia lokalnego kapitału ludzkiego i – w dłuższej perspektywie – mógłby znacząco utrudnić odbudowę lokalnej gospodarki oraz wdrażanie alternatywnych modeli rozwoju.

Ku spójnej transformacji: aktorzy lokalni, projekty i potencjał współpracy w Subregionie Turów

W Subregionie Turów obserwuje się rosnącą aktywność przygotowującą teren do sprawiedliwej transformacji. Choć region nie otrzymał wsparcia z FST, instytucje publiczne na szczeblu regionalnym i lokalnym, organizacje społeczeństwa obywatelskiego oraz partnerzy społeczni realizują szereg inicjatyw mających na celu wzmocnienie społeczno-gospodarczej gotowości na nadchodzące zmiany.

Na podstawie analizy dostępnych materiałów oraz wywiadów z interesariuszami można stwierdzić, że większość obecnie realizowanych projektów koncentruje się na aspektach miękkich takich jak diagnozie stanu wyjściowego, identyfikacji potrzeb interesariuszy czy określeniu potencjału rozwojowego. Choć działania te stanowią istotny krok w kierunku przygotowania podstaw pod proces transformacji, nadal brakuje zintegrowanego mechanizmu koordynacyjnego, który umożliwiłby strategiczne zarządzanie procesem oraz zwiększyłby synergię pomiędzy poszczególnymi inicjatywami.

Wiodącą rolę w planowaniu i realizacji działań związanych z transformacją pełni Instytut Rozwoju Terytorialnego (IRT) – jednostka podległa UMWD. Instytut zaangażowany jest obecnie w liczne projekty o charakterze strategicznym, w tym m.in.:

- Rozwój i wdrażanie [Koncepcji Trójskrajowej](#). W ramach projektu BorderLabs CE, finansowanego z programu Interreg Europa Środkowa, opracowywana jest koncepcja sprawiedliwej transformacji „Trójskrajowej”. Koncepcja ta opiera się na wzmocnieniu współpracy terytorialnej w obszarze powiązań Polski, Czech i Niemiec, z naciskiem na integrację działań gospodarczych, społecznych i środowiskowych.
- [Projekt smartENT](#), realizowany w ramach programu Interreg Polska–Saksonia, koncentrujący się na poprawie dostępności transportowej i integracji usług transportu publicznego, w tym rozwiązań taryfowych w wymiarze transgranicznym.
- Strategiczny projekt [LIFE – Nowy paradygmat bezemisyjnego rozwoju i zrównoważonego stylu życia w Polsce](#), którego celem jest opracowanie modelu zrównoważonego rozwoju

i przyspieszenie osiągnięcia neutralności klimatycznej Dolnego Śląska. Projekt jest na etapie przygotowania i zostanie złożony do CINEA w początkiem września 2025.

Oprócz projektów koordynowanych przez IRT, aktywnie realizowany jest szereg innych inicjatyw, prowadzonych przez różnorodne podmioty społeczeństwa obywatelskiego, ekspertów oraz jednostki samorządu terytorialnego. Do najważniejszych należą:

- Projekt [Triland](#), prowadzony przez [Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Innowacji Energetycznych \(STORIE\)](#), wspierający integrację społeczno-gospodarczą regionów transgranicznych i nawiązujący wprost do koncepcji Trójsiemia.
- Projekt [Common Ground](#), finansowany przez Fundację Roberta Boscha i współrealizowany przez Miasto i Gminę Bogatynia, ukierunkowany na budowanie dialogu społecznego.
- Współpraca think tanku **Instrat** z **klastrem energetycznym ZKlaster**, której celem jest wypracowanie lokalnych modeli transformacji energetycznej.

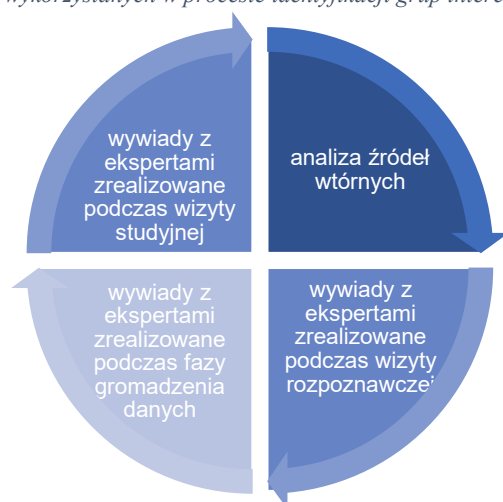
Przedstawiciele władz gminnych i powiatowych aktywnie uczestniczą w wielu z wymienionych działań. Niemniej jednak, jak zostanie zobrazowane w kolejnych częściach niniejszego Podręcznika (rozdział 6), wybrane grupy – w szczególności młodzież, związki zawodowe, pracownicy Kompleksu Turów oraz część organizacji społecznych – są w niewystarczającym stopniu włączane w planowanie procesów transformacyjnych.

Ponadto, jednym z kluczowych wyzwań pozostaje brak instytucjonalnej platformy współpracy, która umożliwiałaby regularną wymianę informacji o prowadzonych inicjatywach, usprawniała koordynację działań oraz sprzyjała wykorzystywaniu rezultatów zrealizowanych już projektów. Niespójna wymiana informacji oraz ograniczona zdolność organizacyjna stwarzają ryzyko dublowania działań lub utraty cennej wiedzy wygenerowanej w ramach realizowanych bądź już zakończonych inicjatyw, projektów czy publicznych interwencji.

4. Mapowanie interesariuszy: identyfikacja, potrzeby i zaangażowanie

Niniejszy rozdział przedstawia usystematyzowany przegląd kluczowych grup interesariuszy zidentyfikowanych w procesie sprawiedliwej transformacji w Subregionie Turów. Podkreślono w nim znaczenie kompleksowego mapowania interesariuszy jako podstawowego etapu planowania transformacji, która ma być inkluzywna, oparta na dowodach i dostosowana do lokalnych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych. Wyniki procesu mapowania mogą posłużyć do projektowania działań ukierunkowanych na konkretne grupy oraz skutecznych mechanizmów docierania do nich. Proces mapowania opierał się na wielu źródłach, zobrazowanych na grafice 2.

Grafika 2. Źródło danych wykorzystanych w procesie identyfikacji grup interesariuszy

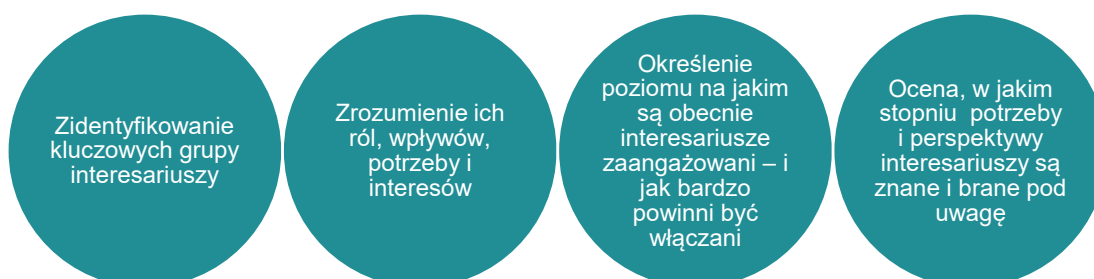


Zidentyfikowane grupy interesariuszy zostały sklasyfikowane i poddane ocenie przy użyciu różnych technik, które opisano w poniższym podrozdziale. Wyniki każdej z ocen przedstawiono w dalszej części niniejszego rozdziału. W kontekście procesu sprawiedliwej transformacji w Subregionie Turów kluczowe znaczenie ma obserwacja i ocena różnych poziomów zakorzenienia i wpływu poszczególnych grup interesariuszy na poziomie lokalnym.

4.1 Kompleksowa analiza interesariuszy

Skuteczna analiza interesariuszy stanowi warunek konieczny dla zapewnienia, że proces transformacji w Subregionie Turów będzie przebiegał w sposób inkluzywny, legitymizowany społecznie i odpowiadający na rzeczywiste potrzeby osób nim objętych. W przypadku złożonej transformacji społeczno-gospodarczej decyzje nie mogą być podejmowane w oderwaniu od kontekstu. Muszą one odzwierciedlać interesy, wyzwania i aspiracje szerokiego grona lokalnych aktorów – od władz publicznych i pracodawców, po społeczeństwo obywatelskie, młodzież czy grupy wrażliwe. W celu wsparcia tego podejścia zastosowano zestaw narzędzi analitycznych, aby osiągnąć 4 podstawowe założenia.

Grafika 3. Główne cele zastosowania narzędzi analitycznych w analizie grup interesariuszy



Wielowymiarowa analiza pomaga zapewnić, że żadna z grup nie zostanie pominięta, a jednocześnie dostarcza strategicznych wskazówek dotyczących ukierunkowania działań komunikacyjnych, partycypacyjnych oraz wspierających. W tym kontekście zastosowano trzy komplementarne metody służące analizowaniu i planowaniu zaangażowania interesariuszy w Subregionie Turów.

Grafika 4. Metody analityczne wykorzystywane do analizy i planowania zaangażowania interesariuszy



Każda z metod oferuje odmienną perspektywę oceny dynamiki interesariuszy. Zastosowane łącznie, tworzą solidne ramy analityczne umożliwiające projektowanie procesów zaangażowania, które są włączające, przejrzyste i precyzyjnie ukierunkowane.

Tabela 2. Porównawczy przegląd narzędzi analizy interesariuszy zastosowanych dla subregionu Turów

Narzędzie	Główny cel	Kluczowe wymiary	Rodzaj uzyskiwanego wglądu	Zastosowanie w Subregionie Turów
Macierz siły/władzy i zainteresowania (siatka władzy) <i>Power-Interest Grid</i>	Klasyfikacja interesariuszy według ich poziomów siły/wpływu i zainteresowania procesem transformacji	Wpływ (Siła/Władza) i Zainteresowanie	Umożliwia strategiczne pozycjonowanie interesariuszy: z kim współpracować, kogo informować, a kogo monitorować	Wykorzystana do dostosowania poziomu i zakresu współpracy i wskazania grup wymagających działań ukierunkowanych
Drabina zaangażowania interesariuszy <i>Stakeholder Engagement Ladder</i>	Ocena stopnia zaangażowania każdej grupy interesariuszy w proces planowania i wdrażania	Aktualny vs oczekiwany poziom zaangażowania	Identyfikacja luk między rzeczywistym a pożądanym poziomem partycypacji; wspiera planowanie dostosowanych strategii zaangażowania	Wykorzystana do określenia poziomów aspiracyjnych uczestnictwa i wzmocnienia inkluzywności decyzji względem wybranych grup
System Sygnalizacji Świetlnej <i>Traffic Light System</i>	Ocena poziomu wiedzy i zrozumienia potrzeb oraz oczekiwań grup interesariuszy w planowaniu transformacji czy procesu	Poziom świadomości kodowany kolorami: Zielony, Pomarańczowy, Czerwony	Wskazuje, które grupy interesariuszy są dobrze rozpoznane, częściowo znane bądź narażone na pominięcie	Wykorzystany do identyfikacji luk w planowaniu oraz nadania priorytetu lepszemu rozpoznaniu grup niedostatecznie reprezentowanych

Lista interesariuszy i kategoryzacja według poziomu zaangażowania i zakorzenienia lokalnego

Zidentyfikowano jedenaście głównych grup interesariuszy, reprezentujących zróżnicowane interesy, odmiennie poziomy wpływu, zaangażowania i zainteresowania, a także różne stopnie podatności na skutki transformacji. Wyróżnione grupy to:

1. Administracja publiczna szczebla centralnego i jej jednostki
2. Administracja publiczna szczebla regionalnego oraz jej jednostki
3. Administracja publiczna szczebla lokalnego oraz jej jednostki
4. Uczelnie wyższe i instytuty badawcze
5. Organizacje pozarządowe, w tym stowarzyszenia ekologiczne
6. Pracodawcy, instytucje otoczenia biznesu i izby gospodarcze
7. Związki zawodowe działające w strukturach PGE GiEK, Kopalni i Elektrowni Turów w Bogatyni
8. Pracownicy Kompleksu Turów
9. Grupy wrażliwe i niedostatecznie reprezentowane, w tym młodzież, stowarzyszenia młodzieżowe, organizacje wspierające turystykę kulturalną
10. Lokalna prasa i media
11. Polska Grupa Energetyczna Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna (PGE GiEK)

Na podstawie analizy źródeł wtórnych, wywiadów eksperckich oraz oceny ról funkcjonalnych i zakresu działania, grupy interesariuszy zostały sklasyfikowane według **poziomu ich lokalnego zaangażowania i zakorzenienia**. Klasyfikacja ta służy ułatwieniu planowania działań angażujących interesariuszy oraz opracowaniu dostosowanych mechanizmów współpracy i dotarcia do poszczególnych grup.

Silny lokalny wpływ – bezpośrednie i codzienne zaangażowanie



Interesariusze są trwale zakorzenione na obszarze Subregionu Turowa i odgrywają istotną rolę w codziennym funkcjonowaniu lokalnego środowiska społeczno-gospodarczym. Ich aktywne uczestnictwo jest kluczowe dla powodzenia procesu sprawiedliwej transformacji.

Regionalne zaangażowanie strategiczne o znaczeniu lokalnym – (nie)bezpośredni i strategiczny wpływ, współpraca regionalna i lokalna



Choć nie są bezpośrednio osadzeni na poziomie lokalnym (w Subregionie Turów), interesariusze pełnią **funkcje strategiczne i koordynacyjne**. Urząd Marszałkowski, jako instytucja zarządzająca funduszami UE (w tym Funduszem na rzecz Sprawiedliwej Transformacji w województwie dolnośląskim), odgrywa kluczową rolę w programowaniu i nadzorze nad wdrażaniem działań na poziomie województwa. Decyzje właściciele kopalni – Grupą PGE i spółką PGE GiEK – bezpośrednio wpływają na kierunki rozwoju, priorytety inwestycyjne oraz struktury zaangażowania interesariuszy w Subregionie Turów.

Umiarkowane zaangażowanie lokalne – pośrednie uczestnictwo, współpraca regionalna/lokalna



Grupy te funkcjonują na styku poziomu lokalnego i szerszego – regionalnego lub tematycznego. Ich wpływ przejawia się najczęściej poprzez realizację indywidualnych projektów, działania rzecznicze i/lub komunikacyjne.

Ograniczone zaangażowanie lokalne – strategiczne oddziaływanie, działalność systemowa i ogólnokrajowa



Ci interesariuszy operują głównie na poziomie krajowym lub ponadregionalnym, wywierając wpływ na kształtowanie polityk i strategii. Choć ich decyzje mają znaczenie dla regionu, są one mniej zaangażowane w bezpośrednią realizację działań i codzienną dynamikę procesów lokalnych.

Grafika 5. Główne grupy interesariuszy wraz z ich głównymi funkcjami i rolami



Analiza interesariuszy przeprowadzona na potrzeby niniejszego Podręcznika objęła również szczegółowe rozpoznanie potrzeb, oczekiwań oraz zdolności poszczególnych grup do aktywnego uczestnictwa w procesie sprawiedliwej transformacji. Szczególną uwagę poświęcono tym interesariuszom, którzy są **silnie osadzeni w lokalnym kontekście i bezpośrednio odczuwają społeczno-gospodarcze skutki odchodzenia od węgla brunatnego**.

Zebrane w toku prac badawczych dane i informacje, umożliwiły identyfikację **kluczowych wyzwań związanych z transformacją** oraz wskazanie obszarów wymagających szczególnego wsparcia i zaangażowania – jak przedstawiono w Tabeli 3. Tabela zawiera przegląd grup interesariuszy ujętych w kategorii **silny wpływ lokalny – bezpośrednie i codzienne zaangażowanie** oraz głównych wyzwań, z jakimi mierzą się w kontekście sprawiedliwej transformacji. Stanowi ona podstawę do opracowania ukierunkowanych strategii angażowania interesariuszy oraz wypracowania dobrych praktyk w zakresie partycypacyjnego planowania. Szczegółowa analiza znajduje się w Aneksie II.

Tabela 3. Wybrane grupy interesariuszy i zwięzłe podsumowanie głównych wyzwań

Grupa interesariuszy	Zwięzłe podsumowanie głównych wyzwań
Samorząd lokalny i jego jednostki	1. Ograniczona zdolność administracyjna. Niedobór zasobów ludzkich oraz słaba zdolność instytucjonalna do koordynowania procesu transformacji i działań z nim związanych. 2. Brak przywództwa politycznego i rzecznictwa. Nieobecność silnych przedstawicieli politycznych oraz brak ciągłego rzecznictwa, zwłaszcza na szczeblu krajowym. 3. Niewystarczające zaangażowanie społeczności lokalnej. Brak systematycznego rozpoznania lokalnych potrzeb oraz ograniczony udział mieszkańców w procesie transformacji. 4. Spadek demograficzny i migracje. Obejmuje zmniejszającą się liczbę ludności subregionu Turów, starzenie się społeczeństwa oraz migrację młodych osób do sąsiednich Niemiec i Czech. 5. Brak platformy koordynacyjnej/koordynującej współpracę. Brak struktury koordynacyjnej oraz modelu angażowania i prowadzenia działań w obszarze sprawiedliwej transformacji w subregionie Turów.
Regionalne agencje rozwoju, pracodawcy i organizacje biznesowe	1. Wysoka zależność gospodarcza od górnictwa. Uzależnienie subregionu od sektora wydobywczego czyni go podatnym na spowolnienie gospodarcze oraz zamykanie przedsiębiorstw w przypadku ograniczenia lub zakończenia działalności górniczej. 2. Niedopasowanie kompetencji i wyzwania kadrowe. Wielu pracowników posiada kwalifikacje techniczne specyficzne dla sektora górniczego, lecz brakuje im podstawowych umiejętności niezbędnych w innych branżach. Niedobór ten dotyczy również zatrudnionych w przedsiębiorstwach i podmiotach powiązanych z łańcuchem dostaw kopalni i elektrowni. 3. Niewystarczające wsparcie przedsiębiorczości i infrastruktura. Region nie dysponuje kompleksową strategią rozwoju przedsiębiorczości, skutecznymi strukturami wsparcia biznesu ani bazą inwestorów. 4. Brak wyspecjalizowanej instytucji lub podmiotu koordynującego odpowiedzialnego za rozwój przedsiębiorczości oraz wsparcie rozwoju gospodarczego w różnych sektorach ogranicza zdolność regionu do stymulowania innowacji, przyciągania inwestycji i dywersyfikacji bazy gospodarczej w ramach przygotowań do sprawiedliwej transformacji.
Młodzież Wrażliwe i niedostatecznie reprezentowane grupy społeczne	1. Niski poziom zaangażowania obywatelskiego i publicznego wśród młodzieży. Młode osoby z reguły nie uczestniczą aktywnie w życiu publicznym ani w procesach decyzyjnych na szczeblu lokalnym. 2. Ograniczona widoczność i wpływ istniejących struktur młodzieżowych. Inicjatywy takie jak młodzieżowe rady istnieją, lecz ich wpływ na procesy decyzyjne jest niewielki, a poziom partycypacji – ograniczony. 3. Ograniczona świadomość i zainteresowanie sprawiedliwą transformacją. Transformacja energetyczna jest postrzegana przez większość młodych mieszkańców regionu jako temat odległy lub nieistotny. 4. Migracja młodzieży do większych ośrodków miejskich i za granicę. Wielu młodych ludzi wyjeżdża do Wrocławia, Niemiec lub Czech i nie powraca w rodzinne strony. 5. Bardziej atrakcyjne rynki pracy za granicą. Wyższe wynagrodzenia (w euro), lepsze warunki zatrudnienia i łatwiejszy dostęp do mieszkań w Niemczech i Czechach przyczyniają się do odpływu wykwalifikowanej siły roboczej (tzw. <i>brain drain</i>). 6. Niedopasowanie ścieżek edukacyjnych do potrzeb lokalnego rynku pracy. Systemy edukacyjne i kształcenia zawodowego często nie odpowiadają na potrzeby rozwijających się sektorów gospodarki zielonej lub cyfrowej.
Związki zawodowe w kopalni i elektrowni Turów w Bogatyni	1. Równoważenie współpracy i sprzecznych interesów. Pomimo że związki zawodowe współpracują ze sobą i prowadzą konsultacje, wewnętrzne różnice w priorytetach i perspektywach mogą utrudniać osiągnięcie konsensusu w kluczowych kwestiach strategicznych związanych z procesem transformacji. 2. Malejące zaangażowanie społeczne. Stopniowe wycofywanie się PGE GiEK z lokalnej aktywności społecznej oraz ograniczenie wsparcia dla społeczności lokalnych może pogłębić wyzwania stojące przed związkami zawodowymi, osłabiając istniejące kanały dialogu społecznego z innymi interesariuszami.

	Ograniczona współpraca z regionem i niski poziom zaangażowania w proces sprawiedliwej transformacji. Dotychczas związki zawodowe prowadziły sporadyczną i nieustrukturyzowaną współpracę z władzami regionalnymi i lokalnymi oraz innymi interesariuszami. Ich udział w planowaniu i koordynacji sprawiedliwej transformacji pozostaje słaby, w tym brak proaktywnego podejścia do przewidywania społeczno-gospodarczych skutków odejścia od węgla brunatnego dla pracowników i społeczności. Wyższy poziom zaangażowania miał i ma miejsce na poziomie krajowym. Postawa reaktywna zamiast strategicznej. Związki zawodowe są postrzegane jako skoncentrowane głównie na krótkoterminowych kwestiach związanych z bezpieczeństwem zatrudnienia, wynagrodzeniami i warunkami pracy. Ich udział w długofalowym planowaniu w zakresie rozwoju kompetencji, przekwalifikowania czy rozwoju gospodarczego w kontekście transformacji jest ograniczony. Niewystarczająca widoczność w forach wielostronnych. Głos związków zawodowych jest słabo reprezentowany w lokalnych i regionalnych dyskusjach na temat przyszłości Subregionu Turów. Ogranicza to ich wpływ na decyzje dotyczące rynku pracy, ram przekwalifikowania oraz projektowania programów wsparcia dla pracowników.
Pracownicy kopalni i elektrowni Turowie	Brak wiarygodnych danych dotyczących potrzeb w zakresie przekwalifikowania i transformacji. Nie przeprowadzono dotąd ustrukturyzowanej oceny skali ani charakteru potrzeb w zakresie przekwalifikowania pracowników. Unikanie tematu z powodu stresu i niepewności. Dyskusje na temat potencjalnego zamknięcia kopalni wywołują niepokój, co skłania zarówno kadrę zarządzającą, jak i związki zawodowe do unikania tematu. Brak zaplanowanych działań w zakresie przekwalifikowania. Obecnie brak jest strategii lub programów służących ocenie i zaspokojeniu potrzeb pracowników w zakresie przygotowania do transformacji, w tym przekwalifikowania czy nabywania nowych kompetencji. Bez pełnego rozeznania w profilach pracowników i bez ukierunkowanego wsparcia, region może okazać się nieprzygotowany na skutki redukcji zatrudnienia lub zamknięcia kompleksu. Brak punktu odniesienia dla planowania transformacji. W regionie brakuje podstawowych informacji na temat liczby pracowników wymagających wsparcia, ram czasowych oraz możliwych kierunków przekwalifikowania. Wysoka specjalizacja umiejętności technicznych. Choć pracownicy dysponują szerokim zakresem kompetencji, są one głównie dostosowane do sektora wydobywczego i energetycznego, przez co trudne do bezpośredniego przeniesienia do innych branż. Wykorzystanie istniejących kompetencji pracowników kopalni i elektrowni. Jednym z kluczowych wyzwań w procesie sprawiedliwej transformacji jest niewystarczające wykorzystanie istniejących kompetencji pracowników kopalni i elektrowni, obejmujących górnictwo, energetykę, zarządzanie procesami produkcyjnymi oraz lokalne sektory przemysłowe. Brak powiązania tych umiejętności z rozwojem branż o wysokim potencjale wzrostu, ogranicza możliwości zatrudnialności pracowników oraz ich aktywnego uczestnictwa w procesie transformacji. W konsekwencji region ryzykuje niewykorzystanie lokalnego potencjału zawodowego i ograniczoną odporność społeczno-gospodarczą, co utrudnia tworzenie trwałych i zrównoważonych miejsc pracy w perspektywie postępowania z węglem brunatnym.
Organizacje społeczne i kulturalne, w szczególności z obszaru turystyki kulturowej Wrażliwe i niedostatecznie reprezentowane grupy społeczne	Brak uznania kultury i turystyki za sektory strategiczne. Pomimo ich potencjału w zakresie dywersyfikacji gospodarczej, sektory te są niedoceniane w planowaniu transformacji na poziomie Subregionu Turów. Niewystarczające inwestycje w infrastrukturę turystyczną. Obiekty związane z przemysłem wydobywczym nie są zagospodarowane ani promowane jako atrakcje turystyczne. Dziedzictwo kopalni Turów oraz bliskość Görlitz pozostają w dużej mierze niewykorzystane. Brak regionalnej strategii zagospodarowania terenów poprzemysłowych. Brakuje spójnej wizji dotyczącej zrównoważonego przekształcania tych obszarów w celu wspierania długofalowego rozwoju. Luka kompetencyjna w sektorach turystyki i kultury. Choć lokalna siła robocza posiada kwalifikacje techniczne, są one specyficzne dla określonych branż i trudno je przenieść do sektora usługowego lub kultury. Ograniczona lokalna ekspertyza w zawodach związanych z kulturą i turystyką. Istnieje niewiele możliwości szkoleniowych w takich obszarach jak zarządzanie kulturą, koordynacja wydarzeń czy interpretacja dziedzictwa. Niski poziom zaangażowania młodzieży i środowisk twórczych. Młodzi ludzie, artyści i profesjonaliści z sektora kreatywnego nie są systematycznie włączani w proces kształtowania przyszłości regionu ani w rozwój nowych modeli gospodarczych.

Analiza uwidacznia również asymetrię w dostępie do informacji oraz poziomie zaangażowania poszczególnych kategorii interesariuszy, nawet na etapie przygotowania TPST dla powiatu zgorzeleckiego. Nadal istnieją istotne luki w rozpoznaniu oczekiwań związków zawodowych, potencjału zasobów kulturowych regionu oraz możliwości wsparcia lokalnej przedsiębiorczości. Ograniczone pozostaje również zaangażowanie grup niedostatecznie reprezentowanych – w tym młodzieży oraz organizacji społeczeństwa obywatelskiego – co wymaga dalszych, ukierunkowanych działań sprzyjających ich aktywnemu włączeniu w proces transformacji.

W odpowiedzi na zidentyfikowane wyzwania przeprowadzono przegląd dobrych praktyk wdrażanych w innych regionach Polski oraz Unii Europejskiej zależnych od węgla. Dla wybranych grup interesariuszy dokonano analizy przykładów rozwiązań, które mogą posłużyć jako inspiracja do opracowania praktycznych mechanizmów odpowiadających na najczęściej występujące problemy związane ze sprawiedliwą transformacją. Praktyki te stanowią również punkt odniesienia dla rekomendacji zawartych w dalszych rozdziałach niniejszego Podręcznika.

Analiza interesariuszy przy pomocy Siatki/Macierzy Wpływu/Władzy i Zaangażowania (Power–Interest Grid)

Siatka/Macierz Wpływu/Władzy i Zaangażowania umożliwia systematyczne pozycjonowanie interesariuszy na podstawie dwóch głównych wymiarów:

- **Poziom wpływ** – zdolność danej grupy do kształtowania kierunku, decyzji lub rezultatów procesu transformacji (np. poprzez siłę polityczną, kontrolę nad zasobami finansowymi, autorytet instytucjonalny lub potencjał mobilizacji społecznej);
- **Poziom zaangażowania** – stopień, w jakim dany interesariusz śledzi, uczestniczy w lub postrzega proces sprawiedliwej transformacji jako istotny z punktu widzenia własnych interesów i potrzeb.

Zastosowanie macierzy umożliwia klasyfikację interesariuszy do jednej z czterech głównych kategorii.

Tabela 4. Cztery główne kategorie klasyfikacji interesariuszy w Siatce wpływu i zaangażowania

Wysoki wpływ – wysokie zaangażowanie Kluczowi aktorzy	Wysoki wpływ – niskie zaangażowanie Utrzymuj zainteresowanie	Niski wpływ – wysokie zaangażowanie Informuj na bieżąco	Niski wpływ – niskie zaangażowanie Monitoruj
<i>Interesariusze o dużym wpływie oraz wysokim poziomie zaangażowania</i>	<i>Aktorzy dysponujący istotną władzą, ale obecnie słabo zaangażowani w proces</i>	<i>Interesariusze o ograniczonym wpływie, ale o dużym zainteresowaniu przebiegiem i wynikami procesu</i>	<i>Grupy o ograniczonym wpływie i małym zaangażowaniu</i>
Interesariusze, którzy powinni być aktywnie zaangażowani w całym procesie i traktowani jako współdecydenci oraz partnerzy (np. administracja lokalna, główni pracodawcy, regionalne instytucje publiczne)	Aktorzy o dużym wpływie, którzy mogą nie być jeszcze w pełni zaangażowani. Powinni być monitorowani i okazjonalnie włączani, zwłaszcza w kwestie strategiczne i kierunkowe (np. niektóre instytucje krajowe)	Interesariusze o ograniczonym wpływie, ale dużym zainteresowaniu procesem i jego rezultatami. Powinni być regularnie informowani i mieć zapewnione kanały do wyrażania opinii (np. organizacje społeczne lub środowiskowe, młodzież itp.)	Grupy o ograniczonym wpływie i niskim aktualnym zaangażowaniu – powinny być monitorowane, ale nie wymagają intensywnego włączania (lokalne media, obywatele itp.)

Zastosowanie tego podejścia w analizie interesariuszy w Subregionie Turów umożliwia również dostosowanie odpowiednich strategii komunikacji i współpracy dla każdej z grup – od przekazywania informacji i konsultacji, po współzarządzanie i wspólne podejmowanie decyzji. Grafika 6 przedstawia typologię wybranych kategorii interesariuszy w Subregionie Turów w układzie siatki Wpływ–Zainteresowanie.

Grafika 6. Klasyfikacja głównych kategorii interesariuszy w subregionie Turów w Siatce/macierzy wpływu i zaangażowanie



Analiza interesariuszy według siatki wpływ/władza i zaangażowanie (Power–Interest Grid) ujawnia istotne asymetrie między zdolnością do wpływania na proces sprawiedliwej transformacji a rzeczywistym poziomem zaangażowania poszczególnych grup.

Najbardziej strategiczni aktorzy (*Key Players*) – w tym administracja publiczna na szczeblu lokalnym i regionalnym, PGE GiEK oraz związki zawodowe – dysponują zarówno wysoką siłą sprawczą, jak i bezpośrednim interesem w przebiegu transformacji. Ich rola w procesie współzarządzania i podejmowania decyzji powinna być priorytetowo wzmacniana. Jednak, jak wynika z wcześniejszych analiz jakościowych, poziom faktycznego zaangażowania tych podmiotów – zwłaszcza związków zawodowych czy PGE GiEK – pozostaje ograniczony, co może świadczyć o braku wystarczających mechanizmów partycypacyjnych, niedostatecznym dialogu instytucjonalnym bądź unikaniu współpracy, minimalnym zaangażowaniu nawet gdy inni interesariusze starają się nawiązać współpracę..

W kategorii *Keep Satisfied* znajdują się m.in. administracja rządowa oraz administracja publiczna szczebla centralnego i jej jednostki organizacyjne – instytucje o dużym potencjale wpływu, ale relatywnie niskim poziomie bieżącego zaangażowania. Jako kluczowi interesariusze odpowiedzialni za ogólną wizję transformacji na poziomie kraju jak i regionów, w tym podejmowanie decyzji o tak fundamentalnych kwestiach jak wygaszanie czy zamykanie kopalni, ich brak zaangażowania może znacząco opóźniać lub utrudniać realizację procesu transformacyjnego. **Bez ich strategicznego punktu widzenia, wizji oraz aktywnego zaangażowania, proces może borykać się z brakiem spójności między planowaniem strategicznym a realnymi potrzebami lokalnymi. Marginalna obecność tych instytucji w dialogu lokalnym i regionalnym osłabia koordynację i może prowadzić do rozbieżności w celach i działaniach. Wzmocnienie ich roli wymaga stworzenia ram instytucjonalnych, które zapewnią większą przejrzystość i inkluzyjność procesu planowania – zadanie to leży w gestii szczebla centralnego.**

Grupy zaliczone do kategorii *Keep Informed* – zwłaszcza organizacje społeczne i pozarządowe z różnych obszarów życia społeczno-gospodarczego, pracownicy Kompleksu Turów, lokalny i regionalny biznes – charakteryzują się wysokim zainteresowaniem, ale ograniczoną sprawczością. Ich perspektywy i potrzeby często nie są wystarczająco uwzględniane w debacie publicznej ani

w procesach decyzyjnych, co grozi osłabieniem legitymizacji transformacji. Stwarza to konieczność inwestycji w dialog obywatelski, konsultacje społeczne oraz reprezentację grup marginalizowanych.

Ostatnią kategorią (*Monitor*) tworzą grupy o niskim wpływie i ograniczonym zaangażowaniu, takie jak niezorganizowani obywatele czy instytucje naukowe. Chociaż ich wpływ jest obecnie niewielki, nie powinny być całkowicie wykluczane z działań komunikacyjnych, ponieważ ich rola może wzrosnąć na późniejszych etapach transformacji.

Podsumowując, mapa interesariuszy wskazuje na potrzebę wzmocnienia integracji między poziomem lokalnym, regionalnym i centralnym/krajowym oraz ustrukturyzowania dialogu z grupami o wysokim zainteresowaniu, ale niewielkiej sile decyzyjnej. Skuteczna strategia transformacji wymaga zatem nie tylko uznania formalnych kompetencji aktorów, ale także stworzenia przestrzeni dla współuczestnictwa i reprezentacji interesów społecznych.

Analiza interesariuszy przy pomocy Systemu Światel Drogowych oraz Drabiny Zaangażowania

Ocena w Systemie Światel Drogowych (*Traffic Light Assessment*) została wykorzystana do oceny, w jakim stopniu potrzeby, wyzwania i oczekiwania różnych grup interesariuszy są obecnie rozpoznane i zrozumiane. To proste, lecz skuteczne narzędzie umożliwia jakościową diagnozę poziomu świadomości i uwzględnienia danej grupy w planowaniu strategicznym. Każdej grupie interesariuszy przypisano kolor odpowiadający poziomowi rozpoznania i uwzględnienia jej potrzeb:

Światło czerwone – niski poziom świadomości

Potrzeby i interesy tej grupy są słabo rozpoznane; brakuje systematycznego dialogu lub relacji z tą grupą, dostępne dane są fragmentaryczne lub niewiarygodne, a ryzyko marginalizacji – wysokie.

Światło pomarańczowe – częściowa świadomość

Istnieją pewne informacje lub działania angażujące, jednak są one niepełne, rozproszone lub niewystarczająco rozwinięte.

Światło zielone – wysoka świadomość

Potrzeby danej grupy są dobrze rozpoznane i przeanalizowane; utrzymywana jest regularna współpraca i dialog.

W analizie przeprowadzonej dla wybranych grup interesariuszy w subregionie Turów metoda ta umożliwiła ocenę, na ile poszczególne grupy są obecnie uwzględniane i rozumiane w planowaniu procesu sprawiedliwej transformacji. Pozwoliła również wyróżnić:

 Grupy kluczowe, których potrzeby są dobrze rozpoznane

 Grupy częściowo dostrzegane, lecz wymagające pogłębionego zaangażowania

 Grupy zagrożone pominięciem w procesie transformacji

Wyniki tej oceny stanowią podstawę do planowania ukierunkowanych działań informacyjnych, konsultacyjnych i partycypacyjnych, gwarantując, że proces sprawiedliwej transformacji będzie inkluzywny i adekwatny wobec całego spektrum lokalnych interesariuszy. Wyniki zaprezentowano w Tabeli 5, wraz z wynikami mapowania w oparciu o metodę **Drabiny Zaangażowania Interesariuszy** (**Stakeholder Engagement Ladder**). Ta druga analityczna technika pozwala ocenić nie tylko obecny poziom zaangażowania poszczególnych grup w planowanie działań, ale także określić pożądany poziom partycypacji, który należy osiągnąć, by proces transformacji był skuteczny, sprawiedliwy i akceptowalny społecznie. Ponadto narzędzie to pozwala zdiagnozować relacje z interesariuszami oraz wskazać obszary wymagające usprawnienia. Stanowi również narzędzie monitorowania postępów w zakresie zaangażowania interesariuszy w dłuższej perspektywie.

W niniejszym Podręczniku przyjęto pięciopozomową skalę zaangażowania:

1. **Informowanie** – jednokierunkowy przekaz informacji, zwykle z góry na dół (np. informacje online, ulotki, ogłoszenia, kampanie informacyjne).

2. **Konsultowanie** – pozyskiwanie opinii lub informacji zwrotnych od interesariuszy, często za pomocą ankiet lub otwartych spotkań.
3. **Angażowanie** – aktywniejsze włączanie interesariuszy w procesy planowania i dyskusji (np. warsztaty tematyczne, konferencje i spotkania).
4. **Współpraca** – wspólne tworzenie rozwiązań i dzielenie się odpowiedzialnością w procesach decyzyjnych (np. stałe grupy robocze, wspólne komitety sterujące, procesy co-design).
5. **Współdecydowanie (empowerment)** – przekazanie realnego wpływu i współodpowiedzialności interesariuszom za wdrażanie działań i osiągane rezultaty.

Kluczowym elementem tej metody jest rozróżnienie między *aktualnym* a *pożądanym* poziomem zaangażowania:

- **Poziom aktualny** opisuje, w jakim stopniu dana grupa jest obecnie włączona – na podstawie obserwacji, wcześniejszej współpracy lub pełnionych funkcji instytucjonalnych.
- **Poziom pożądaný** odzwierciedla ambicję strategiczną – czyli, w jakim stopniu dana grupa powinna być zaangażowana, by proces transformacji był inkluzywny, skuteczny i legitymizowany społecznie.

Tabela 5. Analiza głównych grup interesariuszy z subregionu Turów z użyciem metod Systemu Światła Drogowego oraz Drabiny Zaangażowania

Grupa interesariuszy		Poziom świadomości System Światła Drogowego		Poziom zaangażowania Drabina Zaangażowania Interesariuszy		
		Światło	Uzasadnienie	Aktualny poziom	Pożądany poziom	Komentarz
1	Administracja rządowa		Zaangażowanie na szczeblu krajowym pozostaje formalne i w pewnym stopniu strategiczne. Jednak zaangażowanie jest ograniczone i podkreślany jest brak wizji. Jako kluczowi interesariusze odpowiedzialni za ogólną wizję transformacji, ich brak zaangażowania może opóźnić lub utrudniać proces. Bez ich aktywnego udziału proces napotka rozbieżności między planowaniem strategicznym a potrzebami lokalnymi. Słaba znajomość lokalnych uwarunkowań i potrzeb.	Informowani	Konsultowanie / Angażowanie	Obecnie poinformowani o ogólnych celach przez władze regionalne i lokalne; konieczne pogłębienie konsultacji i współpracy z subregionem i władzami regionu
2	Administracja regionalna i jej jednostki		Władze regionalne aktywnie uczestniczą zarówno w planowaniu, jak i koordynacji, wykazując dobrą znajomość wyzwań terytorialnych oraz priorytetów rozwojowych. Władze nie mają informacji w zakresie wizji subregionu ze strony rządowej	Angażowanie	Współdecydowanie	Silnie zaangażowani w działania koordynacyjne; zalecane bardziej ustrukturyzowane i horyzontalne formy współpracy
3	Administracja lokalna i jej jednostki		Administracja lokalna znajduje się na pierwszej linii procesu transformacji i wykazują bardzo dobre rozpoznanie potrzeb społeczności lokalnych, choć borykają się ze sporymi ograniczeniami, w tym kadrowymi i instytucjonalnymi oraz brakiem informacji w zakresie wizji subregionu ze strony rządowej	Angażowanie	Współpraca / Współdecydowanie	Zaangażowani merytorycznie i operacyjnie; wskazana lepsza integracja międzysektorowa
4	Agencje rozwoju regionalnego, pracodawcy i organizacje biznesowe		Ci interesariusze mogliby wносить wkład w planowanie strategiczne, jednak ich obecne zaangażowanie, współpraca z innymi podmiotami i interesariuszami oraz wrażliwość na społeczne aspekty transformacji pozostają bardzo ograniczone.	Konsultowanie	Angażowanie / Współpraca	Ograniczona rola koordynacyjna; potencjał do stymulowania rozwoju przedsiębiorczości
5	Uczelnie wyższe i instytuty badawcze		Szkoły wyższe są zaangażowane poprzez działalność badawczą, jednak ich rola w kształtowaniu praktycznych strategii dotyczących rynku pracy lub społeczności lokalnych pozostaje ograniczona.	Informowanie	Konsultowanie / Angażowanie	Zaangażowanie ma charakter projektowy, choć powinno obejmować dostarczanie ekspertyzy i doradztwo
6	Organizacje pozarządowe oraz		NGO i organizacje środowiskowe i energetyczne artykułują swoje postulaty, jednak ich wpływ znacząco się różni w	Konsultowanie	Angażowanie / Współpraca	Wybrane podmioty aktywne w działaniach rzeczniczych i projektowych; konieczne

	stowarzyszenia ekologiczne		zależności od potencjału instytucjonalnego oraz tematycznego zakresu działalności podmiotu.			wzmocnienie ich roli w projektowaniu rozwiązań
7	Młodzież <i>Grupy wrażliwe i niedostatecznie reprezentowane</i>		Głos młodych ludzi jest w dużej mierze nieobecny w zakresie planowania – ich potrzeby i aspiracje nie są systematycznie identyfikowane ani uwzględniane.	Brak działań/ Informowanie	Angażowanie	Niedostatecznie reprezentowani, mimo kluczowego znaczenia dla długofalowych efektów transformacji. Ograniczone zaangażowanie; ich włączenie jest niezbędne dla zapewnienia sprawiedliwości społecznej.
8	Związki zawodowe w kopalni i elektrowni Turów w Bogatyni		Formalnie włączone w dyskusje, lecz głównie na szczeblu krajowym; związki koncentrują się przede wszystkim na ochronie miejsc pracy, a w mniejszym stopniu na długofalowej reintegracji pracowników czy planowaniu rozwoju kompetencji, aby odpowiadać na potrzeby subregionu.	Brak działań	Angażowanie / Współpraca	Zaangażowanie pozostaje ograniczone, kluczowe jest jednak ich włączenie w celu odpowiedniego planowania i reagowania na społeczno-gospodarcze konsekwencje procesu transformacji.
9	Pracownicy kopalni i elektrowni Turowie		Nie przeprowadzono oceny potencjału transformacyjnego pracowników opartej na danych, co skutkuje niską świadomością instytucjonalną w zakresie potrzeb związanych z przekwalifikowaniem i wsparciem.	Brak działań	Angażowanie / Współpraca	Ograniczona świadomość i udział w planowaniu procesów transformacyjnych.
10	Organizacje społeczne i kulturalne <i>Grupy wrażliwe i niedostatecznie reprezentowane</i>		Przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego przyczyniają się do rozwoju życia kulturalnego, jednak nie są włączeni w strategię transformacji gospodarczej ani strukturalnej – szczególnie dotyczy to sektora turystyki kulturowej.	Brak działań / Informowanie	Konsultowanie / Angażowanie	Powinni być silnie włączani w dialog kulturowy; posiadają potencjał w zakresie budowania tożsamości regionalnej oraz wspierania rozwoju lokalnego biznesu
11	Media lokalne		Lokalne media są angażowane w relacjonowanie wydarzeń związanych z transformacją lub uczestniczą w wybranych projektach, jednak tylko w ograniczonym zakresie aktywnie kształtują narracje czy wzmacniają artykulację potrzeb społeczności lokalnej	Informowanie	Konsultowanie / Angażowanie	Dostarczają informacji; ich potencjał w kształtowaniu dyskursu publicznego pozostaje niewykorzystany.
12	PGE GiEK		PGE GiEK odgrywa kluczową rolę w procesie transformacji, jednak wykazuje ograniczone zaangażowanie we współpracę z regionalnymi i lokalnymi strukturami oraz mechanizmy partycypacyjne. Decyzje i kierunki strategiczne Spółki zależą od ogólnych planów na poziomie rządowym i ministerialnym.	Informowanie	Współpraca	Ograniczone zaangażowanie. Kluczowy podmiot, dotychczas bierny – wymaga włączenia we wspólne planowanie.

Zintegrowane zastosowanie **Systemu świateł** oraz **Drabiny partycypacji** pozwoliło na pogłębioną diagnozę poziomu świadomości potrzeb i oczekiwań interesariuszy oraz ich faktycznego i pożądanego zaangażowania w proces sprawiedliwej transformacji w Subregionie Turów.

System świateł umożliwił jakościową ocenę stopnia rozpoznania sytuacji poszczególnych grup interesariuszy w działaniach planistycznych. Zdecydowana większość grup interesariuszy uzyskała **światło pomarańczowe**, wskazujące na częściowe lub fragmentaryczne rozpoznanie ich sytuacji. Szczególne obawy budzi obecność czterech grup w kategorii **światła czerwonego** – w tym młodzieży, pracowników Kompleksu Turów, związków zawodowych oraz organizacji kulturalnych – co sygnalizuje poważne luki w wiedzy oraz ryzyko ich marginalizacji w procesie planowania transformacji.

Z kolei analiza z wykorzystaniem **Drabiny partycypacji** pozwoliła określić zarówno obecny, jak i pożądaný poziom zaangażowania interesariuszy. Wyniki pokazały, że dominującym modelem pozostaje **informowanie** (komunikacja jednokierunkowa) lub **konsultowanie** w ograniczonym zakresie. Dla wielu aktorów – takich jak organizacje społeczne i młodzieżowe, pracodawcy, uczelnie czy związki zawodowe – rekomendowanym poziomem uczestnictwa jest jednak **angażowanie**, **współpraca**, a nawet **współdecydowanie**, szczególnie w obszarach planowania czy kształtowania instrumentów wsparcia.

Zidentyfikowane rozbieżności między poziomem świadomości a poziomem zaangażowania wskazują na potrzebę:

- pogłębionej diagnozy potrzeb i oczekiwań grup dotąd niedostatecznie rozpoznanych – zwłaszcza młodzieży, pracowników oraz organizacji społecznych i kulturalnych,
- wzmocnienia kanałów dialogu z grupami o wysokim poziomie zainteresowania, ale ograniczonych możliwościach oddziaływania na decyzje,
- **zwiększenia obecności oraz aktywności aktorów strategicznych – takich jak administracja szczebla centralnego czy PGE GiEK – w regionalnych mechanizmach współpracy i współzarządzania,**
- wdrożenia narzędzi do monitorowania postępów w zakresie partycypacji oraz skuteczności działań komunikacyjnych i konsultacyjnych.

Podsumowanie kluczowych wniosków z analizy interesariuszy

Przeprowadzona analiza z wykorzystaniem trzech komplementarnych metod – **Systemu świateł**, **Drabiny partycypacji** oraz **Siatki wpływu i zaangażowania (Power-Interest Grid)** – pozwoliła na zidentyfikowanie obszarów wymagających szczególnej uwagi w dalszych etapach planowania sprawiedliwej transformacji w Subregionie Turów.

KLUCZOWY WNIOSEK: Niewystarczający poziom zaangażowania kluczowych aktorów oraz brak wizji rozwoju subregionu Turów – administracja szczebla centralnego oraz PGE GiEK

Jest to kluczowy wniosek, bo choć obie te grupy posiadają istotną siłę sprawczą (*high power*), ich faktyczne uczestnictwo w regionalnych mechanizmach planowania i współpracy jest ograniczone (*low interest / low engagement*). W przypadku administracji centralnej widoczny jest brak ustrukturyzowanej wizji oraz deficyt dialogu i sprzężenia zwrotnego między polityką krajową a lokalnymi potrzebami Subregionu Turów. Natomiast PGE GiEK, mimo formalnego uwzględnienia w planowaniu, nie bierze aktywnego udziału w współdecydowaniu oraz projektowaniu konkretnych rozwiązań dla Subregionu Turów. Ich działania i decyzje są ściśle uzależnione od decyzji szczebla centralnego - rządu oraz ministerstw - co stanowi istotne ograniczenie w kontekście realizacji procesu transformacji.

Wniosek nr 1: Wysoki poziom zaangażowania administracji lokalnej i regionalnej

Wyniki analizy potwierdzają, że lokalne jednostki samorządu terytorialnego oraz władze regionu wykazują wysoki poziom świadomości wyzwań transformacyjnych, posiadają relatywnie dobre zaplecze organizacyjne oraz odpowiednią wiedzę ekspercką. Są one obecne we wszystkich etapach

planowania i koordynacji działań, jednak ich dalsza skuteczność będzie zależeć od dostępnych zasobów instytucjonalnych, koordynacji współpracy, a przede wszystkim wsparcia i ukierunkowania działań ze szczebla centralnego.

Wniosek nr 2: Grupy pracownicze i związki zawodowe – kluczowi interesariusze wymagający pilnej uwagi

Analiza wykazała bardzo niski poziom świadomości problemów oraz brak systematycznego zaangażowania tych grup w proces transformacji. Brak jest aktualnej i rzetelnej informacji o planach restrukturyzacji. Związki zawodowe nie uczestniczą w planowaniu czy projektowaniu systemów wsparcia ani planach przekwalifikowania.

Wniosek nr 3: Niewykorzystany potencjał młodzieży i sektora kultury

Grupy te charakteryzują się niską rozpoznawalnością w planowaniu transformacji oraz niewielkim poziomem świadomości samych procesów. Tymczasem ich udział – zarówno jako przyszłych beneficjentów, jak i jako inicjatorów działań wspólnotowych i kulturowych – może odegrać istotną rolę w budowaniu nowej tożsamości społeczno-gospodarczej regionu.

Podsumowując, proces sprawiedliwej transformacji w Subregionie Turów może być skutecznie rozwijany w oparciu o fundamenty już wypracowane przez lokalne i regionalne władze samorządowe, organizacje społeczne oraz liderów lokalnych środowisk, **jednak nie powiedzie się bez wyraźnej woli współpracy i strategicznej wizji ze strony administracji centralnej.**

Konieczne jest opracowanie ram współpracy instytucjonalnej, która umożliwi zintegrowane podejście do planowania i wdrażania transformacji – łączące aktorów o różnym potencjale, ale kluczowym znaczeniu dla budowy trwałej i inkluzywnej przyszłości regionu.

Więcej rekomendacji w tym zakresie przedstawiono w kolejnym rozdziale.

5. Wielopoziomowe zarządzanie sprawiedliwą transformacją: różne podejścia do platform współpracy interesariuszy

5.1 Kontekst

Jak wskazano w rozdziale 3 „Kontekst i ocena uwarunkowań”, brak zinstytucjonalizowanego mechanizmu koordynacji znacząco utrudnia regionowi skuteczne planowanie, wdrażanie i dostosowywanie działań na rzecz sprawiedliwej transformacji w różnych sektorach oraz na różnych szczeblach zarządzania. Problem ten został zaobserwowany i omówiony podczas misji rozpoznawczej przeprowadzonej w styczniu 2025 r. oraz w trakcie pogłębionych wywiadów, które miały miejsce w marcu i kwietniu 2025 r.

W niniejszym rozdziale koncentrujemy się na analizie różnych struktur współpracy, czerpiąc inspirację z przykładów komisji, rad i obserwatoriów z całej Europy, które wykazały skuteczność w planowaniu, wdrażaniu i/lub monitorowaniu procesów sprawiedliwej transformacji. Najlepsze praktyki z tych przykładów posłużą jako podstawa do sformułowania rekomendacji dla Subregionu Turów.

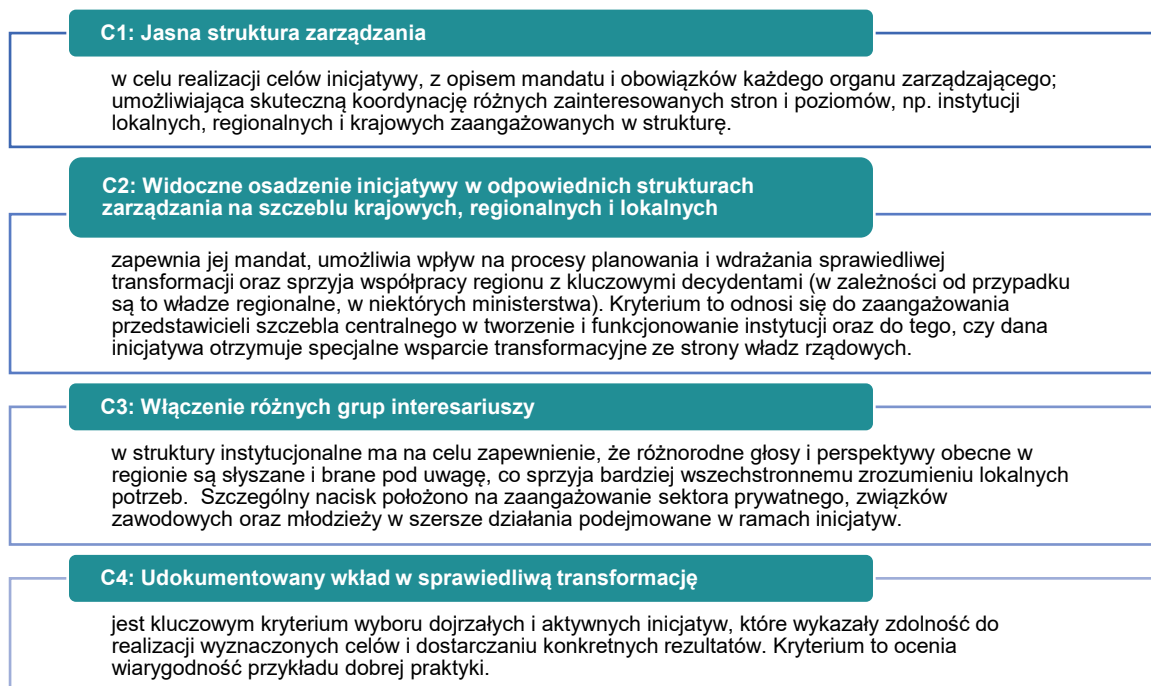
5.2 Metodologia

Metodologia wyboru i analizy najlepszych praktyk w celu rekomendacji struktury współpracy interesariuszy dla regionu została zaprojektowana tak, aby skupić się na głównych wyzwaniach Subregionu Turów. Wyzwania te zostały zidentyfikowane podczas misji rozpoznawczej w regionie i uzupełnione przez dodatkowe wywiady, m.in. z ekspertami, władzami lokalnymi, Urzędem Marszałkowskim, przedstawicielami Grupy PGE, lokalnymi organizacjami pozarządowymi czy związkami zawodowymi działającymi na terenie kopalni i elektrowni Turów. Poniższe wyzwania, szczegółowo opisane w rozdziale 4 (sekcja 4.1), zostały wykorzystane jako punkt odniesienia w kryteriach wyboru dobrych praktyk:

- **Rozproszona władza decyzyjna nad (przyszłością) kopalni i elektrowni Turów.** Kompleks podlegał różnym ministerstwom, a obecnie podlega Ministerstwu Klimatu i Środowiska oraz Ministerstwu Aktywów Państwowych.
- **Niewystarczająca reprezentacja Subregionu Turów w rządzie i na poziomie centralnej administracji publicznej.**
- **Wycofanie się Grupy PGE z wcześniejszych projektów i grup roboczych.**
- **Potrzeba lidera procesu transformacji i jasnej struktury współpracy z wyznaczonymi obowiązkami instytucjonalnymi i zasobami.**
- **Ograniczone doświadczenie we wdrażaniu sprawiedliwej transformacji na Dolnym Śląsku,** ponieważ wydobywanie węgla w Wałbrzychu zakończyło się ponad 20 lat temu.

Biorąc pod uwagę wyzwania przedstawione powyżej, wyselekcjonowano kryteria w celu doboru najbardziej odpowiednich przykładów dobrych praktyk z korzyścią dla Subregionu Turów.

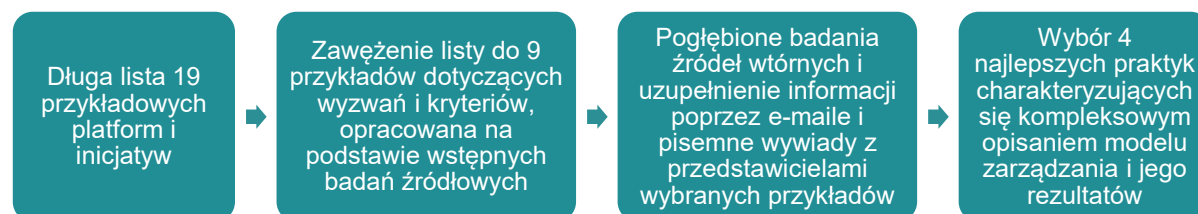
Grafika 7. Zastosowane kryteria do wyboru dobrych praktyk



W oparciu o dostępną literaturę, źródła internetowe (w tym Just Transition Platform Knowledge Hub oraz bazę danych ekspertów JTPeers), a także zasoby sieciowe konsorcjum i doświadczenia z wcześniejszych projektów, **opracowano wstępną listę 19 dobrych praktyk z obszaru sprawiedliwej transformacji oraz platform współpracy interesariuszy**. Lista ta została zawężona, aby skupić się na inicjatywach, które mogą być przydatne dla Subregionu Turów, biorąc pod uwagę wyzwania wymienione powyżej i spełnienie powyższych kryteriów. W rezultacie wybrano 9 inicjatyw.¹⁵ Przeprowadzono pogłębioną analizę danych wtórnych dotyczących funkcjonowania wybranych struktur, a także pisemne wywiady wyjaśniające z ich przedstawicielami, w celu zidentyfikowania przypadków, dla których dostępne były najbardziej obszerne i szczegółowe informacje. Na tej podstawie wyłoniono **4 kluczowe przykłady, które posłużyły do sformułowania wniosków oraz opracowania zaleceń**. Zidentyfikowane instytucje - przykłady dobrych praktyk - to: Regionalne Obserwatorium Procesu Transformacji (ROPTTP) w województwie śląskim, Komisja Węglowa na Węgrzech, Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji Alentejo w Portugalii oraz Zukunftsagentur w Niemczech.

Grafika 8 ilustruje proces wyboru najlepszych praktyk i analizy danych.

Grafika 8. Proces wyboru najlepszych praktyk



¹⁵ [Chemelot Circular Hub](#), [Plan działania Górnej Nitry na rzecz sprawiedliwej transformacji](#), [Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Asturii](#), [Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji Śląskie – „Regionalne obserwatorium procesu transformacji \(ROTP\)”, Komisja ds. Węgla na Węgrzech](#), [Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Macedonii Zachodniej](#), [Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo](#), [Górna Austria – włączenie związków zawodowych i pracodawców jako udziałowców TJTP](#) oraz [Zukunftsagentur](#).

Przeprowadzono analizę porównawczą w celu zidentyfikowania charakterystycznych elementów inicjatyw i opracowania wiodących ram dla tworzenia platform współpracy dla zainteresowanych stron w regionach sprawiedliwej transformacji. Projektowanie ram zostało dodatkowo oparte na dokumencie koncepcyjnym dotyczącym "Ustanowienia i wdrożenia terytorialnego obserwatorium społeczno-gospodarczego w zakresie sprawiedliwej transformacji (TOJT)" opracowanym przez ekspertów ds. sprawiedliwej transformacji w ramach grupy roboczej platformy sprawiedliwej transformacji.¹⁶

Sekcja 5.3 przedstawia kluczowe dane dotyczące czterech dobrych praktyk, które były przedmiotem analizy porównawczej. Sekcja 5.4 zawiera wyniki analizy porównawczej i wynikające z niej elementy projektu. W rozdziale 6 przedstawiono zalecenia dotyczące struktury współpracy, która ma powstać na Subregionie Turów.

5.3 Przegląd najlepszych praktyk z krótkiej listy

Niniejsza sekcja przedstawia kluczowe dane dotyczące czterech przykładów, które zostały wybrane do analizy porównawczej: Regionalne Obserwatorium Procesu Transformacji (ROPT) w województwie śląskim; Komisja Węglowa na Węgrzech; Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji Alentejo w Portugalii oraz Zukunftsagentur w Niemczech. Kodowanie kolorystyczne każdego przykładu służy łatwiejszej identyfikacji odniesień do jednej z czterech inicjatyw w kolejnych akapitach.

Tabela 6. Regionalne obserwatorium procesu transformacji

Nazwa	Regionalne Obserwatorium Procesu Transformacji (ROPT) w województwie śląskim, Polska
Oś czasu	2022-2029
Finansowanie	2022-2023: współfinansowany z EFRR, 2024-2027 (+2): FST, następnie planują współfinansować projekt ze środków z kolejnej perspektywy finansowej 2028-2034
Dlaczego?	Przykład tego, jak inicjatywa oddolna przekształciła się w projekt wspierany z EFRR, a następnie w sformalizowane partnerstwo osadzone w zarządzaniu sprawiedliwą transformacją i opłacane przez FST. ROPT od samego początku miał być inicjatywą opartą na partnerstwie, z przestrzenią dla różnych zainteresowanych stron na wniesienie doświadczenia i potencjału. Udana zaangażowanie związków zawodowych
Najlepsze praktyki	- Włączenie społeczności naukowej, organizacji pozarządowych, związków zawodowych, organizacji pracodawców - Dobrze zintegrowany z regionalnym systemem zarządzania sprawiedliwą transformacją - Wspieranie komitetu monitorującego w monitorowaniu - Kluczowa rola we wdrażaniu zaangażowania interesariuszy poprzez warsztaty, kampanie, laboratoria
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa ROPT w województwie śląskim
Źródło 2	Katalog Platformy Sprawiedliwej Transformacji dotyczący sposobów monitorowania dt. sprawiedliwej transformacji
Źródło 3	Platforma Sprawiedliwej Transformacji Studium przypadku: Regionalne obserwatorium procesu transformacji w województwie śląskim
Źródło 4	Komunikacja mailowa z Urzędem Marszałkowskim Województwa Śląskiego, Wydział Rozwoju Regionalnego i Transformacji

Tabela 7. Komisja węglowa na Węgrzech

Nazwa	Komisja Węglowa na Węgrzech
Oś czasu	2021-2029 i później
Finansowanie	Częściowo finansowane przez projekt LIFE IP North-HU-Trans
Dlaczego?	Pomyślne utworzenie sformalizowanej struktury realizującej podobne cele, jak te realizowane przez interesariuszy subregionu Turów: potrzeba koordynacji wkładów i

¹⁶ Grupy robocze platformy na rzecz sprawiedliwej transformacji – działanie 5: Utworzenie i wdrożenie terytorialnego obserwatorium społeczno-gospodarczego ds. sprawiedliwej transformacji – dokument koncepcyjny oraz Podejścia do pomiaru sprawiedliwej transformacji: katalog dla regionów objętych sprawiedliwą transformacją.

	pomysłów projektowych w celu wdrożenia sprawiedliwej transformacji, potrzeba skutecznego zaangażowania interesariuszy i włączenia się w procesy organizowane przez samorząd regionalny, ścisła współpraca z ministerstwami i skupienie się na dekarbonizacji elektrowni.
Najlepsze praktyki	- Struktura Komisji rozróżnia głównych członków i decydentów oraz inne zainteresowane strony, które są włączone w konsultacje i działania podnoszące świadomość. Prace Komisji są wspierane przez grupy robocze dostarczające dedykowane propozycje działań i tematy do omówienia, wspierane dodatkowo przez działania podnoszące świadomość dla młodzieży i ogółu społeczeństwa. - Pomyślnie utworzenie wielostronnej platformy konsultacyjnej (w tym przypadku na poziomie krajowym, a nie regionalnym) i uzyskanie mandatu od administracji centralnej
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Komisji Węglowej
Źródło 2	Komunikacja mailowa z sekretariatem Komisji, w tym materiały przygotowane na potrzeby wymiany JTPeers przez sekretariat

Tabela 8. Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo, Portugalia

Nazwa	Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji, Alentejo, Portugalia
Oś czasu	Od 2024 r.
Finansowanie	n/d
Dlaczego?	Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji Alentejo jest istotne dla subregionu Turów, ponieważ zostało niedawno utworzone (wciąż jest na wczesnym etapie) i stanowi przykład podejścia do zaangażowania interesariuszy i monitorowania transformacji. Łączy różnych interesariuszy poprzez dwupoziomą strukturę zarządzania (Stała Rada i Rada Generalna). OST zapewnia wielostronne zaangażowanie i platformę monitorowania, która jest zintegrowana z regionalnym zarządzaniem transformacją
Najlepsze praktyki	- Obserwatorium ma dwupoziomą strukturę zarządzania, aby uwzględnić wkład szerszej grupy interesariuszy. Stała rada z funkcją wykonawczą jest kierowana przez Regionalną Komisję Koordynacji i Rozwoju Alentejo. Rada jest wspierana przez tak zwaną "Radę Generalną" składającą się z szerszego grona interesariuszy - lokalnych stowarzyszeń, lokalnego biznesu, związków zawodowych, stowarzyszeń młodzieżowych, podmiotów szkoleniowych, etc. - Obserwatorium ułatwia koordynację na różnych szczeblach zarządzania, promuje integracyjne uczestnictwo i niezależne monitorowanie.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji Alentejo
Źródło 2	Katalog Platformy Sprawiedliwej Transformacji dotyczący podejść pomiarowych dt. sprawiedliwej transformacji
Źródło 3	Komunikacja mailowa z Regionalną Komisją Koordynacji i Rozwoju Alentejo

Tabela 9. Zukunftsagentur, Region Nadreński, Niemcy

Nazwa	Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH, Region Nadreński, Niemcy
Oś czasu	2021-2038 i kolejne lata
Finansowanie	Częściowo finansowane przez niemiecki rząd federalny w ramach ustawy o transformacji strukturalnej regionów węglowych oraz ustawy o inwestycjach w regionach węglowych. Ponadto konkretne projekty, takie jak inicjatywa regionu wodorowego, są finansowane przez Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych.
Dlaczego?	Zukunftsagentur Rheinisches Revier jest przykładem tego, jak agencja pośrednicząca może napędzać wdrażanie sprawiedliwej transformacji. Utworzona przez gminy, stowarzyszenia biznesowe i związek zawodowy IG BCE, z powodzeniem zbudowała konsensus w sprawie stopniowego wycofywania węgla brunatnego i zmniejszyła konkurencję między samorządami lokalnymi. Zarządzając własnymi projektami, agencja zdobyła głęboką wiedzę regionalną. Nadzoruje planowanie, nabory projektów i monitorowanie. Model ten jest odpowiedni dla województwa Dolnośląskiego ze względu na podobne wyzwania, takie jak przejście

	z węgla brunatnego i bliskość węzłów metropolitalnych, i możliwość współpracy z uniwersytetami i ośrodkami badawczymi do wspierania procesu sprawiedliwej transformacji
Najlepsze praktyki	- Zukunftsagentur posiada własne aktywa i wyspecjalizowany personel oraz działa jako główny organ koordynujący. Działa w ścisłej współpracy z interesariuszami politycznymi, gospodarczymi i naukowymi. - Skuteczna struktura zarządzania obejmuje: radę nadzorczą, która tworzy rekomendacje i wytyczne strategiczne, zgromadzenie akcjonariuszy, które decyduje o podstawowych wytycznych i decyzjach strategicznych, oraz regularną konferencję poświęconą zaangażowaniu lokalnych interesariuszy i zapewniającą wkład regionalny
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Zukunftsagentur
Źródło 2	Studium przypadku Komisji Europejskiej dotyczące Agencji Rozwoju Regionu - Reński Obszar Górnictwa Węgla Brunatnego
Źródło 3	Wizyta studyjna w regionie zorganizowana w ramach projektu w dniach 10-11 czerwca 2025 r.

5.4 Przegląd elementów strukturalnych dotyczących platform współpracy interesariuszy

Niniejsza sekcja przedstawia wyniki analizy porównawczej oraz wynikające z niej kluczowe elementy poszczególnych inicjatyw. Zidentyfikowano sześć podstawowych aspektów, zgodnie z którymi przeanalizowano każdą z wybranych struktur. Analiza została przeprowadzona w oparciu o jednolite ramy oceny, umożliwiające porównanie podejść i rozwiązań przyjętych w ramach badanych inicjatyw:

1. **Cel inicjatywy**
2. **Zakres inicjatywy**
3. **Poziom instytucjonalizacji**
4. **Zarządzanie (struktura, członkowie)**
5. **Włączenie do regionalnego/krajowego zarządzania sprawiedliwą transformacją**
6. **Aspekty operacyjne**

Poniżej opisano każdy z elementów, wraz ze spostrzeżeniami analitycznymi i zidentyfikowanymi najlepszymi praktykami (w stosownych przypadkach).

Ponadto, rozdział został rozszerzony w sekcji 5.4.7 o dodatkowe przykłady, które zostały zebrane w celu wykazania dojrzałości i skuteczności struktur, przedstawiając:

- metody angażowania interesariuszy stosowane w ramach inicjatyw, oraz
- wkład w planowanie i wdrażanie sprawiedliwej transformacji

Przykłady podano na końcu tej sekcji jako najlepsze praktyki.

5.4.1 Cel inicjatywy

Kategoria „Cel” odnosi się do nadrzędnego zamierzenia, które dana inicjatywa ma realizować. Określa ona główne założenia oraz oczekiwane rezultaty działań, takie jak wspieranie dywersyfikacji gospodarczej, poprawa warunków na rynku pracy czy wzmocnienie rozwoju regionalnego.

Wyniki analizy: Cele monitorowanych platform współpracy są kształtowane przez potrzeby i wyzwania związane z regionalnym/krajowym kontekstem sprawiedliwej transformacji, a także przez istniejące struktury zarządzania. We wszystkich czterech przykładach najlepszych praktyk przedstawionych w powyższej sekcji za główny cel przyjęto wspieranie procesu sprawiedliwej transformacji w swoim regionie. Cele te mogą być ujęte w różnoraki sposób od bardzo zwięzłych po bardzo szczegółowe (zob. przykłady poniżej).

Tabela 10. Przykłady - cel inicjatywy

Przykłady
Zukunftagentur realizuje trzy cele:
1) Kształtowanie zmian strukturalnych: Agencja ma na celu aktywne kierowanie transformacją reńskiego regionu górniczego w model zrównoważonego rozwoju, jakości życia i przyszłościowego zatrudnienia
2) Wiodąca pozycja w zakresie ochrony klimatu i rozwoju regionalnego: Agencja stara się pozycjonować region jako pioniera w działaniach na rzecz klimatu i nowoczesnego planowania regionalnego
3) Promowanie partycypacyjnego udziału społeczeństwa: Obywatele powinni być informowani i angażowani w kształtowanie w proces sprawiedliwej transformacji.
Celem ROPT w Polsce jest wsparcie i poprawa zarządzania procesem sprawiedliwej transformacji w województwie Śląskim, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii rynku pracy, dywersyfikacji gospodarczej i potencjalnych obszarów przemysłowych i pogórnich.
Celem Komisji Węglowej na Węgrzech jest zapewnienie platformy dla wielostronnych konsultacji w celu wspierania zrównoważonej i sprawiedliwej transformacji regionu oraz wspierania wdrażania węgierskiego planu energetyczno-klimatycznego.

5.4.2 Zakres inicjatywy

Kategoria "Zakres" określa zasięg i granice inicjatywy. Obejmuje on konkretne działania, zadania i obszary, które zostaną objęte inicjatywą. Może to obejmować zarówno infrastrukturalne projekty, badania i analizy, jak i warsztaty, wydarzenia edukacyjne czy projekty pilotażowe.

Wyniki analizy: Przeanalizowane inicjatywy realizują swoje cele poprzez działania, które można podzielić na sześć kategorii:



1. **Koordinacja na różnych poziomach zarządzania, wsparcie w podejmowaniu decyzji i planowaniu strategicznym.** Działania zapewniające dostosowanie i koordynację między różnymi poziomami zarządzania, takimi jak władze lokalne, regionalne i krajowe, np. ułatwianie lub wspieranie posiedzeń komitetów, dostarczanie danych na potrzeby decyzji strategicznych, współpraca z organami zarządzającymi i monitorującymi.

Tabela 11. Przykłady - zakres inicjatywy (1)

Przykłady
Zukunftagentur działa jako kluczowy pośrednik między poziomem lokalnym i regionalnym, działając w ramach wielopoziomowego zarządzania, które obejmuje ścisłą współpracę między sektorem prywatnym, związkami zawodowymi, władzami regionalnymi, ministerstwami i lokalnymi interesariuszami. Rola agencji jako pośrednika zapewnia, że lokalne interesy są brane pod uwagę i skutecznie przekazywane decydentom na szczeblu państwowym i odwrotnie, przy jednoczesnym zachowaniu naturalnej pozycji. Zukunftagentur jest organem odpowiedzialnym za opracowywanie długoterminowych planów i strategii kierujących procesem zmian strukturalnych.
Komisja Węglowa stanowi platformę konsultacji z wieloma zainteresowanymi stronami w celu wspierania zrównoważonej i sprawiedliwej transformacji regionu północnych Węgier. Koordynuje ona pomysły projektowe dotyczące wdrażania sprawiedliwej transformacji, zapewniając ścisłą współpracę z ministerstwami i komitetami regionalnymi w regionie węglowym. Opracowuje propozycje działań, aby pomóc lokalnym i regionalnym władzom we wdrażaniu sprawiedliwej transformacji oraz koordynuje platformę współpracy i wymiany doświadczeń.



2. **Zadania analityczne i badawcze.** Na przykład prowadzenie badań strategicznych i prognostycznych oraz analiz na tematy gospodarcze, społeczne i środowiskowe, publikowanie raportów, gromadzenie danych statystycznych.

Tabela 12. Przykłady - zakres inicjatywy (2)

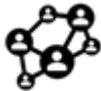
Przykład	
Kluczowy filar zakresu działalności ROPT, które z powodzeniem wykonuje zadania analityczne poprzez generowanie raportów, przewodników po najlepszych praktykach, analiz SWOT i wkład w terytorialne plany sprawiedliwej transformacji w regionie.	
	3. Zaangażowanie interesariuszy i dialog międzysektorowy. Na przykład działania podnoszące świadomość, mapowanie interesariuszy, (międzynarodowe) konferencje, organizowanie warsztatów i konsultacji dla lokalnych interesariuszy.

Tabela 13. Przykłady - zakres inicjatywy (3)

Przykład	
Jeden z kluczowych obszarów działalności ROPT realizowany poprzez wydarzenia edukacyjne i networkingowe, "Kawiarnia Transformacji", fora dyskusyjne, kampanie i konsultacje.	
Zukunftsagentur utworzyła "Revier-Akademie" dla osób, które chcą przyczynić się do transformacji, oferując szkolenia i sesje wymiany wiedzy oraz możliwości nawiązywania kontaktów. Zukunftsagentur prowadzi działania uświadamiające skierowane do różnych grup, w tym studentów, społeczności lokalnych i specjalistów z branży. Zukunftsagentur wdraża również szerokie konsultacje z interesariuszami poprzez regularne "sąsiedzkie" konferencje dla lokalnych interesariuszy.	
	4. Budowanie ekosystemów na rzecz wdrażania sprawiedliwej transformacji i rozwoju regionalnego. Może to obejmować wzmocnienie współpracy przemysłowej, współpracę z ośrodkami edukacyjnymi i badawczymi, wsparcie współpracy międzyregionalnej, tworzenie dedykowanych grup roboczych składających się z lokalnych podmiotów, ośrodków badawczo-rozwojowych, agencji przedsiębiorczości, które pracują nad rozwojem pomysłów projektowych lub pozyskiwaniem finansowania.

Tabela 14. Przykłady - zakres inicjatywy (4)

Przykład	
Zukunftsagentur współpracuje z centrami innowacji i parkami technologicznymi w regionie, takimi jak Brainergy Park, w celu wspierania badań i rozwoju w zakresie zrównoważonych technologii.	
	5. Postęp we wdrażaniu obejmuje projektowanie, wdrażanie lub zapewnianie wsparcia dla projektów regionalnych w ramach inicjatywy. Zakres tych działań zależy od zasobów dostępnych w ramach inicjatywy.

Tabela 15. Przykłady - zakres inicjatywy (5)

Przykład	
Zukunftsagentur zapewnia wsparcie przy opracowywaniu i wdrażaniu projektów, które przyczyniają się do zmian strukturalnych w reńskim obszarze węgla brunatnego. Obejmuje to doradztwo w zakresie wniosków, zabezpieczanie finansowania oraz nadzór nad planowaniem, zaproszeniami do składania projektów i monitorowaniem "Programu gospodarczego i strukturalnego". Przykłady obejmują: Gigawattpakt: Zwiększa potencjał źródeł energii odnawialnej, angażując lokalne gminy, dostawców energii i grupy społeczne, Modellregion Bioökonomie: Promuje praktyki biogospodarcze poprzez współpracę z rolnikami, stowarzyszeniami rolniczymi i grupami środowiskowymi.	
	6. Wkład w monitorowanie obejmuje zaangażowanie inicjatywy w śledzenie i ocenę postępów i wyników wdrażania sprawiedliwej transformacji. Zebrane informacje i wkład zainteresowanych stron oraz badania i analizy przeprowadzone w ramach inicjatywy mogą zostać wykorzystane do monitorowania procesu wdrażania sprawiedliwej transformacji w regionie.

Tabela 16. Przykłady - zakres inicjatywy (6)

Przykłady
ROPT zapewnia wsparcie Komitetowi Monitorującemu Regionalny Program Fundusze Europejskie dla Śląskiego 2021-2027, prowadząc badania, analizy i monitorowanie sprawiedliwej transformacji w regionie w celu przewidywania przyszłych umiejętności, analizując dane statystyczne i liczbowe, a także opinie jakościowe, obserwacje i obawy w celu wsparcia transformacji regionalnej.
Alentejo: działania monitorujące są kluczowym obowiązkiem Obserwatorium.

Tabela 17 zawiera przegląd zakresu czterech wybranych inicjatyw w oparciu o sześć kategorii wspomnianych powyżej.

Tabela 17. Podsumowanie zakresu monitorowanych inicjatyw

Zakres / Inicjatywa	ROPT	Komisja Węglowa na Węgrzech	Obserwatorium Just Transition Alentejo	Zukunfts-agentur
Koordinacja na różnych szczeblach zarządzania, wsparcie procesu decyzyjnego, planowanie strategiczne	Tak, wsparcie	Tak, prowadzi	Tak, wsparcie	Tak, prowadzi
Zadania analityczne i badawcze	Tak	Tak	Tak	Tak
Zaangażowanie interesariuszy i dialog międzysektorowy	Tak (w ramach i szerzej)	Tak (w ramach i szerzej)	Tak (w ramach inicjatywy)	Tak (w ramach i szerzej)
Budowanie ekosystemów	Tak	Nie	Nie	Tak
Wsparcie we wdrażaniu projektów	Tak	Nie	Nie	Tak
Wkład w monitorowanie	Tak	Pośredni	Tak	Tak

5.4.3 Poziom instytucjonalizacji

Kategoria „Poziom instytucjonalizacji” opisuje, jak formalnie inicjatywa jest zintegrowana z istniejącymi strukturami i systemami. Wskazuje, czy inicjatywa działa jako nieformalna grupa, czy też ma sformalizowaną strukturę z oficjalnym uznaniem i mandatami władz. Poziom instytucjonalizacji może różnić się od niskiego do bardzo wysokiego. Na wyższym poziomie instytucjonalizacji inicjatywa może być zarejestrowaną organizacją pozarządową (NGO) lub agencją o jasnym statusie prawnym, wyspecjalizowanym personelu i określonych strukturach zarządzania. Taka formalizacja często zapewnia legitymizację i stabilność, umożliwiając inicjatywie skuteczną koordynację i wdrażanie działań w szerszych ramach zarządzania, co wymaga zabezpieczonego finansowania.

Wyniki analizy: Poziom instytucjonalizacji badanych inicjatyw jest różny, a na potrzeby niniejszego dokumentu przykłady zostały sklasyfikowane jako posiadające średni, wysoki lub bardzo wysoki poziom instytucjonalizacji. Wśród przykładów nie ma żadnego o niskim poziomie instytucjonalizacji, który można by zdefiniować jako grupy działające bez formalnego uznania lub mandatu ze strony władz, często polegające na dobrowolnym uczestnictwie i przy ograniczonych zasobach. Ogólnie rzecz biorąc, włączenie władz regionalnych i/lub krajowych w uruchomienie i funkcjonowanie inicjatywy prowadzi do stabilniejszego mandatu, a tym samym i wyższego poziomu instytucjonalizacji. Ponadto obecność przedstawicieli władz w strukturze zarządzania zapewnia bezpieczniejszą realizację działań instytucji i zwiększa jej wiarygodność. Tabela 18 zawiera przegląd wyników analizy.

Tabela 18. Poziom instytucjonalizacji monitorowanych inicjatyw

Poziom	Opis	Przykład
Średni	Półoficjalne struktury z pewnym poziomem formalnego uznania i częściowym finansowaniem ze strony władz. Działają w oparciu o określone role i obowiązki, ale brakuje im dedykowanego personelu.	Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo ma ustrukturyzowany model zarządzania obejmujący zarówno stałe, jak i elastyczne rady. Jest wspierane i kierowane przez Regionalną Komisję Koordynacji i Rozwoju Alentejo, ale brakuje mu dedykowanego personelu.
Wysoki	Sformalizowane inicjatywy z oficjalnym uznaniem i mandatem, dedykowanym personelem i określonymi strukturami zarządzania. Wymagane jest zabezpieczone finansowanie i wyraźny mandat ze strony władz.	ROPT : Partnerski projekt zainicjowany i prowadzony przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, angażujący uczestników ze środowiska naukowego, organizacji pracodawców, związków zawodowych i organizacji pozarządowych. Zapewnienie pełnego finansowania. Komisja Węglowa : Sformalizowana inicjatywa z mandatem władz krajowych, zarządzana przez Ministerstwo Energii i wspierana przez ustanowiony sekretariat.
Bardzo wysoki	Wysoce zinstytucjonalizowane agencje działające jako zarejestrowane organizacje pozarządowe (NGO) lub agencje o jasnym statusie prawnym, dedykowanym personelu i dobrze zdefiniowanych strukturach zarządzania.	Zukunftsagentur : Wysoce zinstytucjonalizowana agencja z własnymi aktywami i wyspecjalizowanym personelem. Działa jako główny organ koordynujący proces zmian strukturalnych, z mandatem władz krajowych i ścisłą współpracą z władzami regionalnymi i lokalnymi, zainteresowanymi stronami z branży i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

5.4.4 Zarządzanie (struktura, członkowie)

Kategoria „Zarządzanie” odnosi się do ram organizacyjnych i osób zaangażowanych w zarządzanie i nadzorowanie inicjatywy. Obejmuje strukturę organów zarządzających, takich jak rady lub zarządy, oraz role i obowiązki członków.

Wyniki analizy: Przeanalizowane inicjatywy mają unikalną strukturę, odzwierciedlającą ich krajowe, regionalne i instytucjonalne konteksty, a także określony zakres działania czy rodzaj finansowania. Niemniej jednak, we wszystkich przypadkach wyłania się kilka wspólnych elementów:

1. **Zaangażowanie wielu zainteresowanych stron** jest wspólnym priorytetem, a struktury wszystkich inicjatyw obejmują połączenie władz publicznych na różnych szczeblach, społeczeństwa obywatelskiego i podmiotów gospodarczych.⁴ Dostosowanie różnych mandatów, kompetencji i perspektyw zaangażowanych interesariuszy jest możliwe dzięki instytucjonalizacji ram zarządzania wielopoziomowego, patrz poniżej.
2. **Wielopoziomowe sprawowanie rządów** jest wdrażane w ramach niemal wszystkich inicjatyw monitorowanych za pośrednictwem **pionowych mechanizmów koordynacji**, takich jak rady nadzorcze, rady międzyrządowe, sekretariaty i grupy robocze - modele te ułatwiają spójną realizację polityki, zmniejszają fragmentację i zapewniają, że strategiczne decyzje są oparte zarówno na ogólnych celach politycznych, jak i oddolnych realiach terytorialnych. Ta warstwowa struktura zarządzania jest szczególnie skuteczna w kontekstach sprawiedliwej transformacji, gdzie złożoność transformacji społeczno-gospodarczej wymaga zarówno legitymizacji politycznej, jak i odpowiedzialności społecznej.

3. Inicjatywy, których głównym celem jest wsparcie procesu sprawiedliwej transformacji, utworzyły specjalne **struktury horyzontalne w celu realizacji działań wchodzących w ich zakres**, takich jak badania, koordynacja czy mobilizacja zainteresowanych stron. Zakres poruszanych tematów różni się w zależności od inicjatywy, jak opisano w sekcji 5.4.2.
4. **Osadzenie instytucjonalne jest różne, ale wszystkie modele mają na celu umiejscowienie swoich aktywności w szerszych regionalnych lub krajowych ramach zarządzania.** Więcej szczegółów opisano w następnym akapicie.

Te wspólne aspekty są zgodne z zasadami przedstawionymi w dokumencie koncepcyjnym dotyczącym terytorialnych obserwatoriów społeczno-gospodarczych (TOJT), które opowiadają się za obserwatoriami jako platformami integracyjnymi, partycypacyjnymi i opartymi na dowodach, które wspierają dialog społeczny, zaangażowanie społeczności i współtworzenie polityki.⁵ Ponadto w dokumencie podkreślono trzy kluczowe zasady doboru partnerów do inicjatywy, aby zapewnić jej trwałość i współodpowiedzialność:

- a) **Komplementarność:** partnerzy wnoszą do sojuszu nienakładające się zasoby (wiedzę, kompetencje, relacje).
- b) **Zaangażowanie:** zaangażowanie polityczne i naukowe są szczególnie istotne dla zapewnienia długoterminowej stabilności Obserwatorium.
- c) **Zgodność:** partnerzy mają podobne cele i wartości oraz wykazują długoterminową zgodność kulturową.

Rola społeczeństwa obywatelskiego jest doceniana poprzez przyjęcie zasad sprawiedliwości i zaufania.

Różnice między strukturami inicjatyw najlepiej widać na podstawie dwóch parametrów:

1. **Pionowy** - odnosi się do **liczby poziomów zarządzania** zaangażowanych w strukturę zarządzania. Zamiast odzwierciedlać różne poziomy terytorialne (np. lokalny, regionalny, krajowy), oddaje wewnętrzne warstwy organów zarządzających w strukturze. Wysoki poziom zarządzania pionowego charakteryzuje się
 - **wielopoziomą architekturą zarządzania**, taką jak prezydencje, komisje, rady i grupy robocze,
 - **zróżnicowaniem ról**, gdzie każdy organ ma jasno określoną funkcję - nadzór strategiczny, koordynacja wykonawcza, deliberacja lub realizacja operacyjna,
 - **stratyfikacją interesariuszy**, gdzie podmioty są włączane do różnych organów w zależności od ich roli instytucjonalnej, mandatu prawnego lub wiedzy technicznej (np. ministerstwa w prezydencjach, związki zawodowe w komisjach, organizacje pozarządowe w grupach roboczych).
2. **Horyzontalny** - **obejmuje szeroki zakres i różnorodność interesariuszy** zaangażowanych w proces zarządzania, a także **zakres** poruszanych **tematów**. Wysoki poziom zarządzania horyzontalnego obejmuje:
 - **międzysektorowy udział** związków zawodowych, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, środowisk akademickich, stowarzyszeń biznesowych, grup młodzieżowych i podmiotów zajmujących się ochroną środowiska,
 - **integracyjne struktury deliberacyjne**, takie jak rady ogólne, fora interesariuszy lub grupy robocze
 - **szerokość tematyczna inicjatywy.**

Grafika 9 przedstawia ranking inicjatyw w odniesieniu do tych dwóch parametrów.

Grafika 9. Porównawczy schemat zarządzania analizowanych inicjatyw

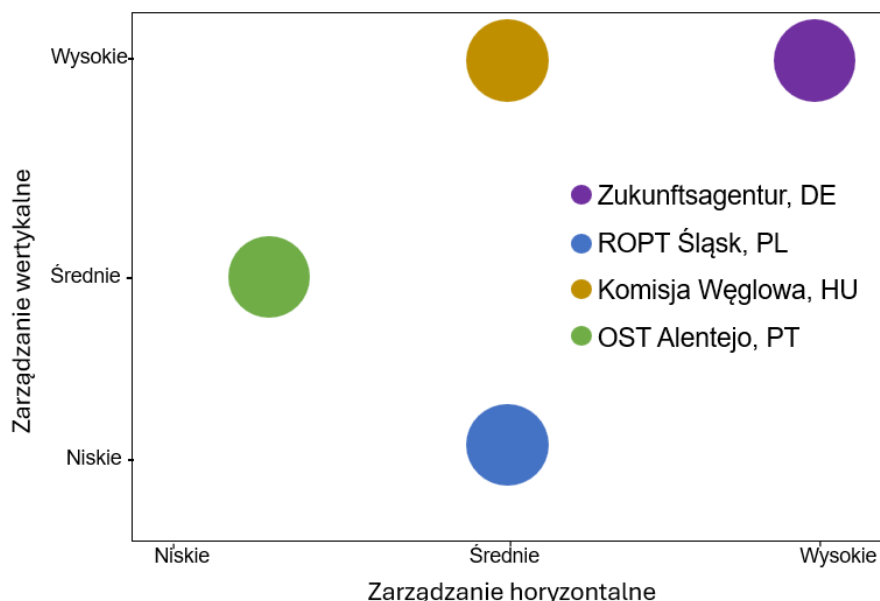


Tabela 19 przedstawia interesujące aspekty zarządzania w ramach monitorowanych inicjatyw.

Tabela 19. Przykłady - Struktury zarządzania

Komisja Węglowa - Węgry: wysoka pionowa, średnia pozioma Dobry przykład udanego zarządzania wertykalnego, łączącego w swojej strukturze interesariuszy o różnych mandatach, rolach, możliwościach i perspektywach. Komisja Węglowa jest platformą o zasięgu krajowym, koordynowaną przez Ministerstwo Energii. Jej struktura zarządzania obejmuje: • Prezydencję, składającą się z decydentów wysokiego szczebla z Ministerstwa Technologii i Przemysłu, Ministerstwa Aktywów Narodowych oraz Izby Handlowej Hrabstwa Heves. • Prezesa, który jest sekretarzem generalnym Izby Przemysłowo-Handlowej Hrabstwa Heves. • Sekretariat, prowadzony przez Katolicki Uniwersytet Eszterházy Károly, który zarządza działaniami i wspiera koordynację. • Spotkania grup roboczych z udziałem szerokiego grona interesariuszy - gmin, elektrowni Mátra, związków zawodowych i organizacji pozarządowych - wybranych w drodze mapowania interesariuszy. Struktura ta zapewnia zarówno władzę instytucjonalną, jak i szerokie włączenie interesariuszy w proces podejmowania decyzji i wdrażania.
Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo: Średnia pionowa, wysoka pozioma Warstwowy model zarządzania z dwiema formalnymi radami: • Stała Rada: Pod przewodnictwem Regionalnej Komisji Koordynacji i Rozwoju (CCDRA), ma ona obowiązki wykonawcze, w tym monitorowanie wdrażania TPST, zarządzanie funduszami FST oraz opracowywanie wskaźników i platform cyfrowych. • Rada Generalna: Organ obradujący, który spotyka się dwa razy do roku i obejmuje przedstawicieli gmin, związków zawodowych, organizacji młodzieżowych, stowarzyszeń biznesowych i agencji krajowych. Rada ta wspiera Stałą Radę i przedstawia swoje stanowisko i perspektywę w niektórych kwestiach związanych z wdrażaniem sprawiedliwej transformacji. • Jednostka techniczna: Zapewnia wsparcie administracyjne i operacyjne obu radom, w tym dokumentację i sprawozdawczość.
Zukunftsagentur w regionie Rhenish: wysoka pionowa, wysoka pozioma Działa na podstawie mandatu państwowego i służy jako główny organ koordynujący zmiany strukturalne w reńskim regionie węgla brunatnego. Jego zarządzanie opiera się na trzech kluczowych organach:

- **Rada Nadzorcza:** Zapewnia strategiczny nadzór i obejmuje przedstawicieli krajowych ministerstw (np. Ministerstwa Gospodarki, Przemysłu, Ochrony Klimatu i Energii; Ministerstwa Pracy, Zdrowia i Spraw Socjalnych; Ministerstwa Środowiska, Ochrony Przyrody i Transportu), Kancelarii Stanu oraz głównych miast, takich jak Kolonia i Düsseldorf.
- **Zgromadzenie akcjonariuszy:** składa się z 18 akcjonariuszy, którzy decydują o podstawowych wytycznych i strategicznym kierunku agencji. Wśród członków są przedstawiciele gmin, władz regionalnych i innych interesariuszy zaangażowanych w proces zmian strukturalnych.
- **Konferencja Sąsiedzka (DE: Anrainerkonferenz):** Forum partycypacyjne, które zapewnia lokalnym interesariuszom udział w podejmowaniu decyzji i dostosowaniu regionalnym.

Ta trójstronna struktura umożliwia wyraźny podział obowiązków i zapewnia zarówno pionową legitymizację, jak i horyzontalną integrację.

ROPT Śląsk - Polska: niska pionowa, średnia pozioma

ROPT w województwie Śląskim jest projektem oddolnym, prowadzonym przez **Urząd Marszałkowski**. Jest on osadzony w zarządzaniu regionalnym. Projekt składa się z ośmiu partnerów instytucjonalnych o określonych rolach, w tym uniwersytetów, izb handlowych i związków zawodowych. **Komitet Sterujący** i comiesięczne spotkania robocze koordynują działania i zapewniają ciągłość. Chociaż ROPT jest mniej zintegrowany pionowo, wyróżnia się pod względem realizacji operacyjnej i tematów objętych projektem.

5.4.5 Włączenie do regionalnego/krajowego zarządzania sprawiedliwą transformacją

Kategoria „Włączenie do regionalnego/krajowego zarządzania sprawiedliwą transformacją” wyjaśnia, w jaki sposób inicjatywa jest zintegrowana z szerszymi regionalnymi lub krajowymi ramami zarządzania na rzecz sprawiedliwej transformacji. Podkreśla powiązania i współpracę z władzami regionalnymi, ministerstwami i innymi zainteresowanymi stronami, a także to, czy inicjatywa odgrywa (wspierającą) rolę w kształtowaniu polityki, planowaniu i wdrażaniu sprawiedliwej transformacji.

Wyniki analizy: Stopień, w jakim model zarządzania jest osadzony w regionalnych ramach zarządzania sprawiedliwą transformacją, jest w dużej mierze określony przez jego **mandat** - tj. stopień, w jakim jego wnioski wpływają na procesy decyzyjne lub są z nimi zintegrowane. Zidentyfikowano cztery poziomy intensywności tego osadzenia:

Poziom 1: Wsparcie: Inicjatywa zapewnia pomocniczy wkład, taki jak dane, analizy lub zaangażowanie interesariuszy, bez formalnego wpływu na podejmowanie decyzji.

Poziom 2: Monitorowanie: Inicjatywa śledzi postępy, ocenia wdrażanie odpowiednich funduszy i projektów, gromadzi dane na temat kluczowych parametrów (np. monitorowanie rynku pracy) i informuje o dostosowaniach do strategii regionalnych.

Poziom 3: Konsultacje: Inicjatywa jest formalnie konsultowana przy podejmowaniu strategicznych decyzji oraz wpływa na kształtowanie kierunków polityki.

Poziom 4: Zarządzanie: Inicjatywa sprawuje władzę wykonawczą lub koordynującą nad realizacją działań związanych z transformacją.

Tabela 20 ilustruje poziom osadzenia każdej inicjatywy.

Tabela 20. Poziom osadzenia każdej inicjatywy w regionalnym zarządzaniu sprawiedliwą transformacją

Wsparcie	Monitorowanie	Konsultacje	Zarządzanie
Komisja Węglowa na Węgrzech			
Zukunftsagentur w Niemczech			
ROPT w Polsce			
OST Alentejo w Portugalii			

Tabela 21 przedstawia interesujące przykłady tego, w jaki sposób monitorowane inicjatywy są osadzone w regionalnym i krajowym zarządzaniu sprawiedliwą transformacją.

Tabela 21. Przykłady - Włączenie do regionalnego/krajowego zarządzania sprawiedliwą transformacją

Przykłady
Komisja Węglowa jest formalnie konsultowana przez ministerstwa i władze regionalne, w szczególności podczas przeglądu TJTP oraz w ramach Programu Operacyjnego Środowisko i Efektywność Energetyczna Plus (EEEOP+). Nie zarządza bezpośrednio wdrażaniem, ale odgrywa centralną rolę w koordynacji poprzez swoją prezydencję i sekretariat (patrz grafika poniżej).
ROPT pełni szeroko zakrojoną funkcję wspierającą, przeprowadza analizy społeczno-ekonomiczne i wspiera komitet monitorujący w śledzeniu wdrażania TPST. Uczestniczy również w kształtowaniu regionalnych strategii sprawiedliwej transformacji za pośrednictwem Regionalnej Rady ds. Sprawiedliwej Transformacji, ale nie sprawuje władzy zarządczej nad tym procesem.

5.4.6 Aspekty operacyjne

Aspekty operacyjne opisują metody i środowiska, w których działa inicjatywa.

Wyniki analizy: Przedstawione inicjatywy działają w różnych aspektach, aby zapewnić skuteczne funkcjonowanie. Poniżej przedstawiono cztery kluczowe aspekty operacyjne:

1. **Regularne spotkania** zapewniają dostosowanie i dobre zaplanowanie działań w ramach inicjatywy. Regularne spotkania robocze zapewniają aktualizację i koordynację inicjatywy oraz ułatwiają skuteczną komunikację. Regularne spotkania "Komitetu Sterującego" mają na celu zapewnienie strategicznego nadzoru i zapewnienie, że projekt jest zgodny z jego celami i zadaniami.

Tabela 22. Przykłady - aspekty operacyjne (1)

Przykłady
ROPT odbywa comiesięczne spotkania robocze, a Komitet Sterujący spotyka się co najmniej trzy razy w roku, aby wspierać działania inicjatywy.
Komisja Węglowa na Węgrzech regularnie spotyka się osobiście na posiedzeniach Komitetu Sterującego w regionie. Porządek obrad jest opracowywany wspólnie przez ministerstwo, sekretariat Komisji Węglowej i przewodniczącego Komisji Węglowej oraz ankiety zwrotne. Spotkania te gromadzą przedstawicieli wysokiego szczebla i decydentów w celu kształtowania przyszłości Komisji Węglowej.

2. **Podnoszenie umiejętności i wiedzy zespołu** sprawia, że członkowie inicjatywy są wyposażeni w niezbędną wiedzę specjalistyczną w zakresie transformacji i wspierają środowisko współpracy, w którym uczestnicy mogą rozwijać wiedzę i innowacyjne rozwiązania.

Tabela 23. Przykłady - aspekty operacyjne (2)

Przykład
Komisja Węglowa na Węgrzech zaprasza prelegentów na regularne spotkania "Komitetu Sterującego", podczas których prelegenci prezentują zagadnienia związane z transformacją, a następnie odbywają się dyskusje panelowe.

3. **Grupy robocze** są użytecznym narzędziem angażowania szerszego grona interesariuszy i zwiększania potencjału inicjatywy. Wyniki dyskusji grup roboczych mogą zostać wykorzystane w planowaniu i wdrażaniu sprawiedliwej transformacji w regionie za pośrednictwem propozycji i raportów inicjatywy.

Tabela 24. Przykłady - aspekty operacyjne (3)

Przykład
Komisja Węglowa na Węgrzech ma cztery grupy robocze: Wizja Sprawiedliwej Transformacji, Alternatywne Wsparcie Gospodarki, Rekultywacja i Wykorzystanie Energii w Mieszkalnictwie. Tematy tych grup roboczych są ustalane w oparciu o potrzeby regionu i lokalnych interesariuszy.

Grupy robocze składają się z członków Komisji, ale do dyskusji zapraszane są również inne zainteresowane strony. Wyniki mają zazwyczaj formę propozycji lub kluczowych tematów, które Komisja Węglowa powinna omówić na posiedzeniach "Komitetu Sterującego".

4. **Fizyczna obecność w regionie** pomaga inicjatywie lepiej zaangażować się w region, zrozumieć wyzwania i oczekiwania oraz opracować projekty wspierające wdrażanie sprawiedliwej transformacji.

Tabela 25. Przykłady - aspekty operacyjne (4)

Przykład
Zukunftsagentur działa w głównym biurze w Brainergy Park w Jülich. To centrum służy jako centralny ośrodek koordynacji działań i rozwijania współpracy. Agencja współpracuje z centrami innowacji i parkami technologicznymi w regionie, takimi jak Future Mobility Part Aldenhoven i Forschungsflugplatz Würselen-Aachen. Ośrodki te zapewniają przestrzeń do badań, rozwoju i współpracy nad innowacyjnymi projektami.

5.4.7 Kolejne przykłady bazujące na analizie monitorowanych inicjatyw

W tej sekcji przedstawiono dodatkowe przykłady, które zostały zbadane w celu wykazania dojrzałości i skuteczności struktur przez:

- metody angażowania interesariuszy stosowane w ramach inicjatyw, oraz
- wkład w planowanie i wdrażanie sprawiedliwej transformacji.

Przykłady metod angażowania interesariuszy stosowanych w ramach inicjatyw

W celu skutecznego zaangażowania interesariuszy w realizację wyznaczonych celów, w ramach analizowanych inicjatyw przetestowano i wdrożono zróżnicowane metody partycypacji. Działania te były realizowane zarówno w formie spotkań stacjonarnych, jak i w formacie online – w zależności od dostępności oraz preferencji poszczególnych grup interesariuszy. Zidentyfikowane podejścia można sklasyfikować w trzech podstawowych kategoriach: działania informacyjne, konsultacyjne oraz angażujące, z uwzględnieniem celu, jakiemu służą. Celem tych działań jest stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy, w którym interesariusze mogą aktywnie uczestniczyć, współtworzyć innowacyjne rozwiązania oraz wspólnie działać na rzecz sprawiedliwej i zrównoważonej transformacji. Zapewnienie szerokiego udziału i odpowiedniego wsparcia przyczynia się do zwiększenia legitymizacji, wiarygodności i efektywności procesów zarządzania transformacją. Rodzaje działań – pogrupowane według ich głównych funkcji – zilustrowano na poniższej grafice. Tabela 26 zawiera konkretny przykład podejścia przyjętego przez Zukunftsagentur.

Grafika 10. Metody angażowania interesariuszy zidentyfikowane w przykładach

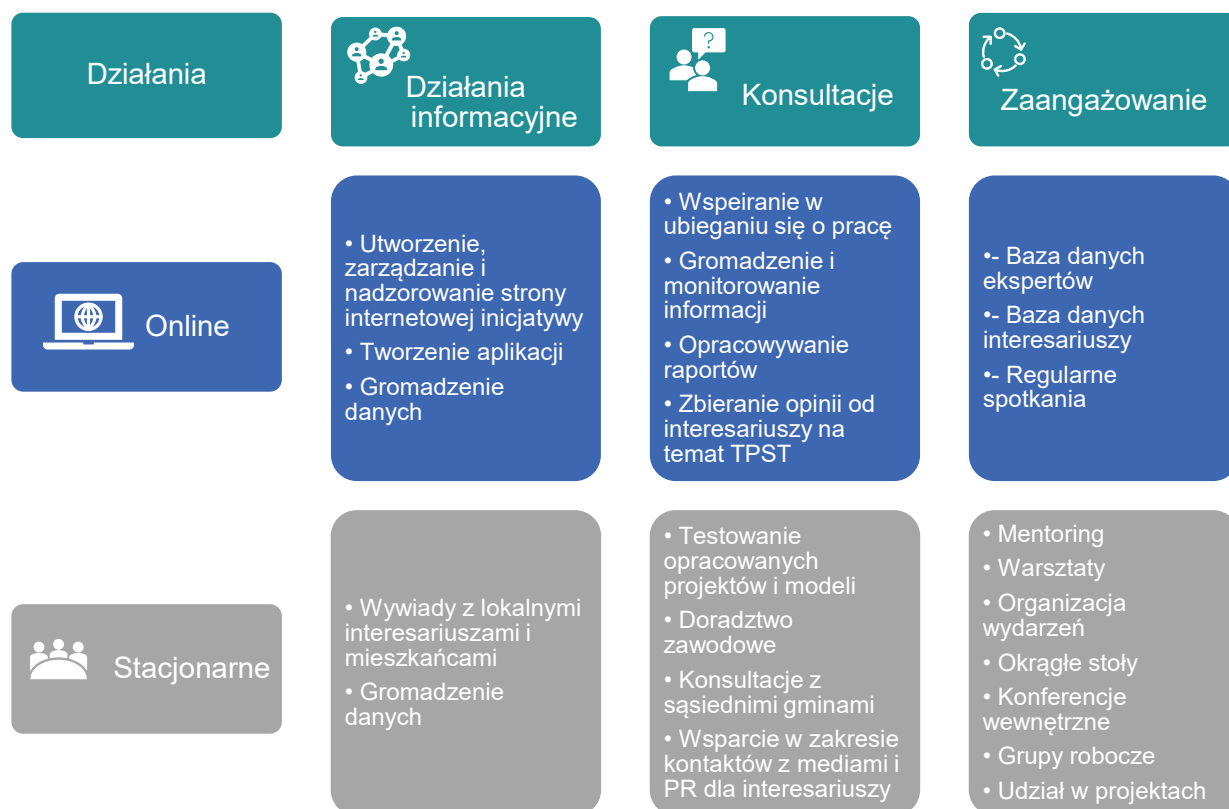


Tabela 26. Przykład - Podejście do angażowania interesariuszy

Przykład
Niektóre działania Zukunftsagentur w regionie obejmują: • Bürgerbeteiligung (uczestnictwo obywateli): Agencja ułatwia aktywny udział obywateli w procesie zmian poprzez różne formaty, takie jak sesje dialogowe, warsztaty i platformy internetowe. Takie podejście promuje przejrzystość, buduje zaufanie do procesów decyzyjnych i zapewnia uwzględnienie różnych perspektyw • Revier-Akademie (Akademia Terytorialna): Inicjatywa ta wspiera osoby aktywnie zaangażowane w proces transformacji regionu. Oferta Akademii, dostosowana do zróżnicowanych potrzeb odbiorców, skierowana jest do menedżerów ds. transformacji strukturalnej, ochrony klimatu i zrównoważonego rozwoju, pracowników administracji odpowiedzialnych za rozwój gospodarczy, menedżerów projektów, przedstawicieli firm i przedsiębiorstw, a także decydentów z sektora administracji publicznej i polityki. Zajęcia odbywają się głównie w formule stacjonarnej i obejmują praktyczne moduły szkoleniowe, warsztaty, wizyty studyjne, doradztwo eksperckie oraz tworzenie sieci współpracy. Akademia dostarcza uczestnikom wiedzy i narzędzi wspierających aktywne kształtowanie przyszłości regionu w duchu sprawiedliwej i zrównoważonej transformacji. • Programy edukacyjne: Agencja prowadzi programy edukacyjne w celu podniesienia świadomości na temat procesu zmian strukturalnych wywołanych sprawiedliwą transformacją i ich skutków. Programy te skierowane są do różnych grup, w tym studentów, społeczności lokalnych i specjalistów z branży • Platforma partycypacji publicznej: Agencja opracowała platformę partycypacji publicznej w formie rady dla członków społeczności publicznej, takich jak kobiety, osoby starsze i młodzież, aby dzielić się swoimi pomysłami, obawami i sugestiami. Agencja zapewnia również mentoring i programy szkoleniowe dla młodych ludzi.⁶ • Konsultacje ze związkami zawodowymi: Agencja aktywnie włącza przedstawicieli związków zawodowych w struktury zarządcze, m.in. poprzez udział w Radzie Nadzorczej Zukunftsagentur Rheinisches Revier. Reprezentanci związków są również systematycznie angażowani w procesy konsultacyjne oraz zorganizowany dialog z interesariuszami, co

służy wzmocnieniu instytucjonalnych mechanizmów partycypacji i reprezentacji pracowników w procesie transformacji.

Wkład w planowanie i wdrażanie sprawiedliwej transformacji

Na koniec pokazujemy sukces każdej inicjatywy, podkreślając przykład jej wkładu w planowanie i wdrażanie sprawiedliwej transformacji.

- *Planowanie.* Komisja Węglowa wdrożyła szereg działań angażujących interesariuszy, a podczas przygotowywania TPST była odpowiedzialna za gromadzenie pomysłów, potrzeb i wymagań interesariuszy. Przeprowadziła również mapowanie interesariuszy, którzy są zainteresowani transformacją.
- *Planowanie.* Wkład OST Alentejo polegał na opracowaniu projektu planu działania na rzecz wdrożenia Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, omówieniu modeli zarządzania Obserwatorium oraz przeglądzie strategicznych priorytetów i oczekiwań programu regionalnego Alentejo 2030.
- *Planowanie, wdrażanie, monitorowanie.* ROPT w swojej pierwszej fazie działania zebrał dane na temat gotowości projektów oraz przekazał kluczowe wytyczne i rekomendacje, które pomogły dopracować wiele projektów już na etapie tworzenia TPST. W 8 raportach przygotowanych podczas pierwszej edycji ROPT przedstawiło dane statystyczne i liczbowe, a także jakościowe opinie, spostrzeżenia i obawy wyrażane przez uczestników procesu transformacji regionalnej.
- *Planowanie, wdrażanie, monitorowanie.* Zukunftsagentur wniósł swój wkład poprzez zarządzanie własnymi projektami oraz kierowanie rozwojem i wdrażaniem programu gospodarczego i strukturalnego. Jedną z jej sztandarowych inicjatyw, Gigawattpakt, zwiększyła potencjał źródeł energii odnawialnej poprzez zaangażowanie lokalnych gmin, dostawców energii i grup społecznych.

6. Rekomendowana struktura zarządzania współpracą i zaangażowaniem interesariuszy w Subregionie Turów

6.1 Kontekst

Jak opisano wcześniej, jednym z kluczowych działań zaproponowanych przez lokalnych interesariuszy, z którymi zorganizowano spotkania i przeprowadzono wywiady na potrzeby tego projektu, było ustanowienie inicjatywy "okrągłego stołu", która mogłaby wspierać współpracę między różnymi grupami interesariuszy i pomóc w opracowaniu aktualizacji terytorialnego planu sprawiedliwej transformacji (TPST). Niniejsza sekcja zawiera zalecenia dotyczące projektowania takich struktur w oparciu o ramy i najlepsze praktyki przedstawione w sekcji 5.4.

W tym miejscu należy przypomnieć, że dwie inicjatywy już istnieją w mniej lub bardziej aktywnej formie. Struktura partnerstwa i cele tych inicjatyw zostały wzięte pod uwagę przy opracowywaniu zaleceń:

- W latach 2020-2021 Urząd Marszałkowski zorganizował grupę roboczą dla zainteresowanych stron podczas przygotowywania obu TPST, w skład której wchodziłi interesariusze z obu subregionów (jeleniogórskiego i wałbrzyskiego) - Grupa Robocza ds. Funduszu Sprawiedliwej Transformacji.⁷ Grupa ta została formalnie powołana uchwałą Zarządu Województwa Dolnośląskiego w dniu 2 grudnia 2020 r. Ponieważ wsparcie FST zostało przyznane tylko subregionowi wałbrzyskiemu, interesariusze z powiatu zgorzeleckiego zaprzestali aktywności w grupie roboczej. Informacje na temat działań grupy roboczej są prezentowane w Internecie istnieją do dziś i grupa aktywnie działa, choć bez aktywnego zaangażowania ze strony Subregionu Turów.
- Równolegle do grupy formalnie powołanej przez Zarząd Województwa, w 2019 r. została powołana oddolna inicjatywa *Komitet Transformacji Subregionu Turów*⁸, której celem jest zabieganie o wsparcie transformacji regionu na szczeblu regionalnym, krajowym i unijnym. Grupa ograniczyła swoją formalną działalność w latach 2021–2024 i wznowiła ją na początku 2025 r., organizując dwa formalne spotkania w okresie od stycznia do lipca 2025 r. Na ostatnim spotkaniu skład grupy został formalnie rozszerzony o przedstawicieli powiatu lubańskiego.
- W 2025 r. z inicjatywy Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Innowacji Energetycznych powstała oddolna grupa koordynacyjna (później przemianowana na "Grupę ds. przyszłości Funduszu Sprawiedliwej Transformacji"), która wymienia informacje na temat różnych realizowanych projektów i opracowuje wspólne stanowisko w sprawie przyszłości transformacji w regionie. Struktura ta nie jest sformalizowana.

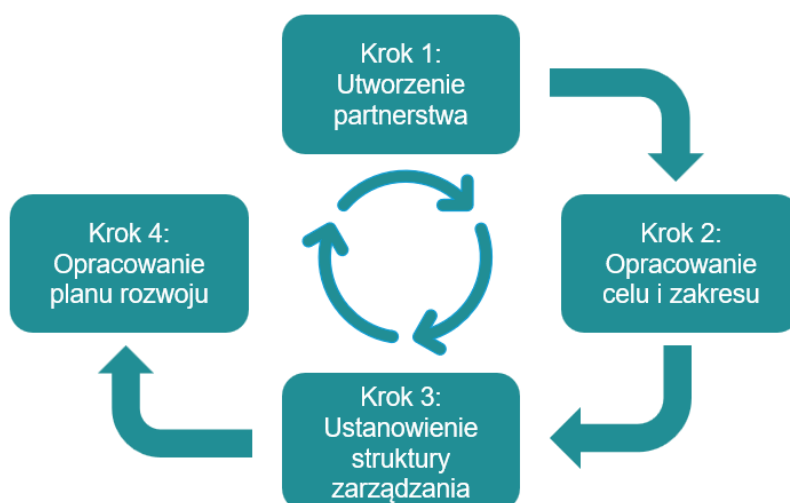
Zalecenia w niniejszym rozdziale charakteryzują aspekty sformalizowanej struktury współpracy z oficjalnym mandatem do planowania sprawiedliwej transformacji w subregionie Turów.

Biorąc pod uwagę, że TPST Subregionu Turów nie został zaakceptowany przez Komisję Europejską (TPST został zatwierdzony przez Zarząd Województwa), w wyniku czego nie można było zapewnić finansowania przeznaczonego na wdrożenie sprawiedliwej **transformacji**, zaleca się, aby inicjatywa współpracy została prowadzona jako **platforma koordynacji, konsultacji i wymiany informacji o ograniczonym zakresie, nazwana na potrzeby niniejszego dokumentu Platforma Transformacji Subregionu Turów**.

6.2 Platforma transformacji Subregionu Turów

Proponowany model ma charakter elastyczny, co umożliwia jego stopniowy rozwój w czasie – w zależności od dostępnych zasobów finansowych. Konstrukcja platformy pozwala na sukcesywne rozszerzanie zakresu działań, w tym ułatwianie zaangażowania interesariuszy na szerszą skalę, opracowywanie własnych raportów i analiz oraz wspieranie realizacji projektów. Projekt został opracowany w oparciu o czteroetapowe podejście do tworzenia obserwatoriów sprawiedliwej transformacji, zaproponowane w dokumencie koncepcyjnym grupy roboczej ds. Platformy Sprawiedliwej Transformacji. Grafika 11 ilustruje strukturę tego podejścia.

Grafika 11. Czterostopowe podejście do tworzenia obserwatorium



6.2.1. Krok 1. Utworzenie partnerstwa na rzecz Platformy Transformacji Subregionu Turów

Wybór kluczowych partnerów do zaangażowania w inicjatywę (przed ustanowieniem struktury zarządzania, patrz krok 3) powinien opierać się na następujących trzech podstawowych zasadach:¹⁷

1. Zasada komplementarności

Każdy partner powinien wnieść do platformy odrębne, nienakładające się zasoby - takie jak wiedza, sieci lub doświadczenie techniczne. Na przykład:

- Skuteczna wielopoziomowa struktura zarządzania wymaga istnienia koordynatora dysponującego jasno zdefiniowanym mandatem oraz dedykowanymi zasobami instytucjonalnymi i operacyjnymi. Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego posiada odpowiednie kompetencje i jest dobrze przygotowany do pełnienia roli podmiotu odpowiedzialnego za zapewnienie mandatu administracyjnego, koordynację regionalną, przywództwo strategiczne oraz odpowiednie zdolności wdrożeniowe.
- Instytut Rozwoju Terytorialnego Województwa Dolnośląskiego może wnieść ekspertyzę w zakresie polityki rozwoju i zadań związanych z planowaniem przestrzennym. Wnosi również wiedzę ze współpracy z sąsiednimi województwami oraz regionami, w tym Saksonią w Niemczech i regionami czeskimi. Instytut wspiera również merytorycznie Zarząd Województwa Dolnośląskiego oraz Urząd Marszałkowski poprzez opinie, raporty i różnego rodzaju działania analityczne i planistyczne.
- Ministerstwo Aktywów Państwowych i przedstawiciele Grupy PGE wnoszą wiedzę techniczną i strategiczne spojrzenie na transformację energetyczną polskiego systemu energetycznego, w szczególności kopalni i elektrowni Turów.
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej wnoszą wkład w postaci wiedzy specjalistycznej w zakresie planowania sprawiedliwej transformacji, doświadczeń z innych regionów, zabezpieczenia finansowania i wsparcia w negocjacjach z Komisją Europejską.
- Władze lokalne, organizacje pozarządowe, przedstawiciele sektora prywatnego i związki zawodowe oferują ugruntowaną wiedzę na temat potrzeb społeczności i dynamiki

¹⁷ Zgodnie z zaleceniami zawartymi w dokumencie [Just Transition Platform Working Groups - Action 5: Setting up and Implementing a Territorial Socio-Economic Observatory on the Just Transition – Concept Paper](#) (PL: „Grupy robocze ds. platformy sprawiedliwej transformacji – działanie 5: Utworzenie i wdrożenie terytorialnego obserwatorium społeczno-gospodarczego ds. sprawiedliwej transformacji – dokument koncepcyjny” opublikowanym na stronie internetowej Komisji Europejskiej pod adresem)

społecznej i gospodarczej. Podmioty te powinny zostać starannie wybrane przez wyżej wymienionych partnerów. Ważne jest, aby zapewnić równą reprezentację, nie włączając zbyt wielu interesariuszy, aby umożliwić skuteczne konsultacje.

Proponowana struktura zarządzania (zob. Krok 3 poniżej) uwzględnia zróżnicowane mandaty, zakresy odpowiedzialności oraz potencjał instytucjonalny zaangażowanych interesariuszy. Obejmuje ona ciało konsultacyjne otwarte dla wszystkich wymienionych powyżej partnerów instytucjonalnych, wspierane przez podgrupę (lub w przyszłości podgrupy), w skład której wchodzi *Komitet ds. Transformacji Subregionu Turów*. Podgrupa ta koncentruje się na konsolidowaniu głosu lokalnych interesariuszy oraz realizacji bezpośrednich działań na rzecz ich zaangażowania.

2. Zasada zaangażowania

Zaangażowanie polityczne i instytucjonalne ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia ciągłości i wiarygodności. Jest ono zapewnione poprzez:

- Formalne utworzenie dedykowanej platformy interesariuszy przez samorząd województwa dolnośląskiego.¹⁸
- Zaangażowanie kluczowych partnerów w spotkania i działania platformy.
- Wspólna umowa (np. protokół ustaleń) określająca role, oczekiwania i zasady zaangażowania i współpracy.

Skuteczne zaangażowanie interesariuszy sprzyja budowaniu zaufania oraz sygnalizuje zewnętrznym fundatorom i partnerom instytucjonalnym powagę oraz stabilność przedsięwzięcia. Przykład Zukunftsagentur stanowi model udanej współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi. Agencja została utworzona z inicjatywy gmin, organizacji biznesowych oraz związku zawodowego IG BCE¹⁹, a jej działalność opiera się na mandacie udzielonym przez władze regionalne (na poziomie krajów związkowych) oraz centralne.

Dzięki istnieniu Rady Nadzorczej, Zgromadzenia Wspólników oraz Konferencji Sąsiedzkiej, Zukunftsagentur posiada zakorzenioną strukturę współpracy z partnerami, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności operacyjnej i przejrzystości zarządzania.

3. Zasada zgodności

Partnerzy powinni podzielać wspólną wizję transformacji regionu i wykazywać zgodność kulturową w sposobie współpracy. Wiąże się to z zaangażowaniem i stałym wysiłkiem partnerów. ROPT w województwie śląskim pokazuje udany przykład sformalizowanej struktury ułatwiającej angażowanie partnerów. W wywiadzie na temat wyciągniętych wniosków podkreślono, że w procesie budowania współpracy ważna jest spójna, stabilna operacyjnie i ciągła wymiana informacji. Zapewnienie zgodności między partnerami obejmuje:

- Wspólne zrozumienie wyzwań i możliwości danego obszaru, regionu.
- Porozumienie w sprawie inkluzywnych, przejrzystych procesów konsultacyjnych.
- Poszanowanie ról, mandatów i uprawnień poszczególnych podmiotów i uczestników.

Zgodność sprzyja kulturze współpracy i zmniejsza tarcia we wspólnym planowaniu i wdrażaniu planowanych działań.

Aby przełożyć te zasady na praktykę, zaleca się, aby *Platforma Transformacji Subregionu Turów*:

- opracowała statut partnerstwa, protokół ustaleń lub kodeks postępowania podpisany przez wszystkich partnerów zarządzających, który

¹⁸ To stanowisko zostało przedstawione - Grupa Robocza ds. Funduszu Sprawiedliwej Transformacji powołanej przez Urząd Marszałkowski.

¹⁹ IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) to związek zawodowy w Niemczech. Jest to jedna z ośmiu branżowych organizacji zrzeszonych w Niemieckiej Konfederacji Związków Zawodowych (DGB).

- wymienienie listy inicjatyw koordynatora, zaproszonych aktywnych zainteresowanych stron oraz innych zainteresowanych stron, z którymi należy się skonsultować i które należy włączyć do jej struktury
- określa cel i wstępny zakres inicjatywy (zob. krok 2)
- szkicuje strukturę zarządzania inicjatywą
- zapewnia zrównoważoną reprezentację w swojej strukturze zarządzania
- promuje okresową współpracę z czeskimi i niemieckimi partnerami
- ustanawia mechanizmy informacji zwrotnych z regionalnymi organami zarządzającymi, zapewniając uwzględnienie opinii zainteresowanych i podjęcie są odpowiednich działań.

6.2.2. Krok 2: Opracowanie celu i zakresu

Uzgodnienie celów inicjatywy i sposobu ich realizacji jest kluczowe podczas tworzenia struktury i musi zostać opracowane przed uzyskaniem oficjalnego mandatu. Poniżej zasugerowano wstępne cele i zakres, które powinny zostać dopracowane przez partnerów.

1. Cele. Platforma Transformacji Subregionu Turów musi mieć jasno określone cele. Niektóre cele zostały już opracowane na potrzeby memorandum w sprawie przyszłości Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji na terenie Subregionu Turów (zaproponowanego przez nieformalną grupę roboczą) i zostały przeformułowane na potrzeby niniejszego dokumentu:

O1. Prowadzenie działania rzeczniczych na poziomie krajowym i unijnym w celu zapewnienia wsparcia dla Subregionu Turów w zakresie wdrażania sprawiedliwej transformacji

Głównym celem platformy jest opowiedzenie się za uznaniem regionu za region Sprawiedliwej Transformacji, aby zapewnić dedykowane finansowanie wdrażania sprawiedliwej transformacji. Platforma Transformacji Subregionu Turów powinna koordynować zaangażowanie zainteresowanych stron, a także wysiłki techniczne i polityczne zmierzające do uzyskania tego miana.

O2. Złagodzenie wyzwań spowodowanych działaniami przejściowymi

Podjęcie wyzwań zdefiniowanych w TPST w kontekście gospodarczej i społecznej dominacji Kopalni i Elektrowni Turów w regionie – takich jak wzrost bezrobocia, utrata miejsc pracy czy niedostateczna reprezentacja lokalnej siły roboczej – wymaga skoordynowanych działań. Inicjatywa ta może odegrać istotną rolę w gromadzeniu wkładu interesariuszy, wspierając proces informowania o podejmowanych działaniach oraz monitorowania ich wdrażania w regionie. Celem jest ograniczenie negatywnych skutków transformacji dla społeczności lokalnych oraz kluczowych grup interesu.

O3. Wspieranie transgranicznego wymiaru sprawiedliwej transformacji

Kluczowe jest zapewnienie, aby wszystkie działania transformacyjne realizowane na terenie Subregionu Turowa uwzględniały perspektywę transgraniczną – w szczególności w wymiarze społecznym i środowiskowym. Struktura zarządzania powinna przewidywać regularny udział przedstawicieli regionów przygranicznych Czech i Niemiec oraz umożliwiać koordynację wspólnych inicjatyw w obszarze adaptacji do zmian klimatu i rozwoju bezemisyjnego.

Zaleca się, aby pełna lista celów została opracowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, w sposób spójny z wizją wypracowaną w ramach kluczowych projektów realizowanych w regionie – takich jak projekt BorderLabs – oraz następnie przedłożona do konsultacji z kluczowymi interesariuszami. Lista ta powinna zostać omówiona, uzgodniona i formalnie zatwierdzona przed inauguracją platformy.

2. Zakres. Zaleca się, aby początkowy mandat inicjatywy ograniczał się do przekazywania uwag oraz przeglądu dokumentów strategicznych dotyczących Subregionu Turów w kontekście nadchodzącej perspektywy finansowej 2028–2034, a także do wzmacniania dialogu i wymiany

informacji między partnerami. W kolejnych latach zakres inicjatywy może zostać rozszerzony o dalsze działania, o ile zapewnione zostaną wystarczające możliwości, mandat i środki finansowe.

W początkowej fazie działania zaleca się, aby Platforma Transformacji Subregionu Turów koncentrowała się na trzech podstawowych działaniach:

- **Koordinacja na różnych szczeblach zarządzania, konsultacja i wsparcie procesu decyzyjnego i planowania strategicznego.** Działania zapewniające dostosowanie i koordynację między różnymi poziomami zarządzania, takimi jak władze lokalne, regionalne i krajowe. Główny cel w pierwszym roku: przygotowania do wsparcia dla regionów transformacji w ramach perspektywy po 2027 roku oraz wzmacnianie dialogu i wymiany informacji.
- **Zwiększenie zaangażowania interesariuszy i dialogu międzysektorowego.** Na przykład działania podnoszące świadomość, mapowanie interesariuszy, konferencje, organizowanie warsztatów i konsultacji dla lokalnych społeczności i interesariuszy. Platforma Transformacji Subregionu Turów powinna pełnić kluczową funkcję informacyjną, umożliwiając przepływ informacji na temat różnych działań podejmowanych przez interesariuszy.

Ograniczony zakres działania na etapie początkowym umożliwia platformie stopniowe budowanie legitymacji instytucjonalnej oraz zaufania interesariuszy, jednocześnie tworząc fundamenty pod przyszłą ekspansję. Mandat oraz rola inicjatywy w strukturze zarządzania sprawiedliwą transformacją mogą zostać z czasem poszerzone. Na dalszym etapie funkcjonowania zakres zadań platformy może zostać rozszerzony o następujące elementy:

- **Wsparcie we wdrażaniu projektów:** Pełnienie roli organu koordynującego i zespołu wspierającego w opracowywaniu pomysłów na projekty i zabezpieczaniu finansowania.
- **Budowanie ekosystemów** na rzecz wdrażania sprawiedliwej transformacji i rozwoju regionalnego. Może to obejmować wzmocnienie współpracy przemysłowej, współpracę z ośrodkami edukacyjnymi i badawczymi, wsparcie współpracy międzyregionalnej, tworzenie dedykowanych grup roboczych składających się z lokalnych podmiotów, ośrodków badawczo-rozwojowych, agencji przedsiębiorczości, które pracują nad rozwojem pomysłów na projekty lub pozyskiwaniem finansowania.

6.2.3. Krok 3: Ustanowienie struktury zarządzania

Podążając za przykładami najlepszych praktyk, zaleca się wdrożenie wielopoziomowego zarządzania o średnim poziomie instytucjonalizacji. Podejście wielopoziomowe umożliwia dostosowanie różnych mandatów, kompetencji i perspektyw zaangażowanych interesariuszy, co jest szczególnie kluczowe, jeśli do inicjatywy mają zostać włączone różne szczeble administracji publicznej, przedstawiciele związków zawodowych i strona społeczna. Średni poziom instytucjonalizacji odnosi się do sformalizowanej struktury z jasnym mandatem i częściowym finansowaniem (za pośrednictwem wybranych partnerów instytucjonalnych).

Czerpiąc z przeanalizowanych praktyk Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo, Komisji Węgłowej na Węgrzech i Zukunftsagentur, zaleca się wdrożenie **dwupoziomowego zarządzania**, składającego się z ciała konsultacyjnego - **Rady Strategicznej**²⁰ - oraz szerszego grona - **Zgromadzenia Interesariuszy**²¹.

W wyniku konsultacji z Urzędem Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego, Instytutem Rozwoju Terytorialnego, oraz jednostkami samorządu terytorialnego, zalecana struktura zarządzania została dostosowana, aby składać się z otwartego organu konsultacyjnego, noszącego nazwę platformy, czyli Platforma Transformacji Subregionu Turów, wspierana przez istniejący Komitet Transformacji Subregionu Turów w formie dedykowanej grupy roboczej. Struktura może być z czasem rozszerzana o dodatkowe dedykowane tematyczne grupy robocze. Ta

²⁰ Zainspirowane projektem Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji w Alentejo oraz Komisją ds. Węgla na Węgrzech.

²¹ Zainspirowane przez Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji Alentejo i Zukunftsagentur.

rekomendacja struktury odzwierciedla opinie otrzymane od Urzędu Marszałkowskiego oraz lokalnych interesariuszy podczas warsztatów konsultacyjnych w Bogatyni, składających się z:

- i. Wysokiego poziomu wzajemnych powiązań pomiędzy lokalnymi interesariuszami na obszarze Subregionu Turów wraz z silnym zaangażowaniem oraz aktywnością lokalnych interesariuszy, w tym organizacji pozarządowych, instytucji edukacyjnych i partnerów społecznych.
- ii. Konieczności zachowania istniejących mechanizmów konsultacyjnych w zakresie planowania transformacji i rozwoju regionalnego, za które odpowiadają instytucje województwa, w połączeniu z potrzebą koordynatora posiadającego mandat instytucjonalny.
- iii. Znaczącego zaangażowanie interesariuszy i działania rzecznicze realizowane przez oddolną inicjatywę – Komitet ds. Transformacji Subregionu Turów – powinny zostać docenione i mogą stanowić jeden z kluczowych elementów budujących nową strukturę.
- iv. Pozytywne doświadczenia Urzędu Marszałkowskiego z otwartymi grupami konsultacyjnymi. Obszar terytorium oraz liczba gmin z Subregionu Turów, które mają zostać objęte procesem, nie uzasadniają potrzeby organizowania wielopoziomowej struktury zarządzania.

Oba elementy – **Platforma Transformacji Subregionu Turów** oraz struktura grup roboczych, początkowo składająca się z jednej grupy roboczej, czyli Komitetu Transformacji Subregionu Turów – zostały opisane poniżej. Grafika 12 ilustruje proponowaną strukturę.

Grafika 12. Proponowana struktura zarządzania Platformy Transformacji Subregionu Turów

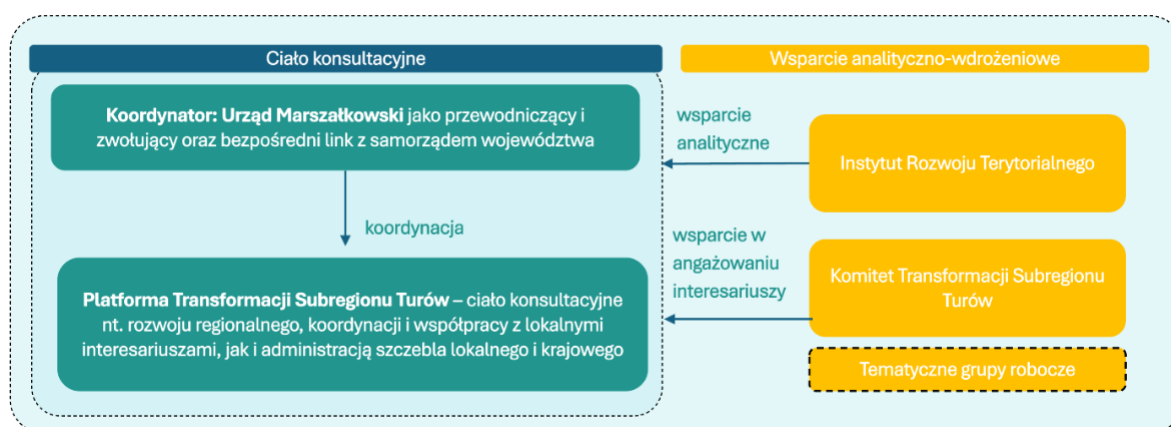


Tabela 27. Zalecenia dotyczące ram zarządzania - Rada Strategiczna

Nazwa	Platforma Transformacji Subregionu Turów
Skład	Platforma powinna być koordynowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego i pełnić funkcję organu doradczo-konsultacyjnego w zakresie rozwoju regionalnego, koordynacji działań transformacyjnych oraz współpracy z władzami lokalnymi i krajowymi. Jej skład powinien odzwierciedlać równowagę pomiędzy instytucjami publicznymi a reprezentacją regionalną.
	Proponowany skład Platformy: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego – przewodniczący i podmiot zwołujący, wspierany ekspercko przez Instytut Rozwoju Terytorialnego. Ministerstwo Aktywów Państwowych – właściciel Grupy PGE, odpowiedzialny za decyzje dotyczące transformacji kompleksu energetycznego Turów oraz wniesienie wiedzy nt. krajowej transformacji energetycznej (1 przedstawiciel).

	• Ministerstwo Klimatu i Środowiska oraz Ministerstwo Energii – odpowiedzialne za koordynację polityki klimatycznej oraz zapewnienie wiedzy technicznej w zakresie transformacji energetycznej (2 przedstawicieli). • Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej – wsparcie w zakresie programowania sprawiedliwej transformacji, dostępu do źródeł finansowania oraz relacji z Komisją Europejską (1 przedstawiciel). • Dolnośląski Urząd Wojewódzki – jako przedstawiciel władz centralnych w regionie, może stanowić istotne ogniwo w kontaktach z administracją szczebla centralnego (1 przedstawiciel) • Grupa PGE i reprezentacja związków zawodowych – jako główny pracodawca w regionie i kluczowy podmiot procesu transformacji (każdy podmiot po jednym przedstawicielu). • Przewodniczący i Zastępcy Przewodniczącego Komitetu Transformacji Subregionu Turów • Przedstawiciele władz lokalnych – starostwa powiatowe oraz urzędy miast i gmin z powiatów zgorzeleckiego i lubańskiego (po 1 przedstawicielu z każdej jednostki). Ponadto należy zapewnić udział następujących podmiotów poprzez formalne zaproszenia i porozumienia: • gmin objętych procesem transformacji, • organizacji pozarządowych, instytucji kultury i społeczeństwa obywatelskiego, • organizacji młodzieżowych oraz instytucji edukacyjnych, • stowarzyszeń przedsiębiorców i izb gospodarczych, • jednostek organizacyjnych administracji publicznej szczebla lokalnego jak np.; Powiatowe Urzędy Pracy, • organizacji ekologicznych, • Członkowie Komitetu Monitorującego Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska. Udział każdej z powyższych instytucji i organizacji powinien być ograniczony do jednego przedstawiciela, z możliwością pełnienia przez te osoby funkcji przewodniczących odpowiednich tematycznych grup roboczych, działających przy Platformie.
Cele	• Zdefiniowanie i realizacja wizji i misji platformy, w tym celów i zmian zakresu działania. • Zapewnienie reprezentacji lokalnych perspektyw w procesie kształtowania polityki regionalnej i krajowej. • Koordynacja wkładu interesariuszy i zapewnienie integracyjnego zaangażowania. • Kierowanie planem pracy i działaniami inicjatywy. • Zapewnienie długoterminowej trwałości inicjatywy, w tym ewentualnie finansowania.
Uzasadnienie	Utworzenie Platformy stanowi odpowiedź na szereg wyzwań zidentyfikowanych na obszarze Subregionu Turów, w tym potrzebę systematycznego konsultowania decyzji z lokalnymi interesariuszami, obecny brak koordynacji działań oraz ograniczoną reprezentację regionu w krajowych procesach decyzyjnych. Rada odpowiada również na konieczność zainicjowania konstruktywnego dialogu pomiędzy kluczowymi decydentami (w tym szczebla krajowego) w sprawie przyszłości Kompleksu energetycznego w Turowie. Poprzez zgromadzenie przedstawicieli ministerstw krajowych, władz regionalnych i lokalnych oraz Grupy PGE, a także poprzez otwarcie swoich posiedzeń dla partnerów społecznych, Platforma pełni funkcję kluczowego organu konsultacyjno-decyzyjnego,

	disponującego wiedzą techniczną i strategiczną oraz wymagany formalnym mandatem aby reprezentować głosy dotkniętych lokalnych interesariuszy. W innych regionach organom tego typu często przypisuje się charakter zamknięty – uczestnictwo w nich odbywa się wyłącznie na zaproszenie, a ich skład jest wynikiem rygorystycznej selekcji instytucjonalnej. W przypadku Subregionu Turów uznano, że takie podejście nie jest konieczne, ze względu na ograniczoną liczbę interesariuszy aktywnych we wcześniejszych procesach konsultacyjnych oraz brak dostępnych, dedykowanych środków finansowych na rozbudowane mechanizmy selekcji i obsługi. Model Rady Strategicznej znajduje swoje odpowiedniki w innych regionach objętych transformacją – m.in. w strukturze zarządczej <i>Zukunftsagentur</i>, w <i>Obserwatorium Sprawiedliwej Transformacji</i> w portugalskim Alentejo oraz w ramach <i>Komisji Węglowej</i> na Węgrzech.
Aspekty operacyjne	• Posiedzenia Rady Strategicznej powinny odbywać się w formule stacjonarnej co najmniej raz na kwartał, z możliwością częstszych zwołań w przypadku konieczności konsultacji kluczowych dokumentów strategicznych. • Porządek obrad spotkań powinien być ustalany m.in. na podstawie propozycji Komitetu Transformacji Subregionu Turów oraz proponowanych tematów grup roboczych (jeśli są aktywne). • Platforma nie powinna posiadać kompetencji decyzyjnych, lecz pełnić funkcję kluczowego organu doradczego dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego oraz samorządu regionalnego w zakresie sprawiedliwej transformacji. • Platforma nie powinna pełnić funkcji decyzyjnej, lecz odgrywać kluczową rolę konsultacyjną wobec Urzędu Marszałkowskiego i władz regionalnych. Rada powinna podejmować decyzje dotyczące uruchamiania grup roboczych oraz ich tematyki, a także wyznaczać lidera każdej grupy roboczej na określony czas. Komitet Transformacji Subregionu Turów jest już jedną z takich grup roboczych, której działalność nie jest ograniczona czasowo.
Otwarte pytania	• Możliwość zaangażowania odpowiednich Ministerstw (spotkania na miejscu) • Skład uczestników z Grupy PGE (z siedzibą w Bełchatowie, vs. lokalni przedstawiciele związków zawodowych) • Tematyka grup roboczych

Tabela 28. Zalecenia dotyczące ram zarządzania - Wsparcie grup roboczych

Nazwa	Wsparcie grup roboczych w Platformie Transformacji Subregionu Turów
Skład	Liczba oraz zakres tematyczny grup roboczych powinny zostać określone przez Platformę na podstawie zidentyfikowanych potrzeb oraz dostępnych zasobów lokalnych interesariuszy. Zaleca się rozpoczęcie od jednej grupy roboczej, składającej się z Komitetu Transformacji Subregionu Turów, koordynowanego przez Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Innowacji Energetycznych (STORIE). Każda grupa robocza powinna mieć własnego koordynatora działań, wybranego spośród lokalnych interesariuszy, aby zapewnić ich aktywne zaangażowanie w działania grupy: • przedstawicieli gmin i powiatów, • przedstawicieli związków zawodowych, • organizacji pozarządowych oraz społeczeństwa obywatelskiego, • organizacji młodzieżowych i instytucji edukacyjnych, • stowarzyszeń przedsiębiorców i izb handlowych, • organizacji ekologicznych. Zaleca się również aktywne włączenie partnerów transgranicznych z Czech i Niemiec w prace grup roboczych, w celu zapewnienia perspektywy ponadregionalnej i wzmocnienia współpracy przygranicznej kiedy będzie to możliwe.

Cele	• Reprezentowanie interesów i perspektyw różnych grup interesariuszy w procesie sprawiedliwej transformacji w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanego tematu. • Dostarczanie ustrukturyzowanego wkładu, sugerowanie propozycji działań lub projektów do Platformy w odniesieniu do danego tematu. • Ułatwianie pluralistycznego dialogu i współpracy między sektorami i granicami w terenie. • Podnoszenie świadomości i budowanie pozytywnej wizji transformacji w społeczności. • Wspieranie legitymacji platformy poprzez zapewnienie szerokiego uczestnictwa i odpowiedzialności społecznej.
Uzasadnienie	Grupy robocze stanowią bardziej elastyczną i operacyjną strukturę niż Platforma, a ich funkcjonowanie koncentruje się przede wszystkim na działaniach wdrożeniowych. Proponuje się ich utworzenie w uznaniu faktu, że chociaż Platforma odgrywa kluczową rolę w koordynacji lokalnych działań oraz wnoszeniu ustrukturyzowanego wkładu w proces konsultowania dokumentów strategicznych, nie dysponuje odpowiednim zapleczem organizacyjnym ani mandatem operacyjnym do samodzielnego angażowania szerokiego grona interesariuszy, prowadzenia działań informacyjnych czy inicjatyw zwiększających świadomość społeczną. Platforma nie jest również w stanie organizować cotygodniowych lub dwutygodniowych spotkań na dany temat, ponieważ gromadzi wielu interesariuszy, którzy nie mogą (lub nie są zainteresowani), aby wnieść wkład we wszystkie tematy dotyczące społeczno-gospodarczego rozwoju regionu. Na obszarze Subregionu Turów funkcjonuje wiele aktywnych organizacji społecznych i ekologicznych oraz lokalnych liderów, którzy mogliby pozytywnie odpowiedzieć na propozycję bardziej zaangażowanej formy uczestnictwa w procesie sprawiedliwej transformacji – szczególnie poprzez pracę w wyspecjalizowanych grupach tematycznych, zamiast biernego uczestnictwa w posiedzeniach Platformy. Udział w grupach roboczych umożliwia tym interesariuszom współtworzenie ustrukturyzowanych planów działań, które – po zatwierdzeniu przez Platformę – zyskują charakter formalny. Taki model przypisuje grupom roboczym większą odpowiedzialność za realizację określonych działań, wzmacnia ich mandat operacyjny i forum do dzielenia się wynikami, oraz pozwala im aktywnie współkształtować porządek obrad Platformy. Poprzez działalność grup roboczych możliwe jest także zapewnienie, że głosy społeczności lokalnych, młodzieży, pracowników, przedsiębiorstw oraz przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego są realnie wysłuchiwane i uwzględniane w procesach decyzyjnych. Rekomendacja ta inspirowana jest rozwiązaniem wdrożonym przez Komisję Węglową na Węgrzech, która powołała cztery tematyczne grupy robocze: „Wizja sprawiedliwej transformacji”, „Alternatywne wsparcie gospodarcze”, „Rekultywacja” oraz „Zużycie energii w gospodarstwach domowych”. Grupy te powstały w odpowiedzi na zgłoszone potrzeby lokalnych interesariuszy i są otwarte zarówno dla członków Komisji, jak i dodatkowych uczestników. Efekty ich pracy mają zwykle formę propozycji oraz kluczowych tematów rekomendowanych do omówienia podczas posiedzeń Komisji.
Aspekty operacyjne	• Częstotliwość spotkań zostanie ustalona przez liderów grup roboczych. • Rezultaty obejmą zalecenia, podsumowania opinii i oświadczenia społeczności, a także działania podjęte przez zainteresowane strony.
Otwarte pytania	• Dobór tematyki grup roboczych powinien opierać się na zidentyfikowanych wyzwaniach związanych z zaangażowaniem określonych grup interesariuszy, np. potrzebą zwiększenia udziału młodzieży w procesie sprawiedliwej transformacji, rozwój transgraniczny, kwestie środowiskowe. • Zakres działań grup roboczych powinien zostać określony podczas spotkania inauguracyjnego i może obejmować m.in. działania informacyjne, inicjatywy

	podnoszące świadomość społeczną oraz prowadzenie ukierunkowanych konsultacji. • Ustalenia dotyczące języka komunikacji i dostępności materiałów powinny zostać wprowadzone w celu zapewnienia skutecznego udziału partnerów transgranicznych, w szczególności z Czech i Niemiec. • Zabezpieczenie finansowania oraz wsparcia logistycznego dla spotkań grup roboczych oraz ich bieżącej komunikacji powinno zostać zapewnione przez koordynatora platformy lub inne instytucje wspierające.
--	---

Zalecana struktura zarządzania odpowiada średniemu poziomowi instytucjonalizacji – stanowi formalną formę organizacyjną, posiadającą mandat oraz częściowe finansowanie ze strony władz publicznych. Inicjatywa funkcjonuje w oparciu o jasno określone role i obowiązki, choć w obecnym etapie nie dysponuje dedykowanym personelem operacyjnym.

Zaangażowanie władz regionalnych i krajowych w proces zarządzania wzmacnia trwałość i wiarygodność struktury, umożliwiając jej skuteczne funkcjonowanie w dłuższej perspektywie. Jednocześnie aktywne uczestnictwo różnych grup interesariuszy – w tym lokalnych przedsiębiorstw, związków zawodowych oraz organizacji rozwojowych – zapewnia, że zróżnicowane perspektywy i potrzeby regionu są systematycznie uwzględniane. Udział tych podmiotów w procesie decyzyjnym zwiększa przejrzystość i inkluzywność inicjatywy, a także umożliwia jej bardziej efektywne reagowanie na kwestie mające bezpośredni lub pośredni wpływ na społeczności lokalne.

6.2.4. Krok 4. Opracowanie zrównoważonego planu rozwoju

Opracowanie planu zrównoważonego rozwoju jest niezbędnym krokiem dla ciągłości inicjatywy. Obejmuje to nakreślenie strategii i działań mających na celu zapewnienie długoterminowej rentowności i zapewnienie większego zaangażowania zainteresowanych stron w perspektywie długoterminowej. Plan rozwoju powinien być tak skonstruowany, aby zapewnić i rozszerzyć jej obecność w regionalnym zarządzaniu sprawiedliwą transformacją. Poniżej wymieniono działania, które należy wziąć pod uwagę przy opracowywaniu planu zrównoważonego rozwoju.

1. Włączenie do zarządzania regionalnego

Platforma Transformacji Subregionu Turów powinna zostać formalnie utworzona przez samorząd województwa dolnośląskiego i zintegrowana z regionalną architekturą zarządzania sprawiedliwą transformacją. Obejmuje to:

- Raportowanie do Zarządu i odpowiednich departamentów, komitetów
- Przekazywanie opinii do komitetu monitorującego (po jego ustanowieniu)
- Dostosowanie do regionalnych strategii rozwoju i źródeł finansowania.

Takie zakotwiczenie zwiększy wiarygodność platformy i zapewni, że jej wyniki zostaną uwzględnione w formalnym procesie decyzyjnym.

Po osiągnięciu wstępnego konsensusu i zapewnieniu finansowania (np. poprzez LIFE lub FST), platforma może rozszerzyć swój mandat:

- **Monitorowanie** transformacji i wpływu na rynek pracy.
- **Doradztwo** w zakresie decyzji strategicznych i przyczynianie się do kształtowania kierunków polityki.
- **Zarządzanie** wybranymi projektami pilotażowymi lub procesami angażowania interesariuszy.

Model **Zukunftsagentur** oferuje mapę drogową dla tej ewolucji - od koordynacji i konsultacji do pełnego przywództwa we wdrażaniu.

2. Aby zapewnić ciągłość działania i wysoką przejrzystość, nawet we wczesnej fazie, Turoszowska platforma powinna:

- Organizowanie regularnych spotkań na miejscu
- Publikowanie podsumowań, zaleceń i opinii interesariuszy online
- Prowadzenie bazy danych interesariuszy i kanału komunikacji (np. newsletter lub portal internetowy)

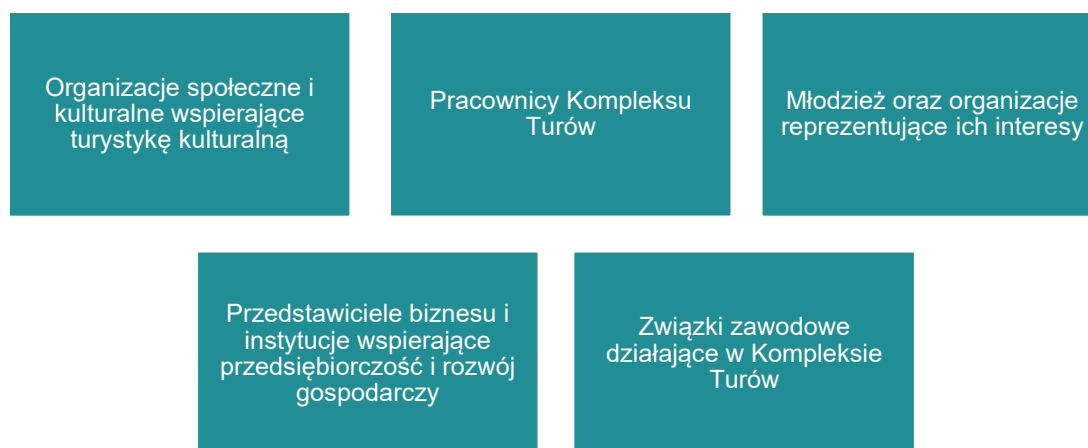
Ramy zarządzania zostały zaprojektowane tak, aby były pragmatyczne, integracyjne i elastyczne. Umożliwiają one Subregionowi Turowa przejęcie odpowiedzialności za swoją ścieżkę transformacji, budowanie konsensusu między różnymi podmiotami oraz pozycjonowanie się pod kątem przyszłego finansowania i sukcesu wdrażania.

7. Dobre praktyki w zakresie zaangażowania wybranych grup interesariuszy

7.1 Wprowadzenie

Niniejszy rozdział identyfikuje grupy interesariuszy, które są w ograniczonym stopniu zaangażowane planowanie procesu sprawiedliwej transformacji. Na podstawie wywiadów, przeglądu źródeł wtórnych oraz analizy przeprowadzonej przy wykorzystaniu analizy Ocena w Systemie Światła Drogowych (*Traffic Light Assessment*) stwierdzono, że dostępne informacje na temat 5 grup interesariuszy są znacząco ograniczone. Ponadto, skupiono się na tych grupach, które są silnie zakorzenione w lokalnym kontekście społeczno-gospodarczym.

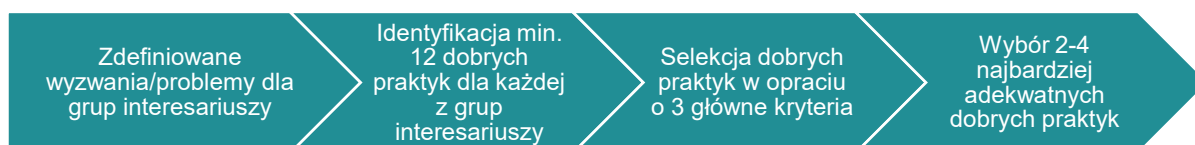
Grafika 13. Wybrane grupy interesariuszy, dla których opracowano dobre praktyki



Analiza opiera się na zidentyfikowanych potrzebach i wyzwaniach (rozdział 4 i Aneks II) grup niedostatecznie reprezentowanych, koncentrując się na barierach strukturalnych, które ograniczają ich uczestnictwo w procesie transformacji. W rozdziale zaprezentowano również wnioski z dotychczasowych doświadczeń oraz przykłady dobrych praktyk z inicjatyw, w ramach których skutecznie włączono pomijane dotąd grupy interesariuszy.

Dla każdej z analizowanych grup zidentyfikowano od pięciu do piętnastu przykładów dobrych praktyk, jednak w dalszej części rozdziału szczegółowo opisano jedynie od dwóch do czterech przykładów dla każdej z nich. W celu dokonania selekcji opracowano zestaw kryteriów, które pozwoliły wyłonić najbardziej adekwatne i możliwe do przeniesienia rozwiązania – zgodne z kontekstem województwa dolnośląskiego. Priorytetowo traktowano przypadki, w których proces transformacji był prowadzony na obszarach z nadal funkcjonującym przemysłem wydobywczym lub w regionach, gdzie zamknięcie kopalń nastąpiło stosunkowo niedawno, a także te, które charakteryzowały się podobieństwem kontekstowym i wykonalnością wdrożeniową.

Grafika 14. Proces identyfikacji i selekcji dobrych praktyk dla wybranych grup interesariuszy



Poniżej przedstawiono szczegółowy opis zastosowanych kryteriów:

- **K1: Podobieństwo potrzeb i wyzwań.** Dobre praktyki dobierano na podstawie stopnia podobieństwa kontekstu społecznego, gospodarczego, kulturowego oraz instytucjonalnego

analizowanych grup interesariuszy. Pozwala to zwiększyć trafność, porównywalność i możliwość adaptacji danego rozwiązania. Porównanie sposobów, w jakie podobne grupy przezwyciężały zbliżone bariery, umożliwia lepszą identyfikację czynników sukcesu.

- **K2: Włączenie różnych grup interesariuszy, w tym grup niedostatecznie reprezentowanych.** Wybrane inicjatywy pokazują, w jaki sposób możliwe jest realne i znaczące zaangażowanie szerokiego spektrum aktorów, co wzmacnia legitymację, przejrzystość i akceptację społeczną podejmowanych działań. Pominięcie kluczowych grup może prowadzić do opracowywania polityk jednostronnych, o ograniczonej trwałości i skuteczności.
- **K3: Wykonalność i dopasowanie do kontekstu lokalnego.** Priorytetowo traktowano praktyki realizowane w środowiskach terytorialnych, gospodarczych i planistycznych zbliżonych do warunków panujących w Subregionie Turów. Przykładowo, strategie transformacji wdrażane w gęsto zaludnionych obszarach miejskich mogą nie sprawdzić się w regionach o odmiennym układzie przestrzennym. Czynniki takie jak dostępność infrastruktury, uwarunkowania środowiskowe oraz ramy prawne mają kluczowe znaczenie dla możliwości adaptacji dobrych praktyk.

7.2 Organizacje społeczne oraz organizacje z obszaru turystyki kulturalnej

Główną barierą dla organizacji kulturalnych i społecznych jest brak ukierunkowanego finansowania publicznego oraz możliwości na przekształcenie terenów przemysłowych, w tym kopalni, w atrakcje turystyczne. Ponadto, złożoność kwestii geograficznych i urbanistycznych często utrudnia ich ponowną rewitalizację.

W przypadku Subregionu Turów jednym z głównych wyzwań jest ograniczone uznanie kultury i turystyki za sektory strategiczne w zakresie dywersyfikacji gospodarczej. Mimo cennych zasobów regionu, takich jak dziedzictwo historyczne kopalni Turów oraz bliskość niemieckiego miasta Görlitz, potencjał turystyki przemysłowej i kulturalnej pozostaje w dużej mierze niewykorzystany. Należy zwrócić większą uwagę na współpracę transgraniczną z Görlitz i Saksonią, w tym na możliwości wspólnego programowania i inwestycji.

Dodatkowe wyzwania obejmują niedoinwestowanie infrastruktury turystycznej oraz ograniczoną zdolność instytucjonalną do rozwoju i promocji tych sektorów. Byłe tereny przemysłowe oraz tereny wokół kopalni i elektrowni, nie są obecnie traktowane jako atrakcyjne miejsca turystyczne, a brakuje zintegrowanej regionalnej strategii na ich *repurpose* (przeznaczenie na inne cele), która wspierałaby długoterminową rewitalizację gospodarczą.

Mimo tych trudności Subregion Turów posiada duży potencjał. Korzysta z aktywnego społeczeństwa obywatelskiego, w tym takich organizacji jak Stowarzyszenie Dom Kołodzieja czy organizacji kobiecych, takich jak Stowarzyszenie Silnych Kobiet z Bogatyni czy Eurocentrum – Stowarzyszenie Kobiet. Te podmioty mogłyby odegrać silniejszą rolę w procesie transformacji. Kobiety zostały zidentyfikowane jako grupa szczególnie elastyczna, często bardziej skłonna do podejmowania pracy transgranicznej lub zmiany kariery zawodowej.

Innym cennym, choć wciąż niewykorzystanym zasobem kulturowym, są Domy Przysłupowe – charakterystyczna forma architektury ludowej występująca na pograniczu Polski, Czech i Niemiec. Bogatynia jest największym skupiskiem tych budynków w Polsce, gdzie znajduje się niemal 200 takich obiektów, z czego 85 jest wpisanych do rejestru zabytków. Choć gmina podejmuje próby rozwoju turystyki związanej z tymi obiektami, środki na ich renowację i utrzymanie pozostają ograniczone. W tym obszarze prężnie działa Stowarzyszenie Dom Kołodzieja.

Sposoby zaangażowania

Sposobów angażowania tej grupy interesariuszy jest wiele, niemniej biorąc pod uwagę uwarunkowania można je poklasyfikować na 4 grupy, w zależności od zakresu działań. Rodzaje zaangażowania dla organizacji społecznych i kulturalnych to: współtworzenie przez społeczność, wydarzenia kulturalne

nastawione na dialog, partnerstwa ze szkołami, organizacjami pozarządowymi i władzami lokalnymi oraz translokalne/regionalne sieci kulturalne.²²

- **Współtworzenie przez społeczność:** ten rodzaj zaangażowania pozwala lokalnym głosom, w szczególności grupom marginalizowanym, kształtować narrację transformacji i budować poczucie przynależności.²³
- **Wydarzenia kulturalne nastawione na dialog:** wydarzenia te są kluczowe dla podnoszenia świadomości na temat sprawiedliwej transformacji oraz ogólnych zagadnień związanych ze zmianami klimatycznymi. Na przykład, wydarzenia mogą koncentrować się na projektach związanych z pamięcią i tożsamością, takich jak projekty historii mówionej, wystawy poświęcone lokalnemu dziedzictwu pracy lub wydarzenia dialogowe. Projekty te uznają i szanują przeszłość, jednocześnie wspierając perspektywę ukierunkowaną na przyszłość.
- **Partnerstwa ze szkołami, organizacjami pozarządowymi i władzami lokalnymi:** organizacje społeczne i kulturalne mogą pełnić rolę pośredników między procesami technicznymi i politycznymi a obywatelami. Takie partnerstwa mogą pomóc w dostosowaniu działań kulturalnych do szerszych celów rozwoju terytorialnego, a także przyjąć formę wspólnych programów łączących edukację o zmianach klimatycznych lub zaangażowanie obywatelskie. Bardzo dobrym przykładem partnerstwa z władzami lokalnymi jest Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS.²⁴
- **Translokalne/regionalne sieci kulturalne:** ten rodzaj zaangażowania polegałby na wymianie doświadczeń i praktyk między regionami w trakcie transformacji, poprzez inicjatywy partnerskie, rezydencje transgraniczne lub projekty kulturalne finansowane przez UE, koncentrujące się na tematach sprawiedliwej transformacji.

Kluczowe wymagania dotyczące skutecznego zaangażowania w działalność organizacji społecznych i kulturalnych

Skuteczne zaangażowanie organizacji społecznych i kulturalnych powinno uwzględniać kilka kluczowych czynników, które pełnią rolę przewodnich zasad przy opracowywaniu inkluzywnych i wzmacniających (ang. *empowering*) metod współpracy.

- **Integracja i reprezentacja:** Należy uwzględnić różnorodne głosy, zwłaszcza grup marginalizowanych, wrażliwych i historycznie niedostatecznie reprezentowanych (np. społeczności o niskich dochodach, miejscowa ludność, mniejszości etniczne).
- **Znaczenie kulturowe i kontekst lokalny:** Strategie zaangażowania muszą odzwierciedlać lokalną historię, wartości, język i kontekst społeczno-polityczny oraz wykorzystywać lokalną wiedzę i tradycję opowiadania historii w celu nakreślenia ram procesu transformacji.
- **Wspólne projektowanie i współwłasność:** organizacje muszą być zaangażowane na wczesnym etapie procesu, w tym na etapie ustalania programu, planowania i wdrażania. Przydatne mogą być metody partycypacyjne, takie jak warsztaty współtworzenia, fora społecznościowe.

Przegląd wybranych dobrych praktyk

W niniejszej sekcji przedstawiono kluczowe informacje dotyczące trzech wybranych przykładów najlepszych praktyk w zakresie zaangażowania organizacji społecznych oraz organizacji z obszaru turystyki kulturalnej w proces transformacji. Wybrane inicjatywy to: *Centrum Historii Górnictwa w Lewarde*, *Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS*, oraz *Projekt ponownego wykorzystania kopalni C-mine: przekształcenie dawnej kopalni węgla w centrum kreatywne*.

²² EITI International Secretariat. (2023). *Zaangażowanie społeczności w sprawiedliwą transformację energetyczną*. Extractive Industries Transparency Initiative. https://eiti.org/sites/default/files/2023-10/EITI_Report_Engaging%20communities%20in%20a%20just%20transition.pdf

²³ Business for Social Responsibility. (2024). *Zaangażowanie interesariuszy w sprawiedliwą transformację: Prezentacja webinaru*. <https://www.bsr.org/files/event-resources/BSR-Engaging-Stakeholders-Just-TransitionWebinar-Presentation.pdf>

²⁴ Komisja Europejska. (2023). *Modernizacja terenu fabryki „MINOS” (Park Wystawowy i Aktywności Kulturalnych)*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-minos-factory-site.pdf

Tabela 29. Centrum Historii Górnictwa w Lewarde, Francja

Nazwa dobrej praktyki	Centrum Historii Górnictwa w Lewarde ²⁵
Finansowanie	Centrum Górnictwa zostało sfinansowane ze środków państwowych i prywatnych. Infrastruktura muzeum została sfinansowana przez państwową spółkę górniczą Nord-Pas de Calais Coafield. Obecnie 50% kosztów muzeum pokrywa dochód generowany przez centrum (bilety, restauracja, sklep z pamiątkami itp.). Pozostałe 50% pochodzi ze środków publicznych, a głównym darczyńcą jest region Hauts-de-France.
Wyzwania	Historycznie region Hauts-de-France charakteryzuje się wysokim bezrobociem, a wiele osób decyduje się na przeprowadzkę do innych części kraju w poszukiwaniu pracy. Witryna pomogła ożywić turystykę w regionie i stworzyć miejsca pracy, zwłaszcza w sektorze turystycznym i hotelarskim.
Rodzaj zaangażowania	Emerytowani górnicy są zaangażowani w działalność centrum, np. jako przewodnicy jako przewodnicy, ze względu na swoją wiedzę lokalnego kontekstu. Niektóre działania społeczne Centrum Górnictwa zostały opracowane wspólnie z górnikami podczas spotkań przy okrągłym stole. Obejmują one zajęcia rodzinne, warsztaty poświęcone tematyce górniczej.
Zakres i cele	Centrum Historii Górnictwa w Lewarde stanowi ważny przykład zachowania dziedzictwa kulturowego, a jednocześnie otwarcia nowych możliwości gospodarczych dla regionu. Misją centrum jest zachowanie kultury górniczej i udostępnienie tego dziedzictwa społeczeństwu. Aby zrealizować ten cel, centrum składa się z trzech działów: i) muzeum, ii) archiwum oraz iii) centrum nauki i kultury.
Aktywności	Centrum odgrywa kluczową rolę w ochronie dziedzictwa kulturowego, ponieważ zachowało oryginalną architekturę, taką jak wieże szybowe, hale maszynowe i galerie. Ponadto Centrum chroni rzeczywiste dziedzictwo górnicze regionu poprzez wycieczki z przewodnikiem, wystawy czasowe, interaktywne narzędzia edukacyjne, audio przewodniki i broszury z zadaniami dla rodzin. Główne działania Centrum obejmuje: • Dostarczanie wiedzy na temat zagadnień związanych z energią ogółowi społeczeństwa • Wystawy, warsztaty, wykłady itp. • Oferty dla dzieci i osób zainteresowanych zawodowo
Najważniejsze wnioski/ Najlepsze praktyki	- Równowagę finansową osiągnięto dzięki długoterminowemu modelowi biznesowemu, w którym 50% kosztów bieżących pokrywa się z generowanych przychodów, a pozostałą część z funduszy publicznych. - Byli górnicy zatrudnieni jako przewodnicy turystyczni - Centrum korzysta z synergii z innymi atrakcjami turystycznymi regionu.
Źródło 1	Centrum Historii Górnictwa w Lewarde
Źródło 2	Centrum Historii Górnictwa w Lewarde

Tabela 30. Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS, Grecja

Nazwa dobrej praktyki	Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS ²⁶
Finansowanie	Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS w Ierapetra została sfinansowana z Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura Transportowa, Środowisko i Zrównoważony Rozwój 2014-2020. W ramach projektu stara fabryka została przekształcona w park wystawienniczy i kulturalny MINOS. Całkowity budżet projektu wyniósł 438 119,00 EUR, przy czym wkład UE nie został określony. Projekt MINOS został również częściowo sfinansowany przez gminę Rouva, (region Kreta) spółdzielnię rolniczą Gergeri oraz prefekturę Heraklion.

²⁵ Dyrekcja Generalna ds. Energii Komisji Europejskiej. (2025). Centrum Historii Górnictwa w Lewarde.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ece9cfad-313c-11f0-8a44-01aa75ed71a1/language-en>

²⁶ Komisja Europejska. (2023). Modernizacja terenu fabryki „MINOS” (Park Wystawowy i Aktywności Kulturalnych).

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-minos-factory-site.pdf

Wyzwania	Fabryka MINOS odegrała istotną rolę w przetwórstwie oliwy z oliwek, produkcji oliwy, mydła i maki z chleba świętojańskiego. Chociaż fabryka została zburzona w 1980 roku, wywołując wśród mieszkańców dyskusje na temat jej zachowania jako żywego muzeum kultury, Historyczne znaczenie tego miejsca sprawiło, że zostało ono przekształcone w Park Wystaw i Działalności Kulturalnej MINOS.
Rodzaj zaangażowania	Władze lokalne były mocno zaangażowane w modernizację terenu fabryki, zwłaszcza w fazie projektowania (tj. plan działania został zatwierdzony przez służby techniczne gminy Ierapetra).
Zakres i cele	Projekt przekształcił teren dawnej fabryki MINOS w Park Wystawienniczy i Kulturalny MINOS. Celem projektu była estetyczna i funkcjonalna rewitalizacja zaniedbanego obszaru, przekształcenie go w centrum działalności kulturalnej.
Aktywności	Przebudowa obejmowała otwarte przestrzenie wystawowe, plac, tereny zielone, pomnik przedstawiający komin fabryczny, magazyn, budynek strażnicy oraz zespół domów. Projekt parku zachował historyczne i architektoniczne cechy dawnego terenu przemysłowego, podkreślając jego dziedzictwo kulturowe.
Najważniejsze wnioski/ Najlepsze praktyki	- Przed wdrożeniem projektu przeprowadzono skrupulatne badania. Zatwierdzona przez służby techniczne gminy Ierapetra analiza opierała się na dogłębnym zrozumieniu kontekstu historycznego i architektonicznego. - Wykorzystanie regionalnego dziedzictwa kulturowego w celu ułatwienia odejścia od przemysłowej przeszłości.
Źródło 1	Modernizacja zakładu produkcyjnego MINOS

Tabela 31. Projekt ponownego wykorzystania kopalni C-mine: przekształcenie dawnej kopalni węgla w centrum kreatywne, Belgia

Nazwa dobrej praktyki	Projekt ponownego wykorzystania kopalni C-mine: przekształcenie dawnej kopalni węgla w centrum kreatywne²⁷
Finansowanie	Finansowanie pochodziło ze źródeł prywatnych, lokalnych i regionalnych. Finansowanie terenu pochodziło z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Limburg oraz miasta Genk. Teren został zakupiony przez miasto Genk, a projekt został sfinansowany w ramach programu Limburg Objective 2 w latach 2000-2006. W latach 2007-2013 projekt był finansowany przez program Flanders RCE. Oprócz finansowania przez lokalne władze i opłat z biletów, rząd flamandzki przeznaczył 217 mln euro na przebudowę dawnych terenów górniczych w Genk. W ten sposób miasto opracowało zintegrowany instrument terytorialny (ITI), który umożliwił również wykorzystanie wielu funduszy UE (EFS, EFRR i Fundusz Spójności).
Wyzwania	Region nadal boryka się z problemami związanymi z ponownym zatrudnieniem, nie tylko z powodu wycofania węgla, ale także z powodu zamknięcia fabryki Ford Motor Company, która działała w regionie do 2014 r. Chociaż kopalnia C-mine oferuje dynamiczną strukturę przedsiębiorstw z branży kreatywnej, sektor ten nie jest w stanie utrzymać tego samego rodzaju zatrudnienia (tj. wielu pracowników o niskich lub zerowych kwalifikacjach).
Rodzaj zaangażowania	Wszystkie zainteresowane strony zostały zaproszone do udziału w opracowaniu planu zagospodarowania terenu.
Zakres i cele	Głównym celem jest stworzenie tętniącego życiem centrum kreatywnego dla artystycznych talentów, rozwijającego społeczność, która będzie inspirować zarówno swoich członków, jak i osoby z zewnątrz. Projekt zakłada przekwalifikowanie i rozwój obszaru zgodnie z długoterminową wizją, która jest wspólna dla wszystkich zainteresowanych stron i sformalizowana w planie generalnym.
Aktywności	Teren jest podzielony na kilka obszarów: (i) Edukacja – najlepszym przykładem jest LUCA School of Arts oraz inicjatywy kulturalne skierowane do odwiedzających. (ii) Gospodarka kreatywna – w ramach planu zagospodarowania przestrzennego terenu postanowiono skupić się na branży kreatywnej. Obecnie kampus C-mine jest siedzibą ponad 60 start-upów i renomowanych firm z branży projektowania i produkcji medialnej, które zatrudniają ponad 330 osób. Ponadto kampus oferuje atrakcyjne przestrzenie do organizacji imprez firmowych. (iii) Twórczość

²⁷ Komisja Europejska. (2025). *Projekt C-mine reuse: przekształcenie byłej kopalni w centrum kreatywności*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-c-mine-reuse-project.pdf

	artystyczna i prezentacja – kampus oferuje multidyscyplinarny program sztuk performatywnych i wizualnych; gości również artystów rezydentów, którzy wybrali ten teren do swojej działalności. (iv) Turystyka kreatywna – u podstaw projektu leżała chęć wykorzystania dziedzictwa górnictwa węgla w regionie.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	Finansowanie ze środków rządowych: po zamknięciu fabryki Forda w 2014 r. rząd flamandzki opracował plan inwestycyjny o wartości 200 mln euro, który obejmował finansowanie przebudowy starych terenów górniczych w celu przekształcenia ich w obszary wspierające przejście na innowacyjną produkcję i gospodarkę opartą na wiedzy.
Źródło 1	Projekt ponownego wykorzystania kopalni C-mine: przekształcenie dawnej kopalni węgla w centrum kreatywne
Źródło 2	https://www.just-transition.info/coal-will-always-be-part-of-the-story/

7.3 Pracownicy Kompleksu Turów

Na podstawie wyników innych projektów oraz kwerendy źródeł wtórnych, wynika, że pracownicy kopalń są często pomijani i niewystarczająco zaangażowani w procesy związane z zamknięciem kopalni. Brak zaangażowania jest szczególnie widoczny w planowaniu i wdrażaniu działań dotyczących przekwalifikowania, podnoszenia kwalifikacji oraz innych szkoleń mających na celu ułatwienie reintegracji pracowników na rynku pracy. W wielu przypadkach, nawet gdy takie działania są proponowane, rzadko konsultuje się je wcześniej z pracownikami kopalni, co sprawia, że są one mniej dostosowane do ich rzeczywistych potrzeb i wyzwań. Podobnie w przypadku pracowników kopalni Turów, brak jest wiarygodnych informacji dotyczących ich potrzeb związanych z przekwalifikowaniem, podnoszeniem kwalifikacji czy zawodową zmianą kariery. Według przedstawicieli PGE oraz członków związków zawodowych, nie przeprowadzono żadnych badań ani analiz dotyczących skali i zakresu potrzeb w zakresie przekwalifikowania, nabywania nowych umiejętności czy podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników kompleksu.

Ponadto, przedstawiciele władz lokalnych z Bogatyni oraz Powiatowych Urzędów Pracy (PUP) wyjaśnili, że mimo dostępności niektórych możliwości podnoszenia kwalifikacji, finansowanych z funduszy unijnych (do 80%) i dostępnych w ramach interwencji realizowanych przez PUP, pracownicy Kompleksu Turów nie korzystają z takich inicjatyw, ponieważ są obecnie zatrudnieni, a większość z nich przejdzie na emeryturę przed zamknięciem kopalni. Dodatkowo, brak wskazania dokładnej daty zamknięcia – podlegającej częstym zmianom i sprzecznym ogłoszeniom – również przyczynia się do tego, że górnicy traktują zamknięcie kopalni jako wydarzenie odległe w czasie.

W wyniku braku odpowiednich i skutecznych działań w zakresie przekwalifikowania, podnoszenia kwalifikacji oraz szkoleń, istnieje ryzyko, że pracownicy kopalni, którzy nie przejdą na emeryturę lub nie skorzystają z pomocy w formie działań pomostowych, będą zmuszeni do opuszczenia regionu i/lub przejścia do innych sektorów pracy, niekoniecznie zlokalizowanych w Subregionie Turów. Choć wielu pracowników dysponuje szerokim zakresem umiejętności technicznych, są one często ściśle związane z sektorem górniczym i energetycznym, co utrudnia ich przeniesienie do innych branż bez dedykowanego wsparcia.

Niektóre z inicjatyw przedstawionych poniżej uwzględniły potrzeby pracowników, włączając je do procesu partycypacyjnego poprzez wsparcie finansowe, identyfikację alternatywnych możliwości zatrudnienia oraz zapewnienie niezbędnych szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, które umożliwiają dopasowanie pracowników do nowych miejsc pracy w rozwijających się branżach, takich jak odnawialne źródła energii, budownictwo, IT czy zrównoważona turystyka.

Sposoby zaangażowania

Rodzaje zaangażowania można podzielić na 3 grupy w zależności od zakresu działań. Rodzaje zaangażowania pracowników kompleksów górniczych to: wczesna i przejrzysta komunikacja, dostosowane przekwalifikowanie i ponowne zatrudnienie oraz znaczący udział.

- **Wczesna i przejrzysta komunikacja:** Pracownicy powinni zostać zaangażowani w proces transformacji już na samym początku. Muszą otrzymać jasne i rzetelne informacje na temat procesu, jego przebiegu oraz etapów wdrożenia.²⁸
- **Dostosowane do potrzeb przekwalifikowanie i ponowne zatrudnienie:** Pracownicy muszą mieć dostęp do dopasowanych do ich kwalifikacji i potrzeb lokalnego rynku pracy programów szkoleniowych. Powinna być rozważona współpraca z lokalnymi i regionalnymi instytucjami szkoleniowymi, w tym instytucjami publicznymi.²⁹
- **Sensowne uczestnictwo:** Oznacza to aktywne angażowanie pracowników kopalń w opracowywanie rozwiązań, takich jak programy przekwalifikowania dostosowane do ich umiejętności, sprawiedliwe warunki odejścia z pracy oraz działania inwestycyjne przynoszące korzyści społecznościom lokalnym. Zaangażowanie powinno być organizowane za pośrednictwem zaufanych kanałów, takich jak rady pracownicze, związki zawodowe lub wybrani przedstawiciele pracowników.

Kluczowe wymagania dotyczące skutecznego angażowania pracowników

Skuteczne zaangażowanie pracowników kopalń powinno opierać się na kilku kluczowych założeniach, które służą jako wskazówki przy tworzeniu integracyjnych i merytorycznych strategii ich zaangażowania.

- **Sprawiedliwe mechanizmy ochrony socjalnej:** Pracownicy dotknięci zamknięciem kopalń lub redukcją zatrudnienia muszą otrzymać odpowiednie odprawy, dostęp do sprawiedliwych i bezpiecznych emerytur oraz być objęci solidnymi zabezpieczeniami socjalnymi chroniącymi ich przed nagłą utratą dochodów. Nie wszyscy pracownicy będą mogli lub będą chcieli przekwalifikować się do nowych zadań ze względu na wiek, stan zdrowia lub sytuację osobistą.³⁰
- **Wieloletnie wsparcie i monitorowanie:** Wsparcie w okresie transformacji nie powinno kończyć się wraz z wypłaceniem odszkodowań lub zakończeniem szkoleń. W rzeczywistości rządy, pracodawcy i interesariusze powinni zobowiązać się do długoterminowych inwestycji i działań następczych przez kilka lat. Obejmuje to monitorowanie wyników zatrudnienia, skuteczności szkoleń i zdolności społeczności do odbudowy, a także analizę tych danych w celu dopracowania programów wsparcia w miarę zmieniających się potrzeb.
- **Włączenie pracowników powinno być dostosowane do specyfiki danego miejsca:** Podejście oparte na specyfice miejsc i sprzyjające włączeniu społecznemu uwzględnia fakt, że każdy region górniczy ma swój unikalny kontekst społeczny, gospodarczy i kulturowy, który należy wziąć pod uwagę przy planowaniu sprawiedliwej transformacji. Dlatego też niezbędne jest aktywne uwzględnienie różnorodnych opinii pracowników, niezależnie od płci, wieku, poziomu umiejętności i rodzaju zatrudnienia (np. pracownicy kontraktowi, sezonowi lub dorywcy) – tak, aby żadna grupa nie została pominięta.

Przegląd wybranych dobrych praktyk

W niniejszej sekcji przedstawiono kluczowe informacje dotyczące dwóch wybranych przykładów najlepszych praktyk w zakresie zaangażowania pracowników w proces transformacji. Wybrane inicjatywy to: fundusz pokrywający utracone wynagrodzenia w regionie Ida-Virumaa oraz inicjatywa „Przyszłe zatrudnienie i umiejętności w irlandzkim regionie Midlands”.

²⁸ Tasini, J. (2022). *Przewodnik praktyczny dla związków zawodowych w sprawie sprawiedliwej transformacji*. IndustriALL Global Union. https://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/images/FutureOfWork/JustTransition/guide_of_practice_en_web.pdf

²⁹ Rambharos, M., & Ilhardt, J. (2024). *Just transition and safeguards framework*. Environmental Defense Fund. <https://library.edf.org/AssetLink/l8kw3kd8k7vjmygy4ek16m827xs0j2qw.pdf>

³⁰ ENGAGER COST Action. (2021). *Narzędziownik sprawiedliwej transformacji z perspektywy ludzi*. <https://www.engager-energy.net/wp-content/uploads/2021/11/Engager-Toolkit--draft-2.pdf>

Tabela 32. Fundusz pokrywający straty wynagrodzeń w Ida-Virumaa, Estonia

Nazwa dobrej praktyki	Fundusz pokrywający straty wynagrodzeń w Ida-Virumaa ³¹
Finansowanie	Projekt jest finansowany z Funduszu Sprawiedliwej Transformacji oraz przez władze krajowe (Fundusz Ubezpieczeń od Bezrobocia).
Wyzwania	Fundusz zajmuje się problemem bezrobocia spowodowanego utratą miejsc pracy w sektorze łupków bitumicznych w Ida-Virumaa. Fundusz ma na celu zachęcenie pracowników do podjęcia nowej pracy w innej, mniej emisyjnej branży po utracie zatrudnienia w sektorze łupków bitumicznych. Zauważono, że pracownicy często nie są zmotywowani do podjęcia nowej pracy, ponieważ oczekują, że wynagrodzenie będzie niższe niż w poprzednim miejscu zatrudnienia.
Rodzaj zaangażowania	Fundusz będzie działał od 2024 r. i jest jednym z 11 środków w Ida-Virumaa, które są połączone ze środkami na przekwalifikowanie i podnoszenie kwalifikacji. Są one częścią JTP, który nie został jeszcze zatwierdzony. Ministerstwo Spraw Socjalnych jest podmiotem odpowiedzialnym za fundusz. Fundusz gwarantuje pracownikom sprawiedliwe mechanizmy ochrony socjalnej oraz wieloletnie monitorowanie wyzwań i potrzeb pracowników.
Zakres i cele	Fundusz zapewni wsparcie finansowe pracownikom sektora łupkowego w Ida-Virumaa, którzy przechodzą do nowych miejsc pracy w różnych branżach o niższej emisji dwutlenku węgla.
Aktywności	Fundusz zapewnia dodatek do wynagrodzenia, który jest wypłacany oprócz nowej pensji uzyskanej w innym sektorze, co ma na celu ułatwienie przejścia do nowej pracy.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Fundusz zapewnia dodatek do wynagrodzenia, który jest wypłacany oprócz nowej pensji uzyskanej w innym sektorze, mając na celu ułatwienie przejścia do nowej pracy. - Długość okresu wsparcia jest powiązana z długością poprzedniego zatrudnienia pracownika w sektorze łupkowym. Osoby z mniej niż 5-letnim stażem otrzymują wsparcie przez okres do 6 miesięcy, osoby z 5-10-letnim stażem – przez 9 miesięcy, a osoby z ponad 10-letnim stażem – przez okres do 1 roku. - Fundusz ten stanowi dodatek do regularnych zasiłków dla bezrobotnych i jest dostępny wyłącznie dla pracowników, którzy byli zatrudnieni w branży wydobywania ropy łupkowej przez co najmniej dwa lata w ciągu ostatnich trzech lat.
Źródło 1	Fundusz pokrywający straty wynagrodzeń w Ida-Virumaa
Źródło 2	https://www.just-transition.info/bestpractices/estonia-fund-covering-loss-of-wages/

Tabela 33. Perspektywy zatrudnienia i umiejętności w regionie Midlands, Irlandia

Nazwa dobrej praktyki	Perspektywy zatrudnienia i umiejętności w regionie Midlands w Irlandii ³²
Finansowanie	W ramach funduszu, współfinansowanego przez rząd Irlandii i UE, w całym okresie jego trwania dostępne będzie do 169 mln euro.
Wyzwania	Jednym z największych problemów jest utrata miejsc pracy w Bord na Móna i powiązanych elektrowniach, które od dziesięcioleci odgrywają kluczową rolę w gospodarce regionu. Wielu pracowników spędziło całą swoją karierę zawodową w przemyśle torfowym i obecnie stoi przed niepewną przyszłością, często bez formalnych kwalifikacji lub doświadczenia w innych sektorach. Drugim wyzwaniem jest wiejski charakter regionu Midlands, który powoduje problemy z transportem, dostępem do szerokopasmowego Internetu i łącznością. Region boryka się również z problemami z przyciągnięciem inwestycji zewnętrznych, zwłaszcza w obszarach, które nie są tak rozwinięte gospodarczo

³¹ Komisja Europejska. (2023). Fundusz rekompensujący utratę wynagrodzenia w Ida-Virumaa.

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-fund-ida-virumaa.pdf/

³² Broughton, A., & Dowling, P. (2020). Przyszłe zatrudnienie i umiejętności w irlandzkim Midlands. Komisja Europejska.

https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-08/future_employment_and_skills_in_the_irish_midlands_0.pdf

	jak inne. Projekt ma na celu przyciągnięcie nowych przedsiębiorstw poprzez promowanie takich sektorów jak energia odnawialna, zrównoważona turystyka i produkcja wysokiej jakości żywności.
Rodzaj zaangażowania	Zaangażowanie wszystkich odpowiednich i zainteresowanych stron w konkretne działania krótko- i średnioterminowe, takie jak audyty umiejętności i nauka online.
Zakres i cele	Głównym celem projektu jest wsparcie tych pracowników i ich społeczności poprzez identyfikację alternatywnych możliwości zatrudnienia oraz zapewnienie niezbędnych szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, aby dopasować osoby do nowych miejsc pracy w rozwijających się sektorach, takich jak energia odnawialna, budownictwo, IT i zrównoważona turystyka.
Aktywności	Projekt ściśle współpracuje z pracownikami, którzy tracą pracę, pomagając im zrozumieć dostępne opcje i wspierając ich w przekwalifikowaniu, poszukiwaniu pracy i dbaniu o dobre samopoczucie emocjonalne. Instytucje edukacyjne i szkoleniowe oferują kursy z takich dziedzin, jak energia odnawialna, budownictwo, informatyka i produkcja, aby ludzie mogli zdobyć umiejętności potrzebne w rozwijających się sektorach. Jednocześnie podejmowane są wysiłki, aby dopasować obecne umiejętności osób do aktualnych ofert pracy, nawet jeśli nie posiadają one formalnych kwalifikacji. Projekt pomaga również szerszemu regionowi poprzez wspieranie lokalnych przedsiębiorstw i zachęcanie ludzi do zakładania własnych firm. Tworzy możliwości pracy zdalnej poprzez przestrzenie coworkingowe i centra cyfrowe.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Projekt kładzie duży nacisk na wysłuchanie samych pracowników. W ramach projektu przeprowadzono audyty umiejętności, aby zrozumieć, co pracownicy potrafią już robić, nawet jeśli nie posiadają formalnych kwalifikacji, a następnie wykorzystano te informacje do opracowania programów szkoleniowych opartych na istniejących umiejętnościach. - Kolejnym przykładem najlepszej praktyki jest wsparcie dla przedsiębiorczości. Byli pracownicy są zachęcani i wspierani w zakładaniu własnych firm poprzez doradztwo, szkolenia i dostęp do lokalnych programów wsparcia dla przedsiębiorców. - Wiele możliwości zatrudnienia (np. zrównoważona turystyka, gastronomia, technologie informacyjne i cyfrowe).
Źródło 1	Perspektywy zatrudnienia i umiejętności w regionie Midlands w Irlandii

7.4 Związki zawodowe

Zaangażowanie związków zawodowych w proces transformacji w Subregionie Turów jest w dużej mierze ograniczone i koncentruje się głównie na poziomie centralnym oraz w obszarze negocjacji z pracodawcą. Związki zawodowe nie wykazują znaczącej współpracy z władzami regionalnymi i lokalnymi, a ich podejście ma charakter reaktywny, skupiając się na bieżących, krótkoterminowych kwestiach, takich jak bezpieczeństwo zatrudnienia, wynagrodzenie i warunki pracy. Długoterminowe planowanie dotyczące rozwoju umiejętności, przekwalifikowania czy wzrostu gospodarczego w kontekście transformacji jest poza głównym nurtem ich działań.

W przypadku Kompleksu Turów wskaźniki uzwiązkowania wśród pracowników są stosunkowo wysokie w porównaniu do średniej krajowej – w 2014 roku średni poziom uzwiązkowania w sektorze górniczym wynosił 72%, podczas gdy krajowa średnia dla wszystkich sektorów oscylowała wokół 12%. Obecnie poziom uzwiązkowania w górnictwie w Turów jest nieco niższy, ale nadal oscyluje w granicach 50%-60%, co pozostaje znacznie powyżej średniej krajowej. Taki poziom uzwiązkowania sugeruje, że pracownicy są aktywnie zaangażowani w dialog społeczny i ich interesy są brane pod uwagę.³³

Jednakże, w ostatnich latach związki zawodowe w Kompleksie Turów wykazują pewną niechęć do angażowania się w długofalowe rozwiązania związane z transformacją. Związane jest to z ich silnym powiązaniem z PGE, które obawiając się, że takie rozmowy mogą sugerować akceptację dla planów zamknięcia kopalni i elektrowni. Również różne kontrowersje medialne i sprawy sądowe, w tym pozew Czech wobec Turowa, sprawiają, że związki zawodowe są bardziej skoncentrowane na reagowaniu na

³³ Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., & Wrona, S. (2022). *Towards a just coal transition: Labor market challenges and people's perspectives from Lower Silesia* (World Bank Jobs Working Paper No. 69). World Bank.

bieżące problemy niż na współpracy w zakresie planowania strategicznego transformacji. Takie działania powodują dystansowanie się związków zawodowych od współpracy z lokalnymi instytucjami, co dodatkowo utrudnia planowanie skutecznych i skoordynowanych działań transformacyjnych w Subregionie Turów.

Sposoby zaangażowania

Formy zaangażowania można pogrupować w trzy kategorie w zależności od zakresu działań. Formy zaangażowania związków zawodowych to: dialog społeczny i negocjacje trójstronne, współtworzenie programów przekwalifikowania i ponownego zatrudnienia oraz kampanie i oddziaływanie na politykę publiczną.³⁴

- **Dialog społeczny i negocjacje trójstronne:** Mają one fundamentalne znaczenie dla zapewnienia, że głos pracowników jest nie tylko słyszalny, ale także aktywnie kształtuje proces decyzyjny. Związki zawodowe muszą być traktowane jako równorzędni partnerzy rządu, administracji publicznej, szczebla regionalnego i lokalnego czy pracodawców w ramach ustrukturyzowanych forów, na których opracowuje się i negocjuje politykę, programy i proces transformacji. Dzięki tym platformom związki zawodowe mogą przyczynić się do opracowywania krajowych i regionalnych strategii sprawiedliwej transformacji, opowiadając się za sprawiedliwą polityką pracy, odpowiednią ochroną socjalną i tworzeniem trwałych i odpowiedniej jakości miejsc pracy. Ponadto negocjacje zbiorowe stają się potężnym narzędziem w tym procesie, umożliwiając związkom zawodowym zawarcie wiążących porozumień, które chronią wynagrodzenia, świadczenia, warunki pracy i możliwości przekwalifikowania pracowników dotkniętych zmianami.
- **Wspólne opracowywanie programów przekwalifikowania i ponownego zatrudnienia:** Pozwala to związkom zawodowym odgrywać proaktywną rolę w kształtowaniu przyszłych ścieżek zatrudnienia dla pracowników dotkniętych transformacją. Dzięki partnerstwu z pracodawcami, agencjami administracji publicznej różnych szczebli, związki zawodowe mogą pomóc w zapewnieniu, że programy szkoleniowe są dostosowane do rzeczywistych potrzeb rynku pracy i odzwierciedlają umiejętności, doświadczenie i aspiracje pracowników.
- **Kampanie i wpływ na politykę publiczną:** Związki zawodowe mogą prowadzić lub aktywnie wspierać kampanie publiczne na rzecz silnej i sprawiedliwej polityki transformacji, takiej jak gwarantowane wsparcie dochodów, inwestycje w wysokiej jakości zielone miejsca pracy oraz środki na rzecz sprawiedliwości klimatycznej, które chronią pracowników i społeczności znajdujące się w trudnej sytuacji.

Kluczowe wymagania dotyczące skutecznego zaangażowania związków zawodowych

Efektywne zaangażowanie związków zawodowych powinno opierać się na kilku kluczowych kryteriach, które służą jako wytyczne dla tworzenia integracyjnych i konstruktywnych strategii ich zaangażowania.

- **Równy i formalny udział:** Związki zawodowe nie są wyłącznie konsultowane jako zainteresowane strony, ale są w pełnym zakresie uznawane za partnerów w procesie sprawiedliwej transformacji. Ich zaangażowanie powinno być wpisane w oficjalne struktury, takie jak trójstronne fora dialogu (z udziałem rządu, pracodawców i związków zawodowych), komitety sterujące lub grupy zadaniowe ds. transformacji odpowiedzialne za planowanie i wdrażanie działań transformacyjnych.
- **Wczesne i systematyczne zaangażowanie:** Jest to niezbędne, aby proces był rzeczywiście integracyjny i odpowiadał potrzebom pracowników. Związki zawodowe muszą zostać włączone na samym początku planowania, aby mogły pomóc w kształtowaniu priorytetów, przewidywaniu ryzyka i proponowaniu rozwiązań skoncentrowanych na pracownikach. Ich zaangażowanie nie powinno być jednorazowym wydarzeniem, ale częścią trwałego dialogu, obejmującego regularne konsultacje, aktualizacje i możliwości wniesienia wkładu w kształtowanie polityki i strategii wdrażania.

³⁴ Europejska Konfederacja Związków Zawodowych. (2018). *Zaangażowanie związków zawodowych w działania na rzecz klimatu w celu budowy sprawiedliwej transformacji*. https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-09/Final%20FUPA%20Guide_EN.pdf

- **Dostęp do informacji i przejrzystość:** Związki zawodowe muszą otrzymywać kompletne, aktualne i dokładne informacje na temat planów transformacji, przewidywanych skutków gospodarczych i prognoz dotyczących siły roboczej. Umożliwi im to analizę ryzyka i szans, przygotowanie się na nadchodzące zmiany oraz promowanie sprawiedliwych rozwiązań. Przejrzyste procesy decyzyjne sprzyjają wzajemnemu zaufaniu między związkami zawodowymi, administracją publiczną różnych szczebli i pracodawcami oraz zapobiegają powstawaniu nieporozumień, które mogą prowadzić do oporu lub konfliktów.

Przegląd wybranych dobrych praktyk

W tej sekcji przedstawiono kluczowe informacje na temat czterech wybranych przykładów najlepszych praktyk w zakresie zaangażowania związków zawodowych w proces transformacji. Wybrane inicjatywy to region Zagłębia Ruhry, Zagłębie Lignitowe Nadrenii, Województwo Śląskie w Polsce i Studium przypadku huty Acciaierie d'Italia w Taranto we Włoszech.

Tabela 34. Region Zagłębia Ruhry (Nadrenia Północna-Westfalia), Niemcy

Nazwa dobrej praktyki	Region Zagłębia Ruhry w Niemczech (Nadrenia Północna-Westfalia) ³⁵
Finansowanie	Projekt został w większości sfinansowany ze środków publicznych. Nadrenia Północna-Westfalia podjęła wysiłki na rzecz dywersyfikacji bazy gospodarczej regionu i przeznaczyła 17 mld marek niemieckich (równowartość 32 mld euro) w ramach programu strukturalnego „Program rozwoju Zagłębia Ruhry”.
Wyzwania	Przemiana regionu Zagłębia Ruhry w Niemczech z obszaru wydobywania węgla kamiennego w gospodarkę opartą na wiedzy, z dynamicznym sektorem usług i nowoczesnymi uniwersytetami w ciągu ostatnich 60–80 lat jest powszechnie uznawana za udany przykład tego, jak można przeprowadzić sprawiedliwą i uczciwą transformację energetyczną w kierunku gospodarki niskoemisyjnej.
Rodzaj zaangażowania	Proces transformacji został w dużej mierze wynegocjowany dzięki silnym strukturom partnerstwa społecznego, w tym związkom zawodowym (np. IG BCE), stowarzyszeniom pracodawców i organom publicznym. Podmioty te były zaangażowane w planowanie harmonogramów wycofania węgla, opracowywanie mechanizmów rekompensat i zapewnianie ochrony pracowników. Zauważono jednak, że organizacje oddolne, grupy ekologiczne i społeczności marginalizowane miały ograniczony wpływ, zwłaszcza w pierwszych dziesięcioleciach procesu.
Zakres i cele	Program koncentruje się przede wszystkim na niezbędnych dostosowaniach wynikających z utraty miejsc pracy i miejsc szkoleniowych w dziedzinie produkcji energii z paliw kopalnych. Program będzie wspierał takie działania, jak szkolenia zawodowe na rzecz zrównoważonego rozwoju i kwalifikacji, edukacja, szkolenia, przekwalifikowanie i doradztwo.
Aktywności	Związki zawodowe wspierały prace, w tym określenie czterech kluczowych obszarów polityki: (1) subsydia płacowe na rzecz reintegracji osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem, (2) wsparcie polityki rynku pracy na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, (3) połączone działania na rzecz zatrudnienia i infrastruktury, (4) zintegrowany rozwój problemowych obszarów miejskich.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Kraj związkowy (Land) Nadrenia Północna-Westfalia przyjął politykę przemysłową ukierunkowaną na technologie środowiskowe - Partnerzy społeczni, w tym związki zawodowe, podpisali również porozumienie gwarantujące społecznie odpowiedzialne podejście do restrukturyzacji w sektorze górniczym, które umożliwiło opracowanie programu relokacji pracowników, programu wcześniejszych emerytur, a także proaktywnego planu pomocy pracownikom w znalezieniu nowej pracy (ośrodki szkolenia zawodowego w Zagłębiu Ruhry osiągnęły wskaźnik zatrudnienia na poziomie 80%). - Utworzenie „okrągłego stołu ds. węgla”: w ramach okrągłego stołu ustanowiono mechanizm, zgodnie z którym „przedsiębiorstwo musiało

³⁵ Arora, A., & Schroeder, H. (2022). Jak unikać niesprawiedliwych transformacji energetycznych: wnioski z regionu Ruhry. *Energy, Sustainability and Society*, 12, 19. <https://doi.org/10.1186/s13705-022-00345-5>

	zatrzymać pracowników w celu zatrudnienia ich w innych sektorach lub przeniesienia do innych sektorów. Wypracowane przez związki zawodowe i innych partnerów porozumienie umożliwiło górnikom zatrudnionym co najmniej 25 lat przejście na emeryturę w wieku 49 lat. - Niemieckie Stowarzyszenie Węglowe oraz IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) zaoferowały również pozostałym pracownikom kopalń węgla kamiennego (ci którzy pracowali mniej niż 25 lat) stałą kwotę oraz godziwe warunki pracy, jeśli pozostaną elastyczni w negocjacjach i rozmowach nt. transformacji.
Źródło 1	https://energysustainsoc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13705-022-00345-5
Źródło 2	https://justtransitionforall.com/wp-content/uploads/2022/11/Galgoczi-Vancouver-Nov2016.pdf

Tabela 35. Region wydobywania węgla brunatnego w Nadrenii, Niemcy

Nazwa dobrej praktyki	Region wydobywania węgla brunatnego w Nadrenii-Ren ³⁶
Finansowanie	Transformacja jest finansowana z europejskiego funduszu Europejskiego Funduszy Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz przez rząd kraju związkowego Nadrenia Północna-Westfalia. Od momentu wprowadzenia planu transformacji zatwierdzono 313 projektów o łącznej wartości 2,2 mld euro. Do 2038 r. na zrównoważoną transformację regionu górniczego Nadrenii zostanie przeznaczone łącznie ponad 14,8 mld euro ze środków krajowych i federalnych.
Wyzwania	Słaby mandat i niewystarczające finansowanie na początku procesu.
Rodzaj zaangażowania	Przejrzyste struktury organizacyjne obejmujące szczebel federalny, regionalny, społeczeństwa obywatelskiego, a także spotkania zainteresowanych stron, koło koordynacyjne rady nadzorczej oraz regionalne węzły po stronie Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH (ZRR). Związki zawodowe odegrały kluczową rolę w procesie transformacji. Przedstawiciele związków zawodowych byli formalnie reprezentowani w krajowej komisji ds. wzrostu gospodarczego, zmian strukturalnych i zatrudnienia (WSB), która opracowała zalecenia dotyczące wycofania się Niemiec z węgla. Na szczeblu krajowym związki zawodowe – w szczególności Niemiecka Konfederacja Związków Zawodowych NRW (DGB NRW) – opowiadały się za ich pełnym wdrożeniem i domagały się reprezentacji we wszystkich odpowiednich grupach roboczych zajmujących się zmianami strukturalnymi. W ten sposób DGB NRW pełniła rolę organizacji parasolowej, koordynując stanowiska związków zawodowych i opowiadając się za zaangażowaniem związków zawodowych w proces podejmowania decyzji politycznych. Ponadto związki zawodowe, takie jak IG BCE, reprezentowały pracowników kopalń odkrywkowych, a ver.di (drugi największy związek zawodowy w Niemczech) – pracowników elektrowni. Związki te koncentrowały się na kwestiach dotyczących warunków pracy, takich jak negocjacje zbiorowe, ochrona zatrudnienia i programy wcześniejszych emerytur.
Zakres i cele	Głównym celem jest utworzenie agencji pośredniczącej jako głównego mechanizmu zarządzania zmianami strukturalnymi w regionie wydobywania węgla brunatnego w Nadrenii – agencja ta usprawniłaby proces transformacji.
Aktywności	ZRR opracowuje wspólną wizję i strategię rozwoju regionu, prowadzi badania dotyczące perspektyw konkretnych gałęzi przemysłu w celu pogłębienia wiedzy na temat regionu oraz organizuje konkursy pomysłów i wydarzenia networkingowe, skupiające różnych interesariuszy podczas konferencji regionu węglowego. Przedstawiciele związków zawodowych uczestniczyli wraz z innymi podmiotami w pracach komisji (WSB), pomagając w opracowaniu krajowego planu wycofania węgla brunatnego. Związki zawodowe współpracowały z uniwersytetami i instytucjami badawczymi (np. RWTH Aachen, Forschungszentrum Jülich) w celu

³⁶ Kolde, L., & Wagner, O. (2022). *Polityki ładu instytucjonalnego dla sprawiedliwej transformacji: studium przypadku w rejonie węgla brunatnego Nadrenii* [Governance policies for a “just transition” – A case study in the Rhineland lignite mining district]. *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 10(1), 1080383. <https://doi.org/10.13044/j.sdewes.d8.0383>

	opracowania strategii tworzenia miejsc pracy oraz zapewnienia uwzględnienia wyników badań w planowaniu transformacji.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Opracowanie porozumienia przejściowego między władzami Nadrenii Północnej-Westfalii a zainteresowanymi stronami i radą nadzorczą Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH. Porozumienie zawiera postanowienia dotyczące: (1) podstaw transformacji strukturalnej w regionie górniczym Nadrenii, (2) czynników decydujących o powodzeniu transformacji strukturalnej, (3) podstaw finansowania i systemu finansowania oraz (4) udziału obywateli. - ZRR zgodziła się powołać radę doradczą składającą się z 20 przedstawicieli gmin sąsiadujących z regionem węglowym Nadrenii. - Silna i kompleksowa struktura organizacyjna organów koordynujących na szczeblu krajowym, regionalnym i społeczeństwa obywatelskiego. - IG BCE w Alsdorfe wcześniej zaangażował się w przygotowanie układów zbiorowych, które odzwierciedlały nadchodzące zmiany w sektorze węglowym. Kluczową inicjatywą było przewidzenie i promowanie „funduszu dostosowawczego dla sektora węgla brunatnego” – wspieranego przez państwo programu wcześniejszych emerytur, umożliwiającego starszym pracownikom przejście na emeryturę nawet pięć lat wcześniej, wzorowanego na rozwiązaniach stosowanych w sektorze węgla kamiennego.
Źródło 1	https://www.sdewes.org/jsdewes/pid8.0383
Źródło 2	https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/documents/englische_version_reviervertrag.pdf

36. Transformacja w województwie śląskim, Polska

Nazwa dobrej praktyki	Transformacja w województwie śląskim ³⁷
Finansowanie	Projekt jest finansowany z kilku instrumentów Unii Europejskiej oraz środków krajowych, przy czym największym i najbardziej ukierunkowanym źródłem finansowania jest Fundusz Sprawiedliwej Transformacji. Dodatkowe fundusze unijne (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Europejski Fundusz Społeczny Plus) są dostępne w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Śląska 2021-2027. Inicjatywa jest również finansowana przez władze krajowe i regionalne, a także z inwestycji prywatnych i publicznych.
Wyzwania	Śląsk jako region jest w dużym stopniu uzależniony od węgla, ponieważ od dawna stanowi serce polskiego przemysłu węglowego, zatrudniając bezpośrednio lub pośrednio dziesiątki tysięcy osób. Region boryka się również z silnym oporem społecznym i wrażliwością polityczną, ponieważ wydobywanie węgla jest postrzegane zarówno jako filar gospodarki, jak i element tożsamości kulturowej. Ponadto region zmagają się z powolnymi procedurami administracyjnymi spowodowanymi kilkoma opóźnieniami w realizacji planów sprawiedliwej transformacji oraz niejasnymi strukturami zarządzania wspomnianej transformacji.
Rodzaj zaangażowania	Wielopoziomowe zarządzanie i koordynacja z władzami regionalnymi, Urzędem Marszałkowskim Województwa Śląskiego; ministerstwami krajowymi (np. Ministerstwem Klimatu i Środowiska) oraz Komisją Europejską. Innym rodzajem zaangażowania są mechanizmy konsultacyjne i partycypacyjne w formie konsultacji społecznych, które zostały przeprowadzone w ramach opracowania Planu Sprawiedliwej Transformacji Terytorialnej dla Śląska. Związki zawodowe są włączone w te działania i struktury oraz odgrywają w nich kluczową rolę. W konsultacjach nt. sprawiedliwej transformacji uczestniczyły również związki zawodowe: w okresie od września 2020 r. do maja 2021 r. Urząd Marszałkowski zorganizował 33 warsztaty, w których wzięło udział około 1850 uczestników, w tym przedstawiciele związków zawodowych. Ci ostatni wzięli udział w warsztatach eksperckich , podczas których zidentyfikowano kluczowe wyzwania związane z

³⁷ Wiktorowska, D. (oprac.). (2023). *Rola liderów związków zawodowych w procesie zmian związanych z transformacją przemysłu węglowego*. Związek Zawodowy Górników w Polsce.
https://transformacja.slaskie.pl/images/ROPT/1703664472_zzg_brochure_3_eng_th.pdf/

	transformacją społeczno-gospodarczą; warsztatach geograficznych , podczas których omówiono kwestie transformacji specyficzne dla poszczególnych podregionów; oraz warsztatach konsultacyjnych , podczas których eksperci z gmin, Regionalnej Rady Energetycznej, związków zawodowych, organizacji pozarządowych i grup biznesowych przeanalizowali wstępny projekt TPST i przedstawili swoje uwagi. Udział związków zawodowych pomógł w opracowaniu ostatecznej wersji Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji dla Śląska 2030, przyjętego w czerwcu 2021 r. i następnie przedłożonego Komisji Europejskiej.
Zakres i cele	Głównym celem jest zapewnienie, aby przejście od przemysłu węglowego i wysokoemisyjnego w województwie śląskim było ekonomicznie opłacalne, zrównoważone pod względem środowiskowym i sprawiedliwe społecznie, nie pozostawiając nikogo w tyle, zwłaszcza pracowników, ich rodziny i społeczności zależne od węgla.
Aktywności	Główne działania w ramach transformacji w województwie to: - Projekty inteligentnych miast: Region skupił się również na przekształcaniu swoich miast w „inteligentne miasta”, wykorzystując technologie cyfrowe i dane w celu poprawy zarządzania miastami, zmniejszenia zużycia energii i poprawy jakości życia mieszkańców. - Węzeł komunikacyjny: Region stał się centralnym węzłem komunikacyjnym w Polsce, korzystając ze swojego strategicznego położenia pomiędzy głównymi miastami Polski i UE. - Rozwój usług: Po upadku przemysłu ciężkiego podjęto zdecydowane działania mające na celu dywersyfikację gospodarki regionu. Rozwój nastąpił w takich sektorach jak usługi, handel, logistyka, finanse i technologie, a znaczne inwestycje poczyniono w infrastrukturę, zwłaszcza w sieci transportowe.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Muzeum Śląskie w Katowicach przekształciło się z kompleksu przemysłowego w przestrzeń kulturalną, przyciągającą turystów i edukującą społeczeństwo na temat przemysłowej historii regionu. - Program integracji społecznej na Śląsku ma na celu zmniejszenie ubóstwa, poprawę dostępu do usług społecznych oraz zapewnienie wsparcia społecznościom marginalizowanym. - Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna jest udanym przykładem partnerstwa publiczno-prywatnego sprzyjającego rozwojowi gospodarczemu, oferującym zachęty podatkowe w celu przyciągnięcia inwestycji zagranicznych i tworzenia miejsc pracy w branżach zaawansowanych technologicznie. - Uniwersytet Śląski i Politechnika Śląska prowadzą intensywną współpracę z przedsiębiorstwami z branż takich jak informatyka, inżynieria i energetyka.
Źródło 1	https://transformacja.slaskie.pl/images/ROPT/1703664472_zzg_brochure_3_eng_th.pdf
Źródło 2	Regionalne obserwatorium procesu transformacji na Śląsku

Tabela 37. Studium przypadku huty Acciaierie d'Italia w Taranto, Włochy

Nazwa dobrej praktyki	Studium przypadku huty Acciaierie d'Italia w Taranto we Włoszech³⁸
Finansowanie	Komisja Europejska zatwierdziła włoski Plan Sprawiedliwej Transformacji Terytorialnej. Włochy otrzymały 1 mld euro z Funduszu Sprawiedliwej Transformacji, z czego około 800 mln euro przeznaczono konkretnie dla Taranto, głównie ze względu na skutki środowiskowe i społeczne działalności huty Acciaierie d'Italia (dawniej ILVA). W czerwcu 2025 r. rząd włoski przeznaczył dodatkowe 200 mln euro z funduszy krajowych w ramach pomocy państwa na zapewnienie dalszego funkcjonowania Acciaierie d'Italia w trakcie trwania negocjacji dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa.

³⁸ Komisja Europejska. (2023). *Rola związków zawodowych w kształtowaniu przyszłości przemysłu wysokoemisyjnego: studium przypadku huty Acciaierie d'Italia w Taranto, Włochy*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/case-study-trade-unions-role-future-of-carbon-intensive-industry.pdf

Wyzwania	Huta Acciaierie d'Italia w Taranto stanowi złożony przykład wpływu działalności przemysłowej na środowisko i społeczeństwo. Od 1997 r. Taranto jest klasyfikowane jako „obszar o wysokim ryzyku kryzysu środowiskowego”. ILVA jest jednym z największych emitentów gazów cieplarnianych w Europie i głównym źródłem zanieczyszczenia powietrza, gleby i wody. Tylko w 2010 r. zakład wyemitował tysiące ton pyłu, dwutlenku azotu i siarki, kwasu chlorowodorowego, benzenu i dioksyn. Silne zanieczyszczenie zostało udokumentowane w dzielnicy Tamburi i okolicach. Dodatkowo badania epidemiologiczne wykazują podwyższoną śmiertelność w Taranto: 10–15% nadwyżki śmiertelności ogólnej, 30% nadwyżki śmiertelności z powodu raka płuc oraz wysokie wskaźniki chorób układu oddechowego i pokarmowego. W latach 1998-2010 386 osób mieszkających w pobliżu zakładu zmarło w wyniku narażenia na toksyczne emisje. Wskaźniki hospitalizacji z powodu chorób układu oddechowego są szczególnie wysokie wśród dzieci.
Rodzaj zaangażowania	Związki zawodowe odegrały ważną rolę w ochronie zdrowia i zatrudnienia pracowników. Zainicjowały one działania na rzecz dekarbonizacji w trosce o zdrowie pracowników. Obejmują one przejście z węgla na energię elektryczną jako źródło zasilania pieców oraz instalację filtrów wychwytyjących emisje toksycznych substancji chemicznych. Związki zawodowe odegrały również ważną rolę w pociągnięciu władz do odpowiedzialności (np. związki zawodowe w Taranto zgłosiły obawy dotyczące możliwości niewłaściwego wykorzystania przez włoskie instytucje publiczne 800 mln euro przyznanych z Funduszu Sprawiedliwej Transformacji dla regionu Taranto). Wreszcie, związki zawodowe wykazują się również dyplomacją i gotowością do współpracy. Są obecne lub domagają się udziału we wszystkich wydarzeniach decyzyjnych. W kwietniu 2023 r. związki zawodowe spotkały się z burmistrzem Taranto, aby znaleźć wspólne sposoby zapewnienia sprawiedliwej transformacji w regionie.
Zakres i cele	Huta Acciaierie d'Italia w Taranto we Włoszech zamierza stać się liderem w dziedzinie zrównoważonej produkcji stali, zwiększając jednocześnie wydajność i konkurencyjność. Głównym celem zakładu jest modernizacja zintegrowanego procesu produkcji stali poprzez przejście na technologie przyjazne dla środowiska, takie jak bezpośrednia redukcja żelaza (DRI) i potencjalne wykorzystanie zielonego wodoru.
Aktywności	Główne działania, które będą wspierane przez fundusz, obejmują: • Przekwalifikowanie 4300 pracowników w celu ponownego zatrudnienia w ekologicznych miejscach pracy • Rewitalizacja środowiska naturalnego obszaru poprzez zazielenianie • Wsparcie dla projektów badawczych i rozwoju łańcucha dostaw ekologicznego wodoru • Wsparcie transformacji ekologicznej i ochrona zasobów naturalnych • Wsparcie dla projektów badawczych skupiających się na transformacji i dywersyfikacji; oraz • Rozwój w zakresie opieki społecznej
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Zaangażowanie wielu podmiotów, w tym związków zawodowych, pomaga rzucić światło na różne perspektywy przyszłości sektora wysokoemisyjnego. Obecność związków zawodowych i innych podmiotów społeczeństwa obywatelskiego, obok podmiotów publicznych i prywatnych, ma zasadnicze znaczenie dla dywersyfikacji perspektyw i osiągnięcia sprawiedliwych porozumień, które nie pozostawiają nikogo w tyle. - Związki zawodowe mogą pełnić ważną funkcję kontrolną, wymagając od sektora prywatnego i publicznego rozliczalności z poprzednich porozumień, a także z wydatkowania środków, w szczególności z funduszu na rzecz sprawiedliwej transformacji. - Oprócz związków zawodowych do rozmów należy zaprosić bezpośrednich przedstawicieli pracowników, aby zapewnić równe reprezentowanie różnych grup pracowników.
Źródło 1	Przestępstwa przeciwko środowisku i nieprzestrzeganie przepisów przez przedsiębiorstwa: studium przypadku huty ILVA

Kluczowe źródła i dalsze zalecenia

W celu uzyskania wyczerpujących informacji i dalszych wyjaśnień zachęcamy do zapoznania się z przewodnikiem Międzynarodowej Organizacji Pracy pt. „Działania związków zawodowych na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatu i sprawiedliwej transformacji” (ENG: [Trade unions actions towards climate change and a just transition](#)) oraz przewodnikiem IndustryAll dotyczącym dobrych praktyk w procesach sprawiedliwej transformacji: „Przewodnik praktyczny dla związków zawodowych na rzecz sprawiedliwej transformacji” (ENG: [A trade union guide of practice for a Just Transition](#)).

7.5 Młodzież i organizacje ją reprezentujące

Młodzi ludzie są jedną z grup najmniej zaangażowanych w sprawiedliwą transformację i rozwój regionalny w Subregionie Turów. Znaczące zaangażowanie młodzieży jest strategicznym fundamentem odporności regionalnej. Młodzi ludzie w regionie napotykają wyzwania głównie z powodu ograniczonych atrakcyjnych możliwości zaangażowania, rozwoju i pracy, co skłania ich do migracji do większych miast lub za granicę w poszukiwaniu lepszych perspektyw. Emigracja ta prowadzi do utraty kapitału ludzkiego i społecznego. W niniejszej sekcji przedstawiono informacje na temat tego, jak może wyglądać wysokiej jakości zaangażowanie młodzieży i jak jest ono realizowane w regionach sprawiedliwej transformacji, aby pogłębić zrozumienie skutecznych form zaangażowania młodzieży. W kolejnych sekcjach sklasyfikowano rodzaje zaangażowania młodzieży, nakreślono kluczowe kwalifikacje niezbędne do skutecznego zaangażowania młodzieży oraz przedstawiono przykłady najlepszych praktyk w zakresie rozwiązywania problemów, z jakimi borykają się młodzi ludzie.

Sposoby zaangażowania

Typy form zaangażowania można podzielić na cztery główne kategorie w zależności od złożoności i zakresu działań. Te rodzaje zaangażowania, ułożone według rosnącego stopnia zaangażowania, odpowiedzialności i zakresu, to: informowanie, konsultowanie, szkolenie i umożliwianie oraz wdrażanie.

- **Informowanie** stanowi podstawowy poziom zaangażowania. Działania informacyjne mają na celu podnoszenie świadomości i zrozumienia wśród młodych ludzi na temat sprawiedliwej transformacji i zielonych innowacji. Typowe działania informacyjne w ramach inicjatyw angażujących młodzież to kampanie uświadamiające i wydarzenia publiczne, materiały edukacyjne i zestawy narzędzi, podcasty, filmy i treści w mediach społecznościowych, wykłady gościnne i wizyty w szkołach.
- **Konsultacje** angażują młodzież w dyskusje publiczne i zachęcają ją do dzielenia się opiniami, zgłaszania pomysłów i udziału w procesach decyzyjnych. W ramach tego rodzaju działań młodsze pokolenia są konsultowane w celu uwzględnienia ich opinii przy kształtowaniu polityki i strategii. Konsultacje mogą przybierać formę zgromadzeń i forów młodzieżowych, ankiet i grup fokusowych, dyskusji okrągłego stołu oraz warsztatów partycypacyjnych.
- **Szkolenia i wsparcie** to rodzaj zaangażowania, który koncentruje się na budowaniu umiejętności i potencjału młodych ludzi. Typowe działania w ramach szkoleń i wsparcia to szkolenia zawodowe i programy podnoszenia kwalifikacji, mentoring i coaching, hackathony i laboratoria innowacji oraz zapewnienie dostępu do narzędzi, zasobów i sieci.
- **Wdrażanie** jest najbardziej zaawansowaną formą zaangażowania, w ramach której młodsze pokolenia przejmują odpowiedzialność za projekty i prowadzą je w swoim regionie. Przykładowe działania to start-upy i przedsiębiorstwa społeczne prowadzone przez młodzież, projekty na rzecz zrównoważonego rozwoju realizowane na poziomie społeczności lokalnych oraz inicjatywy finansowane z funduszy o znacznym wsparciu finansowym, dotacji.

Kluczowe wymagania dotyczące skutecznego angażowania młodych

Skuteczne zaangażowanie młodzieży powinno spełniać kilka kluczowych założeń, które służą jako wytyczne dla stworzenia integracyjnych i wzmacniających strategii włączania młodych ludzi.³⁹

- **Znaczenie lokalne:** Działania angażujące młodzież powinny być dostosowane do kontekstu społecznego, gospodarczego i środowiskowego danego obszaru, aby lepiej odpowiadać na jej potrzeby.
- **Projektowanie zorientowane na młodzież:** Programy, które wyraźnie określają młodzież jako grupę docelową lub są tworzone wspólnie z młodymi ludźmi, zapewniają dostępne i bardzo angażujące działania, dostosowane do zainteresowań i potrzeb młodzieży.
- **Budowanie potencjału:** Młodzież wyposażona jest w odpowiednie i praktyczne umiejętności, które umożliwiają jej aktywny wkład w sprawiedliwą transformację.
- **Inkluzywny udział:** W dialogu publicznym należy uwzględnić różnorodne głosy młodzieży i zapewnić równe szanse dla wszystkich grup mniejszościowych.
- **Wsparcie instytucjonalne:** Silne instytucje lokalne i regionalne powinny wspierać i ułatwiać zapewnienie infrastruktury, ciągłości i niezawodności.
- **Wsparcie polityczne:** Administracja krajowa i lokalna powinny aktywnie wspierać zaangażowanie młodzieży poprzez odpowiednią politykę, fundusze i formalne mechanizmy konsultacyjne.
- **Zrównoważony rozwój i ciągłość:** Strategie dotyczące zaangażowania powinny być zorientowane na przyszłość, wyposażając młodzież w umiejętności i sposób myślenia przygotowujące ją do przyszłych wyzwań, sprzyjając innowacyjności i zdolnościom adaptacyjnym oraz zapewniając struktury gwarantujące trwałość uczestnictwa i wpływu.

Biorąc pod uwagę kluczowe umiejętności i rodzaje zaangażowania młodzieży, zidentyfikowano łącznie 9 odpowiednich przykładów najlepszych praktyk.⁴⁰ Przeprowadzono dodatkowe badania źródłowe dotyczące szczegółów tych przykładów zaangażowania, aby zidentyfikować te, w przypadku których dostępne są najbardziej wyczerpujące informacje. Podczas badań zwrócono szczególną uwagę na wyzwania opisane w rozdziale 4 (sekcja 4.1).

Zidentyfikowano cztery kluczowe przykłady, z których każdy reprezentuje jeden z przedstawionych powyżej rodzajów zaangażowania. Wybrane przykłady najlepszych praktyk to: Techport Green Incubator w Holandii, działania Agencji Rozwoju Regionalnego w Koninie, Wielkopolska Wschodnia w Polsce, Inkubator PISMO w Chorwacji oraz projekt EUTeens4Green Komisji Europejskiej.

Przegląd wybranych dobrych praktyk

W niniejszej sekcji przedstawiono kluczowe informacje na temat czterech wybranych przykładów dobrych praktyk w zakresie angażowania młodzieży. Wybrane inicjatywy to: Techport Green Incubator w Holandii, Rada Regionu Wielkopolski Wschodniej w Polsce, inkubator PISMO w Chorwacji oraz projekt Komisji Europejskiej *EUTeens4Green*.

Tabela 38. Centrum Innowacji Techport, Holandia

Nazwa dobrej praktyki	Centrum Innowacji Techport, Holandia
Finansowanie	Częściowo finansowane z Funduszu Sprawiedliwej Transformacji
Wyzwania	Niedopasowanie istniejących ścieżek edukacyjnych do potrzeb lokalnego rynku pracy
Rodzaj zaangażowania	Informowanie, szkolenie i wspieranie
Zakres i cele	Centrum Innowacji Techport wspiera start-upy i MŚP zajmujące się zrównoważoną produkcją w ich innowacyjnych działaniach biznesowych na

³⁹ Europejski Portal Młodzieży [“Toolkit for Youth Participation in the Just Transition Fund”](#)

⁴⁰ [Panda Labs for a Just Transition](#), [Coal Commission in Hungary](#), [EUTeens4Green](#), [The National Youth Assembly of Ireland](#), [Regional Development Agency in Konin](#), [Association of Active Youths of Florina \(OENEF\)](#), [PISMO Incubator](#), [Techport Innovation Centre](#), [Robotics Valley](#).

	wczesnym etapie rozwoju. Centrum innowacji ma na celu zaangażowanie studentów, aby zainteresować ich pracą i nauką w dziedzinie technologii oraz podnieść świadomość młodzieży na temat sprawiedliwej transformacji i rozwoju technologicznego w regionie. Techport informuje studentów o różnych modelach biznesowych, start-upach i działalności przedsiębiorczej, edukuje studentów w zakresie technologii, zapewnia możliwości nawiązywania kontaktów, konferencje, programy dla absolwentów i możliwości współpracy.
Aktywności	- Techport Technology Week: Wydarzenie, które gromadzi ponad 5000 uczniów szkół podstawowych i średnich poprzez warsztaty, lekcje gościnne i wizyty w firmach. Warsztaty organizowane w ramach Techport Technology Week mają na celu edukację określonych grup wiekowych w zakresie technologii. - Girls Day (dzień dziewczyn): Zrzesza dziewczęta w wieku od 10 do 15 lat, aby odkrywać i doświadczać świata STEM i IT z bliska. - Wydarzenia dla rodziców i dzieci: Pokazanie rodzinom możliwych ścieżek kariery w inżynierii i technologii.
Najważniejsze wnioski/najlepsze praktyki	- Techport Green Incubator ułatwia wczesny i integracyjny kontakt poprzez działania informacyjne. Inkubator wzbudza wczesne zainteresowanie wśród dzieci i młodzieży poprzez organizowane wydarzenia. - Ukierunkowane inicjatywy integracyjne, takie jak Dzień Dziewcząt, pomagają zniwelować różnice między płciami w dziedzinie STEM i IT.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Centrum Innowacji Techport
Źródło 2	Studium przypadku platformy „Sprawiedliwa transformacja” dotyczące inkubatorów przedsiębiorczości

Tabela 39. Agencja Rozwoju Regionalnego w Koninie, Polska

Nazwa dobrej praktyki	Agencja Rozwoju Regionalnego w Koninie, Polska
Finansowanie	Finansowane z Funduszu Sprawiedliwej Transformacji oraz regionalnych i krajowych programów rządowych.
Wyzwania	Niskie zaangażowanie obywatelskie i społeczne wśród młodzieży
Rodzaj zaangażowania	Konsultacja
Zakres i cele	Regionalna Agencja Rozwoju w Koninie przygotowuje inicjatywy dotyczące transformacji energetycznej, uczestniczy w Platformie Regionów Przemysłowych w Transformacji, zajmuje się pozyskiwaniem funduszy i tworzeniem miejsc pracy oraz dąży do zapobiegania odpływowi młodych ludzi z regionu i starzeniu się społeczeństwa.
Aktywności	- Organizacja konkursów filmowych dla uczniów szkół średnich we wschodniej Wielkopolsce na temat transformacji ekologicznej. - Organizacja wydarzenia „Gala Młodzieży Przyszłości”, będącego wielkim finałem konkursu filmowego mającego na celu integrację młodzieży. W wydarzeniu wezmą udział młodzi artyści, nauczyciele, przedstawiciele samorządu lokalnego i partnerzy projektu. - Uwzględnienie perspektyw młodzieży w dyskusjach publicznych i procesach decyzyjnych. - Ścisła współpraca z Akademią Nauk Stosowanych w Koninie (ANS) w celu sprostania wyzwaniom związanym ze sprawiedliwą transformacją i potrzebami młodzieży w regionie.
Najważniejsze wnioski/najlepsze praktyki	- Wysoki poziom zaangażowania i szeroki zakres mobilizacji. - Włączenie pomysłów młodzieży do dialogu publicznego w regionie. Dzięki tym działaniom integracyjnym Wielkopolska Wschodnia korzysta z aktywnego, kompetentnego i skutecznego społeczeństwa obywatelskiego oraz regionalnych organów rządowych, które wspierają sprawiedliwą transformację. - Agencja współpracowała z ANS w celu rewitalizacji starego budynku szkolnego i wyposażała sale w sprzęt badawczy. Sale są dostępne dla studentów akademii, którzy mogą w nich realizować swoje projekty.
Źródło 1	Raport „Sprawiedliwa transformacja w 7 krajach Europy Środkowej i Wschodniej”
Źródło 2	Oficjalna strona internetowa Agencji Rozwoju Regionalnego w Koninie

Źródło 3	Wizyta studyjna w regionie
-----------------	----------------------------

Tabela 40. PISMO Inkubator, Chorwacja

Nazwa dobrej praktyki	Inkubator PISMO w Sisak-Moslavina, Chorwacja
Finansowanie	Współfinansowane przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego „Konkurencyjność i Spójność Chorwacji” na lata 2014–2020.
Wyzwania	Migracja młodzieży do większych ośrodków miejskich i za granicę; Niedopasowanie istniejących ścieżek edukacyjnych do potrzeb lokalnego rynku pracy
Rodzaj zaangażowania	Szkolenia i wsparcie
Zakres i cele	PISMO Inkubator ma na celu poprawę sytuacji gospodarczej w chorwackim powiecie Sisak-Moslavina poprzez przekształcenie tego obszaru w centrum start-upów dla branży gier komputerowych.
Aktywności	- Wynajem biur i sal konferencyjnych na korzystnych warunkach - Wynajem sprzętu specjalistycznego dla branży gier wideo i przemysłu metalurgicznego - Usługi doradcze i mentorskie - Sześciomiesięczne programy szkoleniowe wykorzystujące nowoczesne narzędzia techniczne.
Najważniejsze wnioski/najlepsze praktyki	- Inkubator oferuje ukierunkowane programy szkoleniowe dla nowych branż i wyposaża młodzież w umiejętności cyfrowe przydatne na rynku pracy. Inkubator jest dobrym przykładem tego, jak zapobiegać odpływowi młodzieży do innych regionów i drenażowi mózgów. - Dzięki swojej infrastrukturze przedsiębiorczej inkubator zapewnia przystępne cenowo powierzchnie biurowe i konferencyjne, specjalistyczny sprzęt oraz mentoring, tworząc sprzyjające środowisko dla młodych start-upów z branży gier.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa inkubatora PISMO
Źródło 2	Studium przypadku platformy „Sprawiedliwa transformacja” dotyczące inkubatorów przedsiębiorczości
Źródło 3	Artykuł Komisji Europejskiej na stronie internetowej poświęcony inkubatorowi PISMO

Tabela 41. Projekt EUTeens4Green, Komisja Europejska

Nazwa dobrej praktyki	Projekt EUTeens4Green
Finansowanie	Projekt finansowany przez UE, utworzony w ramach partnerstwa kierowanego przez SERN oraz stowarzyszenia CEE Bankwatch i Youth Environment Europe (YEE).
Wyzwania	Niskie zaangażowanie obywatelskie i społeczne wśród młodzieży
Rodzaj zaangażowania	Informowanie, doradztwo, wdrażanie
Zakres i cele	Projekt EUTeens4Green oferuje nastolatkom możliwość przejęcia inicjatywy i stania się aktorami zmian. Projekt EUTeens4Greens przyznaje nastolatkom dotacje na działania mające na celu przyspieszenie transformacji ekologicznej w ich regionach, ogłasza nabory wniosków o dofinansowanie działań prowadzonych przez młodzież i dąży do zwiększenia udziału młodych ludzi w tych działaniach.
Aktywności	- Finansowanie projektów i pomysłów realizowanych przez młodzież poprzez publikowane zaproszenia do składania wniosków. - Opracowanie raportu zawierającego „zalecenia dotyczące polityki” mającego na celu wsparcie młodych ludzi w inicjowaniu i wdrażaniu ich kreatywnych pomysłów dotyczących sposobów radzenia sobie z wyzwaniami związanymi z procesem transformacji w ich regionach. - Przedstawienie zaleceń dotyczących wzmocnienia udziału młodzieży w procesach kształtowania polityki oraz zwiększenia jej zdolności do kształtowania i kierowania transformacją ekologiczną.

	- Publikacja broszury „EUTeens4Green Booklet”, zawierającej informacje o każdym projekcie, który wziął udział w inicjatywie EUTeens4Green. - „Podcast EUTeens4Green”, w którym mieszkańcy i eksperci z regionów objętych programem sprawiedliwej transformacji w Europie opowiadają o swoich doświadczeniach, wpływie transformacji na życie ich własne i społeczności oraz znaczeniu zaangażowania młodzieży w proces sprawiedliwej transformacji.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Umożliwia rozwój lokalnych inicjatyw młodzieżowych i przyczynia się do uwolnienia potencjału młodego pokolenia w zakresie zaangażowania, mobilizacji społecznej i wspierania realizacji pomysłów projektowych. - Podcast EUTeens4Green jest dobrym narzędziem angażującym młodzież, informującym ją o sprawiedliwej transformacji w Europie oraz gromadzącym i rozpowszechniającym inspirujące informacje wśród młodych ludzi.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa EUTeens4Green

Ważne źródła informacji i dalsze wskazówki

Aby uzyskać wyczerpujące informacje i dodatkowe dane, zaleca się zapoznanie się z analizą przypadku Just Transition Platform pt. „[Integracja młodzieży w procesie sprawiedliwej transformacji](#)” (ENG: „[Integrating youth into the just transition process](#)”), oraz z dokumentem Europejskiego Portalu Młodzieży pt. „[Zestaw narzędzi na rzecz udziału młodzieży w funduszu na rzecz sprawiedliwej transformacji](#)” (ENG: „[Toolkit for Youth Participation in the Just Transition Fund](#)”), które zawierają szczegółowe informacje na temat przykładów zaangażowania młodzieży. Ponadto [internetowy kalkulator śladu ekologicznego](#) dla dzieci, dostępny na stronie internetowej węgierskiej komisji ds. węgla, stanowi dobry przykład działań internetowych mających na celu podnoszenie świadomości młodzieży.

7.6 Podmioty biznesowe i instytucje wspierające przedsiębiorczość i rozwój gospodarczy

Podmioty gospodarcze i instytucje wspierające przedsiębiorczość są jednym z najważniejszych, ale niedostatecznie wykorzystywanych podmiotów w Subregionie Turów. Terytorium to jest w dużym stopniu uzależnione od dużych pracodawców, co powoduje kruchość struktury gospodarczej. Ta wysoka zależność stanowi wyzwanie dla transformacji gospodarczej i rozwoju terytorium. Ponadto mniejsze przedsiębiorstwa w Subregionie Turów są uzależnione od działalności górniczej i dużych podmiotów w regionie, co ogranicza działalność MŚP i start-upów na tym terytorium oraz hamuje rozwój gospodarczy. Obecność przyszłościowych, zróżnicowanych i dynamicznych przedsiębiorstw sprzyja odporności wzrostu gospodarczego i jest pilnie potrzebna w Subregionie Turowa, aby zapewnić pomyślną i zrównoważoną sprawiedliwą transformację. W niniejszej sekcji przedstawiono kategorie zaangażowania podmiotów gospodarczych, informacje na temat kluczowych kwalifikacji podmiotów gospodarczych oraz przykłady najlepszych praktyk z regionów objętych sprawiedliwą transformacją, które podejmują wyzwania wymienione w sekcji 4.1.

Sposoby zaangażowania

Typy zaangażowania można podzielić na trzy kategorie w zależności od zakresu działań. Typy zaangażowania podmiotów gospodarczych to: inicjowanie, wspieranie i współpraca.

- **Działania inicjujące** wspierają przedsiębiorstwa na etapie tworzenia pomysłu. Ten rodzaj zaangażowania wspiera przedsiębiorców i start-upy na wczesnym etapie rozwoju, aby pobudzać innowacyjność i zapewnić im plan działania dotyczący skutecznego założenia działalności i osiągnięcia sukcesu. Ten rodzaj zaangażowania jest zazwyczaj realizowany w ramach inkubatorów. Działania inicjujące mają formę warsztatów kreatywnych, programów preinkubacyjnych/inkubacyjnych, mentoringu, szkoleń z zakresu prezentacji i bootcampów.
- **Wspieranie** podmiotów gospodarczych ma na celu usprawnienie i wspieranie rozwoju przedsiębiorców i start-upów. Działania te przyspieszają rozwój, promują i reklamują mniejsze podmioty oraz zapewniają narzędzia, zasoby i wskazówki. Przykładowe działania to: możliwości nawiązywania kontaktów, transfer wiedzy poprzez konferencje, szkolenia i warsztaty, doradztwo w kwestiach prawnych i regulacyjnych, dostęp do przestrzeni roboczej

i sprzętu, warsztaty z ekspertami branżowymi oraz wsparcie w zakresie relacji z mediami i public relations.

- **Współpraca** pomaga przedsiębiorstwom nawiązywać kontakty z innymi firmami, instytucjami publicznymi i prywatnymi, rządami i środowiskiem akademickim. Działania te mają na celu stymulowanie innowacji i umacnianie nowych partnerstw w strukturze gospodarczej. Możliwości współpracy pozwalają tworzyć wspólną wartość i długotrwałe partnerstwa między różnymi instytucjami. Inicjatywy angażujące przedsiębiorstwa, które ułatwiają współpracę, powinny dysponować szeroką siecią podmiotów regionalnych i krajowych. Sprzyjają one współpracy poprzez zbliżanie przedsiębiorstw i innych instytucji w celu tworzenia sieci sektorowych, platform, na których środowisko akademickie i biznes mogą wspólnie tworzyć projekty i rozwiązania, oraz ułatwianie nawiązywania kontaktów i zawierania porozumień między rządami a przedsiębiorstwami.

Działania angażujące w ramach inicjatywy można zaprojektować i wdrożyć na kilka sposobów, w świetle powyższej klasyfikacji. Mogą to być odosobnione działania skupiające się na konkretnej kategorii, wiele działań realizowanych synergicznie w celu osiągnięcia wspólnego celu lub całkowicie niezależne działania mające na celu osiągnięcie różnych celów. Ta elastyczność pozwala na dostosowanie podejścia do konkretnych potrzeb i kontekstu grup docelowych oraz regionów.

Kluczowe wymagania dotyczące skutecznego angażowania i nawiązywania współpracy z podmiotami gospodarczymi i instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość i rozwój gospodarczy

Praktyki dotyczące zaangażowania przedsiębiorstw powinny uwzględniać następujące kluczowe kwestie, aby zapewnić pomyślne i długotrwałe zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron:

- **Programy dostosowane do potrzeb:** Wspieranie przedsiębiorstw i pomysłów zgodnych z potrzebami społeczno-gospodarczymi pozwala najskuteczniej wykorzystać potencjał regionu.
- **Zintegrowane ekosystemy:** Współpraca między różnymi poziomami instytucji i sektorami stwarza szersze możliwości i przyspiesza rozwój przedsiębiorstw.
- **Dostępna infrastruktura:** Zapewnienie bezpłatnych lub niedrogich miejsc pracy i niezbędnego sprzętu zmniejsza obciążenia związane z dodatkowymi wydatkami i planowaniem, zwłaszcza na początkowych etapach działalności.
- **Strategiczne finansowanie i gotowość inwestycyjna:** Wspieranie przedsiębiorstw poprzez zapewnienie funduszy, dotacji lub doradztwa w zakresie pozyskiwania kapitału finansowego zapewnia przedsiębiorstwom dostęp do niezbędnych narzędzi, instrumentów, programów, etc.
- **Rozwój i integracja siły roboczej:** Prognozowanie potrzeb w zakresie siły roboczej, doradzanie przedsiębiorstwom oraz zapewnianie działań związanych z przekwalifikowaniem i podnoszeniem kwalifikacji dla grup docelowych wspiera realizację sprawiedliwej transformacji.
- **Długoterminowa wizja i spójność polityki:** Prognozowanie odpowiednich modeli biznesowych i ułatwianie tworzenia przyszłościowych struktur organizacyjnych, które są dobrze dostosowane do polityki regionalnej, zapewnia zrównoważony rozwój gospodarczy.

W celu zidentyfikowania pięciu odpowiednich przykładów dobrych praktyk uwzględniono główne rodzaje zaangażowania przedsiębiorstw.⁴¹ Na podstawie dodatkowych badań źródłowych dotyczących tych przykładów wybrano cztery kluczowe dobre praktyki, które pozwalają odpowiedzieć na wyzwania przedstawione w sekcji 4.1 i bardziej szczegółowo wyjaśnić praktyki w zakresie zaangażowania przedsiębiorstw. Przykłady te to inkubator SAŠA, Centrum Innowacji Regionu Ústí, Business Upper Austria oraz Chemelot Circular Hub. Przegląd dobrych praktyk

Przegląd wybranych dobrych praktyk

W tej sekcji przedstawiono główne dane i informacje na temat czterech wybranych dobrych praktyk w zakresie zaangażowania przedsiębiorstw. Wybrane inicjatywy to: inkubator SAŠA ze Słowenii,

⁴¹ [SAŠA Incubator](#), [Innovation Centre of the Ústí Region](#), [Techport Green Incubator](#), [Business Upper Austria](#) and [Chemelot Circular Hub](#)

Centrum Innowacji Regionu Ústí z Czech, Business Upper Austria z Austrii oraz Chemelot Circular Hub z Holandii.

Tabela 42. SAŠA Inkubator, Słowenia

Nazwa dobrej praktyki	SAŠA Inkubator w regionie Savinjska-Šaleška, Słowenia
Finansowanie	Założony przez spółkę inwestycyjną Velenje Coal Mine w 2007 r. W 2014 r. większościowym właścicielem inkubatora stała się gmina miejska Velenje. Dane dotyczące całkowitych kosztów i finansowania nie są publikowane.
Wyzwania	Niedopasowanie umiejętności i uzależnienie od górnictwa Niewystarczające wsparcie dla przedsiębiorczości i infrastruktura
Rodzaj zaangażowania	Inicjowanie i wspieranie
Zakres i cele	Inkubator SAŠA został utworzony w celu stopniowego wycofania kopalni węgla i elektrowni cieplnej poprzez umożliwienie rozwoju działalności ekologicznej i opartej na obiegu zamkniętym. Wspiera on start-upy we wczesnej fazie rozwoju ze wszystkich branż oraz przedsiębiorstwa z sektora Przemysł 4.0 w fazie ekspansji, aby zdywersyfikować działalność gospodarczą w regionie.
Aktywności	- Coroczny „Startup Weekend” oferuje bezpłatne sesje burzy mózgów otwarte dla całej społeczności, podczas których uczestnicy tworzą zespoły w celu opracowania nowych pomysłów na biznes. - Program „Entrepreneurial Trampoline” oferuje intensywny mentoring, wsparcie finansowe i możliwość zaprezentowania się przed inwestorami, koncentrując się na opracowaniu realnych modeli biznesowych i strategii rynkowych. - Program „Startup Generator” jest przeznaczony dla start-upów obecnych na rynku, które potrzebują wsparcia, aby przyspieszyć rozwój swojej działalności. Program pomaga start-upom poprzez mentoring w zakresie marketingu i finansów, przygotowanie do inwestycji oraz wybór odpowiedniego inwestora. - „Investment Academy” łączy inwestorów ze start-upami, przekazując wiedzę na temat tego, jak przygotować się do otrzymania inwestycji, ale także jak wybrać odpowiedniego inwestora.
Najważniejsze wnioski/najlepsze praktyki	- Inkubator oferuje dotowane powierzchnie do wynajęcia, bezpłatne warsztaty, doradztwo i networking, aby zmniejszyć wyzwania stojące przed przedsiębiorcami i wspierać ich w zakresie infrastruktury i dostępności na początkowym etapie działalności. - Inkubator powstał z inicjatywy spółki inwestycyjnej Velenje Coal Mine, a następnie uzyskał wsparcie władz miasta Velenje, co pokazuje, w jaki sposób tradycyjne gałęzie przemysłu mogą inwestować w przyszłościowe modele gospodarcze.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa inkubatora SAŠA
Źródło 2	Dokument platformy „Sprawiedliwa transformacja” dotyczący projektowania inkubatora przedsiębiorczości
Źródło 3	Artykuł Interreg Europe na temat inkubatora przedsiębiorczości SAŠA
Źródło 4	Raport platformy Just Transition Platform dotyczący portfolio dobrych praktyk w zakresie zmian strukturalnych

Tabela 43. Centrum Innowacji Regionu Ústí (ICUK), Czechy

Nazwa dobrej praktyki	Centrum Innowacji Regionu Ústí (ICUK), Czechy
Finansowanie	Założona przez Urząd Regionu Ústí, Regionalną Izbę Handlową oraz Uniwersytet im. Jana Ewangelisty Purkyněgo. Źródło finansowania i kwota finansowania nie zostały opublikowane.
Wyzwania	Niedopasowanie umiejętności i uzależnienie od górnictwa Niewystarczające wsparcie dla przedsiębiorczości i infrastruktura
Rodzaj zaangażowania	Inicjowanie i wspieranie
Zakres i cele	Centrum Innowacji Regionu Ústí zostało utworzone w celu:

	- Pomocy lokalnym firmom w realizacji ich planów biznesowych. - Wspierania przedsiębiorców w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej, aby osiągnęli sukces jako start-upy, oraz pomoc MŚP w wprowadzaniu innowacji. - Łączenia partnerów ze świata biznesu ze środowiskiem akademickim w celu zwiększenia atrakcyjności regionu.
Aktywności	- STARTUP GO!: Dziewięciomiesięczny program inkubatora dla młodych start-upów i osób z pomysłem na biznes, które mieszkają lub studiują w regionie Ústí, oferujący warsztaty, mentoring i konsultacje za rozsądną cenę. - Region Ústí #COWORKS: Platforma wsparcia sieci centrów coworkingowych w regionie Ústí. - ICUK Platinn: Program mający na celu rozwój potencjału biznesowego i innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw. - Centrum Innowacji Cyfrowych: Centrum wsparcia, popularyzacji i wdrażania cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji w przedsiębiorstwach. - Pomoc biznesowa i eksperci: wsparcie w postaci opinii doświadczonych przedsiębiorców na etapie tworzenia pomysłu. - RE-SEARCH: Baza danych organizacji badawczych w regionie, która pomaga znaleźć partnera do realizacji innowacji.
Najważniejsze wnioski/ najlepsze praktyki	- Zintegrowany regionalny system wsparcia innowacji i przedsiębiorczości, dostosowany do strukturalnych wyzwań gospodarczych, takich jak uzależnienie od górnictwa i niedopasowanie umiejętności. - Kompleksowy program inkubacji wspiera przedsiębiorców i tworzy integracyjne środowisko.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Centrum Innowacji Regionu Ústí
Źródło 2	Artykuł Komisji Europejskiej na stronie internetowej poświęconej ICUK

Tabela 44. Business Upper Austria, Austria

Nazwa dobrej praktyki	Business Upper Austria in Austria
Finansowanie	Akcjonariuszami Business Upper Austria są OÖ Landesholding GmbH (65%), Górnoaustriacka Izba Pracy (15%), Górnoaustriacka Izba Handlowa (15%) oraz Konfederacja Przemysłu Górnoaustriackiego (5%).
Wyzwania	Niewystarczające wsparcie dla przedsiębiorczości i infrastruktura
Rodzaj zaangażowania	Wsparcie
Zakres i cele	Business Upper Austria jest centrum kompetencyjnym ds. współpracy między przedsiębiorstwami w Górnej Austrii i oficjalną agencją biznesową regionu. Cele Business Upper Austria są następujące: - Wspieranie krajowych i międzynarodowych firm w inwestowaniu w lokalizację. - Wspieranie firm w poszukiwaniu, kwalifikowaniu i zatrzymywaniu wykwalifikowanych pracowników. - Promowanie innowacyjności i strategii innowacyjnych dzięki rozwiązaniom dostosowanym do indywidualnych potrzeb. - Tworzenie sieci kontaktów między firmami, naukowcami, założycielami i partnerami lokalnymi oraz opracowywanie projektów współpracy między przedsiębiorstwami. - Granie aktywnej roli w kształtowaniu polityki gospodarczej i badawczej.
Aktywności	- Gromadzenie i przetwarzanie informacji istotnych dla branży - Prasa i public relations - Transfer wiedzy poprzez wydarzenia, szkolenia i warsztaty - Kwalifikacje i dalsze kształcenie dostosowane do potrzeb poprzez specjalistyczne szkolenia i kursy - Wymiana doświadczeń - Umowy o współpracy - Działalność handlowa i internacjonalizacja
Najważniejsze wnioski/	Dzięki szerokiej gamie klastrów w ramach agencji (motoryzacja, innowacje budowlane, czyste technologie, kapitał ludzki, IT, tworzywa sztuczne, żywność, mechatronika, technologia medyczna) agencja klasyfikuje szeroki zakres

najlepsze praktyki	działalności gospodarczej i aktywnie wspiera interesariuszy w ramach każdego klastra. Promuje i koordynuje udaną współpracę między przedsiębiorstwami.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Business Upper Austria
Źródło 2	Raport IndustriAll dotyczący strategii transformacji regionów przemysłowych w Górnej Austrii

Tabela 45. Chemelot Circular Hub, Holandia

Nazwa dobrej praktyki	Centrum Chemelot Circular Hub w Zuid-Limburg, Holandia
Finansowanie	Finansowane z Funduszu Sprawiedliwej Transformacji
Wyzwania	Niewystarczające wsparcie dla przedsiębiorczości i infrastruktura Niedopasowanie umiejętności i uzależnienie od górnictwa Brak współpracy między zainteresowanymi stronami
Rodzaj zaangażowania	Współpraca
Zakres i cele	Chemelot Circular Hub to szeroko zakrojona inicjatywa w Holandii, której celem jest przekształcenie jednego z największych klastrów chemicznych w Europie, Chemelot Industrial Park, w centrum gospodarki o obiegu zamkniętym i neutralnym dla klimatu do 2050 r. Główne cele projektu to: - Przyspieszenie przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym i neutralną dla klimatu. - Łączenie firm, instytucji rządowych i ośrodków wiedzy. - Wzmocnienie gospodarki regionalnej poprzez nowe modele biznesowe oparte na obiegu zamkniętym - Polepszanie wyników społecznych poprzez tworzenie miejsc pracy, poprawę jakości życia i promowanie dumy regionalnej. - Poszerzanie puli talentów poprzez przekwalifikowanie pracowników i przyciąganie młodych talentów. - Wzmocnienie pozycji Zuid-Limburg jako centrum doskonałości. - Promowanie transgranicznej współpracy europejskiej poprzez Euregion.
Aktywności	- Chemelot Innovation & Learning Labs (CHILL): Łączy instytucje naukowe i przedsiębiorstwa w celu współpracy, w ramach której studenci pracują nad zagadnieniami związanymi z innowacjami zgłaszanymi przez start-upy i firmy. - Opracowanie wspólnego programu inwestycyjnego na lata 2020–2030 we współpracy z szerokim sojuszem. - Partnerstwo z Brightlands Chemelot Campus w zakresie współpracy między przemysłem a nauką.
Najważniejsze wnioski/najlepsze praktyki	- Chemelot Circular Hub powstał w oparciu o konkretny plan przekształcenia klastra chemicznego i stanowi dobry przykład przyszłościowego myślenia oraz ukierunkowanego planowania rozwoju działalności gospodarczej. - Centrum gromadzi różne zainteresowane strony z biznesu, środowiska akademickiego i przedstawicieli rządu. Sprzyja to pogłębieniu komunikacji i ułatwia długotrwałą współpracę.
Źródło 1	Oficjalna strona internetowa Chemelot Circular Hub
Źródło 2	Studium przypadku platformy Just Transition Platform dotyczące Chemelot Circular Hub

Ważne źródła informacji i dalsze wskazówki

Więcej informacji na temat zaangażowania przedsiębiorstw oraz wspierania przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego w regionach objętych sprawiedliwą transformacją można znaleźć w studium przypadku platformy sprawiedliwej transformacji pt. „[Rola inkubatorów przedsiębiorczości w sprawiedliwej transformacji](#)” (ENG: [The role of business incubators in a just transition](#)) oraz w karcie informacyjnej platformy sprawiedliwej transformacji pt. „[Projektowanie inkubatora przedsiębiorczości](#)” (ENG: [Designing a business incubator](#)).

8. Aneks I. Literatura

Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie. (n.d.). *Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie*. <https://arrtransformacja.org.pl/en/>

Arora, A., & Schroeder, H. (2022). Jak unikać niesprawiedliwych transformacji energetycznych: wnioski z regionu Ruhry. *Energy, Sustainability and Society*, 12, 19. <https://doi.org/10.1186/s13705-022-00345-5>

Broughton, A., & Dowling, P. (2020). *Przyszłe zatrudnienie i umiejętności w irlandzkim Midlands*. Komisja Europejska. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-08/future_employment_and_skills_in_the_irish_midlands_0.pdf

Business for Social Responsibility. (2024). *Zaangażowanie interesariuszy w sprawiedliwą transformację: Prezentacja webinaru*. <https://www.bsr.org/files/event-resources/BSR-Engaging-Stakeholders-Just-TransitionWebinar-Presentation.pdf>

Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH. (n.d.). *Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH*. <https://www.biz-up.at>

Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., & Wrona, S. (2022). Towards a just coal transition: Labor market challenges and people's perspectives from Lower Silesia (World Bank Jobs Working Paper No. 69). World Bank.

Dyrekcja Generalna ds. Energii Komisji Europejskiej. (2025). *Centrum Historii Górnictwa w Lewarde*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ece9cfad-313c-11f0-8a44-01aa75ed71a1/language-en>

EITI International Secretariat. (2023). *Zaangażowanie społeczności w sprawiedliwą transformację energetyczną*. Extractive Industries Transparency Initiative. https://eiti.org/sites/default/files/2023-10/EITI_Report_Engaging%20communities%20in%20a%20just%20transition.pdf

Encyklopedia PWN. (n.d.). Turoszowskie Zagłębie Węgla Brunatnego. Encyclopaedia PWN. Retrieved July 24, 2025, from <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Turoszowskie-Zaglebie-Wegla-Brunatnego;3990168.html>

ENGAGER COST Action. (2021). *Narzędziownik sprawiedliwej transformacji z perspektywy ludzi*. <https://www.engager-energy.net/wp-content/uploads/2021/11/Engager-Toolkit--draft-2.pdf>

European Climate Initiative (EUKI). (2025). *Panda Labs for a Just Transition*. <https://www.euki.de/en/euki-projects/panda-labs/>

European Climate Initiative (EUKI). (2023). *EUTeens4Green – nowa generacja młodych ambasadorów sprawiedliwej transformacji*. <https://euteens4green.org/about-the-project/>

Europejska Konfederacja Związków Zawodowych. (2018). *Zaangażowanie związków zawodowych w działania na rzecz klimatu w celu budowy sprawiedliwej transformacji*. https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-09/Final%20FUPA%20Guide_EN.pdf

Kolde, L., & Wagner, O. (2022). *Polityki ładu instytucjonalnego dla sprawiedliwej transformacji: studium przypadku w rejonie węgla brunatnego Nadrenii* [Governance policies for a “just transition” – A case study in the Rhineland lignite mining district]. *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 10(1), 1080383. <https://doi.org/10.13044/j.sdewes.d8.0383>

Komisja ds. Koordynacji i Rozwoju Regionalnego Alentejo, I.P. (FTJ – Alentejo Litoral). (b.d.). *Fundo para uma Transição Justa – Alentejo Litoral*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://www.ftjalentejolitoral.pt/>

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. (2023). *Chemelot Circular Hub: Karta projektu*. Platforma Sprawiedliwej Transformacji. Pobrano 28 lipca 2025 r. z https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-chemelot-circular-hub.pdf

Komisja Europejska. (2023). *Rola związków zawodowych w kształtowaniu przyszłości przemysłu wysokoemisyjnego: studium przypadku huty Acciaierie d'Italia w Taranto, Włochy*. [https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/case-study-trade-unions-role-future-of-carbon-intensive-industry.pdf\(\)](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/case-study-trade-unions-role-future-of-carbon-intensive-industry.pdf)

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. (2023). *Podejścia do pomiaru sprawiedliwej transformacji: katalog dla regionów objętych sprawiedliwą transformacją*. Platforma Sprawiedliwej Transformacji. Pobrano 28 lipca 2025 r. z https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/toolkit-just-transition-measurement-approaches.pdf

Komisja Europejska. (2023). *Modernizacja terenu fabryki „MINOS” (Park Wystawowy i Aktywności Kulturalnych)*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-minos-factory-site.pdf

Komisja Europejska. (2023). *Fundusz rekompensujący utratę wynagrodzenia w Ida-Virumaa*. [https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-fund-ida-virumaa.pdf\(\)](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-fund-ida-virumaa.pdf)

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. (2023). *Regionalne obserwatorium procesu transformacji na Śląsku: Studium przypadku*. Platforma Sprawiedliwej Transformacji. Pobrano 28 lipca 2025 r., https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/case-study-regional-observatory-transition-process-silesia.pdf

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. (listopad 2023 r.). *Działanie 5 – Utworzenie i wdrożenie terytorialnego obserwatorium społeczno-gospodarczego ds. sprawiedliwej transformacji (TOJT): dokument koncepcyjny*. Platforma na rzecz sprawiedliwej transformacji. Źródło: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/concept-paper-territorial-observatory-just-transition-en.pdf, data pobrania: 28 lipca 2025 r.

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. (listopad 2023 r.). *Dokument koncepcyjny w sprawie utworzenia i wdrożenia terytorialnego obserwatorium społeczno-gospodarczego ds. sprawiedliwej transformacji*. Platforma na rzecz sprawiedliwej transformacji. Pobrano 28 lipca 2025 r. z https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/concept-paper-territorial-observatory-just-transition-en.pdf

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. (2024). *Wsparcie zatrudnialności w regionie Górnej Nitry: Karta projektu*. Platforma Sprawiedliwej Transformacji. Pobrano 28 lipca 2025 r. z https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-employability-upper-nitra.pdf

Komisja Europejska. (2025). *Projekt C-mine reuse: przekształcenie byłej kopalni w centrum kreatywności*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/project-fiches/project-fiche-c-mine-reuse-project.pdf

Komisja Europejska. (2025). *Robotics Valley: napędzanie innowacji technologicznych i zaangażowania młodzieży w Dolinie Jiu, Rumunia*. <https://op.europa.eu/o/opportal-service/download-handler?identifier=9f4c896d-41b3-11f0-b9f2-01aa75ed71a1&format=PDF&language=en&productionSystem=cellar>

Igazságos Átmenetért. (2021). *Komisja ds. węgla*. [https://igazsagosatmenet.eu/en/coal-commission/\(\)](https://igazsagosatmenet.eu/en/coal-commission/)

Industrially Europe (red.). (2024, czerwiec). *Strategie transformacji regionów przemysłowych w Górnej Austrii: związki zawodowe i pracodawcy jako udziałowcy Terytorialnego Funduszu Sprawiedliwej Transformacji*. Dostępne na stronie: news.industrially-europe.eu

Instytut Sprawiedliwej Transformacji (LIFE-IP North-HU-Trans). (b.d.). *Komisja ds. Węgla*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://igazsagosatmenet.eu/en/coal-commission/>

Money.pl. (29 sierpnia 2023 r.). *Polski gigant energetyczny zakończy wykorzystanie węgla wcześniej niż planowano, wyznacza datę*. Pobrane z <https://www.money.pl/gospodarka/polski-kołos-konczy-z-weglem-szybciej-niz-planowal-podal-date-6935772701182912a.html>

Ministerstwo Dzieci, Równości, Niepełnosprawności, Integracji i Młodzieży oraz Ministerstwo Środowiska, Klimatu i Komunikacji. (2023). *Raport z Krajowego Zgromadzenia Młodzieży na temat Klimatu 2023*. <https://www.gov.ie/en/department-of-children-disability-and-equality/campaigns/national-youth-assembly-on-climate-2023/>

Organizacja Energetyczna Nowych Form. (n.d.). *Organizacja Energetyczna Nowych Form*. <https://www.oenef.eu>

Rambharos, M., & Ilhardt, J. (2024). *Just transition and safeguards framework*. Environmental Defence Fund. <https://library.edf.org/AssetLink/l8kw3kd8k7vjmygy4ek16m827xs0j2gw.pdf>

Region europejski Rheinisches Revier. (b.d.). *Rheinisches Revier: region przekształcający przemysł*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://www.rheinisches-revier.com/>

Region europejski Rheinisches Revier. (b.d.). *Public participation in the Rheinisches Revier. W: Mitgestalten – Öffentlichkeitsbeteiligung*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://www.rheinisches-revier.de/mitgestalten/oeffentlichkeitsbeteiligung>

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. (b.d.). *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030*. Pobrane z https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD_2030.pdf

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. (b.d.). *Grupa Robocza ds. Funduszu Sprawiedliwej Transformacji. W: Fundusz Sprawiedliwej Transformacji – Województwo Dolnośląskie*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://umwd.dolnyslask.pl/gospodarka/fundusz-sprawiedliwej-transformacji/grupa-robocza-ds-fst/>

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. (b.d.). *Fundusze europejskie dla Dolnego Śląska 2021–2027. W: Fundusze europejskie dla Dolnego Śląska: przewodniki*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://funduszeudolnoslaskie.pl/poradnik/4659-fundusze-europejskie-dla-dolnego-slaska-2021-2027>

Pietrukiewicz, M. (21 lutego 2022 r.). *Analiza powiązań funkcjonalnych w Zagłębiu Węglowym Dolnego Śląska. W: Instytut Rozwoju Terytorialnego*. Pobrano 10 lipca 2025 r. z <https://irt.wroc.pl/strona-470-analiza-powiazan-funkcjonalnych-w.html>

SAŠA inkubator. (n.d.). *SAŠA inkubator – wspieramy startupy*. <https://sasainkubator.si>

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Energii i Innowacji. (b.d.). *Komitet ds. Transformacji Podregionu Turów. STORIE*. Pobrano 28 lipca 2025 r. z <https://storie.pl/komitet-transformacji-regionu-turozowskiego/>

Techport. (n.d.). *Techport Technologieweek*. <https://techport.nl/en/wat-doet-techport/kiezen-voor-technologie/technologieweek/>

Wiktorowska, D. (oprac.). (2023). *Rola liderów związków zawodowych w procesie zmian związanych z transformacją przemysłu węglowego*. Związek Zawodowy Górników w Polsce. https://transformacja.slaskie.pl/images/ROPT/1703664472_zzg_brochure_3_eng_th.pdf

9. Aneks II. Wybrane grupy interesariusze i podsumowanie głównych wyzwań

Tabela 46. Wybrane grupy interesariuszy i krótkie podsumowanie głównych wyzwań

Wybrane grupy interesariuszy	Najważniejsze wyzwania instytucjonalne, gospodarcze i społeczne
Lokalna administracja publiczna i jej podmioty	Jednym z głównych wyzwań, przed którymi stoją władze subregionu Turów, jest brak zasobów ludzkich, co w znacznym stopniu ogranicza ich zdolność do aplikowania o fundusze europejskie oraz inne środki zewnętrzne, a także do skutecznego ich wykorzystania. Brak zdolności administracyjnych spowalnia wysiłki rozwojowe i ogranicza dostęp do niezbędnego wsparcia finansowego. Dodatkowo, problem ten ma charakter długoterminowy i jest skomplikowany, ponieważ proces transformacji będzie trwał przez kilka lat, odbywając się w warunkach niepewności ekonomicznej i regulacyjnej.⁴² Innym istotnym wyzwaniem jest brak silnych przedstawicieli politycznych i liderów z poziomu subregionu na szczeblu centralnym.⁴³ W regionie brakuje istotnej reprezentacji interesów, co utrudnia pozyskanie niezbędnego wsparcia lub funduszy na projekty związane ze sprawiedliwą transformacją. Ponadto, wyniki innych wywiadów wskazują, że choć niektórzy politycy wykazali zainteresowanie regionem, ich zaangażowanie często miało charakter powierzchowny lub krótkotrwały, co utrudniało utrzymanie długofalowej współpracy.⁴⁴ Brak systematycznego mapowania potrzeb lokalnych oraz ograniczona partycypacja mieszkańców w procesie transformacji to kolejne wyzwanie. Bez odpowiedniego zaangażowania i zrozumienia priorytetów społeczności, procesy planowania i realizacji ryzykują brak dopasowania do rzeczywistych warunków lokalnych oraz potrzeb mieszkańców.⁴⁵ W regionie występują również wyzwania demograficzne, szczególnie niski wzrost liczby ludności i starzejące się społeczeństwo. Te tendencje zmniejszają dostępną siłę roboczą i nakładają dodatkową presję na usługi publiczne oraz długoterminowe planowanie. Kolejnym czynnikiem pogarszającym sytuację jest migracja młodzieży do Niemiec i Czech, co przyczynia się do zjawiska „drenażu mózgów”, szczególnie wśród młodszej populacji. Według danych City Population liczba mieszkańców powiatu zgorzeleckiego spadła z 87 371 w 2021 r. do 85 139 w 2023 r.⁴⁶ Na koniec, powiat zgorzelecki napotkał trudności w uzyskaniu środków z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji UE z powodu zbyt odległej prognozowanej daty zamknięcia kopalni. W związku z tym Komisja Europejska wskazała, że region nie kwalifikuje się do wsparcia z JTF, głównie z powodu braku zobowiązania do przejścia na gospodarkę neutralną węglowo do 2030 r.⁴⁷ To wykluczenie pozbawiło subregion niezbędnych zasobów finansowych, które

⁴² Smoleń, M., Kubiczek, P., & Rączka, J. (2024). *Zmierzch węgla w Turowie. Region potrzebuje planu sprawiedliwej transformacji* [The twilight of coal in Turów. The region needs a just transition plan] (Instruct Policy Paper 05/2024). Fundacja Instruct.

⁴³ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 3, 4, 6, 8)

⁴⁴ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

⁴⁵ Thielemann, N., & Berrocal, M. (2024). *Framing the energy transition: The case of Poland's Turów lignite mine*. International Journal of Strategic Communication, 18(1), 56–74.

<https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2234881> oraz Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 5, 7, 8, 9)

⁴⁶ Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., & Wrona, S. (2022). *Towards a just coal transition: Labor market challenges and people's perspectives from Lower Silesia* (World Bank Jobs Working Paper No. 69). World Bank; Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 4, 6, 9)

⁴⁷ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 5, 6, 9)

	mogłyby wspomóc sprawiedliwą i równą transformację od węgla, utrudniając wysiłki na rzecz dywersyfikacji lokalnej gospodarki oraz wsparcia dotkniętych społeczności.⁴⁸ Podsumowanie głównych wyzwań: 1. Ograniczona zdolność administracyjna: Brak zasobów ludzkich i słaba zdolność administracyjna do koordynowania procesu transformacji oraz działań z tym związanych. 2. Brak przywództwa politycznego i rzecznictwa: Brak silnych przedstawicieli politycznych oraz długofalowego rzecznictwa na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. 3. Niewystarczające zaangażowanie społeczności: Brak systematycznego mapowania potrzeb lokalnych oraz ograniczone uczestnictwo mieszkańców w procesie transformacji. 4. Spadek liczby ludności i migracja: Spadek liczby ludności, starzenie się społeczeństwa oraz migracja młodzieży do Niemiec i Czech. Aby sprostać niektórym z powyższych wyzwań, władze powiatu zgorzeleckiego muszą zrewidować obecnie proponowany Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji. Niezbędne jest wyznaczenie dedykowanego lidera transformacji, który będzie odpowiedzialny za skuteczne koordynowanie wszystkich działań z tym związanych. Ponadto władze muszą zapewnić udział wszystkich odpowiednich interesariuszy w procesie transformacji, ponieważ pewne grupy, takie jak młodzież, kobiety czy instytucje kultury, zostały pominięte lub pozostają niedostatecznie reprezentowane.
Pracodawcy, regionalne agencje rozwoju i organizacje biznesowe wspierające rozwój przedsiębiorczości	Gospodarka subregionu Turów wciąż w dużym stopniu zależy od ograniczonej liczby dużych pracodawców, w szczególności od kompleksu kopalni i elektrowni Turów oraz instytucji publicznych, takich jak władze lokalne i placówki ochrony zdrowia. Wiele lokalnych firm jest bezpośrednio lub pośrednio związanych z łańcuchem dostaw górniczych, pełniąc funkcje podwykonawców lub dostawców usług.⁴⁹ Tego rodzaju koncentracja działalności gospodarczej tworzy systemową podatność na zmiany: każda redukcja działalności górniczej może wywołać efekty kaskadowe w całej lokalnej gospodarce, zagrażając zatrudnieniu, ciągłości firm oraz stabilności finansowej.⁵⁰ Podsumowanie głównych wyzwań: 1. Wysoką zależność gospodarki lokalnej od sektora górniczego. Gospodarka subregionu Turów jest silnie uzależniona od funkcjonowania kompleksu Turów. Jego zamknięcie, zaplanowane na 2044 r., może prowadzić do znacznego spadku aktywności gospodarczej, zwłaszcza jeśli nie zostaną rozwinięte alternatywne branże i możliwości zatrudnienia. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) działające w łańcuchu dostaw górniczych znajdują się w szczególnym ryzyku.

⁴⁸ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2,5,9) oraz Smoleń, M., Kubiczek, P., & Rączka, J. (2024). *The decline of coal in Turów: The region needs a Just Transition plan* (Instrat Policy Paper 05/2024). Instrat. Retrieved from https://instrat.pl/wp-content/uploads/2024/12/Instrat-Policy-Paper-05_2024.pdf i

Lost Opportunity for a Just Transition: the Case of Turów Lignite Mine - <https://www.crossbordertalks.eu/2023/09/21/turow-introduction/> oraz EkoUnia <https://eko-unia.org.pl/en/turow-region-poland-excluded-from-the-just-transition-fund/>

⁴⁹ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2, 3, 4, 5, 6, 8, 9)

⁵⁰ Saha, D., Walls, G., Waskow, D., & Lazer, L. (2021, April 1). *Wałbrzych, Poland: Delayed transition after coal mine closures*. World Resources Institute. <https://www.wri.org/update/walbrzych-poland-delayed-transition-after-coal-mine-closures>

2. **Niedopasowanie umiejętności siły roboczej do przyszłych potrzeb gospodarki.** Wielu pracowników regionu posiada umiejętności techniczne specyficzne dla przemysłu górnictwa, ale brakuje im kompetencji podstawowych lub transferowalnych, które są wymagane w innych branżach. Ogranicza to ich zdolność do zatrudnienia w rozwijających się dziedzinach, takich jak technologie zielone czy usługi.⁵¹ Zgodnie z raportem Banku Światowego, umiejętności podstawowe wśród pracowników subregionu należą do najniższych w Polsce.⁵² Pracownicy objętych zmianami gmin często posiadają umiejętności techniczne specyficzne dla górnictwa, ale mogą nie posiadać podstawowych umiejętności wymaganych w innych branżach. Ta rozbieżność utrudnia proces przekwalifikowania i integracji tych pracowników w różnych sektorach, zwłaszcza jeśli są one gorzej wynagradzane niż działalność górnictwa.⁵³ Zatem, część mieszkańców może zdecydować się na pracę za granicą, szczególnie w Niemczech i Czechach, co wpłynie na lokalny rynek pracy.
3. **Niedostateczne wsparcie dla przedsiębiorczości i infrastruktura inwestycyjna.** Mimo potencjału przyciągania inwestycji w zieloną energię, szczególnie w odnawialne źródła energii, region nie dysponuje spójną strategią rozwoju przedsiębiorczości ani strukturami instytucjonalnymi wspierającymi innowacje biznesowe.⁵⁴ Brak jest dedykowanej agencji do stymulowania przedsiębiorczości, koordynowania usług dla inwestorów i wspierania MŚP. Publicznie dostępne dane o lokalnym sektorze MŚP są ograniczone, a planowanie strategiczne w tym zakresie jest fragmentaryczne. Z kolei niektórzy respondenci zwrócili uwagę na potencjał przyciągania inwestorów poprzez inicjatywy w zakresie zielonej energii, zwłaszcza oferowanie dostępu do źródeł energii odnawialnej. Jednak brak lokalnej infrastruktury oraz woli politycznej do ustanowienia efektywnego biura wsparcia inwestorów utrudnia realizację tego celu.⁵⁵
4. **Brak spójnej strategii rozwoju przedsiębiorczości.** Brak kompleksowej strategii rozwoju przedsiębiorczości oraz agencji czy ekosystemu wspierającego MŚP stanowi istotną lukę w gotowości regionu do sprawiedliwej transformacji. Wspieranie i stymulowanie przedsiębiorczości musi stać się priorytetem, jeśli region ma wygenerować zrównoważone miejsca pracy i odporność gospodarczą, wykraczając poza dziedzictwo przemysłu węglowego.⁵⁶

Wysoka zależność gospodarki regionu od przemysłu węglowego, w połączeniu z niedostatecznym rozwojem alternatywnych sektorów gospodarki, stanowi poważne zagrożenie dla powodzenia sprawiedliwej transformacji. Brak interwencji skierowanych na budowanie nowych filarów gospodarki, przekwalifikowanie siły roboczej oraz wspieranie przedsiębiorczości może prowadzić do pogłębienia wykluczenia społecznego i stagnacji gospodarczej. Bez skutecznych działań

⁵¹ Saha, D., Walls, G., Waskow, D., & Lazer, L. (2021, April 1). *Wałbrzych, Poland: Delayed transition after coal mine closures*. World Resources Institute. <https://www.wri.org/update/walbrzych-poland-delayed-transition-after-coal-mine-closures> ;

Marszowski, R., & Jarosławska-Sobór, S. (2025). The impact of the closure of mines on the local environment from the perspective of qualitative research on the example of Poland. *Management Systems in Production Engineering*, 33(2), 239–250. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0023>

⁵² Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., & Wrona, S. (2022). *Towards a just coal transition: Labor market challenges and people's perspectives from Lower Silesia* (World Bank Jobs Working Paper No. 69). World Bank

⁵³ Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., & Wrona, S. (2022). *Towards a just coal transition: Labor market challenges and people's perspectives from Lower Silesia* (World Bank Jobs Working Paper No. 69). World Bank;

Sokołowski, J., Frankowski, J., Mazurkiewicz, J., & Lewandowski, P. (2021). *The coal phase-out and the labour market transition pathways: The case of Poland* (IBS Working Paper 01/2021). Institute for Structural Research. <https://ibs.org.pl/en/publications/the-coal-phase-out-and-the-labour-market-transition-pathways-the-case-of-poland>; Kulke, R. (Ed.). (2023). *Studies on challenges in post-coal regions: In South-West Poland, North Czech Republic, and East Germany* [eDossier]. transform! european network for alternative thinking and political dialogue. <https://transform-network.net>;

⁵⁴ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2, 3, 4, 5, 9)

⁵⁵ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

⁵⁶ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2, 3, 4)

	na rzecz dywersyfikacji gospodarki, transformacja energetyczna może jedynie pogłębić problemy społeczne i gospodarcze regionu, związane z zamykaniem kopalni i spadkiem zatrudnienia w sektorze węglowym.
Młodzież Grupy społeczne znajdujące się w trudnej sytuacji i niedostatecznie reprezentowane	Młodzież w subregionie Turów boryka się z kombinacją wyzwań strukturalnych i społeczno-gospodarczych, które wpływają zarówno na ich długoterminowe perspektywy, jak i poziom zaangażowania w życie publiczne. Interlokutorzy generalnie oceniają ogólną partycypację obywatelską młodzieży w regionie jako niską. Młodzi ludzie są postrzegani jako w dużej mierze niezainteresowani sprawami lokalnymi oraz procesami podejmowania decyzji publicznych, co przekłada się również na ograniczone zaangażowanie w procesie sprawiedliwej transformacji.⁵⁷ Brak zaangażowania pogłębia brak uczelni wyższych w subregionie. W związku z brakiem lokalnych uniwersytetów czy ośrodków szkoleniowych, młodzież zmuszona jest do wyjazdu w celu kontynuowania nauki. Najczęstsze kierunki migracji to Wrocław – największe centrum akademickie w regionie, z największą liczbą uczelni wyższych – a także miasta i instytucje za granicą, w Niemczech i Czechach. Ta edukacyjna migracja często staje się trwała, ponieważ wielu młodych ludzi nie wraca po ukończeniu studiów.⁵⁸ Warunki na rynku pracy dodatkowo motywują do migracji młodzieży. Możliwości zatrudnienia za granicą, szczególnie w Niemczech, są bardziej atrakcyjne z uwagi na wyższe wynagrodzenia wypłacane w euro, stabilniejsze warunki pracy i łatwiejszy dostęp do mieszkań. Dodatkowo różnice w systemach edukacji i zawodowych powodują, że młodzież kształcona za granicą jest często lepiej przygotowana do wejścia na zagraniczne rynki pracy, niż do reintegracji lokalnej.⁵⁹ Chociaż formalne struktury młodzieżowe istnieją — takie jak <i>Młodzieżowa Rada w Bogatyni</i> — ich widoczność oraz wpływ pozostają ograniczone. Interesariusze wskazują na ogólny brak świadomości i zainteresowania wśród młodzieży w kontekście przejścia energetycznego regionu. Dla wielu osób sprawiedliwa transformacja jest postrzegana jako odległa lub techniczna kwestia, niezwiązana bezpośrednio z ich bieżącymi priorytetami i aspiracjami osobistymi. Jak stwierdził jeden z respondentów, głównym problemem w przypadku młodzieży jest ich niska świadomość oraz brak zaangażowania w regionie Zgorzelec w zakresie transformacji energetycznej. Mimo istnienia pewnych struktur młodzieżowych, jak wspomniana Młodzieżowa Rada Doradcza w Bogatyni, panuje brak zrozumienia wśród uczniów i młodzieży na temat procesu transformacji i jego implikacji.⁶⁰ Taka sytuacja stanowi poważne wyzwanie dla procesu transformacji. Jeżeli region nadal będzie tracił młodych ludzi – zarówno fizycznie, przez migrację, jak i politycznie, przez brak zaangażowania – ryzykuje to podważenie trwałości i legitymacji jego wysiłków transformacyjnych. Jednocześnie kreatywność, elastyczność i doświadczenia transgraniczne młodszej generacji mogą stać się cennymi atutami w kształtowaniu nowego modelu gospodarczego i społecznego dla ery post-węglowej. Aby sprostać tym wyzwaniom, region powinien rozważyć szereg działań mających na celu ponowne zaangażowanie młodzieży oraz nadanie im odpowiedniej roli w przyszłości ich społeczności. Działania te mogą obejmować: • Rozwój dostępnych ścieżek edukacyjnych i szkoleniowych, szczególnie w sektorach związanych z zieloną i cyfrową gospodarką, najlepiej poprzez formy transgraniczne lub hybrydowe;

⁵⁷ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2,3 4, 5,6, 7, 8, 9)

⁵⁸ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2,3)

⁵⁹ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2,3 4, 5,6, 7, 8, 9)

⁶⁰ Wywiady z interesariuszami (IDI 1,2,3 4, 5,6, 7, 8, 9)

	• Tworzenie lokalnych możliwości zatrudnienia, które oferują godne warunki pracy i potencjał rozwoju, aby zredukować motywację do wyjazdu; • Wzmacnianie mechanizmów partycypacji młodzieży, w tym rad młodzieżowych i grup nieformalnych, oraz zapewnienie ich reprezentacji w procesach planowania lokalnego. Powinny być częścią lub zaangażowane w projekty realizowane przez władze publiczne lub organizacje pozarządowe; • Inwestowanie w inicjatywy prowadzone przez młodzież, w tym projekty kulturalne, społeczne i przedsiębiorcze, które łączą tożsamość, innowacyjność i zrównoważony rozwój; • Podnoszenie świadomości o sprawiedliwej transformacji poprzez dostosowane kampanie informacyjne i edukacyjne w szkołach, szkołach zawodowych, ośrodkach i przestrzeniach młodzieżowych w centrach kultury i społeczności. Wzmocnienie pozycji młodych ludzi i uczynienie ich współtwórcami przyszłości regionu to nie tylko kwestia sprawiedliwości, ale także strategiczna konieczność. Bez ich zaangażowania, sprawiedliwa transformacja w Zgorzelcu pozostanie niekompletna i nieutralona. Podsumowanie głównych wyzwań: 1. Niskie zaangażowanie obywatelskie młodzieży. Młodzież generalnie nie uczestniczy aktywnie w życiu publicznym na poziomie lokalnym ani w procesach podejmowania decyzji. 2. Ograniczona świadomość i zainteresowanie sprawiedliwą transformacją. Przemiany energetyczne są postrzegane jako odległa lub niezwiązana z rzeczywistością kwestia przez większość młodych ludzi w regionie. 3. Brak uczelni wyższych w powiecie zgorzeleckim i generalnie subregionie Turów. Brak lokalnych uniwersytetów i zaawansowanych ośrodków szkoleniowych prowadzi do edukacyjnej migracji młodzieży. 4. Migracja młodzieży do większych ośrodków miejskich oraz za granicę. Wiele osób wyjeżdża do Wrocławia, Niemiec czy Czech i nie wraca. 5. Bardziej atrakcyjne rynki pracy za granicą. Wyższe płace (w euro), lepsze warunki pracy i łatwiejszy dostęp do mieszkań w Niemczech i Czechach przyczyniają się do odpływu mózgów. 6. Niedopasowanie istniejących ścieżek edukacyjnych do potrzeb lokalnego rynku pracy. Systemy edukacyjne i zawodowe często nie odpowiadają na potrzeby rozwijających się sektorów związanych z zieloną i cyfrową gospodarką. 7. Ograniczona widoczność i wpływ istniejących struktur młodzieżowych. Istniejące inicjatywy, jak rady młodzieżowe, nie mają wystarczającego wpływu ani szerokiego udziału.
Związki zawodowe w kopalni i elektrowni Turów w Bogatyni	Związki zawodowe w kompleksie węgla brunatnego Turów stanowią jedną z najbardziej ugruntowanych i zorganizowanych grup interesariuszy w subregionie Turów. Sektor energetyczny i górniczy w Polsce historycznie charakteryzuje się wysokim poziomem uzwiązkowienia, a Turów nie stanowi wyjątku. Taka obecność instytucjonalna daje związkom zawodowym znaczący potencjał wpływu na kształtowanie przebiegu sprawiedliwej transformacji, zarówno w zakresie

obrony praw pracowników, jak i aktywnego współprojektowania przyszłych ścieżek zawodowych. Mimo to rola związków zawodowych w subregionie pozostaje skomplikowana i czasami ambiwalentna.⁶¹

Poziom uzwiązkowienia w górnictwie, w tym wśród pracowników kopalni Turów, jest stosunkowo wysoki w porównaniu do średniej krajowej. W 2014 roku średni wskaźnik uzwiązkowienia w sektorze górnictwa i wydobywania wynosił 72%, podczas gdy średnia krajowa w Polsce w innych sektorach wynosiła około 12%. Obecnie poziom uzwiązkowienia w górnictwie spadł, ale wciąż oscyluje w granicach 50–60%, co wciąż pozostaje znacznie wyższe niż średnia krajowa. Tak wysokie wyniki wskazują na aktywność pracowników i ich udział w "dialogu społecznym" dotyczącym transformacji, co zapewnia uwzględnienie ich interesów i praw. Jednak mimo tej obecności, związki zawodowe w regionie wciąż mają ograniczoną rolę w planowaniu procesu transformacji. Choć formalnie pełnią rolę reprezentantów pracowników, ich dotychczasowe zaangażowanie w procesie sprawiedliwej transformacji było raczej reaktywne, a ich udział w dyskusjach dotyczących przekwalifikowania, zmiany zawodów czy przyszłych ścieżek zatrudnienia jest ograniczony. Dodatkowo, z uwagi na napięcia związane z transgranicznym sporem z Czechami, debatami nad licencją na wydobywanie oraz ogólną niepewnością przyszłości sektora, związki zawodowe przyjęły postawę defensywną, koncentrując się na ochronie istniejących miejsc pracy. Takie stanowisko jest zrozumiałe w kontekście doświadczeń z przeszłości oraz braku jednoznacznych zobowiązań ze strony władz centralnych, jednak znacząco ogranicza zdolność regionu do przygotowania się na zmiany w zatrudnieniu związane z dekarbonizacją.⁶²

Problemem jest także podział związków zawodowych w kompleksie Turów. Istnieje kilka związków, co skutkuje rozbiciem ich wpływu, mimo ogólnej współpracy. Obecnie w kompleksie Turów działa co najmniej 9 związków zawodowych (5 w kopalni, 4 w elektrowni), co, choć w większości przypadków współpraca między nimi jest konstruktywna, starają się wypracowywać jednolite stanowiska w kluczowych kwestiach transformacyjnych.⁶³

Brak silnych powiązań z władzami publicznymi i społeczeństwem obywatelskim również stanowi istotny problem. Związki zawodowe miały ograniczoną interakcję z regionalnymi i lokalnymi instytucjami publicznymi oraz organizacjami pozarządowymi. Takie słabe zaangażowanie utrudnia ich zdolność do wniesienia istotnego wkładu w projektowanie i koordynowanie polityk sprawiedliwej transformacji. Bez silniejszych sieci i sojuszy, związki zawodowe ryzykują marginalizację w procesach, w których reprezentacja pracowników jest kluczowa dla zapewnienia społecznie odpowiedzialnych wyników.⁶⁴

Należy podkreślić, że w wyniku wycofania się PGE z lokalnych inicjatyw społecznych, związkowcy stoją przed poważnym wyzwaniem. Zredukowane wsparcie ze strony PGE w zakresie działalności społecznej dodatkowo pogłębia wyzwania stojące przed związkami zawodowymi i osłabia istniejące kanały dialogu społecznego z innymi interesariuszami. W konsekwencji związkowcy obawiają się, że wszelkie dyskusje dotyczące przekwalifikowania lub zmiany zatrudnienia mogą zostać zinterpretowane jako akceptacja decyzji o zamknięciu kopalni i elektrowni.

Podsumowanie kluczowych problemów:

1. **Fragmentacja reprezentacji:** Istnieje wiele związków zawodowych, co może powodować osłabienie ich wpływu, mimo pozytywnej współpracy.

⁶¹ Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., & Wrona, S. (2022). *Towards a just coal transition: Labor market challenges and people's perspectives from Lower Silesia* (World Bank Jobs Working Paper No. 69). World Bank.

⁶² Wywiady z interesariuszami (IDI 2, 4, 5)

⁶³ Wywiady z interesariuszami (IDI 2, 4, 5)

⁶⁴ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 3)

	2. Słabe powiązania z władzami publicznymi i społeczeństwem obywatelskim: Ograniczona interakcja z instytucjami publicznymi i organizacjami pozarządowymi osłabia możliwość wniesienia istotnego wkładu w proces sprawiedliwej transformacji. 3. Niechęć do angażowania się w planowanie przejścia zawodowego: Związki zawodowe wykazują ograniczoną chęć do uczestnictwa w dyskusjach na temat przyszłości zatrudnienia, w szczególności w kwestiach przekwalifikowania i zmian zawodowych, z obawy, że takie działania mogą być postrzegane jako akceptacja zamknięcia kopalni i elektrowni. Zrozumienie tych wyzwań i przełamanie obecnych barier w komunikacji i współpracy jest kluczowe dla skutecznej realizacji sprawiedliwej transformacji w subregionie Turów.
Pracownicy kopalni i elektorowi Turów w Bogatyni	Pracownicy kopalni i elektrowni stanowią jedną z kluczowych grup interesariuszy w procesie sprawiedliwej transformacji i są bezpośrednio dotknięci wycofywaniem się z węgla.⁶⁵ Ich przyszłość jest ściśle związana z wygaszaniem działalności górniczej, jednak region nie dysponuje odpowiednimi danymi, narzędziami ani strategiami, które pozwoliłyby skutecznie przygotować tę grupę do nadchodzących zmian.⁶⁶ Chociaż wielu pracowników posiada cenne doświadczenie techniczne, ich umiejętności są specyficzne dla sektora górniczego i energetycznego, co sprawia, że są trudne do przeniesienia do innych branż bez odpowiedniego wsparcia. Jednocześnie, ciągła niepewność co do terminu i formy zamknięcia kopalni prowadzi do atmosfery strachu i oporu wobec dyskusji na temat przekwalifikowania czy zmiany zawodowej. Bez odpowiednio zaplanowanego podejścia do oceny i wsparcia tej grupy, region ryzykuje pozostanie nieprzygotowanym na społeczne i ekonomiczne konsekwencje procesu transformacji energetycznej.⁶⁷ W praktyce oznacza to, że region nie dysponuje żadnym punktem wyjścia, który pozwalałby zarządzać zmianami na rynku pracy wynikającymi z dekarbonizacji. Brak systematycznego podejścia do oceny potrzeb w zakresie przekwalifikowania czy podnoszenia kwalifikacji pracowników powoduje, że region ryzykuje pozostanie nieprzygotowanym do społecznych i ekonomicznych skutków ewentualnego zmniejszenia zatrudnienia lub zamknięcia kopalni.⁶⁸ Podsumowanie kluczowych problemów: 1. Brak wiarygodnych danych dotyczących potrzeb w zakresie przekwalifikowania i rozwoju umiejętności. Nie przeprowadzono strukturalnej oceny, która pozwoliłaby określić, jakiego rodzaju wsparcie w zakresie podnoszenia kwalifikacji lub zmiany zawodu może być potrzebne pracownikom Turów. Brak tych informacji utrudnia planowanie oparte na dowodach i opóźnia projektowanie ukierunkowanych interwencji. Brak inicjatyw badawczych, które miałyby na celu określenie liczby pracowników, którzy mogą potrzebować wsparcia, jakie kwalifikacje już posiadają lub w jakich sektorach mogą realnie znaleźć zatrudnienie. 2. Unikanie rozmów na temat przyszłości zatrudnienia z powodu stresu i niepewności. Dyskusje na temat potencjalnego zamknięcia kopalni wywołują niepokój wśród pracowników, co prowadzi do unikania planowania przyszłych umiejętności przez przedstawicieli pracodawców i związków zawodowych. Strach przed zamknięciem zakładów powoduje, że rozmowy na temat przekwalifikowania nie są podejmowane, a takie działania nie są obecnie planowane.

⁶⁵ International Labor Organization, https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-09/254_481_worker-guide_02.pdf

⁶⁶ NFS, Trade Unions, Climate and Just Transition <https://nfs.net/en/news/trade-unions-climate-and-just-transition/>

⁶⁷ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9)

⁶⁸ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 2, 3, 9)

	Brak zaplanowanych działań w zakresie przekwalifikowania i rozwoju umiejętności. Brak konkretnego planu w zakresie długoterminowej zatrudnialności pracowników Turów, mimo ich kluczowego znaczenia dla stabilności społecznej i przyszłości gospodarczej regionu. Brak punktu wyjścia do planowania działań wsparcia. Władze i interesariusze nie dysponują podstawowymi danymi na temat tego, ile osób może potrzebować wsparcia, w jakim czasie i w jakich branżach. To ogranicza efektywność wszelkich przyszłych polityk czy działań inwestycyjnych. Rosnące ryzyko społecznej i ekonomicznej destabilizacji. Bez odpowiedniej interwencji region ryzykuje dużą skalą bezrobocia, utratą dochodów i zakłóceniem funkcjonowania społeczności lokalnych, gdy operacje górnicze zaczną być ograniczane lub zamykane. Wysoka specjalizacja umiejętności technicznych. Chociaż pracownicy posiadają szeroką gamę umiejętności technicznych, są one głównie związane z sektorem górniczym i energetycznym. Bez ukierunkowanych ścieżek rozwoju zawodowego, te kompetencje mogą nie pasować do nowych możliwości na rynku pracy. Wykorzystanie istniejących kompetencji i rozwój nowych ścieżek zawodowych. Oprócz działań związanych z przekwalifikowaniem, konieczne jest efektywne wykorzystanie umiejętności, które pracownicy kopalni i elektrowni już posiadają. Należy uwzględnić doświadczenie w zakresie górnictwa surowców skalnych (np. wydobywanie i przetwarzanie bazaltu w Kopalni Bazaltu Sulików), energetyki i elektroenergetyki, zarządzania procesami produkcyjnymi oraz w lokalnych sektorach przemysłowych, takich jak produkcja chemiczna, metalurgiczna, szklarska czy spożywcza (m.in. Huta Szkła w Pieńsku, odlewnia metali w Leśnej, produkcja materiałów higieniczno-dezynfekcyjnych w Lubaniu, Citronex). Wykorzystanie tych kompetencji powinno zostać powiązane z rozwojem branż o wysokim potencjale wzrostu, w tym np.: odnawialnych źródeł energii, efektywności energetycznej, elektroprosumeryzmu oraz lokalnych inicjatyw energetycznych. Inwestycje w kwalifikacje w tym obszarze – np. w zarządzanie energią, obsługę systemów OZE czy technologie energetyczne – pozwolą pracownikom aktywnie uczestniczyć w procesie transformacji, zwiększą ich zatrudnialność i umożliwią wykorzystanie doświadczenia technicznego w nowych sektorach gospodarki. Takie podejście nie tylko utrwala lokalny potencjał zawodowy, ale również wspiera społeczną i gospodarczą odporność subregionu w procesie sprawiedliwej transformacji, umożliwiając tworzenie trwałych i zrównoważonych miejsc pracy w perspektywie postępowania z węglem brunatnym.
Organizacje społeczne i kulturalne, zwłaszcza w obszarze turystyki kulturowej Grupy społeczne znajdujące się w trudnej sytuacji i niedostatecznie reprezentowane	Subregion Turów boryka się z wieloma wyzwaniami związanymi z integracją kultury i turystyki w zakresie planowanej strategii transformacji post-węglowej.⁶⁹ Pomimo cennych zasobów, takich jak dziedzictwo przemysłowe kompleksu Turów oraz bliskość do niemieckiego miasta Görlitz, potencjał turystyki kulturowej i przemysłowej pozostaje w dużej mierze niewykorzystany. Istniejące trudności związane z niedostatecznym uznaniem kultury i turystyki za strategiczne sektory wspierające sprawiedliwą transformację ograniczają ich integrację w kluczowych ramach rozwoju regionalnego. W regionie brakuje również odpowiednich narzędzi i instytucji wspierających rozwój tych branż. Wyzwania związane z integracją kultury i turystyki w procesie transformacji: Niedocenie kultury i turystyki w planowaniu transformacji. Kultura i turystyka są nadal traktowane jako sektory peryferyjne, a ich potencjał w procesie transformacji gospodarczego regionu jest wciąż niedostatecznie wykorzystany. Takie podejście ogranicza inwestycje strategiczne, a także utrudnia ich integrację z głównymi ramami rozwoju regionalnego. Dodatkowo rozmówcy wskazali na fragmentację współpracy transgranicznej. Chociaż subregion posiada geograficzne i kulturowe powiązania z Görlitz i Saksonią, istniejące partnerstwa nie są w pełni zinstytucjonalizowane ani strategicznie

⁶⁹ Wywiady z interesariuszami (IDI 3, 4, 5)

wspierane. Potencjał współpracy transgranicznej nie jest w pełni wykorzystywany, co ogranicza możliwości pozyskiwania funduszy, dzielenia się doświadczeniami oraz tworzenia wspólnych programów.

2. **Niewykorzystany potencjał dziedzictwa kulturowego i przemysłowego.** Choć kompleks Turów oraz jego dziedzictwo oferują duży potencjał w zakresie turystyki przemysłowej, brak jest inicjatyw mających na celu adaptację tych zasobów na potrzeby turystyczne. Tereny górnicze i energetyczne pozostają niewykorzystane, co ogranicza rozwój sektora turystycznego w regionie. W tym zakresie musiałyby być bliska współpraca z PGE GiEK, aby możliwe było zorganizowanie punktu widokowego dla zwiedzających. Aktualnie dojazdy są zamknięte i teren kopalni dość silnie monitorowany.⁷⁰
3. **Niedoinwestowanie infrastruktury turystycznej.** Infrastruktura lokalna, w tym noclegi, transport i usługi informacyjne, nie jest dostatecznie rozwinięta, aby wspierać wzrost liczby turystów lub przyciągać zewnętrzne inwestycje w turystykę. Brak odpowiednich zasobów infrastrukturalnych hamuje rozwój sektora turystycznego w regionie. Aktualnie trwają prace w zakresie pobudzania potencjału turystycznego np.: w Bogatyni, aby promować miasto jako stolicę Domów przysługowych, które są ciekawą atrakcją.
4. **Brak regionalnej strategii adaptacji terenów post-przemysłowych.** W regionie nie istnieje skoordynowana wizja zagospodarowania terenów post-przemysłowych w sposób zrównoważony, co ogranicza możliwości długofalowej rewitalizacji i rozwoju gospodarczego w tym obszarze. Brak takiej strategii utrudnia przekształcanie tych terenów w zasoby wspierające gospodarkę opartą na kulturze i turystyce.
5. **Niedopasowanie umiejętności w sektorze turystyki i kreatywnych branżach.** Choć lokalna siła robocza jest wykwalifikowana technicznie, jej umiejętności są w dużej mierze specyficzne dla przemysłu górniczego i energetycznego, co sprawia, że nie są one łatwo przenoszalne do innych sektorów, takich jak turystyka czy przemysły kreatywne. Ponadto, brak jest strukturalnych szkoleń w takich dziedzinach jak zarządzanie kulturą, produkcja kulturowa czy przedsiębiorczość kreatywna.
6. **Niedostateczna wiedza lokalna w zawodach kreatywnych i turystycznych.** Region nie dysponuje odpowiednim wsparciem dla profesjonalistów i przedsiębiorców działających w sektorze kreatywnym. Aktorzy kulturowi często działają nieformalnie i mają ograniczony dostęp do szkoleń, finansowania oraz sieci współpracy, co hamuje rozwój branży.
7. **Niskie zaangażowanie młodzieży i artystów.** Młodzież, artyści i pracownicy sektora kultury nie są wystarczająco zaangażowani w procesy planowania strategicznego czy rozwój społeczności. Ich potencjał w kontekście transformacji post-węglowej pozostaje niewykorzystany.

Aby w pełni wykorzystać potencjał kultury i turystyki w subregionie Turów, konieczne jest wprowadzenie szeregu działań, które umożliwią rozwój tych sektorów. Powinny one obejmować:

- **Inwestowanie w edukację i kwalifikacje**, szczególnie w obszarach takich jak zarządzanie kulturą, interpretacja dziedzictwa, przewodnictwo, organizacja wydarzeń i hotelarstwo, by przygotować lokalną siłę roboczą do przyszłych możliwości zawodowych w tych branżach.
- **Zaangażowanie młodzieży i twórców lokalnych** w kształtowanie tożsamości regionu oraz jego przyszłości poprzez sztukę, multimedia i inicjatywy kulturowe oparte na partycypacji.
- **Przekształcanie terenów poprzemysłowych w sposób zrównoważony**, tworząc centra kulturowe, edukacyjne lub rekreacyjne, które odzwierciedlają zarówno dziedzictwo regionu, jak i jego aspiracje na przyszłość.

⁷⁰ Wywiady z interesariuszami (IDI 1, 3, 4, 5, 6, 7)

- **Wzmacnianie współpracy transgranicznej**, szczególnie z instytucjami w Görlitz i Saksonii, aby korzystać z wymiany doświadczeń, wiedzy oraz dostępu do unijnych mechanizmów finansowych, takich jak Interreg.

Inwestowanie w rozwój kultury i turystyki w subregionie może przyczynić się do realizacji wielu celów: zachowania i celebracji przeszłości, stymulowania innowacji i przedsiębiorczości, wzmacniania lokalnej dumy i tożsamości, a także budowania bardziej zróżnicowanej i inkluzywnej gospodarki w erze post-węglowej. Przez rozwiązanie zidentyfikowanych wyzwań i przyjęcie wyznaczonych kierunków rozwoju, region może stać się przykładem zrównoważonej transformacji, która łączy dziedzictwo z innowacją i współpracą międzynarodową.



Visit our website:



**Funded by
the European Union**

Find out more
about the Technical
Support Instrument:

